

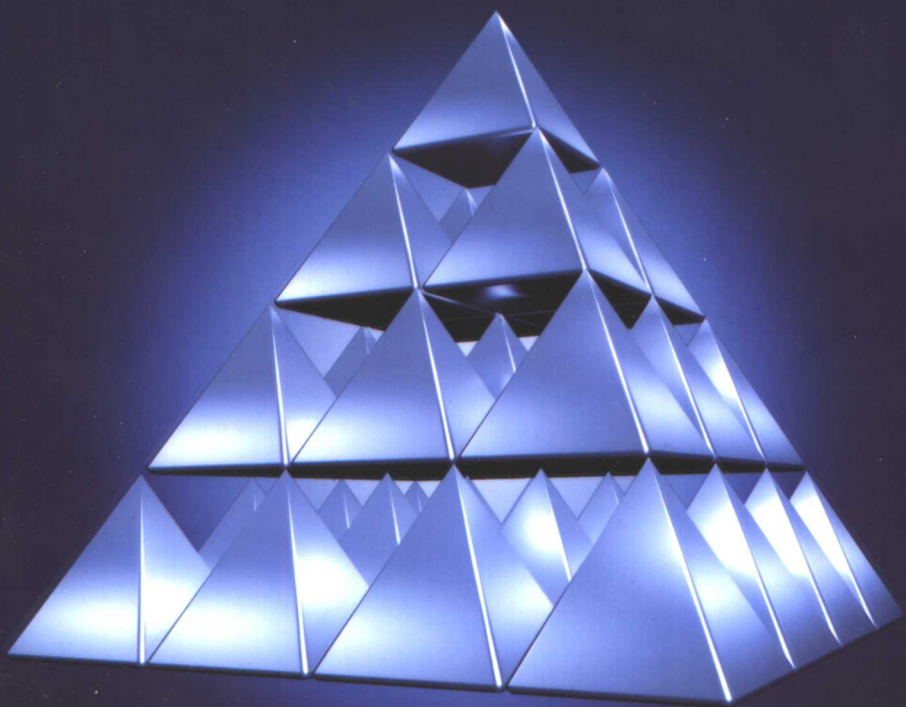
工厂管理简单讲

系列丛书·第1辑

张巢生 主编

品质管理

简单讲



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现场管理简单讲/朱少军主编. —广州: 广东经济出版社, 2005.7

(工厂管理简单讲系列丛书·第1辑)

ISBN 7-80728-037-9

I. 现… II. 朱… III. 工业企业管理: 生产管理
IV. F406.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060542 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	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	179 000 字
版次	2005 年 7 月第 1 版
印次	2005 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-037-9 / F·1245
定价	全套 (1—3 册) 定价: 66.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

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

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4 - 5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

前言

工厂的生产活动是企业一切活动的基础，生产活动的管理同财务管理、技术开发、市场营销、人力资源等一样，是企业的一项重要职能。尤其是当今高新技术产业的蓬勃发展，市场需求多样化，使以往生产什么就供应什么的卖方市场，转变为需要什么就生产什么的买方市场，这就要求工厂生产的组织与管理应作出相应的变革。

以多品种、小批量生产为特征的现代生产，使工厂生产组织、计划、协调、控制及现场管理、物料管理、品质管理等工作变得更为重要和复杂化。在工厂管理上，如何使规模效益与多样化需求相结合，就成为现代工厂管理中的一个突出的问题。

《工厂管理简单讲》丛书即从以上情况出发，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴珠三角、长三角地区企业的先进经验和管理方法编著而成。

《工厂管理简单讲》丛书第一辑共三册：《现场管理简单讲》、《物料管理简单讲》、《品质管理简单讲》。注重管理思维的

形成与实际操作方法、技巧、流程的运用。

本丛书条理清晰，语言简练，深入浅出，将复杂的管理理论用平实的文字与实际操作结合起来，读来非常轻松，用来非常方便。可作为工厂各级管理人员自我提升的读本，也可作为培训部门进行工厂管理知识培训的教材，尤其适用于刚毕业从事工厂管理的大中专学生和刚刚提拔起来的工厂基层管理人员。

