

目 录

CONTENTS

现场管理培训

1.1 现场管理新趋势	1
1.2 作业现场组织构造常识培训	9
1.3 货期管理培训.....	20
1.4 仓库现场管理方法培训.....	28
1.5 作业改善技能培训	49
1.6 目视管理方法培训	56
1.7 看板管理技能培训	65
1.8 5S 管理知识培训	70
案例 三洋制冷：生产现场6SEA 管理实践	93

1.1 现场管理新趋势

一、现场管理内容

1. 建立良好工作环境

建立良好的工作环境，为现场的作业人员创造一个良好的作业环境是每一个现场管理者重要的工作，也是作业所不可缺少的前提条件。创建良好的工作环境，就是将生产的三大要素——人员、物资和设备协调到最佳的状态。

(1) 人员要素

对于承担作业任务的员工来说，在工作时他的身心健康和安心的工作状态是很重要的。作业环境的好坏会引起员工在作业时的情绪变化。现场的温度、湿度、照明以及其他的一些环境因素要符合国家的有关规定，对现场的布局、规划等其他一些企业内部的问题还要下一番功夫，在现有的基础上怎样才能创建成最佳的作业环境是体现管理水平的一个很重要的因素。

(2) 物资要素

作为生产所必需的零部件、材料等物资，必须随时满足作业需要。如果做不到这一点就会发生停工待料的现象，所以在作业的现场要有适当的物资储备。

要避免将库存物资放在不容易看见的地方，因为这至少要增加寻找的时间，也是一种浪费。另外，将库存设置在一个适当的比例是非常必要的，要随时准确地掌握储备的数量。此外，在进货时还要考虑到一些意外的、不可抗拒的因素，诸如自然灾害、运输损失、事故等等。

(3) 设备要素

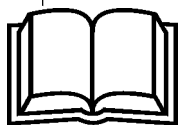
设备对企业来说是巨额的投资，所以充分发挥其应有的作用是非常重要的。对设备经常进行保养和维护，使各设备能正常地运转，如果有异常就要立即排除，设备使用部门和设备维护管理部门要协调一致，确保设备的完好性。

2. 解决现场问题

在现场会发生许多各种各样的问题，如生产设备出现了故障；上下级之间的沟通出现了障碍；新进员工缺乏培养；老员工的积极性不足等，这些问题层出不穷。

面对接踵而来的各式各样的问题，作为管理者应明确，哪些问题是要立即解决，哪些可以暂缓解决。这需要对问题进行全面分析，根据轻重缓急的程度来进行安排。但是因各人对问题观察的角度不同，所持的观点不同，所以，在安排上也就存在着差异。

小看板



作为现场管理者，迅速解决眼前发生的异常情况是最起码的要求；而对未来可能出现的一些问题进行预防，从而更进一步地提高现场的管理水平则需要作出更多的努力。

3. 建立合理的组织机构

即使现场的每个人都十分优秀，但如果不将他们有机地组合起来，充分发挥集体的力量，仅凭个人的单兵作战，是不利于完成任务的，也不可能完成任务。对员工本人来说，如果觉得企业对他没有吸引力，所做的工作枯燥无味，他就会工作没有干劲甚至想“跳槽”，一个企业如果经常地发生人员变动，那肯定不会是一个好的企业，这个企业也不可能获得成功。

管理者应掌握每一位下属的特点，掌握他在现场组织中的工作情况和作用。现场管理的目标是为完成当前和将来的生产任务，这就要求生产主管必须要建立起合理有效的现场管理组织机构，发挥现场所有员工的智慧和力量，向着共同的奋斗目标而努力，这就是生产主管最主要的任务。

二、现场管理实施

1. 做出现场管理准备工作

现场管理者所构思的蓝图在实施的过程中，肯定会碰到一些制约和阻碍因素，不可能立即得以实现。但是管理者不可能等到所有的条件成熟之后再实施，在现实中，有些内容是可以立即实施的，这就可以在日常的工作中有计划地实施，对于那些实施起来有相当困难的因素，要做好充分的思想准备，逐步地创造条件，为今后打好基础。

