



Training Course on Scene Management and 5S Activity

现场管理与5S活动实训教程

◎ 主 编 芮福宏 申 奕
◎ 副主编 林 岩 简 华



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

现场管理与 5S 活动实训教程

Training Course on Scene Management and 5S Activity

主 编 芮福宏 申 奕
副主编 林 岩 简 华

内 容 提 要

本书主要介绍企业生产现场管理的基础知识,重点讲解 5S 活动的基础知识,5S(整理、整顿、清扫、清洁、素养)活动的内容与实施方法,并进行了 5S 管理活动推进实训,介绍了 5S 管理推行标准。

本书可用做高等职业院校“企业现场管理”实训课程的教材,也适合于企业各级领导和员工阅读,还可作为企业、学校开展 5S 管理活动、提高现场管理水平的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现场管理与 5S 活动实训教程/芮福宏,申奕主编. —天津:天津大学出版社,2013.8

ISBN 978-7-5618-4766-4

I. ①现… II. ①芮…②申… III. ①企业管理—生产管理—教材 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 197440 号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022-27403647

网 址 publish.tju.edu.cn

印 刷 廊坊市长虹印刷有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 169mm×239mm

印 张 14

字 数 290 千

版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 次 2013 年 9 月第 1 次

定 价 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

本书联系企业实际,采用图文并茂的形式,系统地介绍企业生产现场管理的基础知识,并着重讲解了5S活动的基础知识,5S(整理、整顿、清扫、清洁、素养)活动的具体内容,包括基本内容、实施步骤、方法和技巧,以及企业开展现场管理和5S管理的经验、5S管理在实训基地的应用和5S管理推行标准,对高职实训基地开展现场管理活动非常实用有效,有利于培养高职学生良好的习惯和素质,更好地适应现代企业的管理要求。

将企业5S现场管理知识与高职实训基地建设和管理相结合是本书的特色。探讨如何在实训基地推行5S管理和对学生开展5S现场管理实训教学是本书的创新点。

本书可作为高职学生企业现场管理实训课程的教材,也适合于企业各级领导和员工阅读,还可作为企业、学校开展5S管理活动,提高现场管理水平的培训教材。

本书由芮福宏、申奕任主编,林岩、简华任副主编,第1章由芮福宏、李武编写,第2章由申奕、李武编写,第3章、第4章、第5章、第6章、第7章由林岩、李武编写,第8章由简华、李武、张伟、叶健、李超编写,第9章由谢婉茹编写,附录由简华提供,全书由芮福宏统稿。

天津爱波瑞精益管理咨询集团公司蒋南先生仔细审阅了全书,并提出中肯的修改意见,在此编者表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免存在一些缺点和不足,恳请读者批评指正。

编者

2013年5月

目 录

1 企业生产现场管理基础知识	(1)
1.1 生产现场管理概述	(1)
1.2 生产现场诊断和评价	(8)
1.3 3定5S——一切革新的基础	(15)
2 5S活动基础知识	(28)
2.1 5S绪论	(28)
2.2 5S的前期准备	(37)
3 整理活动	(46)
3.1 整理活动的理解	(46)
3.2 整理活动推进步骤	(48)
3.3 整理活动具体实施	(55)
3.4 整理活动推进工具	(61)
4 整顿活动	(70)
4.1 整顿活动(3定)的理解	(70)
4.2 整顿活动(3定)推进步骤	(74)
4.3 整顿活动(3定)具体实施	(84)
4.4 整顿活动(3定)推进工具	(96)
5 清扫活动	(102)
5.1 清扫活动的理解	(102)
5.2 清扫活动推进步骤	(104)
5.3 清扫活动具体实施	(108)
5.4 清扫活动推进工具	(111)
6 清洁活动	(122)
6.1 清洁活动的理解	(122)
6.2 清洁活动推进步骤	(125)
6.3 清洁活动具体实施	(133)
6.4 清洁活动推进工具	(137)
7 素养活动	(143)
7.1 素养活动的理解	(143)
7.2 素养活动推进步骤	(147)
7.3 素养活动具体实施	(150)
7.4 素养活动推进工具	(154)