本丛书由培训机构、咨询公司的咨询老师及一线的管理人员共同编著而成，具体为：陈永华、黄学军、贺铭、张认真、吴明星、张菊荣、郑蔚娟、朱少军、段庆民、张巢生、杨永生、吴宏悦、吴广琼、王秀萍、李恒芳、田均平、李志国、李亚萍。

《工厂管理简单讲》丛书

编委会

目 录

第1讲 现场管理解析

课时1 现场管理的工作内容	3
一、什么是现场	3
二、现场的使命	3
课时2 现场管理者必备条件	6
一、现场管理者的责任	6
二、现场管理者必备条件	8
课时3 现场管理的范围	11
一、创造良好的生产现场	11
二、监督作业者正确作业	12
课时4 现场管理的考虑方法	14
一、三直三现主义	14
二、5W2H法	15

三、PDCA 改善循环法	16
四、目视管理法	17
五、现场巡查法	18
实用工具:	
表1 目视管理检查表	19
表2 现场巡查表	21

第2讲 现场员工管理

课时1 现场工作规则宣导与维持	25
一、现场规则的内容	25
二、不遵守现场规则的问题及原因	27
三、改正不遵守规则的方法	28
四、维持现场规则的方法	29
课时2 员工教育与训练	31
一、OJT(现场内的训练)	31
二、对新员工的教育	34
三、多能工训练	36
课时3 现场人员管理沟通	40
一、现场管理沟通的对象	40
二、沟通不良易产生的问题	41
三、沟通改善的方法	42
课时4 生产人员绩效评估	45
一、量表法	45

二、业绩评定表法	48
三、关键事件法	51

第3讲 生产任务管理

课时1 生产计划的订立	55
一、什么是生产计划	55
二、生产计划的作用	55
三、生产计划的订立	56
四、生产计划的协调	62
课时2 生产作业准备	64
一、技术文件的准备	64
二、原材料和外协件的准备	64
三、机器设备的检修准备	65
四、工艺装备的设计和制造	65
五、人员方面的准备	66
课时3 生产过程控制	67
一、日常生产派工	67
二、实施岗位交接班管理	69
三、彻底执行作业标准化	72
课时4 生产瓶颈的预防与解决	75
一、生产瓶颈的表现形式	75
二、引发瓶颈的因素	77

三、常见的生产瓶颈及解决方法	78
课时5 交货期保证管理	82
一、交货期管理的必要性	82
二、缩短交货期的方法	82
三、交货期延误的对策	83
实用工具：	
表1 生产进度跟踪表	87
表2 交期延误报告书	88
课时6 生产异常对策	89
一、什么是生产异常	89
二、生产异常产生原因及判定手段	89
三、生产异常反应	90
四、生产异常责任判定与对策	91

第4讲 现场物料管理

课时1 领料与退料管理	95
一、物料领取的方式	95
二、物料发放的方法	96
三、退料补货的方法	97
实用工具：	
表1 发料单	99
表2 退料单	100
表3 补料单	101

课时2 物料搬运控制	102
一、搬运的方法	102
二、搬运控制	103
课时3 现场呆废料处理	105
一、呆废料划分	105
二、呆料的预防与处理	106
三、废料的预防和处理	110
课时4 生产线存品管理	113
一、半制品管理	113
二、良品管理	114
三、不良品管理	114
课时5 生产现场物料盘点	116
一、盘点的功能	116
二、盘点准备	116
三、生产线盘点	117

第5讲 现场品质管理

课时1 生产线不良品控制	123
一、相关责任人职责	123
二、不良品产生的原因	124
三、不良品预防与控制	125

课时 2 生产工序质量控制	127
一、什么是工序质量控制	127
二、工序质量控制策划	128
三、工序质量控制点	129
四、工序控制方法	130
五、工序因素控制	131
课时 3 成品与半成品品质控制	135
一、半成品品质控制	135
二、成品入仓控制检查	139
课时 4 产品装配与包装质量控制	143
一、产品装配与包装制程品质控制	143
二、产品装配与包装品质检验	146

第6讲 现场设备管理

课时 1 全员生产维修	151
一、全员生产维修的含义和特点	151
二、生产维修的内容	153
三、设备维修记录及其整理分析	155
四、生产维修小组	157
课时 2 设备三级保养制	159
一、日常保养	159
二、一级保养(又称定期保养)	160
三、二级保养	161

