

企 业 日 常 管 理 实 操 细 节 从 书

现场管理

张晓俭 张喜鹏 编著

实操细节



广东人民出版社

企 业 目 标 管 理 实 操 细 节 丛 书

现场管理

实操细节

张晓俭 张春晓 编著

廣 東 省 人 民 郵 電 出 版 社
廣 州

图书在版编目 (CIP) 数据

现场管理实操细节/张晓俭, 张睿鹏编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.12

(企业日常管理实操细节丛书)

ISBN 7-80728-131-6

I. 现… II. ①张…②张… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114539 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10 2 插页
字数	190 000 字
版次	2005 年 12 月第 1 版
印次	2005 年 12 月第 1 次
印数	1-6 000 册
书号	ISBN 7-80728-131-6 / F·1297
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群 马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

策划人语

西方谚语云：“上帝存在于细节之中。”上帝是万能的主宰。因而按时下流行的说法，就是细节决定成败。

什么是细节？细节是事物发展中最细微的环节，最基本的元素或最细小的形态。一些关键的细节往往可以反映、影响甚至改变大局。

小时候我们常唱一首儿歌：“螺丝帽，虽然小，祖国建设不可少。”螺丝帽就是细节。少了它，整部机器就无法正常运转。“千里之堤，溃于蚁穴”，所以必须防微杜渐。君不见几片脱落的隔热瓦，可以导致“发现号”航天飞机在空中爆炸解体；而引起美国“9.11”恐怖袭击事件中双子星塔倒塌的原因，竟然是钢板上的锈迹。原来，双子星塔是横梁架结构。在横梁架上铺上钢板，然后再涂上防火墙。由于钢板上的锈迹没有去除，在大火熊熊中防火墙容易脱落，结果钢板被烧融无法支撑钢架，使大楼轰然倒塌。事后，研究人员感叹地说，如果没有这些锈斑，也许可以避免楼倒人亡的悲剧。纵观古今中外，细节决定成败的案例不胜枚举。

1485年，国王理查三世准备与里士满伯爵亨利率领的军队在英国波斯沃斯决一死战时，坐骑的一只马掌由于钉子不够没有钉牢而掉了，理查连同战马跌翻在地，士兵见状，纷纷撤退，理查被俘，江山尽失。

在第一次世界大战期间的一天，一名德军参谋从望远镜里看到在敌战区一块坟地里，有一只高贵的金丝猫，天天出来晒太阳。他推断出：坟地里可能有敌人的一个高级指挥掩蔽部。于是，德军集中6个炮兵营轰击，整个坟地被夷成平地。事后查明，坟地里果然是法军一个旅指挥所，指挥所人员被一举全歼。

越王勾践在祝贺宴会上听到赞扬大臣之功时一个脸色，便使大臣范蠡从中看出了一个问题：“越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！”凭他长期对越王的观察了解，“越王为人，长颈鸟喙，忍辱妒功，可与共患难，不可与共安乐。”范蠡从勾践的一个脸色，联系到勾践的一贯为人，估计到了危险结局，退隐江湖，才避免了灾祸。而另一位有功之臣文种，不能识微知著，最后被越王杀戮。

可见，细节不仅影响到事关国家安危大局的一场战争，或事关战役成败的一场战斗，也影响到仕海沉浮，个人安危。

由于产品同质化问题严重，企业已进入到白热化的竞争甚至是恶性竞争的状态。企业的微利时代来临了。在微利时代中，企业若不重视细节，小则出现质量问题，大则导致企业亏损甚至衰落、倒闭。关于细节管理的重要性问题，坊间流行的以《细节决定成败》为主的一大批同类书籍，已详尽地阐明了这个理念。问题恰恰在于，道理大家都明白了，关键是怎么做？我们几乎翻遍了图书市场的同类书，没能找到有关介绍方法和技巧的书籍。

说千道万，不如实操实干！于是，我们组织策划了这套《企业日常管理实操细节》丛书。她的价值在于，对管理的各个领域，尽量从每个环节、每道工序、每个流程，甚至连每条生产线上，介绍不容忽视的操作细节，力求“实际、实用、实操、实效”，满足企业对细节管理的要求，从而大大提高企业管理水平和经济效益，使企业昌盛，个人发达。

为什么日本制造业名列世界第一？作为最基本的条件，那是因为他们注重一颗螺丝拧几圈都有明确标准之类的细节。我们希望在企业关注这套书的同时，有更多的企管精英加入到我们的作者队伍中来，多为广大企业读者介绍诸如“一个螺丝拧几圈”这种容易被忽视，但事关质量大局的实操细节，使这套书原创性、实操性更强，价值含量更高，生命力更强。



目 录

第1章 现场员工管理

细节01 选择合适的现场管理者	2
细节02 有效实施OJT(现场内的训练)	7
细节03 一定要对新员工施以培训	11
细节04 进行多能工训练	14
细节05 岗位交接要清楚	18
细节06 现场工作规则宣导与维持	22
细节07 现场人员须有效沟通	27
细节08 熟练工辞职妥善应对	32
细节09 要让现场充满生气	35
细节10 下指示内容要具体	38



