

SHOE-MAKING

Enterprise System Administration



制鞋企业 系统管理



◎ 林述琦 林 娟 主编



中国轻工业出版社

制鞋企业系统管理

林述琦 林 娟 主 编



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制鞋企业系统管理/林述琦, 林娟主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-5019-6909-8

I. 制… II. ①林…②林… III. 制鞋工业 - 工业企业管理 IV. F407. 86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 047461 号

责任编辑: 李建华 责任终审: 滕炎福 封面设计: 锋尚设计
版式设计: 王超男 责任校对: 李 靖 责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 720 × 1000 1/16 印张: 11.75

字 数: 223 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6909-8 定价: 32.00 元

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119845 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

81134K4X101ZBW

前言

管理是企业生存和发展的重要基础。在同一经济制度环境中,企业的盈亏优劣、生死存亡,主要取决于其经营管理水平以及管理方法的成功与失败。

本书由泉州华光摄影艺术职业学院鞋服科学研究所主持,鸿星尔克集团、富贵鸟集团、喜得龙(中国)有限公司等制鞋企业高级管理人员参与完成。本书全面地总结了人力行政、设计研发、工艺技术、生产计划、采购、IE工程、生产制造七大部门的管理职责,并介绍了制鞋企业的工业化管理流程和中高端制鞋技术;从鞋样设计研发,鞋材计划采购,应用IE工程技术,组织帮制作和帮底装配成型生产到成品鞋入库,将各系统的管理规程用文字图片结合的方式,运用计算机技术对鞋业系统的数据、文档进行管理。

制鞋企业系统管理课题组和本书编写组主要成员如下:

课题主持:林述琦 华光摄影艺术职业学院鞋服科学研究所所长、高级工程师

主 编:林 娟 华光摄影艺术职业学院鞋服科学研究所制鞋考评员、鞋业技师

企业管理部分:熊益清 鸿星尔克集团副总裁

张宗明 富贵鸟集团皮鞋部厂长

生产工艺部分:余志禄 泉州鸿荣轻工有限公司生产总监

设计研发部分:熊朝国 鸿星尔克集团设计总监

谢华伟 富贵鸟集团男鞋设计总监

工艺技术部分:吴挺泉 德尔惠(中国)有限公司研发中心总监

汪孝佳 华宝集团鞋业有限公司研发部经理

生产计划部分:吴金洲 鸿星尔克集团计划中心经理

采购生控部分:姚明兴 特步(中国)有限公司总监

林 荣 鸿星尔克集团采购部经理

IE工程技术部分:戴 勇 特步(中国)有限公司厂长

人力行政部分:叶伟标 喜得龙(中国)有限公司行政部经理

鞋样制作部分:周 晖 王清福 杨清河 华光摄影艺术职业学院鞋服科学研究所助理研究员

实施制鞋企业系统管理,优化管理流程,规范管理程序,细化管理对象,强化管理力度,将提高企业的管理效率和水平,使企业的生产基本数据更加完备和精细,准确度有更大提高。

本书取材于制鞋企业管理系统流程,有不足之处,望批评指正。

编者

2008.10

目录

1	第一章 人力行政管理系统
1	第一节 人力资源管理
7	第二节 企业人事培训
11	第三节 企业行政管理
23	第二章 设计研发系统
23	第一节 设计部门管理
25	第二节 设计师的基本条件
27	第三节 设计管理规程与岗位职能
31	第三章 工艺技术系统管理
31	第一节 工艺技术部职能
36	第二节 结构设计与样板制备
39	第三节 编制工艺文件
43	第四节 管理规程与岗位职能
49	第四章 生产计划系统
49	第一节 生产计划管理
53	第二节 生产报表制作
60	第三节 生产报表分析
65	第五章 采购管理系统
65	第一节 采购管理流程
74	第二节 鞋帮材料管理
82	第三节 鞋底下单与跟单
90	第四节 易耗品采购管理
92	第六章 IE 工程技术系统
92	第一节 IE 工程技术的概念