8	5S 管理活动推进实训	(162)
8.1	生产现场诊断与评价	(162)
8.2	车间生产现场整理	(165)
8.3	车间生产现场整顿	(169)
8.4	车间生产现场清扫	(175)
8.5	车间生产现场清洁	(181)
8.6	车间生产现场优化管理	(184)
9	5S 管理推行标准	(188)
9.1	5S 执行标准	(188)
9.2	企业各区域 5S 活动标准	(195)
9.3	生产现场定置标准和物品管理标准	(203)
附录 1	5S 管理知识作业题	(210)
附录 2	5S 管理活动推动宣传口号	(214)
参考文献		(215)

企业生产现场管理基础知识

1.1 生产现场管理概述

现场这个说法,有广义和狭义之分。广义上,凡是企业用以从事生产经营的场所,都称之为现场。如厂区、车间、仓库、运输线路、办公室以及营销场所等。狭义上,企业内部直接从事基本或辅助生产过程组织的结果,是生产系统布置的具体体现,是企业实现生产经营目标的基本要素之一。狭义上的现场也就是一般大家默认为的现场。

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。

1.1.1 生产现场管理的基本内容和工作阶段

1.1.1.1 生产现场管理的基本内容

生产现场管理的基本内容有如下几点。

(1)现场实行“定置管理”,使人流、物流、信息流畅通有序,现场环境整洁,文明生产。

(2)加强工艺管理,优化工艺路线和工艺布局,提高工艺水平,严格按工艺要求组织生产,使生产处于受控状态,保证产品质量。

(3)以生产现场组织体系的合理化、高效化为目的,不断优化生产劳动组织,提高劳动效率。

(4)健全各项规章制度、技术标准、管理标准、工作标准、劳动及消耗定额、统计台账等。

(5)建立和完善管理保障体系,有效控制投入产出,提高现场管理的运行效能。

(6)搞好班组建设和民主管理,充分调动职工的积极性和创造性。

1.1.1.2 生产现场管理工作的三个阶段

生产现场管理是一个复杂的系统工程。开展生产现场管理工作,常见的做法可分为三个阶段。

(1)治理整顿:着重解决生产现场脏、乱、差,逐步建立起良好的生产环境和生产



秩序。

(2) 专业到位:做到管理重心下移,促进各专业管理的现场到位。

(3) 优化提高:优化现场管理的实质是改善,改善的内容就是目标与现状的差距。按 PDCA(Plan, Do, Check, Action) 循环,使其合理有效地运行。

1.1.2 生产现场管理制度

1.1.2.1 定置管理

(1) 安置摆放工件按区域按类放置,合理使用工位器具。

(2) 及时运转、勤检查、勤转序、勤清理,标识变化应立即转序、不拖不积、稳吊轻放,保证产品外观完好。

(3) 做到单物相符,工序小票、传递记录与工件数量相符,手续齐全。

(4) 加强不合格品管理,有记录,标识明显,处理及时。

(5) 安全通道内不得摆放任何物品,不得阻碍通行。

(6) 消防器材定置摆放,不得随意挪作他用,保持清洁卫生,周围不得有障碍物。

1.1.2.2 工艺管理

(1) 严格贯彻执行工艺规程。

(2) 对新工人和工种变动人员进行岗位技能培训,经考试合格并有师傅指导方可上岗操作,生产技术部不定期检查工艺纪律执行情况。

(3) 严格贯彻执行按标准、按工艺、按图纸生产,对图纸和工艺文件规定的工艺参数、技术要求应严格遵守、认真执行,按规定进行检查,做好记录。

(4) 对原材料、半成品、零配件进入车间后要要进行自检,符合标准或有让步接收手续方可投产,否则不得投入生产。

(5) 严格执行标准、图纸、工艺配方,如需修改或变更,应提出申请,并经试验、鉴定,报请生产技术部审批后方可用于生产。

(6) 合理化建议、技术改进、新材料应用必须进行试验、鉴定、审批后纳入有关技术、工艺文件方可用于生产。

(7) 新制作的工装应进行检查和试验,判定无异常且首件产品合格方可投入生产。

(8) 在用工装应保持完好。

(9) 生产部门应建立库存工装台账,按规定办理领出、维修、报废手续,做好各项记录。

(10) 合理使用设备、量具、工位器具,保持精度和良好的技术状态。

1.1.2.3 质量管理

(1) 各车间应严格执行“程序文件”中关于“各级各类人员的质量职责”的规定,履行自己的职责、协调工作。

(2) 对关键过程按“程序文件”的规定严格控制,对出现的异常情况,要查明原



因,及时排除,使质量始终处于稳定的受控状态。

(3)认真执行“三检”制度,操作人员对自己生产的产品要做到自检,检查合格后,方能转入下工序,下工序对上工序的产品进行检查,不合格产品有权拒绝接收。如发现质量事故时做到责任者查不清不放过、事故原因不排除不放过、预防措施不制定不放过。

