

企业中基层管理者的工作实务指南及培训范本

SHENGCHAN QIYE

XIANCHANG GUANLI DE

QITANG BIXIUKE


张 斌◎主编



生产企业 现场管理 的7堂必修课

本书用“要点+工具+案例讨论+思考”的形式，集知识性、操作性、技能性、规范性于一体，为基层管理人员全面介绍了现场精细化管理的方法、工具和技巧，拿来即可使用，实用性极强。

现场管理
经典读本

 中国纺织出版社

企业中基层管理者的工作实务指南及培训范本

SHENGCHAN QIYE

XIANCHANG GUANLI DE

QITANG BIXIUKE

张 斌◎主编



生产企业 现场管理 的7堂必修课



中国纺织出版社

内 容 提 要

现场管理是企业各项经营管理的基础,它不仅决定着产品品质、影响着企业的竞争力,而且是企业各种问题的源头。本书针对生产企业现场管理的7大核心要素,即人员管理、物料管理、设备管理、标准化作业管理、6S管理、仓储管理以及现场安全管理的特点,用“要点+工具+案例讨论+思考”的形式,将现场管理实践中所必须掌握的知识、方法和技巧整理成7堂课,帮助相关人员快速提升工作能力和管理能力。书中还配有一些精心挑选的现场管理实战图表以及管理范例,读者朋友可根据所在企业情况,稍加修改即可使用。

图书在版编目(CIP)数据

生产企业现场管理的7堂必修课/张斌主编. —北京:中国纺织出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5064-9831-9

I. ①生… II. ①张… III. ①企业管理—生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第114569号

编委会:

张 斌 李 楠 张尚国 万定丽 高 天 张金叶 刘丽波
万海霞 黄泽林 高维佳 何文斌 王鹏业 田国菊 赵素菡

策划编辑:向连英 特约编辑:蒋 进 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

邮购电话:010-67004461 传真:010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年10月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:15

字数:235千字 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

现场管理水平体现着一个管理者的水平，决定着企业生产效率的高低和竞争力的强弱。同时，现场也是企业经营管理的基礎，它不仅决定着企业产品的成本、影响着企业在市场上的竞争力，而且还是企业各种直接信息的集中地，直接影响企业的决策。管理好现场、开发好现场对企业经营管理至关重要。

现场管理如此重要，是关乎企业生存的大事，问题是如何管理好现场才能给企业的生产营造一个有序、和谐的生产环境？

“细节决定成败”，现场管理的关键就在于讲究细节，只有从细微处入手，才能有所作为。

本书针对生产企业现场管理的核心要素，即人员管理、物料管理、设备管理、标准化作业管理、6S管理、仓储管理以及现场安全管理7大管理要素阐述了现场管理者应具备的管理观念。先进的观念带来先进的方法，带来创新和活力。围绕7大管理要素，作者将平时在现场管理实践中所领悟创造的方法整理成7堂课。

每堂课中，作者精心设计了如下模块：

(1) 本课概述：是对本章内容精华的提炼，管理者可通过这个模块来统揽全章。

(2) 本节要点：是对章内容的细节处理，每节都有要点提示，管理者可根据要点提示来选择自己要掌握的管理内容，从而节约阅读时间。

(3) 工具：是实战图表，管理者可以直接下载，并根据需要随意修改，达到现用现查的目的。

(4) 案例讨论：是本章内容的实战性展示，列举了与本内容相关的真实案例，以凸显理论与现实的交融。

(5) 案例分析：就本案例进行分析，看看面对同样的问题，成功者是如何解决的，失败者又是如何违背操作的。

(6) 讨论题目：就本案例的内涵与外延提出相应的问题，是案例内容的延伸。

(7) 课后练习：是对读者是否掌握了本章内容的检验，如果您对本内容谙熟于胸，练习可以帮你更深刻地理解内容；如果您对本内容还没消化，练习可以帮你找到症结所在。

本书作者在生产管理企业工作长达十几年，积累了丰富的现场管理经验。本书所阐述的现场管理方法简单实用，且列举了大量的现场管理实战用图表以及管理范例供读者参考，具有很强的实用性，相信本书的出版对改善生产企业的现场管理能起到一定的借鉴作用，从而规范企业的管理现场，提升生产效益。