为了能够实现未来理想的蓝图就必须打好坚实的基础，也就是强化现有的人、物、设备、信息等资源，对要实施的项目要从实际着手，在运行阶段要将抽象的思考方法形成具体的实施方案并加以落实。

2. 制定目标和计划

现场管理的第一个过程就是设定目标和编制计划。管理者在开展日常管理时，总是在一定的期间内订立一个目标，然后再制定完成目标的必要方法。

管理者制定的目标一般有以下几种情况：定量的目标；定性的目标；

开发目标。

(1) 充分利用现有资源

在计划阶段，要尽可能充分地利用现有的资源。包括人才、资金和设备。添置了新设备后，如果将能操作的人员闲置不用，则是一种极大的浪费。另外，在制定计划时还需要探讨，是否有因物料准备得不充分或有浪费的因素，作为整体性的计划是否平衡等等。

提醒您

计划是根据资源的投入而欲获得的成果来制定的，
所以就需要考虑最有效的资源投入。



(2) 明确目标和计划

管理者在制定现场作业计划中要明确目标和计划，业务计划一般以年度、季度、月和星期为单位。其中特别是年度计划，因为它体现了管理者在全年中的思想和实践的方法，所以是最为重要的计划。通常，每隔一月或一季度就应该检查年度计划的进展情况，根据实际情况作一些调整。对于月或周计划则要求有具体的实施细则。

在制定计划时，管理者应理解上级的有关精神，制定出自己的现场管理作业计划，同时，也应同下属及参与者反复讨论，制定出作业计划，再同现场的每一位成员探讨，集思广益，制定出操作性更强的计划。

(3) 计划的可执行程度对今后作业的开展有很大的影响

每一位下属同其负责的作业是否吻合，难度有多大，这些都需要倾听下属建设性的意见；对下属而言，既然设定了较高的目标，随之就应该在新年度中根据其从事的任务在职务和薪金方面加以考虑，要将对他的期望值同本人的愿望紧密地联系在一起。下一年度现场作业计划最迟要在年底前一公布，企业管理层最好还要进行一次年度计划的发表会，向全体人

员讲解年度现场作业计划的重点项目及每个人各自现场作业计划的要点等。

(4) 将现场需解决的问题设为课题

在现场会遇到各种各样需要解决的问题，把这些设定成一个个的课题。在设法解决时，必须明确其最终的目的，将解决问题作为出发点。这对目标和计划的实现具有极其重要的意义，设定的方法不同，其结果会有很大的差别。特别是对于一些诸如技术革新之类的课题，则需要比较长的时间才能解决。

3. 组织实施现场管理

所谓组织也就是明确职责，即给人员配置和分配具体任务。管理者应在其管辖的范围内提高员工的业务水平。要经常提前开展业务培训以弥补技术的不足，等到了急用时才进行培训就为时已晚了。

对管理者而言，组织实施现场管理的程序要注意以下三个方面：

(1) 了解下属的能力

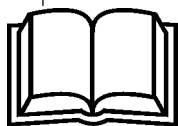
人的能力和工作的质、量的关系一般是前者通过后者来体现，能力过强的人有时也会发出“只让我做这么简单的事”而产生“大材小用”的不满情绪。而另一方面让一个能力弱的人干要求较高的工作就需要有其他人的帮助方能完成，其结果只能是费工费时，得不到好的效果。

作为一个管理者，对现阶段员工能力的把握是十分必要的，要对每个人有否胜任目前的工作，是否还有很大的潜力没有发挥出来，以及他过去的经历和资格做到心中有数，这样才能妥当地进行员工业务分配。

(2) 发挥小组的力量

即使是一个优秀的管理者，如果下属一旦超过10人，对下属工作情况的把握就有些困难了。第一线的管理者如果下属超过5人，就可以把他们分为两个或几个小组，组长由过半数的人员选举产生，负责组内的日常管理和作业指导。