第2章 现场物料管理

细节11	物料入库前要仔细验收	44
细节12	合格证要留下	48
细节13	特采要慎用	53
细节14	物料发放应先进先出	57
细节15	物料领取要办理手续	62
细节16	退料补货要遵守一定程序	65
细节17	搬运物料要确保安全	67
细节18	材料台面摆放要合理	70
细节19	副料管理忽视不得	74
细节20	线上原料质量问题要及时处理	78

第3章 现场作业管理

细节21	监督作业者正确作业	82
细节22	控制好流水生产线	84
细节23	活用生产信息	91
细节24	预防并解决生产瓶颈	99
细节25	活用作业标准文件	106
细节26	一定要做好生产日志	112
细节27	指导作业者写好作业日报	119
细节28	生产异常要及时处理	122
细节29	计划延误应及时分析与处理	129

细节30	生产线存品要控制好	133
细节31	有组织地进行作业改善	136
细节32	不断进行标准化培训	142
细节33	工厂布局设计改善	145

第4章 现场质量管理

细节34	生产过程检验要加强	152
细节35	不合格品应予以标识	160
细节36	不合格品须妥善隔离	164
细节37	不良品要确认后才退回	168
细节38	进行工程检查	174
细节39	生产线不良品须当日处理	177

第5章 现场设备管理

细节40	管理好设备台账	184
细节41	加强设备运行动态监管	188
细节42	做好设备点检工作	191
细节43	减少设备磨损	197
细节44	设备故障以预防为先	201
细节45	实施岗位设备维护保养	206
细节46	不要忽视精度校正	209
细节47	禁止异常操作设备	214



第6章 现场安全管理

细节48	对不遵守安全规定的人进行指导	218
细节49	善用安全色进行目视管理	220
细节50	善用安全标志	225
细节51	实施日常安全教育	232
细节52	进行安全检查	237

第7章 现场5S管理

细节53	让全体员工认识5S	242
细节54	把工厂整理清洁亮丽——1S	248
细节55	决定物品的放置场所——2S	254
细节56	将日常清扫予以程序化——3S	260
细节57	维持清爽干净的现场——4S	265
细节58	建立起一眼即能看清好坏的现场——5S	270

第8章 现场管理手法

细节59	实施目视管理	274
细节60	运用看板管理	284
细节61	要做好识别工作	289
细节62	进行现场巡视	297
细节63	善用现场IE手法	307

第 1 章

现场员工管理

首先是理解别人。
然后是让别人理解。

——智者语



细节 01

选择合适的现场管理者

☞ 适用场景

选聘中基层现场管理人员时，查看本细节。

☞ 细节描述

现场管理者的责任

对现场管理者来说，对生产现场的状态和生产活动的结果，负有全部的责任，其主要的责任事项有：

- 制定该月的生产计划和当日的生产计划。
- 做好使用材料、零部件的准备工作，即在生产上使用的材料、零部件的准备和督促不足部品的进货。
- 做好在生产上使用的设备、治工具的准备工作，同时谋求设备精度、性能的持续改进。
- 恰当地配置作业者，即在考虑适合性的基础上，把所属的作业者配置到流水线上和各工位上。
- 作业的标准化，即准备QC工程表和作业标准书，指导员



上进行标准作业。

- 生产进度的把握和交货期的管理，即根据投入的材料、零部件和准备的设备来推进生产，进行生产进度的管理，在生产来不及，设法拿出补救的方案。

- 作业环境的维持和水平的提高，如看到生产现场漏雨、玻璃破碎之类及时进行修理；排除有毒气体、粉尘等，维持良好的健康作业环境；设法减少震动、冲击；防止噪音；防止大气污染、水质污浊之类的危害公共卫生的事件发生。

- 发生不良品、不能及时交货、成本高、设备故障以及劳动灾害等情况时，排除阻碍生产顺序进行的故障，调查原因，采取防止其再次发生的对策。

- 根据生产日报等把握生产实绩以谋求生产性提高。

- 设定现场作业改善的课题，并且为解决课题进行指导工作。

- 维持好工作现场的纪律，提高工作现场成员的干劲。

- 维持和提高安全卫生水平，取得危险物的使用资格，强化安全卫生指导，防止劳动灾害的发生。

- 教育训练和培养作业者，即给作业者有关作业的标准，并进行教育和训练达到培养人才的目的、或根据需要谋求作业者的多能化。

- 为使现场作业人员在心情良好的状态下进行工作，谋求良好氛围和改善气氛进行勉励或警告工作。

除此之外，现场管理者在对其他部门、上司或经营者，在



以下事项范围内现场管理者也负有呈报建议的责任。

- 生产现场组织以及生产系统整体改善。
- 新产品开发。
- 做成工厂内使用的规格。
- QC工程表、作业标准书更改。
- 以前使用的QC工程表、作业标准书更改。
- 为提高产量而进行的设计变更或规格书更改。
- 为提高生产性导入新设备或旧设备修理、改造。
- 为提高产量而进行材料、部品规格更改。
- 给有能力的人加薪、晋级。
- 努力开发优良的协作工厂，根据外发订单，活用协作厂的专门技术和节约本厂的人力资源。

