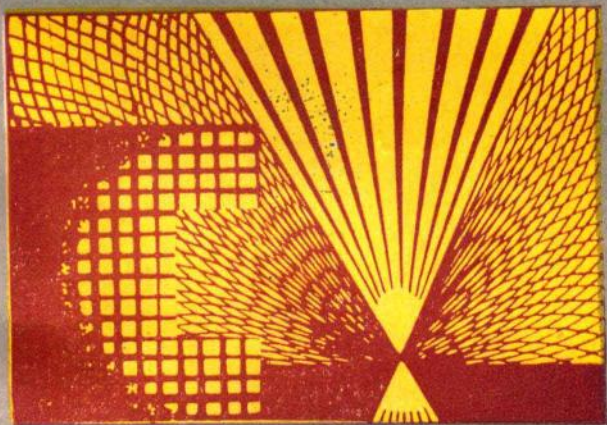


★ 贵州人民出版社

★ 张水边 熊贵生 编

工业企业现场管理



工业企业现场管理

张水边 熊贵生 编著

贵州人民出版社

黔新登字 (01) 号

责任编辑: 马金玉

封面设计: 程明飞

版式设计: 闵 英

工业企业现场管理

张水边 熊贵生 编著

贵州人民出版社

(贵阳市延安中路9号)

贵阳黔春印刷厂印刷 贵州新华书店发行

787×1092毫米 32开本 8.85印张 190千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数: 1—3000册

ISBN 7-221-02991-1/F·63

定价: 3.60元

作者的话

《工业企业现场管理》是根据“八五”期间以及今后一长段时间企业管理的实际需要而编写的。在我们以往的企业管理工作中，由于缺乏整体的综合治理，忽略了对生产现场管理的优化，致使生产现场这一特定空间管理混乱，当然更谈不上规范化。今天，当人们对现代管理规范化的重要性有了新的认识后，提出了对生产现场的各个生产要素进行合理有效的管理的要求，目的是做到优质、高效、低耗、均衡、安全地进行生产，并为90年代企业管理的现代化打下坚实基础。本书从生产作业计划与调度、产品质量监督管理、劳动定额、物资管理、严格劳动工艺安全纪律，安全纪律、安全文明生产、设备综合管理、原始记录和统计工作、班组建设与管理、定置管理等十个方面对现场管理进行了详尽的阐述，对加强企业管理，搞好企业基础工作，促进企业升级达标，有一定的参考价值，可作为培训企业管理人员的参考教材。

作者长期从事企业管理的实际工作和教学研究工作，积累了一定的经验，结合企业的实际情况及企业管理的需要，编写了此书。成稿后，征求了部分省内外专家 and 实际工作者的意见，得到了他们的指导和帮助，在此一并致谢。由于企业现场管理包括的内容广泛，而企业管理的方法和手段也在不断创新、发展，本书自有许多不足，还望从事企业管理工作的同行提出宝贵意见。

1992年10月

绪 论

我国的企业管理经历了艰难曲折的发展道路，现在终于走上了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的道路。“自成一家”就是管理模式要适合自己的情况，有自己的特色。在市场经济条件下企业的生存和发展取决于企业的经营管理状况，必须加强企业管理的基础工作，提高企业的整体管理水平，使企业在动态的竞争环境中处于不败之地。工业企业现场管理，是各个地区、行业以至所有企业都十分重视并且花大力气扎扎实实去做的一项基础性管理工作。

一、为什么要强调现场管理

良好的现场管理是企业管理的起码要求。管理现代化的主要内容之一也是现场管理现代化。自十一届三中全会以来，在企业管理上进行的恢复性整顿、建设性整顿、六好企业建设、企业升级和管理现代化活动，也始终要求企业加强现场管理。那么为何现在又重提现场管理呢？这是因为我们许多企业现场管理仍很落后，有些甚至连恢复性整顿的成果都没有巩固住。要使企业管理真正地、扎扎实实地得到大面积的加强和提高，走上新台阶，非狠抓现场管理不可。为此，应认识下列几个问题。