小看板



小组长必须对组内的作业负起全责，如果小组的全体成员都能顺利地完成任务，那么这个小组就是优秀班组。

(3) 现场任务的分配

管理者要让所有的成员都明白具体的目标，明白自己为完成目标应起的作用。为此，需要将现场的管理事务进行合理的分配以决定每一位成员的任务。例如，在布置有关质量目标时，可以根据有关质量的各种数据制作成管理图表或帕累托图为大家进行讲解，将每天的质量报告从下道工序或检验部门的有关情况入手，分别反馈到每位成员。

三、现场管理方法

1. 使作业标准化

所谓作业标准化，就是按目标能确保质量、成本和交货期，而且安全地进行生产活动的规定。对企业来说，它规定的应该是目前被认为是最佳的作业方法。要使作业标准化，生产主管应做到以下几点：

(1) 要进行训练

只要进行了一定时间的熟悉和训练，无论是谁都可以进行作业。一个人经过长期的努力所积累的技能，同标准化作业是有区别的，标准化作业是普通人通过一段时间的努力就能够掌握的。当然，通过培训，让员工掌握标准化作业要点是必要的。制定标准只是标准化的第一步，培训和实施是第二步，不断对标准进行改进是第三步，然后重新培训。

(2) 要有规范约束

在进行作业时，对任何人都要有约束。作业标准是现场生产活动的法规。它是作业的约束条款和规定，因此，无论是谁都必须遵照执行。谁违

反了就要受到处罚。从上道工序、相关部门或间接的管理部门也都必须按标准行事，不能有任何异议。如果作业标准同实际情况确实有不相适应的地方，就应该考虑对其进行相应的修改，而不是不按照作业标准执行。

（3）要制定作业标准

为了杜绝浪费、不稳定、不合适等现象的发生，应明确现在规定的标准是惟一的作业方法。对作业而言，正确的方法在目前只有一个。和体育比赛纪录的刷新一样，如果有更好的方法，就要对旧标准进行修改，形成的新方法就成为新的标准化作业。

2. 使作业书面化

作业书面化是指将作业标准以文件的形式表现出来，即编制作业指导书。作业指导书起着正确指导员工从事某项作业的作用。

作业指导书要明确作业要求的5W1H：

- （1）作业名称——做什么（WHAT）。
- （2）作业时间——什么时候做，在哪道工序前或哪道工序后做（WHEN）。
- （3）作业人——谁去做（WHO）。
- （4）作业地点——在哪儿做（WHERE）。
- （5）作业目的——为什么要这么做（WHY）。
- （6）作业方式——所用工具及作业方法、关键点（HOW）。

作业指导书是在日常生产的现场使用的，它要求以浅显易懂的表达方式对作业的要求进行阐述。应注意以下几点：一看就明白；最好以图片的形式来表现；描述作业准则；突出重点进行作业指导。

3. 指导员工作业

编制了作业指导书以后，还有一个如何让每一个操作者遵照执行的问题，因为员工很容易自以为是、想当然地行事，因此，一定要让操作者按照规定的作业指导书进行操作。作为管理者的重要任务，首先就是要指导操作者本人严格按标准进行作业。

仅仅教授了作业指导书还没有什么实际意义，重要的是被教授的人必须按照作业指导书规定的内容来进行作业。所以，在教标准作业时一定要让操作者有“必须遵守作业指导书”的意识。

因为被教授对象的理解程度不同，所以，在教授时要设法用容易理解的范例进行解释，争取用较短的时间取得良好的效果。

为有效地指导作业，要按以下三个步骤进行：

(1) 对作业进行说明

着重讲解作业的5W1H，对现在从事的是什么样的作业进行说明。询问员工对作业的了解程度，以前是否从事过类似的作业；讲授作业的意义、目的以及质量、安全等重要性；重点强调安全方面的内容，使安全问题可视化；对零部件的名称和关键部位、使用的工装、夹具的放置方法进行说明。