现场管理者必备条件

★ 现场管理者必备素质

作为生产现场的管理者，必须具备以下素质：

- 身体健康，无病（有也是不妨碍工作的程度）。
- 性格方面应稳健、规规矩矩、一丝不苟、守约、遵守纪律、宽容、幽默、不和他人发生口角。
- 人品态度方面须谦虚、保持冷静、堂堂正正、率直、兴趣广泛、感情丰富、不讨好上司、不愚弄部下。
- 具备良好的人际关系，能洞察他人的情感，善解人意，和谁都公平交往，不说他人的坏话，家庭平和、安定。

• 礼仪方面, 礼仪正确。外表(礼节, 言谈, 态度, 衣着)良好, 善于根据场合创造谈话主题。

• 人生观方面, 有自己的人生观、职业观, 能经常检查自己的人生观。

✦ 作为现场管理者所必需的素养和能力

素养和能力	具体内容要求
产品知识	应了解所在公司产品在市场的位罝及所在公司产品的性能、构造、规格等
有关生产的知识	制定生产计划, 能对交货期进行管理, 能进行品质管理, 降低成本, 能对生产事故采取对策
指导力	善于交流, 联络感情, 能把目标和设定该目标的理由对成员解说清楚, 使其得到确实的执行, 为达到目标能采取行动排除障碍
判断能力和决断能力	有判断事物好坏的能力, 在判断的歧路上有决断能力, 并且一旦决定了, 若无重大的理由不改变初衷
表现力	语言简单明了, 用他人易理解的语言表达, 能书写易理解的文章, 必要时能使用外语会话和用外语写文章
说服力	静听对方的意见, 能条理清楚地说明问题, 能使对方接受自己的思考方向(方法)
行动力	能发起行动, 并马上到达发生问题的现场
有能力教育成员	了解所属成员的水准, 能准备必要的教材, 并且有耐心, 能一直教到被教育者明白为止, 在教育后仍对其进行跟踪、考核
作业改善的方法	了解如何调查现状的方法, 思考新方法或能启发他人想出方案, 且实行新方法

(续表)

素养和能力	具体内容要求
信息的收集力	有宽广的人际关系网络,了解如何活用信息的方法
用人方法	了解人事管理的规则,用人时公平、合理,精通赞扬、训示的技巧
说服上司的能力	想法使上司帮助解决问题,首先不放任自己责任范围以外的事,能为改善准备理由和材料,有能力说服上司,从而实现自己的想法

实践练习

试阐述生产现场管理者在企业中的位置及其作用?

参考答案:

管理。监督者通常称为中间管理职位,处于经营者和作业者之间,在生产现场中处于左右生产业绩的重要职位。

管理。监督者处于通过其指挥的作业者进行工作的位置。在某种意义上来说,是用对作业者的操作来完成生产任务。

管理。监督者自己动手工作才能完成一个人的工作量,如果管理10个人就能完成10个人的工作量,这就是管理。监督的价值。

若手下的作业者不能按指示完成作业,就说明监督者的指导、监督或教育拙劣,不高明。在这方面作为其上司的管理者也有责任。

细节 02

有效实施OJT(现场内的训练)

 适用场景

对员工进行现场作业指导或指导不得当时，查看本细节。

 细节描述

对于员工的教育与训练可分为OJT(On the Job Training: 现场内的训练)与Off-JT(Off the Job Training: 现场外的训练)。一般把在生产现场进行教育、训练的事情称为OJT，而Off-JT，即离开现场的教育、训练主要是采取集中起来教育研修的形式进行。

OJT实施的理由

- 在生产现场对作业员最有影响力的是其上司。
- 生产现场发生问题如果不是生产现场的管理者去处理，解决不了的事情就很多。
- 生产现场的业绩和实绩是管理者及其部下的工作总和，所以对部下的教育、培养是管理者的重要工作。



OJT的目的

- 促进生产现场的交流，强化生产现场的合作。
- 一个一个地提高作业员的工作热情。
- 有效地实施生产现场的工作，就能完成生产目标。

OJT的实施步骤

◆ 确定受教育者

确定受教育者首先要列举其完成生产现场的各种作业所需的能力，这里所说的能力是指与作业有关的知识、作业的顺序、作业的要点、应该达到的品质水准和作业速度，作业后的检查要点；接着是对分配至流水线的作业者拥有能力的评价，找出其必要能力和实际能力之间的差距，确认作业者能力不足的部分。

◆ 准备教材

为消除作业者必要能力和实际能力之间的差距，最好是将作业书面化，作业书面化是指将作业标准以文件的形式表现出来，即编制作业指导书。作业指导书起着正确指导员工从事某项作业的作用。

作业指导书要明确作业要求的5W1H：

- 作业名称——做什么(What)。
- 作业时间——什么时候做，在哪道工序前或哪道工序后(When)。
- 作业人——谁去做(Who)。