

定置管理培训教材

白本峰 朱东仁 王双喜 汇编

铁道部唐山机车车辆工厂企业管理协会

前 言

近年来，一些企业以推行定置管理为突破口，强化现场管理，改变了企业的落后面貌，实现了优质、低耗、安全、文明生产。为了普及定置管理知识，推行定置管理方法，我们编辑了这本定置管理培训教材通俗读物，主要是供企业中层以上管理者和专业管理人员学习使用。其目的是通过学习培训使大家初步了解定置管理的概念，弄清开展定置管理的意义、目的，掌握搞好定置管理的方法。一种先进实用的管理方法能否有效地运用到实践中，主要取决于各级第一管理者的认识与决心，我们真诚地希望本书能对大家的学习培训提供帮助。

编者

1990年8月29日

目 录

第一章 定置管理概述

第一节 定置管理的基本概念.....	(1)
一、定置管理的定义.....	(1)
二、定置管理的性质.....	(1)
三、定置管理研究的对象与内容.....	(1)
第二节 定置管理的产生与发展.....	(2)
一、定置管理的产生.....	(2)
二、定置管理的发展.....	(2)

第二章 定置管理的意义

第一节 有利于提高经济效益.....	(4)
一、提高产品质量.....	(4)
二、降低消耗.....	(4)
三、加强基础管理.....	(5)
第二节 有利于提高现场管理水平.....	(5)
一、优化现场管理.....	(5)
二、促进安全文明生产.....	(6)

第三章 定置管理的方法

第一节 定置管理准备.....	(7)
一、建立组织体系.....	(7)
1. 标准.....	(11)

三、组织人员培训.....	(13)
四、落实费用.....	(14)
第二节 定置管理设计.....	(15)
一、现场诊断分析.....	(15)
二、确定定置方案.....	(25)
三、信息媒介物的设计.....	(33)
四、工位器具的设计.....	(42)
第三节 定置管理实施.....	(51)
一、开展“五项”活动.....	(51)
二、与专业管理结合.....	(53)
三、注意解决好几个问题.....	(56)
第四节 定置管理考核.....	(58)
一、定置率.....	(58)
二、考核标准与程序.....	(61)

第一章 定置管理概述

第一节 定置管理的基本概念

一、定置管理的定义

定置管理是企业在生产活动中研究人、物、现场三者关系的一门科学。定置管理是研究生产过程中，人、物、场三者之间相互关系，通过作业分析和动作研究，按工艺需要，科学地、合理地确定它们的相对位置，减少寻找、等待的时间，加速物流周转，提高劳动生产率，提高质量，提高企业的经济效益。

二、定置管理的性质

定置管理为生产现场提供了综合治理的科学方法。因为它是研究物品的特定位置，从人、物、场所相互关系的内在联系上寻找解决生产现场各工序存在问题的方法，为企业实现人尽其力、物尽其用、时尽其效开辟了新的有效途径。所以，定置管理既是现场管理的基础，又是企业管理中的一项综合性的基础管理工作。从企业管理系统角度看，定置管理具有目的性、综合性、针对性、系统性和艰巨性。

三、定置管理研究的对象与内容

定置管理以企业的生产现场为研究对象。也就是说，它是生产要素中具体的人、物、现场及三者在生产活动中的相互关系为其研究内容的。它通过对生产现场中物品的特定管理

即根据人与物的结合状态，把影响生产条件的因素，即人、机、料、法、环有机结合起来，并不断的开展五项活动（即清理、清扫、整顿、定置、考核），进行科学的整理整顿，运用调整物的技法，实现现场管理的科学化、规范化、标准化、视觉化。

第二节 定置管理的产生与发展

一、定置管理的产生

定置管理一词原于日本文明生产倡导者青木龟男先生，他是在研究文明生产过程中提出了这一新的概念，在他的基础上，日本当代企业管理专家清水千里先生总结出了定置管理的理论，使它成为指导企业搞好生产现场管理的一门新兴科学方法。

二、定置管理的发展

1984年，日本的清水千里先生应邀到我国上海讲学，首次将定置管理这一新的科学管理方法介绍给我国。1986年，黑龙江省机械工业厅首先在阿城继电器厂搞了试点，成为我国推行定置管理的最早单位。1986年12月份，全国工艺工作经验交流会在兰州召开，在这次会议上国家机械委强调了“以工艺为突破口，加强工艺管理”的问题。提出了推行定置管理。1987年10月份国家机械委在南京召开了全国第四次工艺工作会议，进一步强调加强工艺管理，推行定置管理。