第一，企业外部环境与企业现场管理的关系。目前，企业的外部环境十分困难、复杂。为了解决市场、资金、材料、能源、运输等难题，许多企业的领导不得不四处奔波。

但就是跑外交也要靠实力。现场管理就是企业实力的重要因素之一。市场竞争靠产品，产品是生产现场制造出来的。现场管理不佳，凭什么到市场去竞争？内部管理尤其是现场管理不好，即使遇到好的外部环境和机遇也会丧失。聪明的企业领导人，都懂得这种辩证关系。

第二，企业改革和现场管理的关系。企业改革是管理进步的动力，管理进步是企业改革的保证。但是在一部分企业中，却把改革和管理割裂开来，甚至对立起来，出现了“以包代管”的反常现象。

“以包代管”是一种迷信和懒汉哲学。改革是要充分发挥职工的积极性，但积极性要取得实际效果，则要经过良好的管理这一过程，否则会适得其反。改革不会简化管理，而是给予管理特别是现场管理增加了难度，提出了高的要求。忽视管理，急功近利的做法，在技术复杂、社会化程度越来越高的工业企业里是行不通的，也是与企业的正常健康发展背道而驰的。

第三，管理现代化与现场管理的关系。一般来说，管理水平较高的企业，都是在加强与改进以现场管理为重点的管理基础上推进管理现代化，以管理现代化带动现场管理现代化，从而取得整体优化的效果。也有一些企业，不愿在抓管理上下功夫，或避开现场管理，热衷于搞花架子，走形式，结果只能是图虚名而招实损。企业是个复合体，企业管理又是在动态中变化的错综复杂的综合体系，而现场是企业的根基，现场管理是企业管理的基础。不抓紧抓好，企业难以适应外部环境，难以进行企业改革，难以推行管理现代化。

第四，企业面貌与现场管理的关系。从企业的生产现场

管理，大体可看出一个企业的工作与精神面貌。并衡量出企业管理的优劣。1.可以窥见企业职工的向心力、凝聚力，即热爱企业，关心企业的兴衰，还是对企业的经营状况漠不关心呢？在生产现场上是兢兢业业，专心一致的操作，还是松松跨跨，出工不出力呢？2.可以反映企业的各项专业管理的水平。如劳动管理方面，是人适其职，人尽其责，还是人浮于事，纪律松弛；在设备管理方面，是完整、清洁、润滑、安全、运转正常；还是故障频繁，事故重复出现，设备利用率严重不足？3.间接地反映企业生产的产品在市场上的竞争力。一个秩序井然的生产现场，在生产中必然是严格执行工艺纪律、操作规程，对质量管理点控制有力，因而其产品必然是质量好，成本低。同样，良好的生产现场，也能使新产品及时组织批量生产，及时投放市场。从某种意义上说，生产现场管理状态是企业竞争力中一个相当重要的变量，不言而喻，它的好坏直接关系到竞争力的强弱。

二、什么是现场管理

生产现场管理，是用科学的管理制度、标准和方法，对生产现场的各个生产要素，包括人（操作者和管理人员），机（设备、工具、工位器具），料（原、材、辅料），能（煤、电、水、汽），法（加工、检测方法）、环（环境），信（信息）等等，进行合理、有效的计划、组织、协调、控制和激励，使其处于良好状态，实施优化组合，保持正常运转，不断得以改进，以达到优质、高效、低耗、均衡、安全地进行生产。那种认为生产现场管理是单纯地搞环境卫生或是搞简单地物的分类，是片面的和错误的。良好的生产现场

管理是现场各项工作的规范化，保证人、物、现场三者处于最佳结合和优化状态。具体内容可归纳为以下十个要点：

1.生产均衡，调度有序；2.产品质量，控制有力；3.定员定额，先进合理；4.原辅材料，供应及时；5.遵章守纪，考核严格；6.设备完好，运转正常；7.安全操作，消除隐患；8.士气高昂，步调一致；9.堆放整齐，安全文明；10.原始纪录，齐准快明。具体说来，就是要达到以下要求：

