



现代股份制企业
国际标准化丛书
XIANDAIGUFENZHIQIYE
GUOJIBIAOZHUNHUAGUANLICONGSHU

现代股份制企业

生产运作国际标准化管理全书

SHENGCHANYUNZUOGUOJIBIAOZHUNHUAGUANLI

主编：丁继华

中国致公出版社

现代股份制企业生产运作国际标准化管理全书

主编：丁继华

中

卷

中国致公出版社

表 7-6-4 X、Y 零件送货时间表

交付地点:工序 1,每次:20 个/回(10 台用量)		
今日生产量	生产时间段	送货时间点
100	11:30 ~ 15:00	13:25
		14:15
		15:05
		15:55
		16:45
交付地点:工序 15,每次:10 个/回(10 台用量)		
今日生产量	生产时间段	送货时间点
50	余裕时间为“0”情况 下:13:00 ~ 17:00 第 2 日 8:00 ~ 8:22	14:32
		15:22
		16:12
		17:02
		第 2 日 8:52

我国许多的 MRP(ERP)软件在生产计划与生产指令上无所作为,这与企业内没有实行精益生产方式有直接的关系。例如原来工厂没有实施精益生产方式,有主生产计划,又有各车间的零件生产计划。而产品往往是由多种零件组成,于是通过十几个调度、统计人员来制定数以百计、千计的零件生产计划与完成统计,但是数以百计、千计的零件生产过程中,各种异常的停止及互相配套的可能性数以万种,每一个调度、统计人员事前很难做到零件在生产数量与送货时间上同主生产计划完全吻合,为了不影响最终产品的生产进度,制定各车间的零件生产计划的调度、统计人员,往往将零件多做、早做。于是有了大量各种中间库存,生产的空间也被库存品大量占用。而实施精益生产方式后,生产调度、统计人员大量减少,让生产现场的工人(或班组长)每日用 20 分钟对自己生产的几个零件,根据主生产计划制定精确、准时的生产指令和送货指令,以此保证库存量大幅度减低。同时,任何地方出现了异常,影响进度,马上通知所有相关部门,全部停止生产,从而保证不增加库存,不生产不良品,同时,也使得所有管理人员、工程技术人员,在平时要将品质、设备维护、人员教育工作做细,有了问题迅速到现场解决。以避免出现因自身的一个小的错误,而导致全企业停止生产的严重后果。

在精益生产方式中,大量连续流水式生产与一些大型设备(数吨到几十吨重)少量生产,在生产指令与物流控制上是否一样呢?

(1)大量连续流水式生产,产品一般重量在几吨以下(例如从汽车到小玩具),此时工序编排不论在空间上、时间上都体现物料需求上的不同,物料送往的地点也不同。例如前面的案例中的 X、Y 二零件在送货的时间段与送往的地点均不同。

(2) 体积巨大的产品,生产数量一般较少,甚至只生产一个。生产时产品固定在一个位置上不动,此时工序仅仅在不同时间上编排,通过时间上的不同工序将物料按时运送,但物料送往的地点相同。例如飞机、雷达、建筑用的大型工程设备泵车等的生产,还有像楼房建筑也属于此类。举一极端的事例,让我们来看看深圳地王大厦的建设情况,地王大厦在一个三面环路的三角地建设,这三条路均是深圳重要的交通要道,地王大厦的平面投影同所批准的使用面积差不多。在地王大厦建设过程中,三面环路全部正常使用,没有封路现象,且路面如同其他街道一样干净,与此同时,在一年时间里将近 400 米高的摩天大楼建成。其管理核心在于通过每日准确的进度与物料配送安排,将他处的各种材料每日在不同时间段,准确配送。那么准确的进度从何而来,通过 TE 来准确设定进度。

从生产指令看板的案例看出,物料生产及送货指令同生产工艺的编排紧密相关,若上例中工序编排不准确,送货一样不准确。若没有 X、Y 零件的单件生产周期的数据,X、Y 零件的生产指令看板也不可能准确制定。这些工序编排与单件生产周期的数据等等均属于工业工程学(IE)。