近几年来，我国先后派出许多企业管理工作者去日本学习。对许多著名企业进行了考察，发现这些企业生产现场秩序井然，特别是三菱公司等企业，他们根据大批量生产的特点，

把质量管理的重点放在现场管理方面，以提高设备运转率 and 安全生产为主，实行视觉管理。这种管理方式要求减少工序问题点，开展五种活动，改善作业环境，建立庭园式、居室式的车间。并且通过考核、评比竞赛等形式来不断改善作业环境的管理手段，确实达到提高管理素质，提高产品质量，提高经济效益的目的。

第二章 定置管理的意义

定置管理作为企业现场管理的一种新的科学理论和方法，不仅有效地促进了现场管理的科学化、规范化、标准化，优化了现场管理，同时，在推动企业广大职工的精神文明建设、提高企业素质和企业管理水平等方面也起了积极作用。

第一节 有利于提高经济效益

一、能提高产品质量

在制品的合理定置，可以避免乱堆乱放，从而有效地防止零部件的磕碰、划伤和挤压变形现象的发生；检查区的合理定置，可以防止合格品、返修品、废品的相互混淆，造成不应有的损失；材料的合理定置，可以防止混料现象，保证不发错料；对有储存期要求的物品，实行特别定置，可以防止超期变质物品投入生产使用，为稳定和提高产品质量创造了良好的客观条件。

二、可降低消耗

由于物品定置规范化，建立起合理的位置系统，可以保证物流系统有规则地合理流动，从而提高现场生产效率和工作效率。

通过定置台账，可以掌握每个工人各类工、夹、刀、量检具等合理的占用量和各类库房的物品合理储存量，严格按定额储存与使用，通过对状态物的整顿和特别管理，推动企业修旧利

废、综合利用、节约挖潜，有利于降低物质消耗。

三、加强基础管理

企业各项专业管理在为生产现场服务的同时，对生产现场都有各自的管理要求，如：严格按劳动定额、定员组织生产，以提高劳动效率；按物资、能源消耗定额合理使用原材料、能源和合理贮存在制品，以节约物资和生产资金；按设备使用维护保养制度用好管好设备，保持设备、工装的良好状态，以充分发挥设备能力；按安全操作规程操作，制止违章作业，以防止人身设备事故等等。但必须对它们进行综合协调，使它们组成一个有机的整体，互相配合，互相促进，形成合力，使现场生产投入少、产出多、质量高、成本低，提高整体经济效益。

第二节 有利于提高现场管理水平

一、优化现场管理

定置管理的目的是科学地处理好人与物的结合，使人、物、场所实现一体化、最佳化。最佳化结合就是：

（一）满足数量、质量、时间特性要求

即对象物的数量特性，要求场所的合理划分；人与物结合的时间特性，要求以最快的速度、最方便的结合方式进行；对象物的质量特性，要求满意的质量实现有效结合，无用之物不能结合。

（二）实现物流全过程的最佳结合

不仅是指某一工序的最佳结合，而且是加工对象物流全过程的、所有工序上都实现人、物、场所的最佳结合，各类物品按预定的计划、目的进行有规则的运动，从而大大加快现场

物流系统的转换过程，提高投入产出效益，这正是现场管理追求的目标。因此，推行定置管理是优化现场管理的有效途径。

二、促进安全文明生产

通过对生产场地、区域、岗位合理定置，可以改善生产现场作业环境，使物流有节奏地、均衡地依照作业计划的期量要求流动，从而建立起忙而不乱、整洁有序、物流畅通的文明生产秩序。

彻底清除杂物、钢铁屑、废料、垃圾等生产现场不需要的物品，使生产现场物品摆放整齐，道路畅通，减少了现场生产中的不安全因素；对各种易燃、易爆、有毒物品实行“特别定置”，增加了安全生产的控制环节，从而为安全生产创造了十分有利的条件。

第三章 定置管理的方法

第一节 定置管理准备

定置管理的原理和特点，决定了定置管理是企业谋求系统改善现场管理科学的综合性的管理方法，也就是说定置管理是一项系统工程。因此，开展定置管理就要充分做好推行的准备工作，这是企业搞好定置管理工作的关键环节，将直接影响定置管理工作的进度与水平。