第一，建立以生产线操作工为主体的劳动组织，使有关部门和人员为生产现场准备好一切生产条件，进行现场服务，保证生产第一线工人能够连续不断地进行生产。

第二，制定和执行现场作业标准，实行标准作业，使生产按照生产节拍、工艺流程和在制品占用量进行。

第三，实现全面均衡，有节奏地同步生产。使最终生产线和装配线的负荷波动达到最低。

第四，消除各种无效劳动和时间浪费，包括生产节拍不协调、窝工、无效搬运、多余动作、返工、工艺流程不必要往返、劳动组织不善等等。

第五，实行定置管理和目视管理，使生产现场的一切要素和活动都实现标准化，并用平面布置图、标准作业图、作业指导书、物流图、指示灯、显示屏等标志出来，使每个生产工人和现场管理人员都能看得见，使成绩数字化，缺点明显化。

第六，尽可能减小批量，迅速更换调整工装夹具、模具。

第七，建立安全文明生产保证体系，经常进行整顿、整理、清扫，清除生产现场松、散、脏、乱、差现象。

第八，保证生产现场和各种信息填写准确，传送及时，消除虚假及拖拉现象。

第九，严格劳动、工艺、安全纪律，实行严格考核，做到令行禁止，激发和保持职工队伍的旺盛士气。

生产现场，是指分厂、车间为主体的责任区域，系直接或间接地从事生产活动的场所。现场管理的特征为：

动态性。以车间为主体的现场之中的人、财、物、信息等都在不断地运动中，直至目标的实现。

整体性。现场容纳了生产组织等各个方面的内容，是一个整体。因此，现场管理优化是综合治理。

相关性。现场的各个要素既自成系统，又相互联系，只有各个要素之间优化匹配，才能首尾相应。

协调性。现场管理优化，要求企业各部门、科室为车间服务，组织协调工作。

三、如何优化现场管理

现场管理优化的目的在于实现企业的整体化，核心是优化生产力，使各系统经常处于最优状态。根据各企业的不同条件，企业的现场管理优化并不是“整齐划一”的。它应该是不同层次，不同水平的优化。由于各企业的起点不一，客观上还存在着一个渐进的过程。但具有共性的是，不间断地推进现场管理优化，都要求从各自不同的特定条件出发，即从企业的生产类型，现场的规模大小，产品结构的特点，技术水平与设备条件，生产期量标准，职工队伍的素质及车间管理人员的合理调整等进行综合治理。使生产现场的人力、物力、财力、能源、时间、信息等重新合理配置。要特别注意

发挥人的优势，提倡奉献精神，要以人作为中心，努力找出各要素之间相互依存、作用和制约的关系，构成适应本企业的现场管理格局，使其规范化、制度化，确保“提高效率，发挥效能，增强效益”。

现场管理优化的途径和作法，近些年来在全国工业战线中，不少企业根据各自的实际出发点，选准突破口，取得了较好的经验。如北京内燃机总厂以定置管理为突破口，上海柴油机厂以技术进步为突破口，上海汽轮机厂以设备更新为突破口，上海四方锅炉厂以调整工艺路线为突破口，铁道部眉山车辆厂、贵州赤水天然气化肥厂以产品创优的质量管理为突破口，都取得了显著的效果。中央有关部委如化工部、机电部、冶金部、烟草总公司等也下发了有关现场管理的考核规定。广西、贵州也制定了现场管理十个方面考核标准。

从一些先进企业的成功经验来看，有效地建立良好的生产现场管理，大致从以下方面入手：

1. 把重点放在人的管理上。生产现场管理中，人是决定性因素。要使生产现场呈现有序状态，其核心是生产现场中人们行为的规范化。首先要激发广大职工强化生产现场管理的自觉性。要深入细致地进行宣传教育，抓住正反两方面的实际事例，对职工灌输强化生产现场管理重要性的认识，使工作行为的规范化成为每个职工的自身要求。其次采取必要的约束措施。在增强职工自觉性教育的同时，必须施以严格的管理，甚至执行铁的纪律，做到严格制度，严格考核，严格赏罚。有的企业要求生产现场必须做到三个文明，即：文明加工、文明运转、文明装备；实现七个根治，即根治现场生产中的碰磕、划别、锈蚀、脏、松、漏、响；有的企业则