实用工具:

表1 一级保养卡	162
表2 二级保养卡	163
表3 三级保养卡	164
表4 三级保养效果检查表	165

课时3 设备运行动态管理 166

一、设定并完善设备巡检标准	166
二、建立健全巡检保证体系	166
三、设备管理运行规程	167
四、完善信息传递与反馈系统	169
五、加强薄弱环节管理	170

课时4 设备故障诊断和故障防止对策 172

一、设备故障的种类和原因	172
二、设备故障的诊断方法	173
三、关于设备故障易陷入的误解	174
四、设备故障的预防	174
五、设备故障管理方法	177

实用工具:

设备管理检查表	178
---------------	-----

第7讲 现场安全管理

课时1 安全教育与训练 183

一、日常安全教育	183
二、新员工“三级”安全教育	186
三、特种作业人员安全教育	188

课时2 安全事故预防	191
一、伤亡事故防范基本措施	191
二、安全意识强化	193
三、预知危险训练	194
四、操作者人为失误预防	196
课时3 安全检查	199
一、安全检查的内容	199
二、安全检查的方式	201
三、安全检查的处理	203
课时4 防护用品的管理	205
一、有关特殊劳动防护用品的规定	205
二、防护用品的主要种类	206
课时5 安全事故处理	209
一、生产安全事故的性质	209
二、生产安全事故紧急处理	209
三、生产安全事故调查	210
四、生产安全事故分析	212

第8讲 现场5S活动执行

课时1 整理	217
一、现场检查	217
二、区分必需品和非必需品	217
三、清理非必需品	218
四、处理非必需品	219

五、标示现场	219
六、每天循环整理	219
课时 2 整顿	220
一、分析现状	220
二、物品分类	220
三、实施定置管理	221
四、实施整顿	222
课时 3 清扫	224
一、清扫准备	224
二、展开清扫	225
三、检查清扫结果	227
课时 4 清洁	228
一、确定清洁的标准	228
二、进行员工教育	229
三、进行整理	229
四、进行整顿	229
五、清扫并明确责任人	230
六、实施标准化	230
课时 5 素养	236
一、素养的含义	236
二、素养活动的推进步骤	236
实用工具:	
表1 工厂生产现场 5S 活动表	239
表2 生产现场 5S 检查表	240

第9讲 现场目视管理

课时1 目视管理常用方法	245
一、看板	245
二、红牌	245
三、信号灯	246
四、错误防止板	248
五、操作流程图	249
六、警示线	249
七、错误演示板	250
八、管理板	250
课时2 现场目视管理技巧(一): 定置管理	252
一、什么是定置管理	252
二、定置管理的内容	252
三、定置管理实施要领	253
课时3 现场目视管理技巧(二): 看板管理	257
一、什么是看板管理	257
二、看板的分类	257
三、看板编制要求	260
四、看板使用要领	261
课时4 现场目视识别管理	262
一、目视安全管理	262
二、其他目视识别管理	272

第 1 讲

现场管理解析

本讲导读

现场管理非常重要，因为即使计划、采购这样间接的管理工作，也只有在充分了解现场实际情况的基础上，才可能定出切合实际的内容，脱离了现场，也就脱离了管理的基石。因此，不论日常管理，还是工作改进，都应以现场为中心展开。本讲即围绕现场管理从以下几个方面展开：现场管理的工作内容、现场管理者必备条件、现场管理的范围、现场管理的考虑方法。

课时 1

现场管理的工作内容

一、什么是现场

所谓现场，是以生产、品质、仓储、设备等直接部门的工作为中心，进而扩展到间接事务部门工作的一个范围。

现场管理非常重要，因为即使计划、采购这样间接的管理工作，也只有在充分了解现场实际情况的基础上，才可能定出切合实际的内容，脱离了现场，也就脱离了管理的基石。因此，不论日常管理，还是工作改进，都应以现场为中心展开。

二、现场的使命

1. 完成生产任务

不管是预定生产还是接单式生产，作为生产现场有责任完成每日的生产任务。完不成生产任务也就完不成营销计划，对企业来说就不能产生利润，这种状态如果继续下去企业也就不存在了。所以在生产过程中即使有一点点不良的情况，也就应