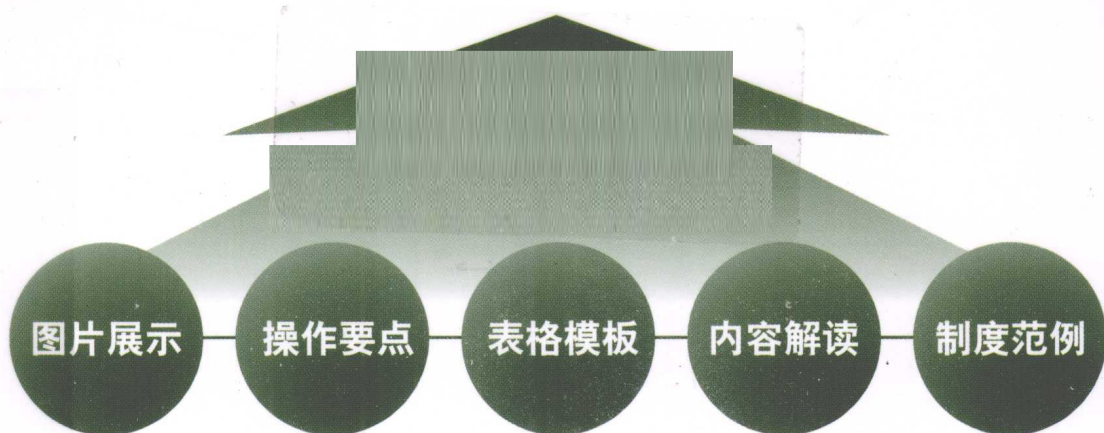


[图说] 工厂现场管理

陈英飞◎主编

169幅现场图片展示一看就懂 **67**个操作要点提示点明关键 **92**个表格模板量大类全
工作内容解读分层详述 实用制度范例一改即用



图说管理系列

图说工厂现场管理

陈英飞 主编

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图说工厂现场管理 / 陈英飞主编. — 北京: 人民
邮电出版社, 2011. 1
(图说管理系列)
ISBN 978-7-115-24680-6

I. ①图… II. ①陈… III. ①工业企业管理: 生产管
理—图解 IV. ①F406.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 257823 号

内 容 提 要

本书主要针对生产现场的方方面面进行了阐述, 包括现场作业管理、现场物料管理、现场质量管理、现场设备管理、现场安全管理、现场 5S 管理、现场员工管理等内容。

本书图文并茂, 内容由“实景图片展示 + 内容解读 + 要点提示”三个模块组成, 轻松活泼, 易于理解, 有助于读者更好地学习和应用。

本书适合企业管理人员、生产现场管理人员和一线员工阅读和使用, 也可作为培训部门进行工厂现场管理知识培训的教材。

图说管理系列

图说工厂现场管理

-
- ◆ 主 编 陈英飞
责任编辑 许文瑛
执行编辑 付 路
 - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17.5 2011 年 1 月第 1 版
字数: 150 千字 2011 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24680-6

定 价: 39.80 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

总 序

报纸、杂志、网络浏览等传统意义上的“浅阅读”模式正逐渐成为大众阅读的主流，“图说管理系列”图书就恰好顺应了这一趋势。本系列图书以“快餐式、跳跃性、模块化”的写作模式，通过展示实景图片并配以简短的文字说明，把管理的理念通俗化。同时，为了节省读者的时间，本系列图书还随书赠送可改动光盘，以方便读者将光盘内容运用到实际工作中去。

“图说管理系列”两大板块

“图说管理系列”由工厂管理和服务管理两大板块组成。

1. 工厂管理板块

工厂是产品的制造场所。工厂管理是一项重要的基础管理工作。所谓工厂管理，指的是将劳动力、土地、资本和原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导和控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期完成生产目标，生产出令客户满意的产品。因此，本系列图书中的工厂管理板块图书针对企业最热门也是最需要解决的七个方面（现场管理、7S管理、目视管理、设备管理、安全管理、品质管理和仓储管理）进行了展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供了满足不同层次读者需求的系列产品。

2. 服务管理板块

服务业是国民经济的重要组成部分，服务业的发展水平是衡量现代社会经济发达程度的重要标志。目前，我国正处于全面建设小康社会和工业化、城镇化、市场化、国际化的加速发展时期，已初步具备了支撑经济又好又快发展的诸多条件。为了适应上述情况和居民消费结构升级的新形势，重点发展现代服务业，规范提升传统服务业，优化行业结构，提升技术结构，改善组织结构，全面提升服务业水平，本系列图书挑选了四个占比重较大的行业（物业、酒店、餐饮和超市），从管理和服务的角度对有关内容进行了整合与详细解读。

