

企业生产现场管理简明读本

Qiyeshengchanxianchangguanlijianmingduben



新疆人民出版社

XINJIANGRENMINCHUBANSHE

责任编辑:杨振明

封面设计:邹晓玲

企业生产现场管理简明读本

王福楦 郑永涛 主编
张都望 李西怀

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐建中路54号 邮政编码830001)

乌鲁木齐铁路局青年印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10印张 210千字

1993年5月第1版 1993年5月第1次印刷

印数:1—7000

ISBN7-228-02633-0/F·144 定价:5.5元

本书的编写得到了自治区企业管理协会、新疆人民出版社汉文编辑部、乌鲁木齐铁路局青年印刷厂等单位的关心和支持,对此我们一并表示感谢!

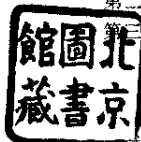
由于我们的水平有限,加之时间仓促,书中可能存在漏误和不妥之处,恳望同仁和广大读者批评指正。

《企业生产现场管理简明读本》编委会

1993年3月

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 生产现场管理的基本概念	(1)
第二节 生产现场管理的主要内容和要求	(5)
第三节 加强生产现场管理的重要意义	(7)
第二章 生产现场作业管理	(10)
第一节 生产作业分析	(10)
第二节 车间生产过程组织	(20)
第三节 目视管理	(26)
第四节 先进的现场作业管理——“一个流” 生产方式	(28)
第三章 物流管理	(38)
第一节 物流管理的内容和意义	(38)
第二节 在制品管理	(40)
第三节 搬运管理	(49)
第四章 文明生产	(56)
第一节 文明生产	(56)
第二节 “5S”活动	(58)
第三节 车间、班组文明生产	(61)
第五章 定置管理	(66)
第六章 生产现场质量管理	(70)
第一节 概述	(70)
第二节 生产现场质量管理基本方法	(71)
第三节 工序质量控制	(82)



C 049226



第四节	车间、班组质量管理		(85)
第七章	生产现场设备管理		(94)
第一节	现场设备管理的作用		(94)
第二节	设备管理的分类法		(96)
第三节	设备的工作程序管理法		(105)
第四节	全面故障管理		(120)
第八章	生产现场安全管理		(135)
第一节	概述		(135)
第二节	施工现场各类人员安全管理职责		(140)
第三节	施工队(项目)、班组现场安全管理工作要求		(148)
第九章	生产现场成本控制		(160)
第一节	概述		(160)
第二节	生产现场成本控制的方法		(162)
第三节	车间经济核算		(169)
第四节	班组经济核算		(174)
第十章	施工现场计划与控制		(188)
第一节	施工现场计划管理任务及其分类		(188)
第二节	施工现场计划的编制		(196)
第三节	施工现场的计划与控制		(201)
第四节	班组现场计划管理		(207)
第十一章	生产现场管理优化		(210)
第一节	企业生产现场管理优化的概念		(210)
第二节	企业生产现场管理优化的主要内容		(213)
第三节	生产现场管理优化的程序		(220)

第四节	生产现场管理优化的途径·····	(234)
第十二章	生产现场管理检查与诊断·····	(238)
第一节	现场调查与分析·····	(238)
第二节	现场管理评价·····	(251)
附录一	谈质量离散性的有效收控·····	(265)
附录二	推行定置管理 搞好文明生产·····	(271)
附录三	铁路施工企业深化现场安全管理工作的 实践与体会·····	(279)
附录四	加强设备管理 提高经济效益·····	(290)
附录五	推行定置管理 实现文明生产·····	(297)
附录六	加强基层核算 提高经济效益·····	(300)
附录七	建立健全安全质量体系 搞好生产现场 安全管理·····	(307)

第一章 生产现场管理概述

第一节 生产现场管理的基本概念

一、什么是生产现场管理

(一)什么是生产现场

凡是企业用来从事生产作业、辅助生产作业和销售产品的场所均称为现场。生产现场指产品生产现场和辅助生产现场,如车间、班组、工序、工作地以及库房、料场等。

(二)什么是生产现场管理

生产现场管理,就是对企业生产现场的各项工作进行组织、计划、指挥、协调和控制,以实现企业优质、高效、低耗和均衡、安全、文明生产的目的。对此可从以下三方面加深理解:

——企业生产现场管理是以企业生产现场为研究对象,分析和理顺人、物、场所的状况及相互关系等。

——企业生产现场管理职能必须通过各项专业管理来实现。它是一种通过整顿、整理、改善现场环境,减少无效劳动,实现时间、空间、人力、物力、财力的充分利用,以促进人、机器、原材料、方法、测试手段和环境等要素进行优化的综合管理活动。

——企业生产现场管理通过人、物、场所等的合理组合,创造一种合理、正常的生产秩序,保证劳动效率和产品质量的提高,以实现企业的预定目标。

二、生产现场管理的目标和任务

(一)生产现场管理的目标

运用科学的管理制度、标准和方法,对构成生产现场的人、机、料、法、测、环等要素进行合理有效的组织和控制,提高企业的自我调节能力,使现场管理规范化、程序化和标准化,确保生产现场的各项经营活动处于良好的运行状态,做到优质、高效、低耗、安全、文明生产,不断提高企业经济效益。

(二)生产现场管理的任务

1. 治理生产现场环境,实行“定置管理”,改变生产现场“脏、乱、差”状况,做到人流、物流运转畅通有序,现场环境整洁,建立文明生产秩序。

2. 以工序管理和控制为突破口,合理组织生产,使工序成本、工序质量始终处于受控状态。

3. 以生产组织合理化、高效化为目标,合理进行劳动分工,优化生产组织,消除无效劳动和时间浪费现象,做到生产指挥灵、劳动效率高、安全均衡生产。

4. 建立健全管理标准、技术标准和工作标准,并严格执行各项标准。

5. 建立健全质量、工艺、消耗、生产、设备、效益、安全等方面的保障体系,确保其运行效能。

6. 重视以人为本的管理,搞好班组建设和民主管理,开展群众性的合理化建议和技术革新活动,加强思想政治工作,调动职工的积极性和创造性,有计划、分步骤地进行职工岗位技术培训,培养一支思想觉悟高、管理素质好、技术过硬、纪律严明的职工队伍。

7. 搞好工艺管理,不断提高工艺水平。

8. 搞好设备管理、安全生产、文明生产。

9. 将社会性的综合治理要求落实到生产现场,减少或杜绝违法乱纪事件,提高职工劳动热情,增强企业凝聚力。

三、生产现场管理的特征

生产现场管理,是企业各项综合、专业及基础管理在生产现场层次上要求的综合体现和有机统一,具有自成系统,又受专业控制的特征。

(一)生产现场管理的基础性

企业的标准化管理、定额管理、计量管理、信息管理、规章制度、班组建设及职工教育等管理基础工作,都有对生产现场的具体要求。生产现场的基础性就体现在它综合反映这些基础管理工作在生产现场的要求。生产现场管理还是整个企业经营管理工作的基础,要抓好企业内部管理,就必须从生产现场管理这个基础抓起。只有这样,才能提高企业经营管理水平,改善经营管理状况。

(二)生产现场管理的综合性

生产现场管理既包括了生产现场诸要素的管理,如对人、机器、原料、方法、测试手段和环境的管理,同时也包括了生产、经营、财务、工艺、质量、安全等各项专业管理、综合管理和基础管理在生产现场的具体要求,是这些管理工作在生产现场层次的综合体现。

(三)生产现场管理的协同性

体现在生产现场管理中的各项综合管理、专业管理、基础管理等应该协同配合。近年,随着各项现代化管理方法的推广和各项专业管理的加强,管理工作之间有时不够协调,出现了“撞车”现象,使管理效能得不到充分的发挥。这就需要在生产

现场,综合协调各项管理手段和办法,以避免推诿、扯皮现象的发生。

(四)生产现场管理的实践性

由于生产现场管理直接作用于生产现场的诸生产要素,都是直接针对生产现场的具体要素或者某一环节的生产实践,因此实践性更强。

(五)生产现场管理的目的性

搞好生产现场管理,是为了建立企业优质、低耗、高效的运行机制,进而实现企业经营战略目标。它的目的始终是为了实现企业整体效能和综合效益的最优化。

(六)生产现场管理的动态性

以车间为主体的生产现场管理,是企业各项管理工作的基点。优化生产现场管理所进行的综合治理,是一个渐进的过程,处于现场之中的人、物、财、信息等等都在不断运动中逐步优化,生产现场的任何一个部位始终都处于运动状态。所以,生产现场管理具有鲜明的动态性。

(七)生产现场管理的群众性

生产现场管理强调以人为中心。生产现场管理的每一项任务,都要靠广大群众的直接参与来实现。因此,要通过多种渠道,运用多种方法,充分发挥职工的主人翁精神,群策群力,实现生产现场管理的目标。

