

依托先进科学的生产现场管理技术
为企业提供拿来即用、立竿见影的生产现场操作指南

生产现场

精细化管理

全案

(第2版)

姚小凤 编著

51个生产现场管理流程 80个生产现场管理制度

73个生产现场管理文案 59个生产现场管理方案



本书精华本 图文并茂 方便实用



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

【附赠光盘】



弗布克精细化管理全案系列

生产现场精细化管理全案

（第2版）

姚小凤 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

生产现场精细化管理全案 / 姚小凤编著. -- 2版
-- 北京 : 人民邮电出版社, 2012.3
(弗布克精细化管理全案系列)
ISBN 978-7-115-27609-4

I. ①生… II. ①姚… III. ①企业管理: 生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第029119号

内 容 提 要

本书通过大量的流程、制度、方案和文案样例, 细化了生产制造企业生产现场诊断与评价、生产现场环境管理、生产现场标准化管理、生产现场作业任务管理、生产现场物料管理、生产现场设备管理、生产现场质量管理、生产现场安全管理、生产现场成本控制、生产现场信息管理、生产现场 9S 管理、生产现场改善管理、生产现场员工管理共 13 大工作事项, 并对生产现场各部门人员的岗位职责、能力素质要求进行了规范说明, 还提供了大量绩效考核管理制度和细则, 可以帮助企业对生产现场进行精细化管理, 具有很强的操作性。

本书适合企业经营管理人员、生产现场管理人员、生产现场作业人员以及企业培训师、咨询师、高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克精细化管理全案系列

生产现场精细化管理全案 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 姚小凤
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 33 2012 年 3 月第 2 版
字数: 400 千字 2012 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27609-4

定价: 79.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

“弗布克精细化管理全案系列”图书旨在通过**职位说明、流程、制度、工具和文案**“五位一体”的整合，将职责、任务落实到具体的岗位和具体的人员，从而形成具体的工作方案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对图书各部分的内容都进行了“模版化”设计，以方便读者结合本企业实际有针对性地修改、使用。

《生产现场精细化管理全案（第2版）》是“弗布克精细化管理全案系列”图书中的一本，本书内容集**系统性、操作性、工具性、全案性和精细化**于一体，从**职位说明、流程、制度、工具和文案**五个角度构建了生产现场精细化管理的全套方案。

在《生产现场精细化管理全案（第1版）》中，作者详细地叙述了生产现场诊断与评价、生产现场环境管理、生产现场标准化管理、生产现场物料管理、生产现场设备管理、生产现场质量管理、生产现场安全管理、生产现场成本控制、生产现场信息管理、生产现场9S管理、生产现场改善管理、生产现场员工管理共12大工作事项，几乎涵盖了生产现场管理的全部工作内容。

第1版出版近三年来，赢得了数十万读者的广泛关注，已成为广大企业读者的常备工具书。众多读者对本书的针对性、实用性、方便性、专业性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的意见和修改建议。

在此基础上，第2版做了如下修订和补充。

1. 补充了**生产现场生产任务计划管理、现场作业进度控制、现场作业交期控制、质量保证、现场改善流程**等工作事项，配以相应的流程、制度、方案、文书、工具等，将生产现场管理工作细化到底，帮助企业进一步实现生产现场精细化管理。

2. 更新、完善了**生产现场9S管理各个活动阶段的推进实务**，给出了相关活动的工作指引、具体操作细则等，可帮助企业快速、有效、成功地推进9S管理，提高企业的生产

现场管理水平。

3. 补充了众多生产现场先进管理方法和管理工具的运用说明及操作案例,如质量定期检查等六大质量保证工具、红牌作战等 9S 管理推进工具、现场动作分析等 IE 改善工具、OPL 单点课程等现场培训方法工具,读者通过阅读本书,可及时、合理、正确地将这些先进的方法和工具运用到本企业的生产现场管理工作当中,提高生产管理工作实绩。

4. 在生产现场诊断与评价、生产现场环境管理、生产现场物料管理、生产现场改善管理、生产现场员工管理等各大工作模块,作者更新、增加了相应的工作指引、管控流程、管理制度、实施方案、工具案例等,使得生产现场管理各大模块的工作更加规范化、合理化。读者可根据本书提供的各类范例,全面开展本企业的生产现场精细化管理工作。