二、生产指令与 IE 技术(工序编排)

IE 技术在精益生产方式推行中占有十分重要的位置,完全可以说,没有 IE 技术,就不可能取得良好的效果。因篇幅所限,本书对此不再赘述。致力于推行精益生产方式的读者敬请参阅《3A 企管书系》之《精益生产方式——现场 IE》。

世界级的生产型企业都是先实施或部分实施 JIT,然后再实施 MRP(ERP)的。我国目前很多企业没有实施 JIT,就直接实施 MRP(ERP),结果整个系统仅仅用到物料库存查询等少数功能,其生产计划等核心部分基本无法启用,MRP(ERP)的作用远远没有展现出来,各种库存依旧、现场工序间物流不畅依旧。几乎可以用“花钱买大炮,却只能用来打蚊子”来形容。

第八篇

股份制企业生 产现场管理

第一章 生产现场管理主体及其定位

第一节 企业现场车间主任

车间主任作为企业生产现场的负责人,直接控制生产过程及其系统运行。这一生产过程需要车间主任对现场各专业进行规范化管理,同时严格规范自身的管理行为,明确管理要求,把握规范内容,切实把管理落到实处。

一、车间主任行为的特点

车间主任行为特点是自身行为规范。行为规范是一种新的科学管理制度,也是在企业管理比较落后的基础上通向管理现代化的一个重要步骤。它的核心思想是把规范化管理建立在科学管理与民主管理相结合的基础之上。因此,车间主任行为规范的基本特点,也集中地体现在科学性 with 民主性两个方面。

从行为规范内容和它的产生中可以看出,规范化工作法在科学性上大大超出了泰罗的科学管理理论,它融合了系统论、控制论和信息论等现代化管理理论,汲取了行为科学和心理学的成果,并应用概率统计等数理方法,将实现满负荷的方法推向标准化、程序化、规范化,把劳动优化组合引申到生产经营要素的整体优化。在科学性上,体现了系统的原则、优化的原则、定性与定量管理相统一的原则、过程控制与结果控制相统一的原则,具有系统性、严肃性、时效性和综合性的特点,有利于发挥人、机、物的潜在效能,有利于保持生产经营过程的连续性、协调性和均衡性,有利于在现代化大生产中产生综合效益。

与资本主义企业管理相比,社会主义企业管理的特征是民主管理。社会主义企业的职工既是国家的主人,也是企业的主人,社会主义企业管理从本质上讲,是劳动者对自己企业生产经营活动的管理。规范化工作法不但在科学性上大大超出泰罗的科学管理理论,并且剔除了把工人视为“机器人”的见物不见人的弊端,以及视工人为“经济人”的仅以金钱调动积极性的片面做法,而是把科学管理与民主管理结合起来,体现了充分的民主性。它借鉴“社会人”的概念,打破了管理干部和工人的界限,并为民主评议干部创造了有效的形式和渠道,体现了民主管理与厂长负责制相统一的原则,使职工充分行使当家做主的权力,使厂长负责制建立在民主的基础之上。并且规范化工作法本身就是在充分尊重

和发挥职工积极性、创造性的基础上,通过领导、专家和职工反复论证、修正而制定出来的企业生产经营活动中规范化的客观标准,也是企业管理民主化的具体体现。它可以培养职工的时间意识、标准意识、程序意识和公平竞争意识,使每个职工在生产经营活动中都用共同制定的规范来自己管理自己,把科学管理作为职工的自觉行动,从而激励职工的进取精神,开发人的潜力,增强企业的凝聚力。

总之,管理规范化是一种具有中国特色的新的科学管理方法。它一方面贯彻了合理组织生产力的科学原则,一方面把科学管理与民主管理结合起来,贯彻了民主管理的原则,体现了我国社会主义企业管理的特征。