第二节 生产现场管理的主要内容和要求

一、生产现场管理的主要内容

生产现场管理的主要内容包括直接生产和辅助生产的管理,具体可分为以下三个方面:

(一)按生产要素分别进行的管理

主要是对人的管理(包括领导者、管理者、操作者、辅助劳动者);机(工装、计量器具、设备、仪器等)、法(操作规程、信息、各项制度、转换手段等)的管理;料(原材料、在制品、半成品、能源等)、环(工作环境、工艺、安全生产)以及测试手段的管理。

(二)按生产本身分别进行的管理

主要内容有:投入产出目标;工艺流程、工艺布局的管理;安全措施、生产组织、劳动组织、物的流向;质量控制手段和方法;设备设施使用;维护和保养;各项管理基础工作;生产及辅助生产环境管理配置;人际关系、思想政治工作、人员素质提高;应用现代化管理方法、手段以及生产现场管理与各专业管理的关系。

(三)企业生产现场管理的优化管理

综合上述三个方面,企业生产现场管理的内容可以概括为:以提高人的素质、发挥人的能动作用为中心,以工序质量控制为关键,以推行定置管理建立良好的文明生产秩序为前提,以安全管理为保证,以强化班组建设为依托,以现代设备管理为重点,以对生产现场诸要素进行优化管理为主线,综合

运用各种科学和现代化的管理方法和手段,建立健全相应的技术管理保证措施和管理体系,进而实现企业的生产经营目标。

二、生产现场管理的要求

(一)转变观念,提高认识

生产现场管理是一项基础性的管理工作,开展此项工作,必然会遇到一些旧的落后意识和传统的思想方法、工作方法的阻碍,所以必须要强化各级领导的现场管理意识,转变人们思想认识上的模糊观念。教育干部、工程技术人员、管理人员树立起管理生产现场又服务于生产现场的观念,树立起生产现场是企业实力基本载体的观念,自觉地深入生产现场了解情况,组织诊断,不断发现问题和解决问题。

(二)从实际出发,选好加强生产现场管理的突破口

生产现场管理涉及到企业的各个部门和方方面面,这就要求我们要从企业实际出发,抓住主要矛盾和问题的症结,选择薄弱环节,集中力量加以解决,并且以点带面逐步展开。还要着眼于企业长远发展的规划,有步骤,分阶段地解决现场管理中的一个一个问题,逐步使现场管理趋向优化,实现其整体性要求。

(三)提高职工素质

从强化教育入手,发挥思想政治工作的作用,使职工牢牢地树立起主人翁意识和企业主体意识,并且具有搞好生产现场管理的知识储备和技能储备,逐步提高职工知识、技能的运用能力。

(四)企业生产现场管理工作的开展,要扎扎实实地抓,讲求实效,持之以恒。

现场管理工作说起来容易做起来难,更难的是长抓不懈,不搞形式主义的花架子。抓好现场管理的关键,是下定决心,一抓到底。

第三节 加强生产现场管理的重要意义

党的十一届三中全会以来,随着全党工作重心的转移和改革开放的深入,企业管理工作得到重视和发展,企业管理混乱的状况有所好转,企业管理水平有所提高,管理也是“生产力”的观念正在被人们逐步接受。但“技术落后,管理更落后”的状况还没有根本扭转,产品质量差、物质消耗高、经济效益低仍然是企业普遍存在的致命弱点,不能适应现代化建设和人民生活的需要。

近年来,由于企业加强了全面质量管理,推进了企业管理水平的提高,企业现场管理被逐步提到议事日程上,涌现出了一批生产现场管理搞得好的企业和车间、班组。但在加强基础管理工作的同时,生产现场管理薄弱的问题也突出地显现出来,所以搞好生产现场管理已成为摆在企业面前亟待解决的问题。

一、企业生产现场管理现状

从全局来看,大多数企业生产现场管理水平还相当落后,与国外先进水平比还有很大差距。

(一)有些企业生产现场秩序混乱,企业岗位责任制不明确,规章制度没有严格执行,无法保证产品质量和均衡生产。由于现场管理落后,使许多引进技术和设备未能发挥应有的效益。