97	第二节	IE 工程技术的精要
102	第三节	IE 工程技术在生产中的应用
110	第七章	鞋帮制作生产管理系统
110	第一节	生产科学管理
116	第二节	裁断生产工艺管理系统
121	第三节	加工生产工艺管理系统
127	第四节	缝帮生产工艺管理系统
137	第八章	帮底装配生产管理系统
137	第一节	成型工艺流程管理
141	第二节	成型前段生产管理
144	第三节	成型中段生产管理
151	第四节	成型后段生产管理
156	第九章	制鞋机械设备管理
156	第一节	裁断机械的管理
160	第二节	加工整型机械的管理
167	第三节	缝帮机械的管理
171	第四节	成型机械的管理

第一章

人力行政管理系统

任何一个企业要生存、要发展就必须生产出满足用户需求的产品，而这些产品的形成必须经过市场调研、产品开发设计、生产技术准备、物料采购、生产制造、质量管理、营销及服务全过程。将人力资源、工艺技术、生产管理贯穿于全过程，将它们联结成一个整体，形成企业系统管理体系。

在当代，人的因素在企业中的作用越来越重要，从基层的工人到高级技术、管理人才，在企业的各个环节中都发挥着重要的作用。人力资源、人工成本对企业效益的影响越来越大，特别是对劳动密集型的制鞋企业影响更大。

· 1 ·

第一节 人力资源管理

人力资源行政部的作用：按生产需要负责考核招聘各类生产人员，保证定人、定机、定工种的实现；并致力于全面解决企业的人力资源问题，把人力资源管理和生产管理结合起来，对人力资源进行综合分析，以期改善企业对人工成本的管理。

人力资源管理系统由四个部分组成：人事档案、人事考勤、薪资考勤、人事服务。这四个部分既可以综合起来使用，全面解决企业的人工问题，又可以拆开单独使用，分别解决相应环节的人工问题，各部分之间无缝衔接。

一、人事档案系统

人事档案系统包含了员工的各种基本信息，员工的结构，内部调动，集团调动，各类人事报表分析，以及员工的劳动合同和聘任合同文本。

1. 员工的基本信息

包括：员工的姓名、籍贯、住址、身份证、到职日、照片等；还有专长：记录员工的特长，可以记录员工的八种特长；经历：记录员工的从业经历，包含从业的公司、职务，时间段等。学历：记录员工接受教育的经过。

制鞋企业常用人事档案员工入职登记表见表 1-1。

表 1-1

员工入职登记表

姓 名		性 别		婚姻状况	☐ 已婚 ☐ 未婚		贴相片处
入职部门		组 别		工 种		籍 贯	
出生年月		民 族		文化程度		身体状况	
身 高		邮 编		紧急情况联系人			
身份证号码						紧急情况联系电话	
家庭地址	省 市（县） 镇（乡） 路（街） 号						
直系亲属之详细情况							
姓名	关系	年龄	职业	工作地点		联系电话	
工作简历（由最近时间填起）							
时间	服务单位		部门	工种	联系电话	证明人	
年 月— 年 月							
年 月— 年 月							
年 月— 年 月							
年 月— 年 月							
我保证以上资料填写真实可靠，如有虚假，接受公司的开除处分。入职后遵守公司的规章制度，努力工作，充分发挥个人优势与特长！ 入职申请人： 日期： 年 月 日							
身 份 证 复 印 件 粘				技 能 考 核 意 见	单位主管意见：		
					人力资源部审批：		

2. 员工结构

是指归属员工的行政结构。

3. 合同

是指员工的劳动合同和聘任合同文本。

4. 内部调动和集团调动

记录员工内部各个部门之间调动的详细情况，包括公司调动。制鞋企业常用人事调动申请表见表1-2。员工调动需要有关部门的审批才能最终生效。

表 1-2

人事调动申请表

申请人		工号		申请日期	年 月 日
调动前 部门/职务		待遇	() 计件制 () 固定工资模式 () 其他_____		
调动后 部门/职务		待遇	() 计件制 () 固定工资模式 () 其他_____		
调动原因： 部门主管（填）：					
原 部 门	主任意见	签名： 日期：			
	部门经理意见	签名： 日期：			
	中心总监意见	签名： 日期：			
现 部 门	主任意见	签名： 日期：			
	部门经理意见	签名： 日期：			
	中心总监意见	签名： 日期：			
行政部经理 (或总监) 意见		☐ 同意 ☐ 不同意 手续办理： () 厂牌更换 () 宿舍调整 () 公告 其他： 生效日期： 年 月 日 签名： 日期：			
(副) 总裁意见		签名： 日期：			
表单流程： 申请部门主管填表→原部门主任→部门经理→总监→现部门主任→部门经理→总监→行政经理→ (副) 总裁→存档。					