二、车间主任管理规范

因为管理规范具有科学性与民主性的特点,所以它是一种先进的科学管理方法,不仅有其产生的必然性,而且有推广的必要性。应当承认这样一个事实,或者明确这样一种看法,我国技术改造很重要,管理更重要,或者说我国技术装备落后,管理更落后。要在企业管理比较落后的基础上实现管理现代化,还需要随着生产力的发展有一个较长的过程。规范工作法既是生产力发展到一定水平的产物,又是进一步发展生产力的客观需要,既是我国企业进一步巩固和完善社会主义生产关系的有力手段,又是在企业或更大范围内发展社会主义上层建筑的有力措施。它是我国工业企业迈向管理现代化的一个重要步骤,有着重要的现实意义和普遍的推广价值。

(一)管理规范适应现代化大生产的需要,有利于提高企业的整体效益

现代化大生产具有大规模地采用机器和机器体系进行生产,生产过程有高度的比例性和连续性的特点。必须科学、合理、严密地组织生产过程,才能发挥人、机、物的最佳效能。否则,就会造成失控。

(二)管理规范化把管理与改革融为一体,深化了企业内部改革

规范化工作是在企业内部改革的条件下产生的一种科学管理方法。它把管理与改革融为一体,不但强化了企业管理,而且深化了企业内部改革。

第一,规范化工作促进了岗位竞争机制的引进和健全。过去在企业里,干部是终身制,工人是铁饭碗。职工被分配到某一岗位后,不论素质如何,不管能力强弱,基本不予调动,一岗定终身。规范化工作的“三定”,使岗位竞争机制得到引进和健全;“五按”、“五干”要求职工具有强烈的时间意识、标准意识、程序意识和竞争意识,要承担具体化、数量化的岗位责任。这就给工人带来了制约,同时也带来了选择岗位的自由,促进了岗位竞争。不适应岗位职责的,只好让别人来干,德才兼备的,可以向技术性强、工作难度大、风险责任重、工资收入高的层次竞争。对科室人员的作用也打破了干部和工人的界限,在全厂招标选聘。有了规范化的客观标准,可以创造机会均等的竞争环境;有了公平竞争的机会,每个人都会有实现自身价值的期望和可能,人人都可争担高层次的工作和责任,从而为提高

人员素质和优选出最佳岗位工作者创造了条件。

第二,规范化工作促进了企业内部分配制度的改革。过去讲社会主义的分配原则是按劳分配,实际上并没有真正做到。其中一个重要的原因,是对劳动量和劳动计酬没有科学的规范,岗位、责任、贡献与工资不一致,利益机制的正效应不高。而规范化工作法规定的原则是同岗同责同酬,在同一岗位承担同样的责任,执行同一的工资标准,“一步到位”。这样,既消除了同岗不同责、同责不同酬的弊端,体现了劳动者的劳动成果与劳动收入的正比例关系,又增强了工资分配的公开性和透明度,使企业分配制度改革有了重大突破,有效地调动了广大干部和职工的积极性。

第三,规范化工作促进了企业的优化劳动组合。由于规范化工作法把企业的各项工作法把企业的各项工作内容和规范细化到每个岗位,并打破了原有的组织和人员结构,在有利于劳动者和劳动资料最佳结合的原则下,实行双向选择,择优上岗,这就为企业的优化劳动组合提供了客观标准和岗位的任职条件,增强了优化组合工作的透明度,不致出现“优化关系组合”的不正之风,从而使企业真正组成最佳的劳动群体,形成精干、高效的生产、管理组织。

第四,规范化工作还是强化承包经营过程管理的一种有效途径,有利于克服“以包代管”的短期行为,使企业保持旺盛的后劲。

(三)规范化工作能激发职工的进取精神,有利于提高全员素质

如前所述,由于规范化工作将竞争机制引入企业的每一个岗位,创造了机会均等的竞争环境,这就会使职工普遍产生紧迫感,从而激发职工奋发向上的进取精神,有利于提高全员素质。

第一,规范化工作能促使职工克服消极随意性。职工中的某些消极随意行为,往往是由责任心不强造成的。究其原因,除思想因素外,与工作责任不清、劳动定额不严、工作质量标准不高、实绩考核不细等,也有直接关系。规范化工作法解决了这个问题。它使岗位工人必须严格按程序、路线、时间、标准、指令操作,井井有条,一丝不苟,不得有任何麻痹和松懈。