(二)生产现场环境“脏、乱、差”。有些企业的在制品、物料及工具箱摆放杂乱无章,地面油污,废物堆积,通道堵塞;有些企业污染严重,作业环境差,达不到技术要求。

(三)不少人对现场管理的重要意义和作用认识不够,把现场管理仅仅理解为“打扫卫生”,没有从合理组织生产力要素和进行有效运行的高度去认识现场管理。

上述生产现场管理落后的种种表现,集中反映在产品数量差、物质消耗高、产品成本高和不能适应市场变化的需要上。

二、加强生产现场管理的重要意义

应该看到,抓生产现场管理对提高企业管理水平和经济效益具有深远的意义。

(一)企业生产现场管理是企业管理的一项重要内容

在相当多的企业中,管理落后的局面迟迟得不到改变,长期处于混乱与浪费并存的困扰之中,诸多问题都不同程度地反映在企业的生产现场。生产现场管理已成为研究企业管理的重要课题。

(二)生产现场管理是提高企业经济效益的重要途径

提高企业经济效益必须从生产现场抓起,因为企业效益大都实现于生产现场。生产过程中的跑、冒、滴、漏都是在生产现场中发生的。

很显然只有通过生产现场管理,使企业各种生产要素得到合理分配,人力、物力和财力紧密结合,才能提高企业的经济效益。

(三)生产现场管理是企业安全生产的重要保证

在企业,人、机、物都处在企业的生产现场。要保证安全生

产,就必须使人、机、物之间要有科学的布局 and 安排,而这种布局 and 安排都要求在生产现场完成。也就是说,只有完善了这些生产现场管理工作,才能使企业的安全生产得到保证。

(四)企业生产现场管理是企业精神文明建设的一项重要内容

企业的精神文明建设应包含文明的人、文明的管理和文明的环境。这三方面内容,是相互联系,不可分割的。搞好企业的生产现场建设,实现企业文明生产,不仅反映出一种良好的厂风,而且表现着企业具有一种求新、进取、奋发向上的精神。

(五)生产现场管理是市场竞争的重要环节

商品经济的大潮把企业推向瞬息万变的市场。在某种意义上说,竞争的焦点是在企业生产现场。因此,企业生产现场管理成为企业市场竞争的重要环节。进一步加强企业生产现场的管理,不仅是外部环境的控制要求,而且也是加强企业内部管理的正确途径。

第二章 生产现场作业管理

第一节 生产作业分析

生产作业分析是对现行作业系统的记录和分析,是寻求最经济、最合理、最有效的工作程序和操作方法的一种管理技术。生产作业分析是程序方法研究的主要内容,包括:工序分析、生产过程分析、流程分析、工艺路线分析、日程分析、余力分析、人一机联合作业分析等。下面逐一予以介绍。

一、工序分析

工序分析就是对工序划分的合理性进行分析,力求使工序的划分有利于提高效率和便于管理。所谓工序,是指一个或几个工人,在一个工作地上对一个(或几个)劳动对象进行作业的生产活动。

工序按其作用的不同可分为:工艺工序(加工工序),检验工序,搬运工序,保管工序(停放工序)。其中最主要的是工艺工序,其他工序属工艺工序的辅助工序。

工序管理是按照工序专业技术的要求,合理地配备和有效地利用劳动力、设备和原材料,使它们有机地结合起来,提高工序的生产效率。同时在生产过程中,控制产品品种质量,数量日程和成本,以满足市场对产品的需求。

二、生产过程分析

生产过程分析是研究生产过程的一种手段,通常是从原

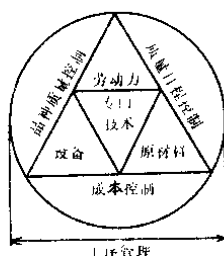


图 2—1 工序管理示意图

材料、毛坯投入开始,到成品产出为止,按照工艺顺序,用一定的符号,将加工过程中的各工序记录下来,绘制成生产过程分析图表,据此进行分析研究,以寻求更合理、更经济的生产过程。

(一) 生产过程分析所用的符号

生产过程一般是由加工、运输、检验、停放等活动组成的,其过程分析所用的符号等见表 2—1。

表 2—1 生产过程分析符号、符号说明及调查项目

生产过程要素	符 号		符号说明	调查项目
	基本符号	应用符号		
加 工	○		表示原材料、半成品、零件发生物理、化学变化或处于分解装配的状态	批量的大小、加工时间、更换产品的准备时间、设备名称、工、类、模具名称、加工部位、操作者(性别、人数、条件)以及其它有关事项
		⑤	表示第五道加工工序。	