5. 各类分析报表

包括基本的人事分析,教育程度分析,培训状况分析,离职、停薪留职分析,晋升、调动分析等。

二、人事考勤系统

人事考勤既可以结合考勤设备,也可以采集系统外的数据。系统根据例假日的设定,结合考勤数据,自动分析出正常工作、旷工、迟到、早退等考勤事项。还可以处理请假、特休等事项。另外提供各类考勤数据的分析。

1. 考勤项目

考勤项目也是发薪的一个重要依据,其设计模式和薪资项目类似,对所有考勤项目进行了完美的规划。可以通过自己定义计算考勤项目,可以设定是否扣款,可以设定允许早退、迟到的时间等。

2. 例假日和班别的设定

这是系统自动识别员工是正常上班还是旷职或者迟到等的基础。可以设定一周工作几天,是双周休息还是单周休息等。一个公司需要设定多个班别,每个班别需要确定上班时间和下班时间,加班开始时间和加班结束时间。还可以为不同的部门设定不同的例假日。

3. 班别设置

为每个员工设定一个班别,系统根据该员工所在的班别自动识别其考勤状态。员工的班别变化可以做出调整,也可以批次调整员工的班别。

4. 员工请假

记录员工请假的详细信息,可以设置员工的请假核准流程,根据该流程来核准员工请假。还可以处理员工的补休和特休。

5. 每日出勤作业

公司的考勤设备,系统自动取考勤设备的数据,如果没有安装考勤设备,则可以手工输入数据。采集考勤设备数据,既可以采集本系统的数据,也可以采集别的系统的数据。

三、薪资考勤管理

企业的基础在于人,而薪资又是每一个职工最基本的生理要求,且往往是许多人衡量工作成就的一个重要指标。因之,一个企业里是生气蓬勃还是死气沉沉,薪资制度往往是最现实的影响因素。对企业经营者来说,总是希望职工先有高效率,然后才能得到高报酬;而对职工来说,却又希望经营者先拿出高报酬,然后再付给高效率。

1. 考勤绩效调整

可以直接把考勤结果输入到计算机考勤管理系统。由系统程序处理调整,包括基数和金额设定。

2. 考勤汇总合并

对公司员工的考勤情况做综合的分析、合并,结合考勤项目,计算分析员工是正常考勤还是迟到、旷工、早退、请假、辞职等,并计算其相应的扣款金额。人员辞职(退)申请表见表1-3和内部联络函见表1-4。

表1-3 人员辞职(退)申请表

编号:

部门/车间		组别		申请人		职务/工种	
工号		申请时间	年 月 日	辞职(退)时间		年 月 日	
理由:							
组长(段长/线长)意见				签名: 日期:			
车间主任(科长)意见				签名: 日期:			
部门经理意见				签名: 日期:			
人力资源部经理意见				签名: 日期:			
(副)总裁批示(必要时)				签名: 日期:			

表单流程: 申请人填单→组长(段长/线长)→车间主任(科长)→部门经理→人力资源部经理→(副)总裁→人力资源部存档。

辞职(退)人员申请回执单

编号:

同志: 根据你的辞职申请(或辞退决定),公司研究决定给予批准。请于__年__月__日按公司规定办理离职手续。 人力资源部: 年 月 日

表 1-4

内部联络函

受文者		相关部门		发文编号	
联络事项:					
备注					
核准:		审核:		单位主管:	
发文单位		发文者		发文日期	

备注: 本联络函一式两联, 第一联黑色的为发文单位存档, 第二联红色的为收文单位。

四、人事服务系统

提升办公品质与效率, 更好地服务于生产部门、供应商、来访客户, 是全体人事管理工作人员的工作目标与改善方向。人事管理工作人员愿意接受大家的监督, 同时, 希望能得到办事人员的支持与配合。