(4)车间要对所生产的产品质量负责,做到不合格的材料不投产、不合格的半成品不转序。

(5)严格划分“三品”(合格品、返修品、废品)隔离区,做到标识明显、数量准确、处理及时。

1.1.2.4 设备管理

(1)车间设备指定专人管理。

(2)严格执行“设备使用、维护、保养、管理制度”,认真执行设备保养制度,严格遵守操作规程。

(3)做到设备管理“三步法”,坚持日清扫、周维护、月保养,每天上班后检查设备的操作控制系统、安全装置、润滑油路畅通,油线及油毡清洁、油压油位标准,并按润滑图表注油,油质合格,待检查无问题方可正式工作。

(4)设备台账卡片,交接班记录,运转记录齐全、完整,账卡相符,填写及时、准确、整洁。

(5)实行重点设备凭证上岗操作,做到证机相符。

(6)严格设备事故报告制度,一般事故3天内、重大事故24小时内报设备主管或主管领导。

1.1.2.5 工具管理

(1)各种工具、量具、刀具应按规定使用,严禁违章使用或挪作他用。

(2)精密、贵重工具,量具应严格按照规定保管和使用。

(3)工具严禁磕、碰、划伤、锈蚀、受压变形。

(4)车间不得使用不合格的或已损坏的工具、量具、刀具。

1.1.2.6 计量管理

(1)使用人员要努力做到计量完好、准确、清洁并及时送检。

①量具必须保持完好无损,零件、附件无丢失,出现上述情况之一者,必须及时送质量部门以便检查、修理、鉴定。

②禁止使用过期或不合格量具,做到正确使用、轻拿轻放、严禁碰撞,使用后擦拭干净,较长时间不使用要涂油,正确放置。

③所有在用计量器具必须按合格证书填写的有效期或质量部检测中心的通知自觉及时送检。

(2)凡自制或新购计量器具均送质量部检测中心检查,合格后办理入库、领出手续。



(3) 严禁用精密度较高的计量工具测量粗糙工件,更不准作为他用,不得使用非法定计量单位的量具。文件、报表、记录等不得采用非法定计量单位。

(4) 凡须报废的计量器具,应提出申请报质量部。

1.1.2.7 文明生产

(1) 车间清洁整齐,各图表美观大方,设计合理,填写及时,准确清晰,原始记录、台账、生产小票齐全、完整、按规定填写。

(2) 应准确填写交接班记录、交接内容(包括设备、工装、工具、卫生、安全等)。

(3) 室内外经常保持清洁,不准堆放垃圾。

(4) 生产区域严禁吸烟,烟头不得随地乱扔。

(5) 车间地面不得有积水、积油。

(6) 车间内管路线路设置合理、安装整齐,严禁跑、冒、滴、漏。

(7) 车间内管沟、盖板完整无缺,沟内无杂物,及时清理,严禁堵塞。

(8) 车间内工位器具、设备附件、更衣柜、工作台、工具箱、产品架及各种搬运小车等均应按规定摆放,做到清洁有序。

(9) 车间合理照明,严禁长明灯、长流水。

(10) 坚持现场管理做到文明生产、文明运转、文明操作,根治磕碰、划伤、锈蚀等现象,每天下班要做到设备不擦洗保养好不走,工件不按规定放好不走,工具不清点摆放好不走,原始记录不记好不走,工作场地不打扫干净不走。