规定每个职工下班必须做到“五个不走”，即设备不擦洗（保养）不走；工件不堆放整齐不走；工具不清点不摆好不走；原始记录不记好不走；地面环境不打扫干净不走。这些要求、规定与岗位经济责任制直接挂钩，进行严格考核，这样方能真正落实到人。在实施约束性中，关键就在于建立约束力高的全厂性考核体系，不仅要严于立法，而且要严于执法。从当前企业生产现场管理现状来看，特别要把质量、消耗、效益、安全作为考核体系中的主要标准，从而使企业的生产行为、工作行为有量值要求，易于检查考核，再次应充分发挥思想政治工作的积极作用，把激发自觉性与实施各项约束措施有机地结合起来。为此，企业领导应当激发工人群众“四化”的积极性，注意加强企业民主管理，健全班组管理功能，使广大职工积极参与生产现场管理的各项工作。与此同时，企业党组织要把思想政治工作做到生产现场中去，生产第一线的骨干、班组长等要发挥带头作用，使自己的生产行为和工作行为规范化、科学化，以此带领群众一起整顿生产秩序，强化现场管理。各专业科（处）室的干部要转变工作作风，深入生产现场进行指导、服务，以身作则，从自己做起，用自己的规范行为来影响工人，起表率作用。

2.要持之以恒，一抓到底。第一，企业领导要有长期行为。要确定长远目标，并沿着这个目标有计划、有步骤地进行，使现在的努力与长远目标结合起来，做到一个台阶一个台阶地上，以保持工作的连续性。

第二，要动真格。在抓生产现场管理中，有些企业只敢碰物不敢碰人，结果搞了一阵，收效甚微。在强化生产现场管理中，对于严重影响现场管理规范化、科学化的人和事，经反

复教育无效的，就要敢于碰硬，要动真格。碰硬并不是硬碰，而是要善碰，把教育和强制结合起来，使被碰者心服口服，碰一个教育一片，从而使广大职工自觉地关心生产现场管理。

第三，运用科学的方法来抓现场管理。生产现场管理看起来比较琐碎，似无规律可循，其实不然。它的规律就是：投入产出的转换中人、物、环境的组合是否达到最佳状态。有的企业根据生产现场管理的规律，采取定置管理和目标管理有机结合起来运用，则将使强化生产现场管理目标更具层次清晰，要求内外明确具体，其效果必然更佳。另外，采用5S法、工业工程法、模特排时法、一个“流”等流行的科学管理方法，都可达到事半功倍，并且易巩固。

第四，必须从实际出发，讲求效果，在抓生产现场管理时，每个企业都得从自己的实际出发，抓住薄弱环节，有的放矢地采取对策措施。如有的企业从实现均衡生产着手，有的企业则从加强对质量管理点或关键工序的控制起步，而有的企业则从理顺物流展开等等，不拘一格。即使在学习一些先进企业的成功经验时，也一定要以本企业为主体，消化吸收，切不可照搬照抄。

第五，发挥综合优势，抓出效果。现场管理是一项综合性管理工作，涉及企业改革、思想工作、技术革新、规章制度以至资金投入等企业的方方面面，必须统筹规划，综合治理，才能推得动，铺得开，特别要注意与企业升级结合起来抓，与企业整体优化同步抓，与推广现代化管理配套抓，才能取得最佳成效。

第六，制订规划，作出具体安排，拟出优化标准检查验收细则，定期考核，与经济责任制奖惩挂钩。同时要抓好典

型，有计划有步骤地开展现场管理优化工作。取得经验后，带动面上逐步推开。

目 录

绪 论	(1)
第一章 生产作业计划与调度	(1)
第一节 生产作业计划的编制	(1)
第二节 作业准备和在制品管理	(13)
第三节 生产调度工作	(18)
第二章 产品质量监督管理	(25)
第一节 产品质量监督概论	(25)
第二节 产品质量监督的有关知识	(29)
第三节 生产过程的质量控制	(34)
第四节 企业生产检验	(38)
第三章 劳动定额	(45)
第一节 劳动定额概论	(45)
第二节 劳动定额的管理	(50)
第四章 物资管理	(54)
第一节 物资管理概论	(54)
第二节 物资消耗定额	(56)
第三节 物资储备定额和仓库管理	(60)
第四节 企业内部供料	(61)
第五节 提料、送料工和车间材料员工作 标准	(64)
第六节 企业内部的物流管理	(66)
第五章 严格劳动工艺安全纪律	(69)
第一节 加强劳动纪律教育	(69)

