

做最优秀的

现场

管理员

让你顺利的开展工作

一本通

任 南◎编著

ZUO ZUI YOUXIU DE XIANCHANG GUANLIYUAN
YI BEN TONG



最全面、最有效的入门指南

要成为一个优秀的现场管理员，除了要用脑子在现场工作以外，还要学习一些生产管理的知识，要明白工作内容与工作职责、现场与现场管理的基本知识、工业工程与5S等现场管理的方法，这样才能做好本职工作。本书将为许多徘徊的现场管理员们指明方向。

北京工业大学出版社

做最优秀的

现场

任南◎编著

管理员

一本通

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

做最优秀的现场管理员一本通 / 任南编著. -- 北京:
北京工业大学出版社, 2013.10
ISBN 978-7-5639-3656-4

I. ①做… II. ①任… 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218308号

做最优秀的现场管理员一本通

编 著: 任 南

责任编辑: 戴奇钰

封面设计: 昇昇设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 23

字 数: 291千字

版 次: 2013年10月第1版

印 次: 2013年10月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3656-4

定 价: 38.00元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

所谓现场，就是指企业为顾客设计、生产和销售产品和服务以及与顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值，是企业活动最活跃的地方。例如制造业，开发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。从产品设计到生产及销售的整个过程都是现场，也就都有现场管理，这里我们所探讨的侧重点是现场管理的中心环节——生产部门的制造现场，但现场管理的原则对其他部门的现场管理也都是适用的。企业管理活动中，无论在资金、人员、设备哪一个方面出现问题都会给生产带来困难。在开始时也许还不是那么严重，但是随着生产的推进，问题就会变得越来越突出，甚至使生产出现停顿，从而使整个企业的生产经营活动陷于瘫痪。所以，要维持企业的正常运作，就必须使所有的资源处于良好的、平衡的状态，加强现场管理，以有限的资源获得最佳的经济效益。无论我们走进企业的哪一个现场，都能够比较清楚地知道该企业的管理水平，从而知道企业的经营状况，这是因为现场是企业管理活动的缩影，企业的主要活动都是在现场完成的。以下几个方面就体现其重

要性：

现场能提供大量的信息。俗话说：“百闻不如一见。”间接的信息不一定是真实的，要想获得准确的第一手材料，只有到现场去做深入细致的调查了解。

现场是问题产生的场所。现场是企业活动的第一线，无论企业出现什么问题，都是直接来自现场，出现问题时如不及时采取对应的措施，放任自流而任其发展，向着好的方面发展的概率要比向坏的方向发展的概率小得多。

现场最能反映出员工的思想动态。人是有感情、有思维的，有时一个人所做的不一定是他认为的最理想、最顺心的工作，如果他感到不称心，心理上就可能因别扭而意气用事。这会有意识或无意识地反映到他的工作上，会直接或间接地影响产品和生产效率。

总之，到了现场才能清楚地了解现场的实际情况，一个企业管理水平的高低，就看其现场管理是否能为了完成总的经济目的而设定了各项阶级性和细化了的具体目标，是否很好地引导广大员工有组织、有计划地开展工作，经济合理地完成目标。现场是企业所有活动的出发点和终结点，不重视现场管理的企业终究是要衰败的。

本书围绕着现场管理的人（劳动力）、机（设备）、料（物料）、法（方法）、环（环境）、期（交期）、效（效率）、资（成本、资金）等主要生产要素，阐述了现场品质管理、现场成本控制、交期管理、生产效率管理、生产作业管理、现场安全生产管理、现场设备管理、现场劳动管理等内容，包括了现场管理员工作的方方面面。

目 录

第一章 现场管理员的工作内容与职责

- 什么是现场管理 // 2
- 现场管理的重要性 // 8
- 现场管理员的工作内容 // 10
- 现场管理员的素质要求 // 13

第二章 现场管理基本知识

- 现场管理的特征与观念 // 17
- 现场管理的原则与目标 // 22
- 现场管理的内容与任务 // 30

第三章 现场管理的三大观念

品质的观念 // 36

成本管理的观念 // 40

准时交货、提货的观念 // 46

第四章 现场管理的方法

现场管理的主要方法 // 53

工业工程 // 62

5S 活动 // 75

第五章 现场品质管理

现场品质管理的流程 // 88

现场品质管理的工具 // 97

现场品质策划的工具 // 109

现场品质检验 // 121

第六章

现场成本控制

现场成本控制的内容与活动 // 127

现场成本控制的流程 // 131

现场成本降低的方法 // 142

第七章

交期管理

认识交期与交期管理 // 151

交期的缩短 // 155

交期控制 // 159

交期延误的处理 // 163

第八章

生产效率管理

认识生产效率 // 170

影响生产效率的因素 // 173

生产效率改善 // 179

生产作业计期的编制 // 183

第九章 现场安全生产管理

现场安全生产管理的内容与原则 // 193

现场安全教育 // 199

现场安全检查 // 203

现场安全事故预防与处理 // 212

第十章 现场设备管理

现场设备点检 // 222

现场设备运行管理 // 224

现场设备保障 // 227

现场关键设备的维护 // 231

第十一章 现场劳动管理

劳动定员管理 // 239

劳动定额管理 // 245

现场劳动纪律管理 // 257

第十二章

做好人员管理

- 如何配备现场人员 // 263
- 如何进行员工培训 // 267
- 如何管理新员工 // 270
- 如何宣导现场规则 // 271
- 如何下达工作指示 // 274
- 如何实行岗位定员 // 275
- 如何实行效率定员 // 278
- 如何进行绩效考核 // 281

第十三章

做好物料管理

- 如何领取物料 // 285
- 如何实施退料补货 // 287
- 如何控制物料超领 // 288
- 如何搬运生产物料 // 290
- 如何使用物料 // 292
- 如何管理特采物料 // 300

第十四章 改善现场环境

- 如何布置作业现场 // 305
- 如何进行现场整理 // 308
- 如何实施整顿 // 311
- 如何实施清扫 // 313
- 如何保持现场清洁 // 315
- 如何推行素养活动 // 317
- 如何制订生产计划 // 319

第十五章 现场管理手法

- 目视管理 // 324
- 看板管理 // 341
- 识别管理 // 352
- 现场巡视 // 353

第一章

现场管理员的工作内容与职责

现场管理就是指用科学的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。

什么是现场管理

所谓现场，就是指企业为顾客设计、生产和销售产品，为顾客提供服务以及与顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值，是企业活动最活跃的地方。例如制造业，开发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。从产品设计到生产及销售的整个过程都是现场，也就都有现场管理，这里我们所探讨的侧重点是现场管理的中心环节——生产部门的制造现场，但其现场管理的原则对其他部门的现场管理也都是适用的。

现场管理可归为以下几类：

一、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。标志变化，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，不得阻碍通道通畅。
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。

二、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、按图纸生产的规范措施，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. 原材料、半成品和零配件在进入车间后要进行自检，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。

三、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。

四、设备管理

1. 车间设备指定专人管理。

2. 严格执行《xxxx公司设备使用、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纵控制系统、安全装置、润滑油路畅通油线、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。

五、工具管理

1. 各种工具、量具、刃具应按规定使用，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. 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、刃具。

六、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，较长时间不使用时要涂油，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，不得使用非法计量单位的量具。文件、报表、记录等不得采用非计量单位。

4. 凡须报废的计量器具，应提出申请，报质量部。

七、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，并按规定填写。

2. 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。

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、产品架各种搬运小车等均应按指定摆放，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。

八、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。