(11) 边角料及废料等分类放到指定地点保管。

1.1.2.8 安全生产

(1) 严格执行各项安全操作规程。

(2) 经常开展安全活动,开好班前会,不定期进行认真整改、清除隐患。

(3) 按规定穿戴好劳保用品,认真进行安全生产。

(4) 特殊工种作业应持特殊作业操作证上岗。

(5) 学徒工、实习生及其他学员上岗操作应有师傅带领指导,不得独立操作。

(6) 交接班做记录,班后认真检查,清理现场,关好门窗,对重要材料要严加管理以免丢失。

(7) 非本工种人员或非本机人员不准操作设备。

(8) 重点设备要专人管理,保持卫生清洁,严禁损坏。

(9) 消防器材要确保灵敏可靠,定期检查更换(器材、药品),有效期限标识明显。

(10) 加强事故管理,坚持对重大未遂事故不放过原则,要有事故原始记录及处理报告,记录要准确,上报要及时。

(11) 发生事故按有关规定及程序及时上报。

1.1.2.9 能源管理

(1) 积极履行节能职责,认真考核。

(2) 开展能源消耗统计核算工作。



(3) 认真执行公司下达的能源消耗定额。

(4) 随时检查耗能设备运行情况,杜绝跑、冒、滴、漏,消除长流水现象,严格掌握控制设备预热时间,杜绝空车运行。

(5) 未经允许不得私接耗能设备、设施、器具。

1.1.2.10 车间管理

(1) 车间可据公司制度,具体制定管理细则,报主管领导批准后实施。

(2) 车间做到奖罚分明,账目齐全,分配公开、公平。

(3) 严格现场管理,要做到生产任务过硬、技术质量过硬、管理工作过硬、劳动纪律过硬、思想工作过硬。

(4) 经常不定期开展内部工艺、纪律产品质量自检自纠工作。

(5) 积极参加技术培训,大力开展岗位练兵,努力达到岗位技能要求。

(6) 认真填写各项记录、工票、台账,做到及时、准确、清晰、完整、规范。

1.1.3 生产现场管理的三大工具

1.1.3.1 标准化

1. 标准化的含义

所谓标准,就是在企业里执行各种各样的规范,如:规程、规定、规则、标准、要领等,这些规范形成文字化的东西统称为标准(或称标准书)。制定标准,而后依标准付诸行动则称之为标准化。那些认为编制或改订了标准即已完成标准化的观点是错误的,只有经过指导、训练才能算是实施了标准化。

改善创新与标准化是企业提升管理水平的两大轮子。改善创新是使企业管理水平不断提升的驱动力,而标准化则是防止企业管理水平下滑的制动力。没有标准化,企业不可能维持在较高的管理水平。

2. 标准化的目的

在工厂里,所谓制造就是以规定的成本、规定的工时,生产出品质均匀,符合规格的产品。如果制造现场之作业如工序的前后次序随意变更,作业方法或作业条件因人而异有所改变的话,一定无法生产出符合上述要求的产品。因此必须对作业流程、作业方法、作业条件加以规定并贯彻执行,使之标准化。标准化有以下四大目的:①技术储备;②提高效率;③防止再发;④教育训练。

1.1.3.2 目视管理

1. 目视管理的含义

目视管理是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动,达到提高劳动生产率的一种管理手段,也是一种利用视觉来进行管理的科学方法。

所以目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式。综合运用了管理学、生理学、心理学、社会学等多学科的研究成果。



2. 目视管理的分类

目视管理通常分为五大类。

1) 目视管理的物品管理

日常工作中,需要对工夹具、计量仪器、设备的备用零件、消耗品、材料、在制品、完成品等各种各样的物品进行管理。

2) 目视管理的作业管理

工厂中的工作是通过各种各样的工序及人组合而成的。各工序的作业是否按计划进行的,是否是按决定的那样正确地实施的,在作业管理中,能否很容易地察觉各作业及各工序的进行状况及是否有异常发生是非常重要的。

3) 目视管理的设备管理

目视管理的设备管理是以能够正确地、高效率地实施清扫、点检、加油、紧固等日常保养工作为目的。

4) 目视管理的品质管理

目视管理能有效防止许多“人的失误”的产生,从而减少品质问题发生。

5) 目视管理的安全管理

目视管理的安全管理是要将危险的事、物予以“显露化”,刺激人的“视觉”,唤醒人们的安全意识,防止事故、灾难的发生。

1.1.3.3 看板管理

1. 看板管理的含义

看板管理是管理可视化的一种表现形式,即对数据、情报等的状况一目了然地表现,主要是对于管理项目,特别是情报进行的透明化管理活动。它通过各种形式如标语、现况板、图表、电子屏等把文件上、脑子里或现场等隐藏的情报揭示出来,以便任何人都可以及时掌握管理现状和必要的情报,从而能够快速制定并实施应对措施。因此,管理看板是发现问题、解决问题的非常有效且直观的手段,是优秀的现场管理必不可少的工具之一。