第二,规范化工作能激励职工提高业务技术水平。按照规范化工作法的要求,达不到所在岗位规范标准,就有可能被淘汰到低层次工作岗位,甚至有可能在厂内待业,这样不但会减少工资收入,脸上也过不去。即使能胜任本岗位工作的职工,也必须刻苦学习,努力提高自己的业务技术水平,才能为争取向高层次的工作岗位晋升创造知识和技术条件。

第三,规范化工作能促使职工加强组织纪律性。人的思想觉悟和纪律观念有高有低,参差不齐。在企业中,也有少数职工思想觉悟较低,组织纪律性较差。如有的职工认为工作是给领导干的,领导在场就干,领导不在场就不干;有的不遵守规章制度,随意违章作业等等。由于规范化工作法对各个岗位的工作内容和标准要求明确,一目了然,必须严格遵守,这就会使职工逐渐养成自觉遵守规章制度的习惯,加强组织纪律性。

(四) 规范化工作有利于引发职工的统一行为, 建立企业的新秩序

以法治厂, 科学管理, 是建立企业新秩序的基础。规范化工作法按照“兼容并蓄, 互相补充”的原则, 把具有普遍指导意义的法律、法规与反映本企业具体情况的厂规厂法结合起来, 为企业铺设了一条行动轨道, 奠定了建立企业各方面新秩序的基础。

第一, 规范化工作有利于建立企业生产管理的新秩序。由于定岗、定员、定责, 把企业的每一个环节、每项工作内容和对每一职工的工作要求都纳入了规范管理, 使规范化生产管理运行机制贯穿于生产和管理的全过程, 从而有利于建立企业生产管理的新秩序, 以严密的微观连续性管理保证着企业宏观目标的实现。

第二, 规范化工作有利于建立企业内部人际关系的新秩序。传统的企业管理由于规范、措施、标准不够严细, 考查手段不够得力, 特别是缺乏公平竞争的环境, 容易造成工作上的许多不协调, 人与人之间免不了产生许多矛盾。规范化工作法使各个岗位都有各自明确的职责范围和工作标准, 每一岗位人员都可以按照规范的要求进行工作, 自我督促, 自查自纠, 自己管理自己, 自己教育自己。这样就会减少工人与工人、干部与工人、干部与干部之间的矛盾和摩擦, 而形成一种团结、和谐、互相支持的新型关系。

第三, 规范化工作还有利于建立职业道德新秩序和发展企业文化。社会主义职业道德是共产主义思想在职业中的体现, 它的核心是全心全意为人民服务。规范化工作法不仅要求职工关心国家、关心集体、关心他人, 而且将企业的工作内容全部细化到每个岗位和职工的具体行动, 这就有利于培养职工树立良好的职业道德和行为规范, 有利于发展企业文化, 使职工能够更加明确和自觉地维护共同的价值趋向, 形成一定的群体意识和群体行为规范。

第四, 规范化工作有利于加强企业思想政治工作。思想政治工作是实现规范化工作法的重要保证, 规范化工作法又对思想政治工作提出了更高的要求。必须把思想政治工作渗透到生产经营过程的每个环节, 以“三个代表”为指导, 大力开展爱国主义、社会主义、独立自主、艰苦奋斗的教育, 不断提高职工的思想政治觉悟, 增强职工的主人翁责任感和献身现代化的事业心, 培养职工的改革意识和竞争意识, 才能使执行规范成为职工的自觉行动, 保证企业经营目标的实现, 为推进我国社会主义现代化建设做出积极的贡献。

最后, 还需要指出的是, 规范化工作的根本意义不仅着眼于以上各点, 而且着眼于从长远上提高职工素质和企业整体素质。素质提高了, 潜力才能充分发掘出来, 效率才能真正上去。职工和企业的素质提高了, 社会生产力就能得到较快的发展。