1. 办公环境要求

(1) 向行政部办理有关行政、人事、考勤等事务时, 请部门主管、文员或中心(部门)指定人员前来办理。

(2) 保持办公中心内部的办公场所的肃静氛围。

(3) 办事人员必须按公司要求佩戴好厂牌或来宾证。

(4) 办公中心谢绝非办事人员进入。

2. 办事流程

(1) 新进厂人员厂牌与住宿办理 应聘人员在部门(车间)填写《职工登记表》→使用单位主管或指定人员与新进厂人员一同到行政部办理→到宿舍管理处安排住宿。

(2) 人事转正、晋升手续办理 部门文员或指定人员到行政部办理。

(3) 人员离职手续办理 部门文员或指定人员到行政部领取表格→相关手续办理后→到行政部办理相应事项→财务结算或签字审批→离职条交保安后离厂。

思考题

1. 按人力资源管理系统要求, 应用计算机做人事档案文档练习。
2. 按系统管理实例范本要求, 模拟《员工入职登记表》应用计算机做文档练习。
3. 按人力资源管理程序, 模拟人事服务流程训练。

第二节 企业人事培训

增强企业核心竞争力，是指增强企业建立的独特竞争优势。它包括五个方面：一是员工的知识和技能；二是技术开发和创新能力；三是管理和生产经营能力；四是创造品牌和运用品牌的能力；五是可持续培训机制。

一、员工的知识和技能

真正的核心竞争力在于企业组织中的人，在于辛勤、敏锐、不断地获取知识和技能的人，在于一批致力于创新的人，他们为企业不断提供他人无法模仿的独占性产品。在制鞋企业中，核心竞争力的内涵不是有形的设备或厂房，而是知识和技能。以知识和技能为基础的核心竞争力是制鞋企业生存和发展的动力源泉。

知识和技能的载体是人，人是能动的创造主体。企业能保持改革和持续发展，达到更高的业绩，关键因素不在于高级管理者，而在于拥有一批具有改革才能的基层、中层管理者和专业人才。基层、中层管理人员在企业中起中流砥柱作用，已是不争的事实。他们不同于一般员工，他们的素质高低，在很大程度上影响一般员工的职业行为，甚至关系企业发展的成败，因此，对中层管理者的素质，要有更高层次的特殊的要求。

基层和中层干部虽然不是企业的核心层，但他们是企业的业务骨干，他们与外面接触机会多，其他企业也容易挖走他们，培训有时反而可能提高他们的流动速度。很多企业给员工培训都会签订培训合同，比如要求受培训的员工必须为企业服务多长时间，但这样的合同起不到真正的制约作用，很多人不守约，违约了就算把培训费还给企业，企业还是造成较大的经济损失，比如说时间成本的损失等。

二、技术开发和创新能力

企业应积极鼓励创新的开放系统，倡导学习和提升个人工作技能。营造集思广益的氛围，中高层以上管理人员鼓励并善于采纳下属意见，员工普遍习惯于接受同事的意见。许多有规模的品牌公司都已建立技术开发和创新能力以及合理化建议奖励制度。

随着生活水平的不断提高，人们对于鞋这种人体直接接触物品的要求已经逐渐从舒适耐穿提高到健康、环保的新层次。面对鞋业“环保”、“科技”革命，目前国内制鞋生产企业已推出了环保鞋，在市场上引起了新一轮的销售热潮。

中国运动鞋产业由于起点不高，目前的竞争主要局限在产品价格和产品概念上。相当一部分产品不具备核心的技术优势，同质化严重，广告轰炸的同时大打价格战，价格战打到最后，企业的利润空间会越来越窄，企业最终不是退出便是死亡。因此，要在竞争激烈的市场上占得一席之地，必须依靠优秀的产品品质和尖端的科学技术，员工的技术开发和创新能力无疑起着关键作用。国内的运动鞋、皮鞋企业多为劳动密集型企业，技术内涵有限，企业与高校、科研机构联手，走产学研相结合的路子无疑也是一条有效途径。

创造本身需要投入，产品创新和技术创新更需要大投入，公司在资源配置上要倾斜。加强创新方面的训练，提升创新技能。创新能力并不是天生的，在很大程度上取决于后天的学习和训练。树立全方位创新理念，建立创新激励机制，是企业发展壮大强大动力，不可偏废。创新激励机制至关重要，激励的一个基本前提是承认员工是公司价值的主要创造者，因此，首先应肯定员工及其工作的价值。每个人都有一定的能力，只是能力表现的形式不同。重视员工，发现员工的能力，合理地使用员工，使其充分发挥才能进行技术开发和创新，对员工来说本身就是一种有效的激励。