“图说管理系列”模块设置

本系列图书中，每本图书包含的各项管理工作都按照三个模块设计：实景图片展示、内容解读和要点提示。

1. 实景图片展示

实景图片展示是将工厂、物业、酒店、餐饮和超市的各种实际场景以图片的形式

直观地展现出来，使工作场所的场景可视化、醒目化。

2. 内容解读

内容解读则将管理的实施情况进行全面、详细的描述和解读，使难以在图片中完全展示的内容具体化。

3. 要点提示

要点提示主要把管理中应予以注意的要点、重点以一句话的形式概括出来，提醒读者注意。

“图说管理系列” 最大特点

本系列图书以生动的图片配上简洁的语言，将管理方法、操作技巧形象地展示出来，使读者在阅读的过程中轻松掌握管理的各种方法。同时，本系列图书还侧重于介绍实践过程中的操作要领，因而具有很强的操作指导性。

“图说管理系列” DIY 实操光盘

“图说管理系列”中的 DIY（英文全称为“Do it Yourself”）实操光盘把工作中已经固化了的，也是日常工作中最常用的管理制度、管理表格及工作内容解读以可改动的 Word 文件形式罗列出来，供读者参考、检索、打印、复制和下载。读者在使用这些文件的过程中，可根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

前 言

工厂现场管理就是指用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具）、料（原材料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。现场管理是生产第一线的综合管理，是生产管理的重要内容，也是生产系统合理布置的补充和深入。

《图说工厂现场管理》一书主要是针对生产现场的方方面面进行了阐述。全书由8个章节组成，包括现场作业管理、现场物料管理、现场质量管理、现场设备管理、现场安全管理、现场员工管理、现场5S管理及现场管理手法。在实际的现场管理中，综合涵盖了生产作业、仓库物料管理、品质控制、设备管理、安全管理、员工管理、5S及目视管理等内容，它集各方面管理于一体。此外，各种具体的管理内容可参考本系列图书的其他品种。

本书每个章节独成体系，具体来说，现场作业管理部分主要讲述了进行流水线的控制、生产信息的管理、生产日志的填写、生产异常的管理等内容。现场物料管理部分主要详细讲述了物料的出入库、物料搬运、物料的领取与发放、物料的盘点与呆废料的处理等内容。现场质量控制管理部分主要阐述了生产过程的检验、不良品与不合格品的标识处理、工程检查等内容。现场设备管理部分主要阐述了设备的点检、维护保养、设备故障的检测管理等内容。现场安全管理部分主要阐述了安全标志的使用、安全教育、安全检查以及安全防护等内容。现场5S管理部分则主要阐述了整理、整顿、清扫、清洁与素养活动的实施。现场的员工管理部分主要针对员工的行为规范、作业指导、各种培训、绩效管理等进行解读。同时，要做好现场管理，可以综合使用目视管理、看板管理、识别管理等技巧和手法。

本书文字和图片获得了许多培训机构、咨询机构的老师及工厂一线管理人员的支持和配合，其中参与编写、提供资料和图片的人员有薛永刚、涂高发、李家林、杨吉华、靳元、姚根兴、李亮、李锋、杨冬琼、柳景章、段青民、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、刘建伟、刘珍、刘军、刘海江、周亮、田均平、罗文山、苟宏、匡仲潇、滕宝红。在此，编者对他们所付出的努力和所作出的工作一并表示感谢。

本书的图片由深圳市中经智库文化传播有限公司提供并负责解释。

目 录

第 1 章 现场作业管理	1
1.1 督导员工正确作业	1
1.2 生产流水线的控制	2
1.3 捕捉并灵活应用生产信息	6
1.4 预防并解决生产瓶颈	11
1.5 使用作业标准文件	15
1.6 做好生产日志	20
1.7 填写作业日报	28
1.8 生产异常对策	30
1.9 控制生产线存品	35
1.10 工厂布局设计改善	38
1.11 交货期保证管理	42
第 2 章 现场物料管理	47
2.1 物料的入库验收	47
2.2 物料合格证的使用	50
2.3 物料的搬运	53
2.4 物料的台面摆放	55
2.5 物料发放的原则	57
2.6 物料领取的手续	61
2.7 退料补货的程序	64
2.8 特采物料的管理	66
2.9 生产副料的管理	70
2.10 物料的盘点	73
2.11 呆料和废料的处理	77