总之, 规范化工作法是在实践的基础上, 通过对企业管理客观规律认识的不断深化而创立的一种科学管理方法, 它的基本思想和原理具有普遍的推广价值。车间主任就是要紧密联系本企业的实际, 扎扎实实, 在规范自身行为的同时规范全体职工的行为。先行试点, 逐步推广, 并在实践中注意总结经验, 创造出具有本企业特点的规范管理方法, 为提高我国总体的企业管理水平做出积极的贡献。

三、车间主任工作标准及其要求

(一)工作标准

(1)领导车间全体人员紧紧围绕企业总方针和总目标做工作,布置和检查各岗位工作任务完成情况,并按期进行考核。

(2)定期组织召开生产例会,保证企业各项生产指标和质量指标按计划完成。

(3)搞好生产工作的人力、物力、车辆设备的调配,协调好生产进度,做到重点工作指挥到现场。

(4)定期和不定期检查、考核生产办公室人员的工作,组织业务学习,不断提高业务水平。

(5)传达上级指示和会议精神,布置任务,汇报工作,对于领导安排的各项工作,按时按要求完成。

(二)技术(业务)标准

(1)具有全面领导指挥车间正常安全生产运行,完成企业生产任务的能力。

(2)熟悉生产管理全过程,具备大专以上企业管理知识和文化知识。

(3)按照公司领导要求,高质量地完成生产任务和科学地管理好车间。

(4)熟悉车间生产办公室各岗工作,具备高质量地完成本车间生产办公室各主要岗位工作的业务能力;管理知识广泛,现场经验丰富;具备较强的语言表达能力和写作能力。

(5)具有中级以上专业技术职务任职资格。

(三)质量标准

1.素质质量标准

(1)在政治素质方面:始终和党中央保持一致,拥护党的路线、方针、政策,用邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论和江泽民同志“三个代表”的重要思想指导工作;用党员的标准要求自己,秉公办事,公正廉洁。

(2)在文化素质方面:不断进取,刻苦钻研,达到大专以上文化程度,适应企业改革新形势。

(3)在业务素质方面:做到“五知、五会、五懂”:

①知全车间人员思想动态和工作状态;会深入细致地做思想政治工作;懂新时期党的总方针目标。

②知全车间生产任务;会制定月、季、年度生产计划;懂近期生产主要矛盾和解决方法。

③知全车间管理和生产动态;会协调生产各环节的衔接工作;懂制定办法的原则和具体措施。

④知不同时期生产管理的主要矛盾;会不失时机地转换工作重点;懂生产规律、质量标准 and 安全生产知识。

⑤知全车间设备生产状态;会组织对设备进行调整、改造、更新及计划审核;懂新技术、新工艺的先进特点及推广步骤和方法。

(4)在能力素质方面:具备较强的组织协调、管理能力,综合分析判断能力,语言文字表达能力和公关能力。

2. 工作质量标准

(1)在生产开发管理方面,始终坚持高标准严要求,工作失误率应小于1%,不得出现重大失误。

(2)办事起点要高,认真组织完成领导交办的每项工作,办事效率、工作质量都高于本车间其他管理人员。

(3)年终本车间职工民主评议满意率在80%以上。

四、车间主任工作程序

车间主任必须熟悉整个车间工作程序及其自身工作程序。

(一)生产车间工作程序

1. 工作程序

(1)在公司主管生产副经理的直接领导下开展工作。

(2)生产车间进行的所有工作,应尽职尽责地对公司领导负责,对车间全体职工负责。

(3)有关生产的各项重大工作,均由主任向主管经理汇报。

(4)生产办公室各岗工作人员,开展各项工作都应对主任负责。

2. 把关程序

(1)凡车间各岗需上报、下发的各类文字材料,必须首先经主任把关审核后,方可上报或下发。

(2)凡生产办公室各岗需要处理的重大事情,各岗人员应及时征求主任意见,获准后就要求予以解决。

3. 反馈程序

(1)凡接到上级或平级单位的各类通知,应及时按要求传达到有关部门或个人,并将执行情况反馈给原通知单位或个人。

(2)凡上级部门或领导交给的各项工作,如在开展工作中有困难,或顺利完成后,都应将结果向公司主管领导或指挥部有关部门反馈。

4. 请示汇报程序

(1)凡需车间处理的重大事情,都应向公司主管经理请示汇报。

(2)各岗在工作中如遇有困难或个人解决不了的问题,都应向主任请示汇报。

车间工作管理流程如图8-1-1所示。

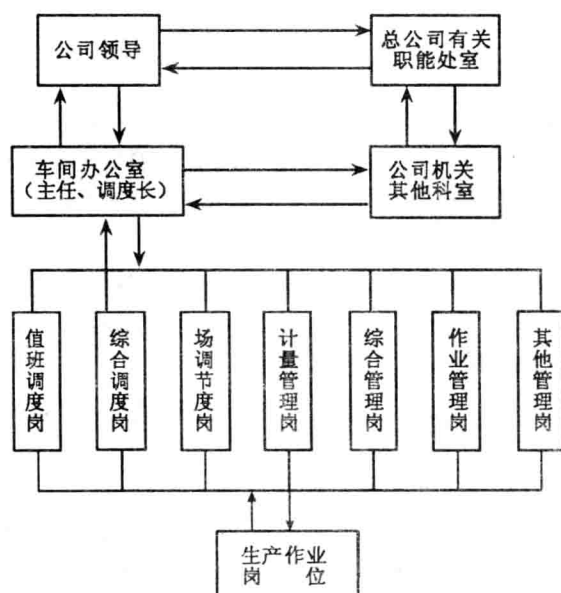


图 8-1-1 车间工作管理流程示意图

(二) 车间主任岗程序

1. 工作程序

(1) 在公司主管经理直接领导下, 按公司方针和目标安排布置生产办公室的各项工作。

(2) 重大事情先请示主管经理批准后, 再做决策。

(3) 及时将各项生产指标、技术指标、质量指标及各项保证措施、工作量分解落实到各岗。

(4) 主任管辖的各项工作, 都应对主管经理负责。

2. 把关程序

凡属车间开展的重要活动及上报、下发的重要材料, 以及向上级领导呈报的重要报告等事宜, 主任都应把关审定。

3. 反馈程序

凡是接受公司领导和上级领导安排的各项工作, 都应严格按领导意图和要求, 将事情处理结果及时反馈给主管经理。

4. 请示汇报程序

遵循逐级请示的原则, 主任遇有需要请示汇报的工作或问题, 应首先向主管领导请示汇报。

五、车间工作职责

(1)根据公司下达的生产、加工计划,认真组织,协调实施、落实;协助公司主管生产的领导负责全公司日常生产组织、指挥、协调工作,确保各项生产建设任务的完成。

(2)组织岗位责任制检查评比工作和“文明班组”评比工作,以及新工艺、新技术的推广工作。

(3)坚持一年 365 天、一天 24 小时值班管理生产,随时收集生产管理情况,搞好信息传递、反馈和综合分析,发现问题及时汇报,及时组织现场处理。

(4)负责新建设施投产方案措施的审定工作。

(5)认真做好上传下达工作,及时准确地传达上级和公司领导的指示,迅速反映和解决基层提出的各种问题。

(6)根据生产实际搞好全车间各种车辆的协调安排。

(7)组织好季节性工作和突发性事故的抢修处理(如冬季保温、停水、停电等)。

(8)随时完成上级领导和上级调度指令交办的各项工作任务。

(9)负责车间的业务培训、质量教育、资料归档和双文明建设工作。

六、主任岗的岗位责任

(1)认真贯彻执行党的路线、方针、政策,执行上级有关的方针、生产指令,坚持做好车间人员的思想政治工作,坚持两个文明一起抓。

(2)负责车间的管理工作;负责领导、考核调度长岗和副主任岗的工作;负责技术业务指导工作和作业活动的决策工作。

(3)掌握车间每天产量、处理加工量。

(4)搞好公司生产计划安排,协调好各个生产环节,确保生产任务的完成。

(5)抓好节能降耗工作,积极推广新技术、新工艺。

第二节 企业现场班组工长

班组长作为企业的最基层管理者,它的管理职能实质上是执行与操作,执行公司及车间的生产作业计划,进行岗位分解与操作。这是企业完成生产任务、实现经济效益的基础。必须从规范班组长的自身行为做起,来规范全体成员的行为。