三、管理和生产经营能力

基层和中层管理人员必须经过系统培训，进一步学习才能更好地为企业管理和生产经营能力发展服务，基层和中层管理者进行的培训要有专业性、计划性和针对性。一个成功和有效的培训计划和培训方式及培训教材，不仅可以提高基层和中层管理人员的素质，更重要的是增加了企业的凝聚力。企业形成了流程的培训方法后，可以根据内部的培训经验整理成一套符合企业自身发展的基层和中层管理人员培训机制，基层和中层管理人员的培训如果规范化，甚至可以“辐射”到高层。

在培训的同时，还可以采取培训与工作轮换相结合的方式。定期改变基层和中层管理者的工作部门或岗位，让他们到各个部门或岗位去丰富工作经验，扩大对企业各个工作环节的了解，以使他们对公司的经营管理或其他岗位的职责有更全面的了解。

企业培训应激励管理人员的自发行为，培训本身是双向型的，任何一方没有从本质上配合，都很难达到预期效果。除了企业制订科学实际的培训方案外，激励管理人员自发、积极的学习欲望是要重点关注的话题，管理人员能从自身找到问题与不足，主观能动以及强烈的学习欲望是决定培训成果大小的主要因素。

所以，企业要想得到培训成果的最大化，就必须在激发管理人员自发的欲望上下工夫。而激发管理人员的自发欲望的同时，又必须考虑如何提升企业在

管理人员心目中的满意度以及企业有效、科学的晋升与绩效考核制度等基础管理科目上的修为，这也是企业现代管理方法的关键所在。在企业里，塑造一个激励的企业环境，来激发员工们的积极性、主动性、负责性的工作，便是管理人员生产经营能力的充分发挥。

四、创造品牌和运用品牌的能力

随着企业竞争的日益激烈，鞋服生产企业纷纷加大科技投入，不断加强产品创新，以此增强自身产品的竞争力，只有不断增加产品的科技含量，实现产品差异化，企业才有核心竞争力，才能在竞争中取胜。企业要做大做强，必须依靠扎扎实实的努力，以优质的产品支撑品牌，而提高产品价值的核心手段就是科技创新，其将势必成为品牌崛起源源不断的动力。

对于鞋品牌来说，推进直销是目前现有的渠道机制，仍然主要依靠代理商、经销商。然而网络直销的推广，必将使品牌加盟伙伴的利益受到影响。营销模式和品牌定位需要紧密相关，如果贸然地建立某种营销平台，可能反而会带来很多后遗症。只要抓住机会与消费者互动，占领优势品牌资源，有产业集群做串联，科技创新做主力，企业信息化和自动化建设自然成了产业升级的推手。

要增强市场竞争力，最根本的还是要靠企业转型，主动调整产品结构，增加对技术改造和设计研发的投入，提高企业的自主创新能力和产品的技术含量。从以往的跟随品牌，向时尚品牌、前瞻品牌靠近，科学技术的发展加快了产品的更新换代，缩短了产业结构调整和生产模式变化的周期。如果企业品牌不适应快速反应，不适应个性化定制，不适应分销式的销售，就谈不上国际竞争力。在人类从工业领域走向科技领域的转变过程中，更多的机遇和挑战摆在企业面前，企业应该充分利用科学技术来提升自己，塑造富有科技含量的品牌形象。

人是有感情、有欲望、有自尊、也有理性的，但也不见得人人有理性或时时有理性，所以，要了解人或者控制人的行为是有相当困难的。人类行为的研究，产生了激励因素与目标管理相结合的方法，鼓励所有的员工有创新，注重部门的绩效，引导员工参与管理改善工作。如此一来，整个企业将公司的目标与每个员工的行为相结合，激发员工潜力，可给企业带来无比的活力。如何塑造团队意识，建立企业精神？企业除了追求利润以外，对于社会责任的认知，应该有更深层的认识。

五、可持续培训机制

传统的培训以提高技术工人的操作技能为主，而现代培训是多层次的体系，体现在培训方式的层次性、多样性。要拉开梯度：根据不同的学历、阅

历、工龄，制订有不同性质、不同水平的培训计划；对企业高层、中层、基层人员在知识、技能、创新、管理水平、团队合作意识等方面综合能力进行评估并实行针对性培养。在内容的制订上，应考虑现有生产技术的应用水平，找出差距所在，再结合现阶段公司的战略方针和生产计划，以及新的管理规则和新技术的实施等方案，最终确定培训的内容和目标，要求培训内容应当做到模块化、层次化，全面系统，因材施教。