第3章 现场质量管理	83
3.1 质量方针的实施推广	83
3.2 品质目标的制定与实施	87
3.3 生产过程的检验	98
3.4 不合格品的标示	104
3.5 不合格品的区域放置	108
3.6 生产线不良品的控制	111
3.7 不良品的退回处理	115
3.8 进行工程检查	119
3.9 产品的装配与外包装的质量控制	123
第4章 现场设备管理	127
4.1 设备的安全操作	127
4.2 设立设备台账	132
4.3 设备运行动态管理	135
4.4 设备点检	138
4.5 设备的维护保养	142
4.6 设备故障的诊断和预防对策	146
4.7 减少设备磨损	150
4.8 设备的精度校正	153
4.9 禁止异常操作	157
第5章 现场安全管理	161
5.1 实施目视安全管理	161
5.2 使用安全标志	164
5.3 实施安全教育	169
5.4 实施安全检查	172
5.5 安全应急预案	178
5.6 安全防护管理	182
5.7 安全事故的处理	186

第 6 章 现场 5S 管理	193
6.1 认识 5S	193
6.2 整理活动的实施	196
6.3 整顿活动的实施	200
6.4 清扫活动的实施	204
6.5 清洁活动的实施	207
6.6 素养活动的实施	210
第 7 章 现场员工管理	215
7.1 现场工作规则的宣导与维持	215
7.2 员工的 OJT 训练	219
7.3 新员工的培训	221
7.4 进行多能工训练	224
7.5 做好岗位交接	226
7.6 现场人员的有效沟通	229
7.7 如何应对熟练工的辞职	231
7.8 创造充满生气的生产现场	233
7.9 生产人员的绩效管理	237
第 8 章 现场管理手法	243
8.1 目视管理	243
8.2 看板管理	247
8.3 识别管理	250
8.4 现场巡视	255
8.5 现场 IE 手法	260

光盘目录

第一部分 现场管理主要内容解读

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1-1.1 督导员工正确作业内容解读 | 1-3.2 品质目标的制定与实施内容解读 |
| 1-1.2 生产流水线的控制内容解读 | 1-3.3 生产过程的检验内容解读 |
| 1-1.3 捕捉并灵活应用生产信息内容解读 | 1-3.4 不合格品的标示内容解读 |
| 1-1.4 预防并解决生产瓶颈内容解读 | 1-3.5 不合格品的区域放置内容解读 |
| 1-1.5 使用作业标准文件内容解读 | 1-3.6 生产线不良品的控制内容解读 |
| 1-1.6 做好生产日志内容解读 | 1-3.7 不良品的退回处理内容解读 |
| 1-1.7 填写作业日报内容解读 | 1-3.8 进行工程检查内容解读 |
| 1-1.8 生产异常对策内容解读 | 1-3.9 产品的装配与外包装的质量控制内容解读 |
| 1-1.9 控制生产线存品内容解读 | 1-4.1 设备的安全操作内容解读 |
| 1-1.10 工厂布局设计改善内容解读 | 1-4.2 设立设备台账内容解读 |
| 1-1.11 交货期保证管理内容解读 | 1-4.3 设备运行动态管理内容解读 |
| 1-2.1 物料的入库验收内容解读 | 1-4.4 设备点检内容解读 |
| 1-2.2 物料合格证的使用内容解读 | 1-4.5 设备的维护保养内容解读 |
| 1-2.3 物料的搬运内容解读 | 1-4.6 设备故障的诊断和预防对策内容解读 |
| 1-2.4 物料的台面摆放内容解读 | 1-4.7 减少设备磨损内容解读 |
| 1-2.5 物料发放的原则内容解读 | 1-4.8 设备的精度校正内容解读 |
| 1-2.6 物料领取的手续内容解读 | 1-4.9 禁止异常操作内容解读 |
| 1-2.7 退料补货的程序内容解读 | 1-5.1 实施目视安全管理内容解读 |
| 1-2.8 特采物料的管理内容解读 | 1-5.2 使用安全标志内容解读 |
| 1-2.9 生产副料的管理内容解读 | 1-5.3 实施安全教育内容解读 |
| 1-2.10 物料的盘点内容解读 | 1-5.4 实施安全检查内容解读 |
| 1-2.11 呆料和废料的处理内容解读 | 1-5.5 安全应急预案内容解读 |
| 1-3.1 质量方针的实施推广内容解读 | |