Contents

目录

第1课 现场人员管理	1
第一节 定岗定员管理	2
◆ 本节要点	2
一、定岗管理	2
二、定员管理	4
◆ 工具	7
◆ 案例讨论	7
案例分析	8
讨论题目	8
第二节 日常管理与绩效考核	8
◆ 本节要点	8
一、员工出勤管理	9
二、员工技能管理	10
三、员工后备管理	11
四、补员管理与员工轮岗	12
五、绩效考核	13
◆ 工具	16
◆ 案例讨论	18
案例分析	18
讨论题目	18
◆ 思考	19
第三节 员工培训、激励与沟通	19
◆ 本节要点	19
一、培训的三种类型	19
二、员工激励	22
三、员工有效沟通五法	23
◆ 工具	25
◆ 案例讨论	26
案例分析	27
讨论题目	27
◆ 思考	27

本课小结·····	28
第2课 现场物料管理 ·····	29
第一节 物料管理基础 ·····	30
◆ 本节要点·····	30
一、物料管理的任务和物料区分·····	30
二、物料供应流程·····	31
三、物料供应管理·····	33
◆ 工具·····	36
◆ 案例讨论·····	37
案例分析·····	37
讨论题目·····	37
◆ 思考·····	38
第二节 物料消耗定额管理 ·····	38
◆ 本节要点·····	38
一、物料消耗定额的制定·····	38
二、物料消耗定额的制定方法·····	40
◆ 工具·····	42
◆ 案例讨论·····	43
案例分析·····	44
讨论题目·····	44
◆ 思考·····	44
第三节 领料、发料与退料管理 ·····	45
◆ 本节要点·····	45
一、物料领取·····	45
二、退料·····	48
◆ 工具·····	50
◆ 案例讨论·····	51
案例分析·····	51
讨论题目·····	52
◆ 思考·····	52
第四节 呆废料处理技法 ·····	53
◆ 本节要点·····	53
一、呆废料的划分·····	53
二、呆废料处理的意义·····	54
三、呆料的预防和处理·····	54
四、废料的预防和处理·····	57

◆ 工具	59
◆ 案例讨论	60
案例分析	60
讨论题目	61
◆ 思考	61
本课小结	62
第 3 课 现场设备管理	63
第一节 TPM——全员设备管理	64
◆ 本节要点	64
一、TPM 概念	64
二、TPM 推行的五个目标	65
三、TPM 的推行步骤	66
◆ 工具	68
◆ 案例讨论	69
案例分析	70
讨论题目	70
◆ 思考	70
第二节 设备的日点检程序	71
◆ 本节要点	71
一、点检的类型和应用范围	71
二、设备点检的主要环节	72
◆ 工具	74
◆ 案例讨论	76
案例分析	77
讨论题目	77
◆ 思考	77
第三节 设备故障与应急处理	78
◆ 本节要点	78
一、设备故障的种类	78
二、设备故障产生的原因	78
三、设备故障的诊断方法	79
四、设备故障的预防和报修	81
五、设备报废	82
◆ 工具	82
◆ 案例讨论	84
案例提示	84

讨论题目	85
◆ 思考	85
第四节 设备维修五策略	86
◆ 本节要点	86
一、设备的维护和保养	86
二、设备的维修策略	87
三、设备维修计划的编制与执行	89
◆ 工具	90
◆ 案例讨论	92
案例分析	93
讨论题目	93
◆ 思考	93
本课小结	94
第4课 现场标准化作业管理	95
第一节 编制生产作业计划	96
◆ 本节要点	96
一、生产作业计划的概念	96
二、生产作业计划安排的原则	97
三、生产作业计划的编制方法	97
◆ 工具	100
◆ 案例讨论	100
案例分析	101
讨论题目	101
◆ 思考	101
第二节 制定期量标准	102
◆ 本节要点	102
一、期量标准的概念	102
二、期量标准的类型及制定方法	102
◆ 工具	105
◆ 案例讨论	106
案例分析	107
讨论题目	107
◆ 思考	107
第三节 作业工序制定、监控与检查	108
◆ 本节要点	108
一、工序的概念	108

二、建立工序管理点	108
三、工序管理点对检验员的要求	109
四、工序监控	109
五、工序检查	112
◆ 工具	114
◆ 案例讨论	115
案例分析	116
讨论题目	116
◆ 思考	116
第四节 ABM作业成本管理法	117
◆ 本节要点	117
一、ABM作业成本管理法的概念	117
二、ABM体系的三个环节	118
三、ABM实施的八大步骤	119
◆ 工具	121
◆ 案例讨论	121
案例分析	122
讨论题目	123
◆ 思考	123
本课小结	124
第5课 现场6S管理	125
第一节 6S现场管理PDCA循环	126
◆ 本节要点	126
一、6S的含义	126
二、PDCA循环法	127
三、6S管理中的PDCA循环	129
◆ 工具	131
◆ 案例讨论	132
案例分析	133
讨论题目	133
◆ 思考	133
第二节 6S管理的七大工具	134
◆ 本节要点	134
一、红牌作战	134
二、定点摄影	137
三、6S大脚印	137