一、建立组织体系

（一）确立定置管理的思想体系

凡是有人、物的场合，都有一个人物与场所三者动态的优化组合问题，所以开展定置管理的首要环节就是端正指导思想，确立定置管理的思想体系。

所谓定置管理的思想体系，就是企业推行定置管理，进行全面的、全过程的、全员参加的整理、整顿过程，解决各种问题的指导思想和原则。过去有些企业抓现场管理、文明生产之所以不能坚持持久，不能取得明显成效，其主要原因就在于没有建立系统的管理思想体系。因此，优化现场管理，推行定置管理方法，首先必须确立正确的定置管理思想体系，不间断地做好系统改善和系统管理工作。干好任何一项工作都要首先解决好认识问题，特别是各级领导的认识提高了，定置管理工作就不难打开局面。

以工艺管理为前提，以生产管理为主线，以质量管理为基

础，以班组管理为保证，来搞好现场系统的整理、整顿，就构成了定置管理思想体系的基本框架。综合各厂的情况，定置管理思想体系见图 2—1。

（二）健全组织领导体系

定置管理是企业管理中一项带有综合性、群众性的基础工作，因此，必须加强推行定置管理的组织领导，健全组织领导体系。

定置管理组织领导体系一般由工厂、车间与处室、班组（工段）三级组成，见图 2—2。

1、定置管理领导小组

经验证明，单位的厂长不热心，不积极组织推行定置管理工作，这个单位的定置管理工作就难以开展。所以主要领导者必须亲自抓。

工厂定置管理领导小组：

组长：厂长

副组长：生产副厂长、总工程师、总会计师

成员：生产、技术、企管与质管、安全、设备、工会、后勤（环卫）等部门中的专业骨干人员参加。

工厂定置管理领导小组可根据实际工作的需要，下设具体的工作机构——定置管理办公室。负责组织全厂定置管理工作，配备一定的专职工作人员。

各分厂（车间）、处室可根据本单位的具体情况，参照工厂定置管理领导小组的形式组建本单位的定置管理领导小组，负责组织本单位的定置管理工作。