2. 看板管理的作用

- (1) 展示改善的过程,让大家都能学到好的方法及技巧。
- (2) 展示改善成绩,让参与者有成就感、自豪感。
- (3) 营造竞争的氛围。
- (4) 营造现场活力的强有力手段。
- (5) 明确管理状况,营造有形及无形的压力,有利于工作的推进。
- (6) 树立良好的企业形象(让客户或其他人员由衷地赞叹公司的管理水平)。

3. 看板管理的分类

生产现场的物料管理、计划管理、设备管理、工具管理、人员管理、生产管理、5S管理等等。



1.1.4 生产现场管理的方法

1.1.4.1 现场 OJT

现场 OJT(On-the-Job Training)指的是现场指导。“师徒制”“导师制”都是现场指导的有效机制,其核心技巧在于清楚地理解现场 OJT 的培训职责,科学运用 OJT 的四个阶段与七个步骤。

可口可乐与宝洁的工厂都非常重视现场 OJT,新进的员工将由一个师傅级的员工带领,直到他熟练掌握本岗位的全部操作要领。现场 OJT 是为了快速培养熟练员工,在此基础上进行岗位轮换,则可以造就多技能员工。“一专多能”的员工可以提高生产效率,增加生产管理的灵活性,这是每一个现场管理者所追求的一线员工管理目标。

1.1.4.2 现场 5S 管理

5S 指的是整理、整顿、清扫、清洁与素养,在 5S 里面最强调素养,所谓“始于素养,归于素养”。现场的整理、整顿、清扫与清洁相对容易做,尤其在生产现场与办公现场,有各级干部在监督执行,总经理通常不担心做不好。难度最大的是素养的形成。

广州本田汽车的工厂实施 5S 成效显著,可谓我们身边活生生的例子,其心得在于管好工厂的“两张口”,一个是“入口”,一个是“出口”,即工厂的员工餐厅与洗手间,这两个地方最能反映员工的素养。

如果有机会到广州本田工厂,你可以见到那里的员工餐厅明亮整洁,一尘不染,但没有专职的清洁工。员工就餐前餐厅是什么样,就餐结束后员工会自觉将它保持原样,就餐中如有残羹洒落,员工会立即清扫,保持清洁,所以员工就餐完毕离开后,餐厅立即就重现之前的整洁状态。洗手间也保持得十分整洁,甚至有些艺术品装饰,可以说不亚于五星级酒店的标准。

1.1.4.3 现场目视管理

现场目视管理追求的是“透明化”,即工厂的管理状态一目了然,随时看得见,有问题可以立即发现,有效果也可以立即展现。许多工厂都在实施各种管理系统,系统的作用究竟如何,最好的做法就是在现场反映出来,所以说目视管理也是检验系统运行成果的一种有效方法。

广州高露洁的工厂在目视管理方面的做法值得借鉴。车间入口的走道边是生产绩效的展示橱窗,采用透明玻璃管与不同颜色的填料表示绩效水平。在生产线的适当位置悬挂电子显示屏,随时反映生产效率与异常状况,在经理的办公间也有显示终端,方便对生产现场进行实时监控。车间柱子上漂亮醒目的“外衣”,是公司产品的平面广告,当然这些“衣服”会定期更换,好像在随时提醒员工要关注客户需求的变化。

1.1.4.4 现场改善

现场改善最基本的做法是通过有效的流程分析,找出生产现场的损失与浪费,并努力将其衡量出来;然后遵循 PDCA 的管理循环,制定并实施改善方案,持续地追



求现场价值的最大化。

国外最经典的案例是丰田汽车的工厂,在生产现场大力推行个别改善提案制度,实施现场改善,使得其制造过程的增值比高达 30%,远远大于同业竞争对手。

1.1.4.5 现场问题解决方法

现场问题解决方法按照 PDCA 的管理循环展开,具体包括 8 个基本步骤,也有人将其归纳为现场问题解决的 8D 法,这符合问题解决的逻辑顺序。8D 法有利于群策群力,快速解决现场问题。