四、看板管理·····	138
五、寻宝活动·····	139
六、洗澡活动·····	141
七、检查表·····	142
◆ 工具·····	146
◆ 案例讨论·····	147
案例分析·····	148
讨论题目·····	148
◆ 思考·····	148
第三节 6S管理的三大实务·····	149
◆ 本节要点·····	149
一、指导现场员工·····	149
二、现场安全管理·····	151
三、现场可视化管理·····	154
◆ 工具·····	156
◆ 案例讨论·····	157
案例分析·····	158
讨论题目·····	158
◆ 思考·····	158
第四节 6S有效控制的三大策略·····	159
◆ 本节要点·····	159
一、现场巡视与高效跟进相结合·····	159
二、制定合理的监督流程·····	162
三、奖惩机制铺垫·····	166
◆ 工具·····	168
◆ 案例讨论·····	168
案例分析·····	169
讨论题目·····	169
◆ 思考·····	169
本课小结·····	170
第6课 现场仓储管理·····	171
第一节 仓储管理的要求及职责·····	172
◆ 本节要点·····	172
一、仓储管理的概念·····	172
二、仓储管理的一般要求·····	172
三、仓储管理岗位职责·····	173

四、仓储管理的原则	174
五、仓储管理流程	175
◆ 工具	176
◆ 案例讨论	177
案例分析	178
讨论题目	178
◆ 思考	178
第二节 仓储盘点的原则及流程	179
◆ 本节要点	179
一、盘点的四个原则	179
二、仓储盘点流程及标准	180
三、仓储盘点注意事项	182
◆ 工具	182
◆ 案例讨论	183
案例分析	184
讨论题目	184
◆ 思考	184
第三节 料账准确的技巧	185
◆ 本节要点	185
一、“三划”保管	185
二、确保验收	186
三、出库凭单	187
四、定时盘点	187
五、ABC分类法	189
◆ 工具	190
◆ 案例讨论	191
案例分析	192
讨论题目	192
◆ 思考	192
第四节 特殊仓储管理	193
◆ 本节要点	193
一、易锈蚀金属的仓储	193
二、化学危险品的仓储	196
◆ 工具	199
◆ 案例讨论	200
案例分析	201
讨论题目	201

◆ 思考	201
本课小结	202
第7课 现场安全监督	203
第一节 编制安全技术措施计划	204
◆ 本节要点	204
一、安全技术措施计划	204
二、编制安全技术措施计划的原则	206
三、编制安全技术措施步骤	207
◆ 工具	208
◆ 案例讨论	210
案例分析	210
讨论题目	211
◆ 思考	211
第二节 安全事故处理流程	212
◆ 本节要点	212
一、安全事故的类型	212
二、安全事故调查处理的原则	213
三、安全事故调查处理流程	214
◆ 工具	218
◆ 案例讨论	218
案例分析	219
讨论题目	219
◆ 思考	219
第三节 预见性安全管理	220
◆ 本节要点	220
一、开展危险预知活动	220
二、危险预知训练的步骤	222
三、制订事故预案	223
◆ 工具	224
◆ 案例讨论	225
案例分析	226
讨论题目	226
◆ 思考	226
本课小结	227
参考文献	228

第1课

现场人员管理

在人、财、物等生产管理要素中，人是首要因素，也是最重要的因素。特别是生产企业，现场生产人员占到80%以上，对这部分人员管理得好与不好，直接关系到企业的发展状况和竞争力的高低，直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，进而影响企业的经营成败。

第一节 定岗定员管理

◆ 本节要点

- 定岗的原则及好处
- 定员的原则
- 定员的作用及范围

一、定岗管理

定岗是根据岗位要求来决定的。根据岗位质量要求的特点，可以把员工的岗位区分为重要岗位和一般岗位；根据岗位劳动强度的大小，可以将员工的岗位区分为一般岗位和艰苦岗位。

定岗的过程就是岗位设计的过程，也称为工作设计。对于生产企业来说，就是根据生产目标的需要，规定某个岗位的任务、责任、权力。它所解决的主要问题是确定企业向现场一线员工分配工作任务和职责的方式。

1. 定岗原则

根据员工的身体状况、技能水平、工作态度，以保证质量、产量和均衡生产为目标，可按照下述原则进行定岗安排。

(1) 因事设岗原则。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。应按照生产部门的职责范围划定岗位，而不应因人设岗；岗位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。