(2) 自己示范一遍，让员工跟着操作

示范时，对每一个主要步骤和关键之处都要进行详细说明，再针对重点进行作业指导；然后让员工试着进行操作，并让其简述主要步骤、关键点和理由，使其明白作业的5W1H。

(3) 注意观察、进行指导

要观察员工操作，对其操作不符合要求或不规范之处要进行指导，并让其知道在有不明白的时候如何能获得正确答案。

为了让员工能按作业指导书进行操作，有时要不厌其烦地指导。要让全体操作者正确理解和掌握标准作业，管理者要经常地指导和观察，更为重要的是坚持不懈地贯彻落实下去。这其中的关键之处在于要让全体员工都能理解作业指导书。作业指导书要放置在经常能看得见的地方或将其注明在提示板上。因为是现场作业，全体员工必须深刻领会。

1.2 作业现场组织构造常识培训



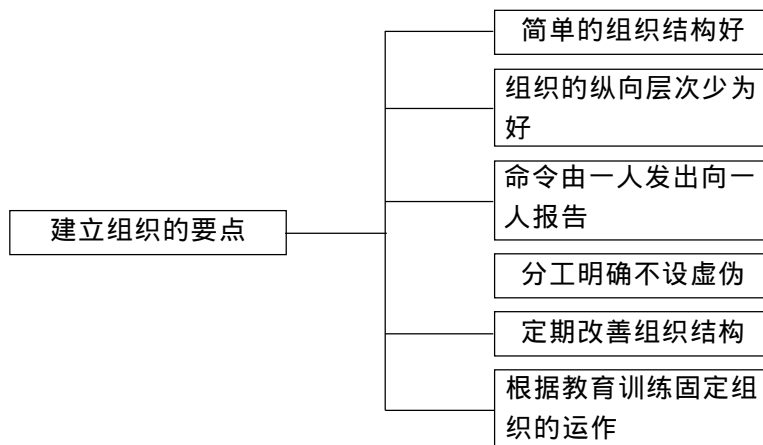
培训对象 从事现场作业的新进员工

培训目的 引导新员工认识作业现场的组织结构

培训要点 了解生产现场组织的基本形态
掌握生产现场任务完成方法

一、组织的定义

所谓组织不是组织图，组织图仅是表示组织的一面，并不能表示组织的所有。在企业里的组织是为了完成企业使命的人的组合。



二、建立组织的要点

- (1) 应能处理业务流程的设定 业务流程的做成)。
- (2) 组织成员的业务分配 业务分担的决定)。
- (3) 制作业务运作的规划 业务的规定、规则、手续的细则、作业标准书的做成)。
- (4) 提高成员干劲的对策 业绩的评价和激励)。

三、组织结构不好所造成的结果

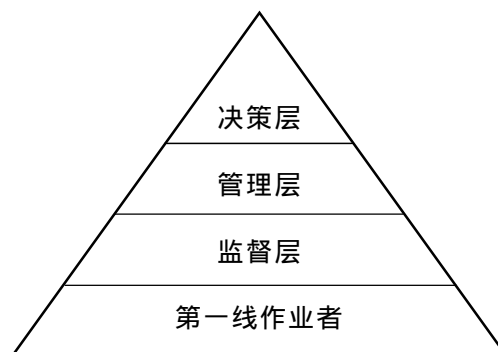
- (1) 成员对自己的工作范围不明确，出现有人做事，也有人不做事的现象，显得杂乱无章。
- (2) 工作中产生间隔，业务进展不顺利。
- (3) 作业者不知听谁的指示来进行工作，不能负责地完成工作。

- (4) 不清楚自己的工作成绩，感到没意思。
- (5) 得不到量材使用的机遇。
- (6) 对生产现场的业绩谁也没有感到有责任（即谁也不关心工作业绩）。
- (7) 新制品开发迟缓，企业跟不上时代发展的趋势。
- (8) 在品质、成本、货期方面，企业缺乏竞争力。
- (9) 对投诉的处理不得力，顾客不满意，渐渐地失去了定单。
- (10) 对公司的将来失去了信心，辞职者不断。
- (11) 公司的业绩上不去，出现财务赤字，如果继续下去只有破产。