5. 充分考虑读者的建议,对书中部分内容进行了图表化处理,以方便读者阅读和使用。

通过上述修订、完善,本书共设计了 51 个生产现场管理流程、80 个生产现场管理制度、73 个生产现场管理文案和 9S 等众多生产现场管理工具方法。设计的这些内容,不但构建了生产现场精细化管理的内容框架,而且形成了生产现场精细化管理的内容体系。

因此,本书最大的特色在于通过对生产现场各项工作的分析和细化,将生产现场各项工作逐步落实到方案、制度、流程上,以使每一项具体工作都能够按照流程和相关规范有序开展。

在使用本书时,读者可根据企业的实际情况和工作的具体要求,对书中提及的流程、制度、文案修改套用,使其更加符合企业实际,提高生产现场精细化管理的实际工作效果。同时,本书编者还精心为读者准备了配套光盘,光盘内收录了书中部分内容,并将书中某些工具表单根据实际需要适当放大,以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在本书修订的过程中,孙立宏、杨扬、郁延娜、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理,邓长发、廖应涵、王建霞、任玉珍、王玉凤、李苏洋、庄惠欢负责数字图表的编排,姜曦、王海燕、王景峰、唐磊参与修订了本书的第 1、2 章,金青龙、李成鹤、姜巧萍、李育蔚参与修订了本书的第 3、4 章,王琴、王淑燕、韩燕、邹晓春参与修订了本书的第 5、6 章,袁燕华、程淑丽参与修订了本书的第 7 章,安丰文、谢庆强参与修订了本书的第 8 章,王瑞永、李亚慧参与修订了本书的第 9 章,王淑敏、韩伟静参与修订了本书的第 10 章,高玉卓、郭蓉参与修订了本书的第 11 章,金成哲、黄成日参与修订了本书的第 12、13 章,全书由姚小风统撰定稿。

《生产现场精细化管理全案（第2版）》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以**传真（复印有效）**或**邮寄**返回给我们；②**登录普华公司官网注册成为普华会员**；③**关注微博：@普华文化（新浪微博）**。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书(可多选)

- ☐本书摆放在书店显著位置

☐封面推荐

☐书名

☐作者及出版社

☐封面设计及版式

☐媒体书评

☐前言

☐内容

☐价格

☐其他（ ）

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. « | » | 2. « | » |
| 3. « | » | 4. « | » |

您还希望我们提供的服务有

- | | |
|------------|-----------|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 |
| 3. 新书信息 | 4. 其他 () |

请附阁下资料, 便于我们向您提供图书信息

[illegible]

电子邮箱 工作单位

地址

地 址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司 (100061)

传 真: 010-67120121

读者热线: 010-67129879 010-67129872 转 819

投稿邮箱: tougao@puhuabook.com, 或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话: 010-67129872/67133495-818 邮件地址: hanjuan@puhuabook.com

媒体及活动联系电话: 010-67129872-830 邮件地址: liujun@puhuabook.com

普华官网: <http://www.puhuabook.com.cn>

博 客: <http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书速递)

目 录

第 1 章 生产现场诊断与评价	1
1.1 生产现场诊断	3
1.1.1 生产现场诊断指引	3
1.1.2 生产现场诊断流程	5
1.1.3 生产现场诊断方案	6
1.1.4 生产现场诊断报告	8
1.2 生产现场评价	11
1.2.1 生产现场评价关键点	11
1.2.2 生产现场评价流程	13
1.2.3 生产现场评价方案	14
第 2 章 生产现场环境管理	21
2.1 生产作业环境设计	23
2.1.1 生产作业环境设计规则	23
2.1.2 生产作业环境设计方案	24
2.1.3 生产作业环境管理制度	26
2.2 生产作业环境检测	29
2.2.1 生产作业环境检测流程	29
2.2.2 生产作业环境检测制度	30
2.3 生产作业环境改善	32
2.3.1 粉尘作业环境改善办法	32
2.3.2 噪声作业环境改善办法	33
2.3.3 辐射作业环境改善办法	35
2.3.4 有毒作业环境改善办法	36
2.3.5 非常温作业环境改善办法	38
2.4 生产作业环境体系推进	41
2.4.1 ISO 14001 的建立流程	41
2.4.2 ISO 14001 初始环境评审流程	42
2.4.3 ISO 14001 体系建立实施方案	43