对基层员工战略高度的培训主要有以下几点：

(1) 要适应企业和员工同步发展的需求，能够把员工迅速调整到合适的生产岗位上。

(2) 对员工讲解更多适合现代化企业的管理理念，增进与员工的感情。

(3) 通过战略高度的培训，把员工整体素质提升一个档次，为企业发展壮大做准备。

(4) 保持高层管理与基层员工的一致性，使生产管理具体化、企业目标明确化，增加员工的生产积极性。

(5) 培养核心员工、优秀员工、高标准员工，从而产生凝聚力，使企业充满活力。

(6) 创造真正意义上的团队协作作风，把战略高度的理念贯彻落实到基层，从而打造知识型、实战型、创造型的基层力量。

培训效果的评价是培训体系的关键一步。效果评价做得好，就会推动未来培训的进一步发展；效果评价做得不好，不到位，就会使得培训反馈体制受阻，评估模型将培训效果分为四个递进层次，分别为反应、知识、行为与效果。

一级评估要注意学员的反应。无论老师怎样认真备课和讲解，学员只要在某方面不感兴趣，就不会认真学习。

二级评估要检查学员所学的东西。这种检查可能以考卷的形式进行或是以演讲和操作的方式进行。

三级评估主要衡量学员工作表现的变化。这是为了记录学员是否真正掌握了课程内容并运用到工作中去。如不会运用，则说明对参加人是一种浪费。

四级评估则是衡量培训是否有助于公司业绩的提高。培训达到让员工改变工作态度的目的，同时对业绩的提高也起到了应有作用，可以通过生产数据来体现。

培训是企业给员工最好的福利，也是企业最好的投资。把“培训”当作“福利”发给他们，他们会觉得企业在培养自己，在重视自己，使用自己，这是一种全新的满足感，有利于提高员工对企业的认同和忠诚度，这是有限的钱物所做不到的。即使员工离开了本企业，他在本企业学到的知识和能力也将使他终生受益，在新的岗位创造财富，这正是他一生中得到的最大的“福利”，

也是企业对社会的最好贡献。

思考题

1. 企业开展各项培训活动的战略意义体现在哪几个方面?
2. 企业培训应注重哪些问题?
3. 按本节内容进行培训演讲练习。

第三节 企业行政管理

企业行政管理系统由公共卫生管理、应急处理管理、薪资计算管理和危险作业审批管理四个部分组成。

一、公共卫生管理系统

根据“6S”管理的六个要素,即整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全。要求通过全体员工的共同努力,从自己身边做起,把无用的杂物清理干净,把有用的物品按照使用频率的不同进行合理摆放,并长期加以保持,使整个生产现场井井有条。

6S管理是企业各项管理的基础活动,它有助于消除企业在生产过程中可能面临的各类不良现象。6S管理在推行过程中,通过开展整理、整顿、清扫、安全等基本活动,使之成为制度性的清洁,最终提高员工的职业素养。因此,6S管理对企业的作用是基础性的,也是不可估量的。

(1) 整理 把哪些是有用的、哪些是少用的、哪些是用不着的东西区分开,然后把无用的东西清除出现场,留下最有用和必要的东西。

(2) 整顿 将工具、器材、物料的位置确定下来,以便需要时能立即找到。清扫:要求是细心地检查,让所有的物品保持在最佳状态中。

(3) 清扫 不仅指清理垃圾和污垢,还包括维持和预防。

(4) 清洁 提供一套统一化标签和操作流程,通过制度化来维持长期实行前面三个步骤的成果,运用各种视觉效果如颜色、线条、标记、记号、图表、样板、模型等,显示其管理要求和现状,任何人看到后,都能确定“是什么”,“怎么做”。

(5) 素养 培养员工好的习惯,树立不断追求高产量、高质量的思想。

(6) 安全 消除生产现场的不安全因素,提高员工的安全意识,创造安全的生产环境。

(一) 管理权责

各生产中心的管理人员,应依照管理内容,透过各种方式,教育、引导所