(2) 规范化原则。岗位名称及职责范围均应规范。

(3) 强度均衡原则。各岗位之间适度分担工作量，使劳动强度相对均衡。

(4) 整合分原则。实现岗位的明确分工，并在分工基础上有效地整合，使各岗位职责明确又能上下左右之间同步协调，以发挥最大的企业效能。

(5) 一般性原则。应基于正常情况的考虑,不能基于例外情况。如90%情况下这个岗位需要多少工作量,多少工作强度。

2. 定岗的优点

定岗具有如下好处:

- (1) 定岗有利于员工熟悉岗位需要,并熟能生巧。
- (2) 定岗有利于保证管理的可逆性,能够责任到人,做到业绩好管理、问题好追查。
- (3) 定岗有利于提高和稳定员工技能,确保安全、质量和产量。
- (4) 定岗有利于提高工作安排和人员调配的效率。

3. 未实施定岗的缺点

员工定岗后,其操作岗位就固定了,不能随便换岗。但在实际工作中却频频出现员工串岗和换岗的现象。所谓串岗,一般是指员工未经批准在一个班次之内短、频、快地在不同岗位走动;换岗一般是指员工在一段时间内无组织、无计划地随意变换工作岗位。串岗和换岗都属于无序管理现象,极易带来现场管理的混乱,其带来的危害如下:

- (1) 频繁变换岗位,员工作业技能不稳定。
- (2) 责任不清,无法追究,业绩难以管理。
- (3) 存在安全和质量隐患,质量和产量难稳定。
- (4) 岗位变动大、变动快,处于无序状态,人员难管理。

4. 定岗的方法

- (1) 由了解各岗位工作的人员组成研究小组,按照生产部门职能划分方案,将部门的所有职能分为核心职能、比较重要职能、一般职能。
- (2) 列出完成这些工作应该设什么岗位,列出可能有的岗位清单。
- (3) 对这些岗位的工作负荷进行估计,并将这些岗位按照工作量大小进行分类。
- (4) 做出岗位设置草案,报研究组组长。
- (5) 研究组组长根据行业特点、同类其他企业情况、自己企业的情况、自己的经验,对草案做出相应修改,交项目组。
- (6) 项目组将各研究小组的方案汇总,交领导小组。
- (7) 领导小组讨论、修改、定稿。
- (8) 公布岗位设置与定员方案。
- (9) 职务说明书编写的培训。

二、定员管理

定岗确定的是工作岗位，即部门中承担具体工作的岗位；而定员确定的是岗位人数，即确定与某个岗位对应的人数。但在实际工作中，这两者是密不可分的，当一个岗位被确定之后，就会产生完成相应质量的工作与之相匹配的人数。

1. 定员的基本原则

(1) 保持定员的先进合理性。根据生产部门少用人、多生产的要求，定员必须贯彻先进合理的原则。所谓先进合理，是指定员水平既要先进、科学，又要切实可行。没有先进性，就会失去定员应有的作用；没有合理性，先进性也就失去了科学的基础。应做到与本企业生产历史最好水平和同行业条件大体相同的企业相比，定员人员少，非生产人员比例恰当，劳动效率高，符合企业生产和工作的合理需要。

(2) 保持各类人员之间比例关系的科学性。企业人员结构是否具有科学性，直接影响着定员的质量。因此，企业定员工作必须合理安排各类人员的比例关系。

首先，生产人员与非直接生产人员的比例关系。生产人员是企业生产活动中的主要力量，为保证生产活动的正常进行，必须保证直接生产人员的足够数量。非直接生产人员也是企业生产经营活动得以正常进行不可缺少的条件，应在加强企业生产经营管理和搞好服务的前提下，尽量减少非直接生产人员在职工总数中所占比重。

其次，直接生产人员内部基本生产工人和辅助生产工人的比例关系。基本生产工人缺失，不利于生产的发展；相反，辅助生产工人过少，过多的辅助工作由基本生产工人承担，也会影响生产效率的提高。两者要搭配得当。

再者，非直接生产人员内部各类人员之间的比例关系，基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系应合理安排。

(3) 人尽其才，合理匹配。劳动力的浪费有两种：一是对劳动力的数量使用不当，用人过多，人浮于事，造成劳动力的浪费；二是对劳动力的能力使用不当，用非所学或降级使用劳动力等，也是对劳动力的浪费。为减少劳动力的浪费，企业定员时应尽可能做到合理使用劳动力，充分挖掘生产潜力，发挥每一个劳动者的生产积极性。

(4) 定员标准应保持相对稳定和不断提高。定员确定后应保持相对稳定，切忌朝令夕改，变动过多，一来不利于劳动定员的贯彻执行，二来也会造成过大的工作