第3章 生产现场标准化管理.....45

3.1 标准化作业管理.....47

3.1.1 标准化作业管理流程.....47

3.1.2 标准化文件管理流程.....48

3.1.3 现场作业标准管理制度.....49

3.1.4 作业指导书标准化管理规范.....51

3.1.5 现场责任标识标准化方案.....54

3.2 标准化作业考核.....57

3.2.1 标准化作业考核流程.....57

3.2.2 标准化作业考核制度.....58

3.2.3 标准化作业考核方案.....60

第4章 生产现场作业任务管理.....65

4.1 现场生产计划管理.....67

4.1.1 车间生产计划编制流程.....67

4.1.2 班组生产计划编制流程.....68

4.1.3 生产计划变更作业流程.....69

4.1.4 车间生产调度管理流程.....70

4.1.5 车间生产计划编制制度.....71

4.1.6 生产调度管理工作制度.....75

4.1.7 生产现场派工实施方案.....78

4.2 现场作业进度控制.....81

4.2.1 现场作业进度控制流程.....81

4.2.2 现场作业进度控制制度.....82

4.2.3 现场作业进度跟踪办法.....85

4.2.4 作业进度异常处理方案.....88

4.3 现场作业交期控制.....89

4.3.1 生产交期管理控制制度.....89

4.3.2 生产交期缩短工作方案.....92

4.3.3 生产紧急插单处理方案.....94

第5章 生产现场物料管理.....101

5.1 现场物料领用管理.....103

5.1.1 现场物料领用流程.....103

5.1.2 现场物料领用制度.....104

5.1.3 超量领料控制规定.....105

5.1.4 物料调拨作业细则	107
5.2 现场物料存储管理	109
5.2.1 现场物料存储规定	109
5.2.2 现场物料盘点管理办法	112
5.2.3 现场物料目视管理实施方案	118
5.3 现场物料搬运与防护管理	120
5.3.1 现场物料搬运作业规定	120
5.3.2 搬运动作改善方案	121
5.3.3 现场物流环境设计方案	125
5.3.4 现场物流工具使用规定	127
5.4 现场物料使用管理	130
5.4.1 呆废料处理作业流程	130
5.4.2 现场物料使用管理制度	131
5.4.3 现场物料退库实施细则	134
5.4.4 现场呆废料预防及处理办法	136
第6章 生产现场设备管理	141
6.1 设备操作管理	143
6.1.1 设备运行管控流程	143
6.1.2 设备标准化操作流程	144
6.1.3 设备操作管理办法	145
6.1.4 设备操作安全规定	146
6.2 设备养护管理	149
6.2.1 设备养护管理流程	149
6.2.2 设备润滑管理流程	150
6.2.3 设备防腐管理流程	151
6.2.4 设备点检管理流程	152
6.2.5 设备点检管理制度	153
6.2.6 设备保养管理规定	154
6.2.7 设备养护工作规程	157
6.2.8 设备养护评比方案	160
6.3 设备故障管理	162
6.3.1 设备故障处理流程	162
6.3.2 设备故障处理办法	163
6.3.3 设备故障分析方案	165
6.3.4 设备零故障管理推行方案	167
6.4 模具与治具管理	170
6.4.1 模具与治具管理流程	170

6.4.2 模具与治具管理制度	171
6.4.3 模具使用操作管理细则	173
6.5 计量器具管理	176
6.5.1 计量器具管理流程	176
6.5.2 计量器具使用规程	177
6.5.3 计量器具检定制度	182
第7章 生产现场质量管理	185
7.1 现场质量检验	187
7.1.1 质量检验管理流程	187
7.1.2 工序质量控制流程	188
7.1.3 制程质量检验流程	189
7.1.4 现场质量管理责任制度	190
7.1.5 在制品质量检验细则	193
7.1.6 制程质量异常处理办法	195
7.2 现场质量改善	198
7.2.1 现场质量技术改善流程	198
7.2.2 质量统计分析管理流程	199
7.2.3 质量改善教育培训规定	200
7.2.4 现场质量改善实施方案	202
7.2.5 不合格现象纠正方案	205
7.3 现场不良品管理	209
7.3.1 现场不良品管理流程	209
7.3.2 现场不良品管制办法	210
7.3.3 不良品退回实施方案	213
7.3.4 不良品统计考核细则	214
7.4 质量保证六大工具	215
7.4.1 质量定期检查实施方案	215
7.4.2 质量顺次检查实施方案	218
7.4.3 OS&D 分析工作流程方案	220
7.4.4 关键工序控制法运用方案	225
7.4.5 品质会议工作开展方案	227
7.4.6 品质稽核工作开展方案	230
第8章 生产现场安全管理	233
8.1 安全纪律与责任	235
8.1.1 生产现场工作纪律	235
8.1.2 生产现场工艺纪律	237