四、企业的组织构造和制度的任务分配

1. 企业的组织结构

企业的组织构如下图所示。



2. 企业制度的任务分配

企业的组织结构中掌握企业命脉的是“决策层”和“监督层”。因为：

- (1) 如果不是“决策层”就决定不了以下的事项，因为其决定的结果左右企业的命运。

制造的产品的种类。

新产品以及与之相关的技术的开发。

工厂立足地（工厂周围的自然和社会环境）。

有业务往来的金融机构。

建立企业的组织和系统。

经营目标的设定和完成的指示。

资材购买点的选定和基本合约的签订。

从业人员的任用和教育训练。

（2）现场的监督者对以下记载事项的指导力左右生产现场的生产性。

生产计划和进度管理符合企业方针的生产计划和生产进度管理。

品质保证能保证产品品质生产线的设定和维持。

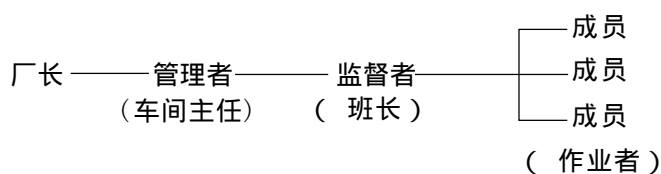
确保交货期及交货期延误的早期发现，并实施挽救的对策。

降低成本调查属于生产现场责任的主要因素，策划各主要因素的节约或缩短。

确保工作现场的劳动安全、卫生，使作业者安心工作。改善工作现场的不安全因素，禁止不安全行为。

五、生产现场组织的基本形态

1. 基本形态



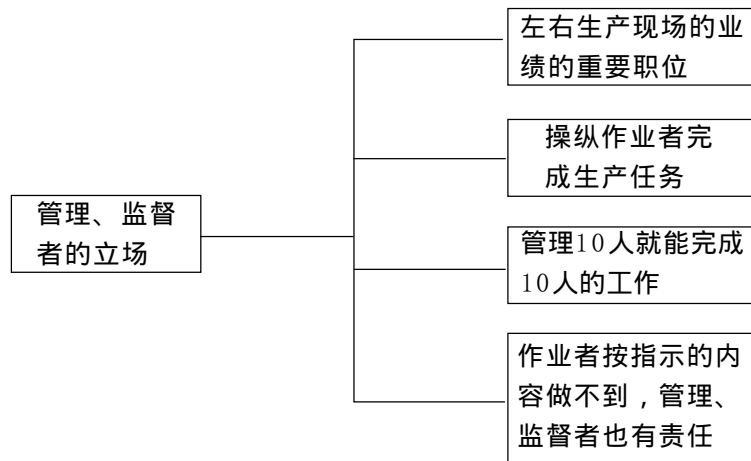
2. 管理、监督者所处的位置

（1）管理、监督者通常称为中间管理职位，处于经营者和作业员之间，在生产现场中处于左右企业业绩的重要的职位。

（2）管理、监督者处于通过其指挥的作业者进行工作的位置，在某种意义上来说是利用对作业者的操纵来完成生产任务。

(3) 管理、监督者自己动手工作仅能完成一个人的工作量，如果管理10个人就能完成10个人的工作量，这就是管理、监督的价值。

(4) 手下的作业员不能按指示完成作业，就是监督者的指导、监督或教育拙劣、不高明。在这方面作为其上司的管理者也有责任。



管理、监督者的位置

3. 管理者的作用

(1) 按以下项目定期评价部门的业绩，根据需要批示他们修正轨道。

生产计划和生产实绩（数量或金额）。

生产效率（或生产性）。

货期延迟率（出厂的产品）。

部门经费以及利益。

发生的不良率。

成本降低率。

设备的稼动率。

劳动灾害发生率。

出勤率。

工作态度的热情程度。

⑪5S的彻底程度。

(2) 建立部门的教育训练计划并实施。

(3) 为提高企业业绩，有义务向经营者提交改善方案或呈述意见。

4. 监督者的立场

监督者是处在对工作现场负有全部责任的立场上。

(1) 监督者是生产现场的负责人

对现场的监督者来说，对生产现场的状态和生产活动的结果负有全部的责任，而不是监督者以外的其他人的责任。这里所说的责任是指以下内容：作为监督者上司的科长和厂长负有对监督者的管理责任，但是现场的直接责任由监督者负担。如果不是这样做，现场的状态就不可能向良好的方向发展。