一、班组长行为规范

班组长行为规范是指其岗位操作规范,就是从企业经营系统的整体出发,科学地落实岗位的责任,使班组长都明确“干什么”、“怎么干”、“什么时间干”、“按什么路线干”和“干到什么程度”,从而使班组长都能做到按程序、按路线、按时间、按标准、按指令操作。“五按”是岗位工作规范的基本内容,“五干”则是制定岗位工作具体规范的基本思路和依据。

规范工作强调对人在工作中的行为实行强化管理,“五按”与“五干”就是要求班组长在生产经营中的行为程序化、标准化和规范化,其实施具有客观必要性和重要的现实意义。

首先,实行岗位规范操作是现代化大生产的客观要求,这体现在以下几个方面:(1)现代工业企业拥有较复杂的技术装备,各种机器设备组成相互联系、相互配合的有机整体,机器设备有自己的运转规律,劳动者在利用设备进行生产时不能不受机器设备自身运转规律的支配。在企业中,无论是产品的设计、工艺流程的制定,还是操作方法的选择、生产过程的组织等,都必须按照机器设备的运转规律,运用科学知识来解决。岗位规范化操作就体现了人们对机器设备运行规律的科学认识。(2)现代工业企业是具有高度分工与协作的社会化大生产。企业的任何一种产品都是企业内许多人共同劳动的成果,细致的劳动分工,必须要求严密的劳动协作,岗位规范化操作就是把广泛、细致、复杂的分工协调起来的客观要求。(3)现代工业企业的生产过程具有高度的比例性、连续性,生产管理追求高效而均衡地生产,而这些都是必须建立在各个岗位都能科学规范地操作的基础上。

其次,岗位规范化操作是公平竞争的要求。每个人都有干好本职工作的愿望,但是在仅有岗位责任,而无严格的操作规范时,缺乏“干好”的标准,往往是凭借领导的主观印象,况且“高奖重罚”仅涉及少数人,对大多数班组长缺乏激励。当有了岗位操作规范后,只要能遵循“五按”、做到“五干”,就是“干好了”,使所有的班组长的工作得以承认,使他们产生了胜利感和成就感。另外,规范化操作作为班组长进行岗位竞争提供了尺度,你达不到本岗位的规范,就只好让别人干,而你如果能达到技术性强、工作难度大、责任及风险大、薪酬高的岗位的规范,则可以向上竞争。

再次,岗位规范化操作是提高班组长素质的必由之路。操作规范要求严格执行“五按”,这是与当前我国企业职工的思想与技术状态分不开的。目前,企业中有的班组长工作表现一般,这主要是由于责任心不强和技术素质较低造成的,而岗位规范化操作正是为解决这个问题提供了一剂良药。随着班组长素质的提高,规范化的工作就会逐渐成为班组长的自觉行动,那时,班组长将能更自觉、严格、创造性地执行岗位操作规范。

最后,岗位规范化操作是提高劳动生产率的要求。在实行规范化操作的过程中,对操作内容、方法、线路、时间等都进行了科学优化,使操作更加省时、安全、高效,使班组长在一个轮班内的工作负荷更加均衡,从而在减轻班组长劳动强度的前提下,提高了劳动生产率。

二、班组长岗位操作规范的内容

岗位操作规范包括如下内容:(1)该岗位所有的操作,即应该干些什么?(2)每项操作的操作方法和操作程序,即应该怎样干?按什么路线干?(3)该岗位所有操作的时间安排,即每项操作在什么时间干?(4)执行考核细则,即每项操作怎么干和干到什么程度?这些内容实质就是“规范”的具体化。