福特汽车是全力推行 8D 法的领先企业,通用电气以及其他许许多多的企业也通过在现场推行这一方法,全面调动了员工参与的积极性,提高了工厂的质量水平,降低了生产成本,确保了准时交货,并为客户提供了更加全面周到的服务。

1.1.5 生产现场管理的十大利器

- (1) 工艺流程查一查,查到合理的工艺路线。
- (2) 平面布置调一调,调出最短路线的平面布置。
- (3) 流水线上算一算,算出最佳的平衡率。
- (4) 动作要素减一减,减去多余的动作要素。
- (5) 搬运时空压一压,压缩搬运距离、时间和空间。
- (6) 人机效率提一提,提高人与机器的合作效率。
- (7) 关键路线缩一缩,缩短工程项目的关键路线。
- (8) 现场环境变一变,变革工作和现场的环境。
- (9) 目视管理看一看,看清指示、信息和问题。
- (10) 问题根源找一找,找出问题的根源并加以解决。

1.2 生产现场诊断和评价

1.2.1 生产现场诊断

1.2.1.1 5S 推荐委员会成员

5S 推荐委员会成员如图 1.1 所示。

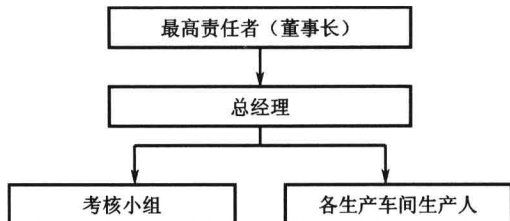


图 1.1 5S 推荐委员会成员

1.2.1.2 现场诊断流程

现场诊断流程如图 1.2 所示,报告见表 1.1。

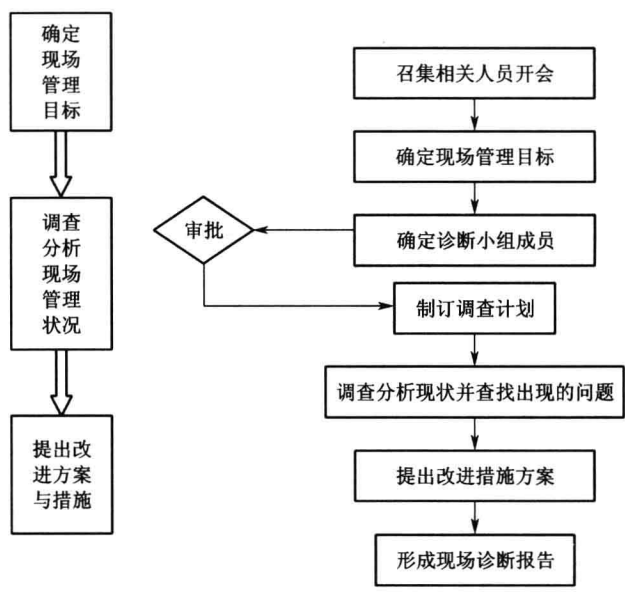


图 1.2 现场诊断流程

表 1.1 现场诊断报告

文本名称	现场诊断报告			受控状态	
执行部门		监督部门		文件编号	

一、前言

1. 我公司面临的经济形势

目前,我公司所面临的经济形势主要有两个方面的特点:一是内外趋于冷淡的市场环境;二是原材料的价格一路上扬,而产品的价格却由于竞争的加剧导致有下跌的可能。

为了能轻松地应对上述局面,我公司应该在管理上下狠功夫,向企业生产现场要效益,提高生产一线人员及管理人员的工作效率,将产品生产过程中的浪费降至最低,以此来消除外部环境对公司经营的负面影响。因为企业所有的产品都诞生于生产现场,生产现场管理水平的高低在一定程度上决定了产品质量、生产成本费用的高低。

由于以上情况,公司领导特决定对生产现场进行一次全面、彻底的诊断行动。

2. 对生产现场加强管理的必要性说明

对生产现场加强管理的必要性表现在以下五个方面:

- (1) 控制标准化的作业流程,提高产品的质量;
- (2) 减少不必要的动作或时间,提高生产效率,间接降低生产成本;
- (3) 使生产现场资源得到合理的配置和使用,减少浪费;
- (4) 整洁有序的生产现场能够给来公司参观的客户留下良好的印象;
- (5) 将发生安全事故的可能性降至最低。