(2) 监督者的责任事项

监督、管理自己的责任范围

- a. 制定生产计划：制定该月的生产计划、当日的生产计划。
- b. 做好使用材料、零部件的准备工作：即在生产上使用的材料、零部件的准备和督促不足部品的进货。
- c. 使用的机械、装置、专用工具和一般性工具的准备：做好在生产上使用的设备、专用工具的准备工作，同时谋求设备精度、性能的持续向上。
- d. 恰当的配置作业者：在考虑适合性的基础上，把所属的作业者配置到流水线上和各工位。
- e. 作业的标准化：准备QC工程表和作业标准书，指导员工进行标准作业。
- f. 生产进度的把握和交货期的管理：根据投入的资材和准备的设备来推进生产，进行生产进度的管理，在生产来不及，设法拿出挽救的方案。
- g. 作业环境的维持、提高：看到作业现场漏雨、玻璃破碎之类的现象

及时修理；排除有毒气体、粉尘等，维持良好的氛围；设法减少震动、冲击；防止噪音；防止大气污染、水质污浊之类的公害发生。

h. 对品质、交货期、成本、设备、安全卫生等故障的对策：发生不良品、不能及时交货、成本高、设备故障以及劳动灾害等情况时，排除阻碍生产的故障，调查原因、采取防止再发生的对策。

i. 生产业绩的评价和提高：根据生产日报等把握生产实绩以谋求生产性能的提高。

j. 作业改善的指导：设定作业改善的题目，为解决题目而进行指导工作。

k. 维持人际关系良好运行：维持好工作现场的规律，自然就会提高工作现场成员的干劲。

l. 安全卫生的维持和提高：取得危险物的使用资格，强化安全卫生的指导，谋求防止劳动灾害的发生。

m. 作业者的教育训练和培训：给作业者有关作业的题目，并进行教育和训练，达到培训人才的目的，或根据需要谋求作业者的多技能化。

n. 维持和提高工作现场良好的氛围：为使现场作业员在心情良好的状态下进行工作，谋求良好氛围的成熟，提高良好的气氛质量而进行的勉励或警告工作。

向其他部门或经营者呈报意见

即使是监督者的责任事项以外的，如对其他部门、上司或经营者，在以下事项范围内监督也负有呈报意见的责任：

- a. 工作现场的组织以及生产系统的整体改善。
- b. 新产品的开发。
- c. 开拓新顾客。
- d. 做成工厂内使用的规格。
- e. QC工程表、作业标准书的更改。
- f. 以前使用的QC工程表、作业标准书的更改。

- g. 为提高质量而进行的设计变更或规格书的更改。
- h. 为提高生产性导入新设备或旧设备的修理、改造。
- i. 为提高产量而进行材料、部品规格的更改。
- j. 对有能力的人加薪、晋级。
- k. 从外部搜寻有能力的人才。
- l. 努力开发优良的合作工厂，根据外发定单，活用他厂的专门技术和节约公司的人力资源。

(3) 无能的监督者会使公司生产效率低下

无能的监督者因以下原因使公司生产效率低下：

工作现场的规律混乱，成为无统一控制的生产现场。

完不成生产计划。

不能很好保养生产现场使用的设备，导致故障频繁发生。

放任品质不良、不知如何采取防止不良品再次发生的对策。

不能早期发现交货期延误，又不能迅速地采取挽救对策。

因对作业改善不了，所以降低不了成本。

不对作业人员进行教育和训练，培养不了人才。

多次发生劳动事故，使公司发生多余的支出。

作业者对工作现场感觉是：烦，这种“烦”积累到一定的程度就会辞工。

因以上的原因，企业产生不了预定的效益。

(4) 无能监督者的表现

人品不良

- a. 动不动就与他人争吵。
- b. 说谎。
- c. 品行低劣。
- d. 尽说无用的怨言，专说他人的坏话。
- e. 没有认真工作的心情。