

第十二章 定置管理

第一节 定置管理概述

第二节 定置管理的基本原理

第三节 定置管理的步骤

第一节 定置管理概述

- 一、制造工厂的定置要求
- 二、生产现场各工序、工位、机台的定置要求
- 三、工具箱的定置要求
- 四、仓库的定置要求
- 五、检查现场的定置要求

一、制造工厂的定置要求

- (1)要制定标准比例的定置图,生产场地、通道、水电气布置路线、质检区、仓库等都要进行规划和显示;
 - (2)明确各区域管理责任人,零件、半成品、设备、垃圾箱、消防设施、易燃易爆的危险品等应使用鲜明直观的色彩或信息牌显示出来;
 - (3)凡与定置图要求不符合的现场物品,一律清理撤除。
-

二、生产现场各工序、工位、机台的定置要求

- (1)要有相应的图纸文件架、柜等资料文件的定置硬件;
 - (2)工具、夹具、量具、仪表、机器设备在工序、工位、机台上停放应有明确的定置要求;
 - (3)材料、半成品及各种用具在工序、工位摆放的数量、方式也应有明确的定置要求;
 - (4)附件箱、零件货架的编号必须同零件账、卡、目录相一致。
-

三、工具箱的定置要求

- (1)工具箱应按标准的规定设计定置图;
 - (2)工具摆放要严格遵守定置图,不准随便放;
 - (3)定置图及工具卡片要贴在工具箱上;
 - (4)工具箱的摆放位置要标准化、规范化和统一化。
-

四、仓库的定置要求

- (1)要设计库房定置图;
 - (2)对于那些易燃、易爆、易污染、有储备期要求的物品要按要求实行特别定置;
 - (3)有储备期限要求的物品的定置,在库存报表、数据库管理上要有对时间期限的特定信号或标志;
 - (4)库存账本应有序号和物品目录,注意账物相符。
-

五、检查现场的定置要求

- 检查现场应划分不同区域,如合格品区、不合格品区、待检区、待判区、返工区、报废区等,以不同颜色加以标志区分。
 - 在开展定置管理活动中,将好的方面和不好的方面全部目视化到现场是至关重要的。如果现场所有人员不理解这一点,那么就无法构建出卓越的生产体系。定置管理需要结合生产管理、生产技术以及整个工厂的需要,这样才能实现真正意义上的定置管理。
-

第二节 定置管理的基本原理

- 一、定点管理
- 二、定物管理
- 三、定品管理
- 四、定量管理
- 五、定容管理

一、定点管理

- 定点管理是指将物品存放在最合理的位置,使生产过程中取放方便,规定各种物品的放置方式,并将其标准化。若要实现标准化,就需要注意以下四点:
 - (1)明确作业区域;
 - (2)明确置场;
 - (3)明确放置的物品;
 - (4)明确放置数量。
-

二、定物管理

- 定物管理就是在定置管理的基础上,明确每个“置场”分别放置哪种物品并通过标识加以确定。必要时可将工装容器根据物品的特性进行设计,采取防错的手段进行定物管理。
-

三、定品管理

- 物品的放置方法大致可以分为两种：一种是按产品种类，对部件进行存放。按此法存放，有利于部件的收集，在生产频度高或者需要反复加工的产品加工时，该存放方法可以将动作的浪费控制在最低程度。另一种就是按照产品的功能对部件进行存放。按此法放置，便于集中进行申购以及入库，比较适用于小批量生产。
-

四、定量管理

- 定量管理就是在定置管理的基础上,规定一个容器中存放物品的数量,便于材料供应和数量管理。现代工业生产非常精细化,现场的生产是靠配送,每个小时配送一次,规模大一点的,两个小时配送一次,由仓储部门根据生产计划及时组织成套的物料配送到现场。配送到现场的物料,需要根据生产能力、计划以及配送的频度来明确一个容器,一个包装里面放多少货以方便我们对现场进行配置,所以现场的这些容器的设计,要非常有针对性,不管它的放置方法还是它的数量规定,都要能够做到位。
-

五、定容管理

- 定容管理是指根据物料特点制作专门的放置容器或设置专门的放置方法,使物料取放方便,以提高效率的一种方法。
-

第三节 定置管理的步骤

- 一、准备阶段
- 二、定置管理设计
- 三、定置实施
- 四、定置检查与考核

一、准备阶段

(一)进行工艺研究

四个步骤:

(1)对现场进行调查,详细记录现行方法;

(2)分析记录的事实,寻找存在的问题;

(3)拟定改进方案及实施计划;

(4)对成果进行固化,或形成可视化管理。

(二)对人、物结合的状态分析

人、物结合状态分析,是开展定置管理中最关键的一个环节。在生产现场,人与物的结合有两种形式,即直接结合和间接结合。

(三)开展对信息流的分析

信息媒介物是人与物、物与场所合理结合过程中起指导、控制和确认等作用的信息载体。

二、定置管理设计

定置管理设计,是指对各种场地(分厂区、车间、仓库)及物品(分机台、货架、箱柜、工位器具等)如何科学、合理定置的统筹安排。定置管理设计主要包括定置图设计和信息媒介物设计。

□ (一)定置图设计

定置图是对生产现场所在物进行定置,并通过调整物品来改善场所中人与物、人与场所、物与场所相互关系的综合反映图。

□ (二)信息媒介物设计

信息媒介物设计,包括信息符号设计和示板图、标牌设计。

在进行信息符号设计时,如国家有规定的(如安全、环保、搬运、消防、交通等)应直接采用国家标准。其他符号,企业应根据行业特点、产品特点、生产特点进行设计。设计的符号应简明、形象、美观。

三、定置实施

定置实施是理论付诸实践的阶段,也是定置管理工作的重点。其包括以下三个步骤。

□ (一)清除与生产无关之物

生产现场中凡与生产无关的物品,都要清除干净。清除与生产无关的物品时,能转变利用的应转变利用,不能转变利用的,可以变卖,化为资金。

□ (二)按定置图实施定置

各车间、部门都应按照定置图的要求,将生产现场、器具等物品进行分类、搬、转、调整并予以定位。定置的物要与图相符,位置要正确,摆放要整齐,贮存要有器具。可移动物,如推车、电动车等也要定置到适当位置。

□ (三)放置标准信息铭牌

放置标准信息铭牌要做到牌、物、图相符,设专人管理,不得随意挪动,要以醒目和不妨碍生产操作为原则。总之,定置实施必须做到:有图必有物,有物必有区,有区必挂牌,有牌必分类;按图定置,按类存放,账(图)物一致。

四、定置检查与考核

- 定置管理的一条重要原则就是持之以恒,只有这样,才能巩固定置成果。因此,必须建立定置管理的检查、考核制度,制定检查与考核办法,并按标准进行奖罚,以实现定置长期化、制度化和标准化。
- 定置管理的检查与考核一般分为两种情况:
- 一是定置后的验收检查,检查不合格的不予通过,必须重新定置,直到合格为止。
- 二是定期对定置管理进行检查与考核。这是要长期进行的工作,它比定置后的验收检查工作更为复杂。
- 定置考核的基本指标是定置率,它表明生产现场中必须定置的物品已经实现定置的程度。其计算公式是:

$$\text{定置率} = \frac{\text{实际定置的物品个数(种数)}}{\text{定置图规定的定置物品个数(种数)}} \times 100\%$$