第二节	严肃工艺纪律	(72)
第三节	树立“安全第一”的思想	(74)
第六章	安全文明生产	(76)
第一节	文明生产和劳动安全	(76)
第二节	劳动安全的基本知识	(78)
第三节	生产现场劳动安全管理	(91)
第七章	设备综合管理	(108)
第一节	设备管理的基础工作	(109)
第二节	设备的综合管理	(115)
第三节	备件管理和工具管理	(129)
第八章	原始记录和统计工作	(132)
第一节	原始记录	(132)
第二节	统计工作	(137)
第九章	班组建设与管理	(144)
第一节	班组的性质、地位与作用	(144)
第二节	班组生产管理	(155)
第三节	工艺管理	(178)
第十章	定置管理	(183)
第一节	定置管理的基本概念	(183)
第二节	定置管理的基本理论	(187)
第三节	定置管理的作用	(203)
第四节	目视管理	(206)
第十一章	优化现场管理的组织措施	(214)
第一节	制定优化现场管理的规划	(214)
第二节	优化现场管理规划的组织实施	(219)
第三节	优化现场管理组织实施过程中要注意的几个问题	(230)

第一章 生产作业计划与调度

第一节 生产作业计划的编制

生产作业计划的编制，就是把生产计划中规定的有关任务，按照月、旬、周、日、轮班以至小时，具体合理地分配到车间、工段、小组以至工作地和职工个人，从而保证整个企业生产计划规定的生产任务能够按品种、质量、产量和期限完成。

编制生产作业计划，除了明确一些总的问题（如要求、分工、资料、程序等）外，主要是编制分车间的作业计划即安排各车间的生产任务以及编制车间内部的作业计划。

一、编制生产作业计划的要求和程序

1. 编制生产作业计划的要求

(1) 要使生产计划规定的该时期的生产任务，在品种、规格、质量、产量和期限方面得到全面落实。

(2) 要使各车间、工段、班组和工作地之间的具体生产任务相配合，并紧密衔接。

(3) 要使各生产单位的生产任务与生产能力相适应，并能充分利用企业现有的生产能力。

(4) 要使各项生产前的准备工作有切实保证。

(5) 要利于缩短生产周期，节约流动资金，降低生产成本，建立正常的生产秩序和工作秩序，实现均衡生产，全

面提高企业生产活动的经济效益。

2. 编制生产作业计划的各级分工

计划编制的分工，主要反映在两个方面。一是计划内容的分工，二是计划单位的选择。计划内容是指生产的品种、数量、投入和生产的时间，生产进度；计划单位的选择，是指下达计划采用台份单位，成套部件单位，零件组单位和零件单位的选择问题。

凡是生产过程连续程度高，实行大量稳定生产，而车间、工段又按对象原则组织的企业，则计划的集中程度较高，厂部一级管理很细，甚至一直管到工段一级的计划。计划内容不仅管生产的品种、数量，而且要控制各个生产环节的投入，生产的时间进度；计划单位则选择零件单位。而车间、工段主要负生产前的作业准备工作和编制日计划和轮班计划。

单件生产或生产条件很不稳定的成批生产企业，厂部则可管得粗些，把较多的权力放到下面去。例如在计划内容方面，厂部可以规定上、中、下旬的生产任务；计划单位的选择，可采用台份、成套部件或零件组等。车间则负责规定工段一级的任务，计划内容与厂部大致相同，计划单位可采用成套部件、零件组或零件。至于把任务规定到轮班及工作地，以及安排各种零件的工序进度则由工段负责。

较稳定的成批生产的企业则介于上述大量生产和单件生产的企业分工情况之间。

3. 编制生产作业计划所需的资料

生产作业计划的编制过程，实际上也就是对企业有关生产活动的各种资料进行加工处理的过程。计划编制部门能否