8.1.3 生产现场文明纪律	241
8.1.4 生产现场安全责任制执行方案	242
8.2 安全防护与检查	245
8.2.1 安全防护实施流程	245
8.2.2 安全生产检查流程	246
8.2.3 安全预防管理制度	247
8.2.4 防火安全管理规定	249
8.2.5 生产安全会议制度	250
8.2.6 安全检查管理制度	251
8.2.7 安全防护管理制度	253
8.3 安全事故处理	256
8.3.1 安全事故处理流程	256
8.3.2 安全事故分析方案	257
8.3.3 安全事故预防方案	258
8.3.4 安全事故处理预案	261
8.3.5 安全事故处理报告	263
8.3.6 安全生产奖惩办法	265
第9章 生产现场成本控制	267
9.1 材料成本控制	269
9.1.1 限额领料管理规定	269
9.1.2 材料浪费控制方案	270
9.1.3 原材料消耗控制方案	272
9.1.4 辅助材料使用管控方案	274
9.1.5 材料使用成本控制方案	276
9.2 质量成本控制	280
9.2.1 质量成本管理流程	280
9.2.2 质量成本分析方案	281
9.2.3 质量成本控制方案	285
9.3 制造成本控制	288
9.3.1 制造成本控制制度	288
9.3.2 车间电费控制方案	292
9.3.3 大修理费用控制方案	295
9.3.4 车间维修费用控制方案	297
9.3.5 直接人工成本控制方案	298
9.4 生产定额管理	303
9.4.1 工时定额管理流程	303
9.4.2 物料消耗定额管理流程	304

9.4.3 劳动定员定额管理办法	305
9.4.4 材料消耗定额管理制度	306
9.4.5 能源消耗定额管理制度	308
第10章 生产现场信息管理	313
10.1 现场信息收集与分析	315
10.1.1 现场信息收集与分析流程	315
10.1.2 现场信息收集与分析制度	316
10.2 现场信息传递与应用	319
10.2.1 现场信息传递管理流程	319
10.2.2 现场信息传递应用办法	320
10.3 生产异常信息的处理	322
10.3.1 生产异常信息处理流程	322
10.3.2 生产异常信息处理办法	323
第11章 生产现场9S管理	327
11.1 整理	329
11.1.1 整理活动推行方案	329
11.1.2 非必需品处理制度	333
11.1.3 现场整理工作细则	336
11.1.4 红牌作战实施方案	342
11.1.5 整理效果查核标准	344
11.2 整顿	345
11.2.1 整顿活动推行方案	345
11.2.2 现场定置管理办法	348
11.2.3 作业场地整顿方案	351
11.2.4 材料整顿管理办法	354
11.2.5 工具设备整顿办法	355
11.2.6 在制品整顿管理办法	357
11.3 清扫	357
11.3.1 清扫活动推行方案	358
11.3.2 清扫作业管理办法	360
11.3.3 机器设备清扫细则	365
11.4 清洁	366
11.4.1 清洁活动推行方案	366
11.4.2 现场清洁工作细则	370
11.4.3 现场4M清洁检查细则	374
11.4.4 现场“三不”清洁检查细则	375

11.4.5 现场五大任务清洁检查细则	376
11.5 节约	377
11.5.1 现场浪费查找指引	377
11.5.2 现场八大浪费控制指引	380
11.5.3 3U-MEMO 法节约方案	382
11.5.4 现场成本节约活动方案	384
11.5.5 节约提案征集活动实施方案	386
11.6 安全	388
11.6.1 安全作业管理制度	388
11.6.2 安全生产岗位责任制度	393
11.6.3 现场安全隐患查找指引	397
11.6.4 现场安全隐患整改指引	400
11.6.5 现场安全可视化推行方案	401
11.7 服务	403
11.7.1 内部客户服务活动方案	403
11.7.2 内部客户投诉处理办法	404
11.8 满意	406
11.8.1 满意活动执行流程	407
11.8.2 员工满意度管理制度	408
11.8.3 生产人员满意度调查方案	409
11.8.4 生产人员满意度调查问卷	413
11.9 素养	416
11.9.1 素养活动推进方案	416
11.9.2 现场员工礼仪守则	418
11.9.3 素养活动实施细则	421
11.9.4 每日晨会开展方案	427
第 12 章 生产现场改善管理	429
12.1 现场改善流程	431
12.1.1 现场改善推进流程	431
12.1.2 标准时间制定流程	432
12.1.3 作业分析与改善流程	433
12.1.4 零切换操作实施流程	434
12.1.5 人机配合分析与改善流程	435
12.1.6 生产线平衡分析与改善流程	436
12.1.7 Layout (布局) 设计与改善流程	437
12.1.8 生产流程分析与改善流程	438
12.2 现场改善方法	439