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1-5.6 安全防护管理内容解读 | 1-7.4 进行多能工训练内容解读 |
| 1-5.7 安全事故的处理内容解读 | 1-7.5 做好岗位交接内容解读 |
| 1-6.1 5S 定义内容解读 | 1-7.6 现场人员的有效沟通内容解读 |
| 1-6.2 整理活动的实施内容解读 | 1-7.7 如何应对熟练工的辞职内容解读 |
| 1-6.3 整顿活动的实施内容解读 | 1-7.8 创造充满生气的生产现场内容解读 |
| 1-6.4 清扫活动的实施内容解读 | 1-7.9 生产人员的绩效管理内容解读 |
| 1-6.5 清洁活动的实施内容解读 | 1-8.1 目视管理内容解读 |
| 1-6.6 素养活动的实施内容解读 | 1-8.2 看板管理内容解读 |
| 1-7.1 现场工作规则的宣导与维持内容解读 | 1-8.3 识别管理内容解读 |
| 1-7.2 员工的 OJT 训练内容解读 | 1-8.4 现场巡视内容解读 |
| 1-7.3 新员工的培训内容解读 | 1-8.5 现场 IE 手法内容解读 |

第二部分 实用制度

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 2-001 生产计划控制程序 | 2-016 更衣室管理规定 |
| 2-002 生产计划变更管理流程 | 2-017 油品库管理规定 |
| 2-003 产能与负荷分析实施办法 | 2-018 刷（补）漆管理规定 |
| 2-004 生产作业管理办法 | 2-019 卫生间管理规定 |
| 2-005 工艺流程与作业标准管理制度 | 2-020 饮水机管理规定 |
| 2-006 生产异常处理办法 | 2-021 垃圾管理规定 |
| 2-007 生产进度控制办法 | 2-022 污水（生活）排放管理规定 |
| 2-008 生产现场定置管理规定 | 2-023 门窗管理规定 |
| 2-009 5S 活动改善提案制度 | 2-024 班组工作角管理规定 |
| 2-010 现场改善成果申报及评比制度 | 2-025 外单位物品临时存放管理规定 |
| 2-011 工位器具现场管理规定 | 2-026 班前会制度 |
| 2-012 工具柜管理规定 | 2-027 制品制造部职业规范 |
| 2-013 文件柜管理规定 | 2-028 现场 5S 个人考核办法 |
| 2-014 外来人员管理规定 | 2-029 行政监督与巡查制度 |
| 2-015 清洁工管理规定 | 2-030 现场管理考核管理办法 |

2-031	工艺纪律管理办法	方面的规定
2-032	员工绩效考核办法	2-040 质量事故处理原则及奖惩办法
2-033	生产计件制度	2-041 生产事故责任追查规定
2-034	生产部生产异常反馈流程	2-042 新员工参与正式生产规定
2-035	超净间管理规定	2-043 生产调休、补班制度
2-036	生产巡检制度	2-044 临时上岗培训规定
2-037	生产部值班管理规定	2-045 关于员工操作技能培训的管理规定
2-038	班组长开具罚单的规定	
2-039	关于开具红色罚单与通报批评	2-046 某企业员工须知

第三部分 实用表格

3-001	月生产计划表	3-019 外出必备物品查核表
3-002	周生产计划表	3-020 清扫值日表
3-003	日生产计划表	3-021 5S 责任标签
3-004	生产计划安排表	3-022 班组 5S 评比宣传栏样式
3-005	生产计划变更通知单	3-023 各部门（班组）问题点改善表
3-006	生产排程表	3-024 员工心情管理板
3-007	产销时间与数量协调控制表	3-025 库存物品揭示板
3-008	生产指令单	3-026 人员配置管理板
3-009	生产制程分析表	3-027 新员工介绍板
3-010	生产进度情况统计	3-028 刀具交换管理板
3-011	生产滞后原因分析表	3-029 设备管理板
3-012	生产返工表	3-030 发货状态管理板
3-013	班次产量统计及交接表	3-031 工序生产作业记录
3-014	车间流水线 班长日常职责确认表	3-032 机械加工生产管理板
3-015	班前会制度检查记录表	3-033 合理化建议书
3-016	人员去向显示板	3-034 5S 日常确认表
3-017	物品清单	3-035 现场改善成果申报表
3-018	临时物品存放申请单	3-036 班前会记录表