二、诊断小组的成员构成

此次诊断行动由主管生产的副总 × × 担任组长,具体成员名单如下。

续表

1. 副组长: × ×					
2. 组员: × × ×, × × ×, × × ×, × ×, × ×					
撰稿人 × × ×					
日期 × × × × 年 × × 月 × × 日					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改数量		修改日期	

1.2.2 生产现场评价

1.2.2.1 现场评价流程

现场评价流程如图 1.3 所示。

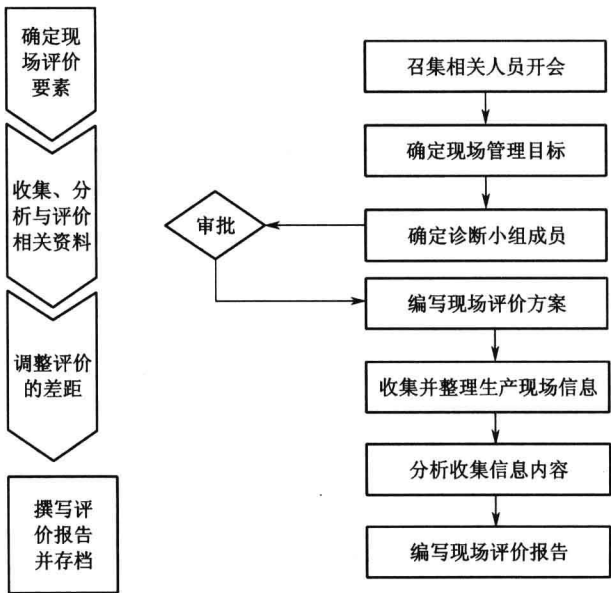


图 1.3 现场评价流程

1.2.2.2 现场评价方案

现场评价方案见表 1.2。



表 1.2 现场评价方案

文本名称	现场评价方案			受控状态	
执行部门		监督部门		文件编号	

一、前言

衡量企业管理水平高低的一项重要标准是现场管理。企业的各项管理都是以现场管理为基础并且通过现场来实施的。生产现场既承担着公司所有产品的制造加工任务,也承担着产品质量、工艺技术的改善、改进工作;生产现场既是公司所有生产信息的衔接地,也是隐藏公司利润潜力的聚集地。所以,生产现场管理是公司最基础、最重要的活动之一,其水平的高低直接影响到公司产品质量水平和公司的经济利益。

为考察、掌握公司生产现场管理的实际状况,发现生产现场管理的优势与不足,挖掘生产现场管理存在的潜力,为公司生产效率的提高、产品质量水平的提升、生产成本的控制等打下坚实的基础,创造更大的经济效益,特组织此次现场评价活动。

二、现场评价小组的成员构成

此次现场评价活动由主管生产的副总××担任组长,具体成员名单如下。

副组长:××

组员:×××,×××,×××,××,××

三、生产现场评价要素

(一)直接评价法的生产现场评价要素

生产现场评价要求列表(直接评价法)如下所示:

生产现场评价要素列表(直接评价法)

专项管理项目	具体内容	单项总分	实际得分
工位器具管理	(1)生产现场的工位器具齐备、不短缺	40	
	(2)生产现场的工位器具干净并整齐摆放	30	
	(3)工位器具的现场台账账目清晰易懂	20	
	(4)生产现场没有闲置的工位器具	10	
单项得分(上述各项内容实际得分的加权得分)		100	
质量管理	(1)生产现场有完备的质量保证系统	35	
	(2)每个操作点都有完备的作业标准书	25	
	(3)用于控制质量的计量器具摆放整齐、合理且精度准确	25	
	(4)生产人员了解每种产品的不良率要求	15	
单项得分(上述各项内容实际得分的加权得分)		100	
设备管理	(1)每个设备前有设备资料卡与保养维修卡,且内容清晰、明了	20	
	(2)设备上的危险地方标有明显的危险标识	15	
	(3)设备的保养点检记录良好,无中断现象发生	20	
	(4)所有设备的操作人员都有由公司技术部门颁发的设备操作证,操作人员能够熟练掌握相关设备的操作规则	30	
	(5)设备在近一年中没有发生因操作错误而引起的重大事故	15	
单项得分(上述各项内容实际得分的加权得分)		100	