12.2.1	目视管理推行活动方案	439
12.2.2	现场看板管理推行方案	447
12.2.3	标准工时观测实施方案	452
12.2.4	生产现场零切换实施方案	455
12.2.5	现场动作分析改善方案	459
12.2.6	防呆法改善运用实施方案	464
12.3	改善提案管理	467
12.3.1	改善提案制度建立流程	467
12.3.2	现场改善提案管理制度	468
第13章	生产现场员工管理	475
13.1	生产定员管理	477
13.1.1	生产定员管理流程	477
13.1.2	生产定员编制制度	478
13.2	车间班组岗位职责	480
13.2.1	车间主任岗位职责	480
13.2.2	生产班长岗位职责	481
13.2.3	操作工岗位职责	482
13.2.4	领料员岗位职责	483
13.2.5	统计员岗位职责	484
13.2.6	生产调度员岗位职责	485
13.2.7	生产技术员岗位职责	486
13.2.8	生产安全员岗位职责	487
13.3	车间班组员工日常管理	488
13.3.1	现场交接班管理流程	488
13.3.2	车间交接班管理制度	489
13.3.3	班组员工士气提升办法	491
13.3.4	生产班组员工考核办法	492
13.3.5	班组长绩效考核方案	493
13.4	生产现场员工培训管理	497
13.4.1	生产人员培训需求调查问卷	497
13.4.2	生产车间年度培训计划书	501
13.4.3	车间培训管理工作细则	502
13.4.4	安全生产教育培训制度	505
13.4.5	在岗培训(OJT)实施方案	510
13.4.6	单点课程(OPL)培训实施	512

第 1 章

生产现场诊断 与评价

1.1 生产现场诊断

1.1.1 生产现场诊断指引

1. 生产现场诊断内容和诊断要素

生产现场诊断是指借助多种方法收集和分析信息，并根据这些信息对生产现场的各大要素进行综合判断，进而发现问题和认识问题。它是进行生产现场评价和生产现场改善的必备条件。

生产现场诊断数据的获取方法主要有现场观察法、访谈法、问卷调查法、专题座谈法等。

生产现场诊断内容和诊断要素说明如表 1-1 所示。

表 1-1 生产现场诊断内容和诊断要素说明

分类	项目	具体说明
诊断内容	品质	产品品质是否存在异常、异常的表现是什么、导致异常的原因有哪些
	成本	成本指标是否在合理的范围内、成本异常的表现是什么、导致成本异常的原因有哪些
	交期	产品交期是否存在延迟、延迟的频率是多少、导致延迟的原因有哪些
	安全	安全方面是否存在隐患、表现形式是什么、出现隐患的原因有哪些
	效率	工作效率是否能够维持在较高水平、工作效率低下的表现形式是什么、导致工作效率低下的原因是哪些
	士气	员工的士气是否高涨、士气低下的表现形式是什么、导致士气低下的原因有哪些
诊断要素	人	◎ 指生产现场所有人员，包括生产主管、车间班组长、生产一线员工以及其他人员 ◎ 对“人”的关注应侧重于现场人员的操作能力、协作程度、积极性及管理方法等
	机	◎ 指生产中所使用的设备、辅助生产工具等 ◎ 对“机”的关注应侧重于机器设备的质量好坏、持续运转时间、故障率及维护保养等内容
	料	◎ 指原料、配料、半成品、产成品等 ◎ 对“料”的关注应侧重于各种原料和成品的堆放秩序、堆放时间、堆放成本及质量合格程度等内容
	法	◎ 指生产现场应遵循的规章制度，包括生产计划、工艺指导书、作业标准、图纸等 ◎ 对“法”的关注应侧重于现场操作人员的违“法”频率、违“法”成本及违“法”时间等内容
	环	◎ 指生产现场的工作环境 ◎ 对“环”的关注应侧重于相关环境指标对生产的影响程度、各项环境指标的达标成本、各项环境指标符合标准的持续时间、环境安全及环境污染等