三、班组长岗位操作规范的编制原则

(一)岗位操作规范的编制原则

不同企业、不同岗位的操作规范的编制不会完全相同,但是仍可找出一个好的操作规范标准,或称为编制原则。

1. 科学性

岗位操作规范的制定要有坚实的科学依据,应严格遵照机器设备的运行要求并充分吸取已有的行为科学、目标管理、定额管理、全面质量管理等方面的研究成果及实践经验,同时,还应遵循科学的制定程序。

2. 系统性

首先,整个生产过程的各个环节(岗位)是一个统一的整体,某一岗位规范的制定决不是孤立的,应从整个生产过程整体优化的角度考虑问题,进行反复综合平衡,全面优化。其次,对一个岗位上的所有操作也应看做是一个整体,按照生产工艺的要求,合理搭配每个时间单元的工作内容,保证各项工作间隔时间均匀,生产控制均衡。

3. 实践性

为了保证制定出的岗位操作规范切实可行,整个编制过程中要做到专群结合,由下而上、由上而下反复论证、审核,然后经实践验证,最后确定。

4. 先进性

岗位操作规范既要考虑现有岗位工作人员的素质条件,又要使操作规范反映先进工人的操作系统具有的先进性。岗位操作规范是多数人经过培训和努力才能做到的。

5. 动态性

岗位操作规范的先进性是相对的,随着设备和技术水平的提高,人员素质的提高,在相对稳定的情况下。应不断做出相应调整,以便保持其科学性、系统性、先进性和实践性。

(二)岗位操作规范的编制程序和方法

为了使岗位操作规范真正体现科学性、系统性、先进性、实践性、动态性,企业编制岗位操作规范时应遵循一些大致相同的程序,一般要经过宣传教育、岗位责任分解、工作研究(包括方法研究和时间研究)、时间序列分解、编制初稿、试运行验证、确定岗位操作规范等

步骤。

四、班组长岗位操作规范的调整

各岗位的“规范”虽然是运用科学的程序和方法制定出来的,但是并不意味着绝不可变更。这是因为各种生产条件总会变化,事物总在不断发展,所以岗位操作规范也应与生产实际相适应,做出某些调整。这些调整包括临时性调整和定期调整两种形式。

(一)临时性调整

岗位规范化操作展示板和操作规程为每个岗位明确规定了“五千”的内容,是为在正常条件下的规范化操作提供的依据。但是,生产中总有些特殊情况,如停电、停水、发生突然性故障等,在这些特殊情况下为了使各岗位仍能协调有序地工作,就必须进行临时性调整。

规范化工作法规定,临时性调整须由生产管理机构统一发出操作指令。操作指令逐级下发,各岗位按操作规范的基本内容,即干什么,怎么干,什么时间干,按什么路线干,干到什么程度。

(二)定期调整

为了始终保持岗位操作规范的先进性、科学性、系统性和实用性,应不断收集职工在工作中的创造发明和先进操作经验,针对变化的各种因素,做出定期调整。有的企业每隔1~2年,组织专人对岗位操作规范进行一次修订,并组织岗位人员进行学习、培训和试进行,以便不断地提高劳动生产率。

为了保证定期调整时省时高效,应切实做好平时的资料收集准备工作。这项工作主要分以下几部分:

(1)收集职工建议。实践是检验真理的标准,岗位人员在日常执行规范的过程中,常常能对规范中的某些细节提出好的修改意见。应注意的是,岗位人员提出的建议应通过一定方式上报。如设立建议箱,定期填写合理化建议表等。在建议未被上级采纳之前,不应擅自实施。班组长应经常对这些建议进行收集、分析,并通过必要的试验,将好的建议记录在案。

(2)班组长可随时根据生产工艺变化情况和经过验证提出建议,修订岗位操作规范,但必须经生产管理部门批准,并填入变更操作指令簿,以备定期修订操作规范时使用。

五、标准要求

(一)工作标准

(1)在主管主任的领导下,认真搞好班组管理、业务指导。(2)加强对生产系统各项工