3-037	班前会制度检查记录表	3-065	退料单
3-038	合理化建议书	3-066	补料单
3-039	设备清扫点检基准表（操作者适用）	3-067	多能工训练计划表
3-040	行政监督与巡查记录表	3-068	材料去向一览表
3-041	污染发生源及困难处所登记表	3-069	材料移动表
3-042	现场质量问题记录日报表	3-070	辅料新领申请单
3-043	厂内质量信息反馈表	3-071	辅料废弃申请表
3-044	内部品质信息反馈报告表	3-072	线上原料不良记录清单
3-045	公司内部联络单	3-073	制程计数检验记录表
3-046	线上来料不良记录清单	3-074	现场目视管理效果查检表
3-047	制程计数检验记录表	3-075	现场巡查总结表
3-048	操作变更通知单	3-076	受订统计明细表
3-049	生产事前检查表	3-077	装配部门（组）产能需求分析表
3-050	生产事中检查表	3-078	紧急物料一览表
3-051	产品质量抽查记录表	3-079	装配部门生产计划表
3-052	生产过程记录卡	3-080	月份受订交运汇总表
3-053	过程控制标准表	3-081	派工单
3-054	作业检查表	3-082	月份订单交期达成率表
3-055	产品质量检验表	3-083	供应商交期调整一览表
3-056	质量因素变动表	3-084	装配部门生产日报表
3-057	工序质量评定表	3-085	制程异常处理报告单
3-058	工序控制点明细表	3-086	首尾箱检验检查表
3-059	工序质量表	3-087	员工操作培训申请表
3-060	环境试验报告	3-088	学徒工（机台长）鉴定考核申请表
3-061	工段（工序）作业日报	3-089	师傅报酬发放通知单
3-062	工艺纪律检查评分记录表	3-090	生产部员工（转正）定岗定级表
3-063	物料申领表	3-091	员工调休安排表
3-064	超量领料单	3-092	日产量不达标说明

第1章 现场作业管理

1.1 督导员工正确作业

为了保证生产线作业的流畅和产品的质量，必须做好对一线员工的督导，使他们能合理、正确地作业。

1.1.1 实景图片展示



拉长在巡回督导检查员工的作业情况



要做好对作业者的督导，保证产品的质量和作业的流畅

1.1.2 内容解读

1. 作业者的职责定位

一线员工是工厂里真正控制生产品质和作业速度的“作业者”，这主要有以下几方面原因。

(1) 只有一线员工才知道在什么样的情况下能生产合格品、在什么样的情况下能生产出不良品。一旦在加工的产品中混入了不良品，进行清除作业的也是作业者。

(2) 有许多熟练的一线员工会在作业过程中掺杂自己的习惯动作，其中有些是不正确的，这可能会导致产生不良品或影响作业速度，因此有必要在工作中将其纠正过来，使其作业标准化。

(3) 一线员工的工作态度将影响生产品质和作业速度。一线员工在作业时是认真负责还是一心二用，即使是经验丰富的现场管理者也无法看透。

2. 现场管理者的工作

把作业者引导到正确的作业标准规范的轨道上是现场管理者的使命。有些现场管理者会给作业者正确的作业标准书，明示必要的注意事项。但仅此并不足够，现场管理者还应该让作业者本人知道该工作的重要性，使其真正认真负责，以确保生产品质和作业速度。

1.1.3 要点提示

督导员工正确作业，一方面要提供给员工正确的作业标准书，明示必要的注意事项；另外还要设法让员工知道该工作的重要性，使其高度负责地工作。

1.2 生产流水线的控制

流水线就是通过某种形式将很多个各自独立的个体有机地联系在一起，并使其彼此关联并互相制约，统一频率和速度，形成高效匀速生产的作业流程。

1.2.1 实景图片展示



流水线作业能
提高生产效率



前后工序紧密
衔接，要求每
道工序必须认
真负责



输送带式的流
水线要注意输
送带的整洁和
速度

1.2.2 内容解读

1. 流水线的特点

流水线的特点如表 1-1 所示。

表 1-1 流水线的特点

序号	特点	具体解析
1	作业分工程度高，工序衔接紧密	每个人只做几道工序，各道工序加起来就能生产出一件产品；前一道工序若作业缺漏，将会影响后道工序的顺利进行
2	生产要素有序配置且高度集中	一条生产线如何布局、每个人要完成哪几道工序、用多少材料、什么时候送到等问题，都须事先周密布置，不能缺漏其中任何一个环节，否则生产就无法顺利进行
3	生产要素呈节拍性流动	手工作业、机器作业、材料搬运等都要遵循节拍，太快不行，太慢也不行。各生产要素的动作时间要么相等，要么呈整数倍关系
4	不良品成批发生，品质确保难度大	由于生产的不间断性，不良品很少在第一次发生时就被发现并得到有效处理，往往要生产到一定数量才会引起重视
5	生产能力大，交货期容易确定	由于生产要素高度集中，而且是按一定节拍动作的，所以每一件产品的产出时间、每一个生产计划的完成时间都能准确地计算出来

2. 流水线的管理

(1) 流水线的管理重点

流水线管理的重点如下所示。

① IN（投入）、OUT（产出）

根据标准时间（生产一件产品需要多长时间）就可以算出 1 个小时的投入与产出。