2、职责分工

（1）工厂定置管理领导小组

负责调研、决策、协调全厂性的重大问题，领导全厂定置

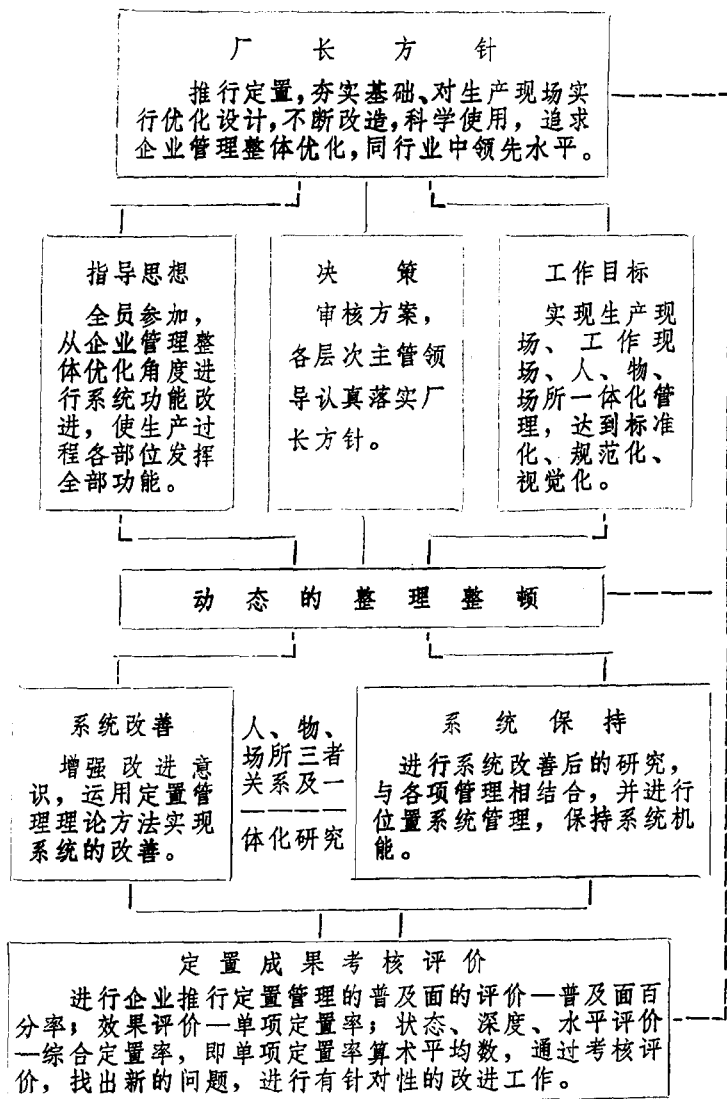


图 2—1 定量管理思想体系

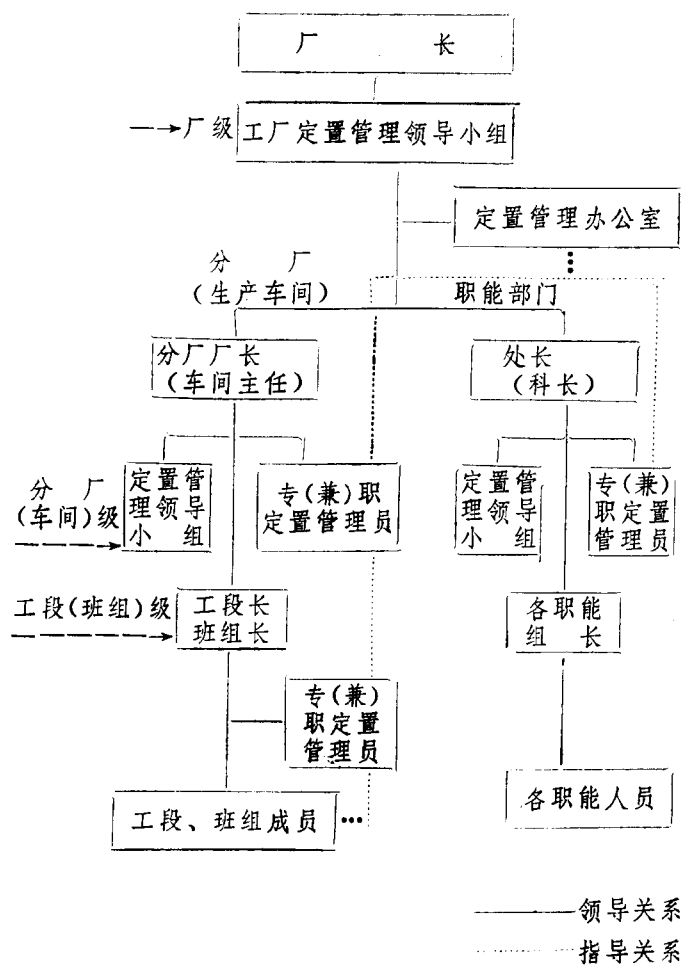


图 2—2 企业三级定置管理组织体系

管理工作。

（2）定置管理办公室

负责组织制订工厂推行定置管理工作规划、计划、标准，拟定规章制度、起草有关文件，指导全厂定置管理工作的实施，组织检查验收日常考核等工作。

（3）分厂（车间）定置管理领导小组

按照工厂部署组织本单位定置管理推行工作。

（4）处室定置管理领导小组

按照工厂部署，配合定置管理办公室抓好本职范围的全厂性的日常定置管理工作，同时组织本单位推行定置管理。

推行定置管理不仅需要有明确的指导思想和健全的组织领导体系，还须党、政、工、团的密切配合，齐抓共管。使定置管理不断深化并持之以恒。

（5）班组定置管理

各班组将车间划定的定置区域、定置物品进一步细化，落实到个人。班组定置管理由班长全面负责，班核心协助班长开展工作。

二、制定规划标准

企业制订推行定置管理的规划和标准，必须进行外部环境和内部条件的分析，以适应外部环境和充分利用企业的自身具备的优势，使规划和标准切实可行。

（一）制订规划

定置管理规划的制订要因地制宜，切合实际，根据自己的具体条件来确定推行定置管理的范围、标准和步骤，切忌生搬硬套，搞一刀切。规划的主要内容如下：

1、指导思想。

- 2、奋斗目标。
- 3、组织领导与职责分工。
- 4、范围与标准。
- 5、实施、方法和步骤。

(二) 制订标准

为使企业定置管理工作趋于统一，以保证企业定置管理逐步达到规范化、标准化、视觉化，便于各基层单位在推行定置管理中有所依据和遵循，必须制订工厂定置管理标准。标准就是对重复性事物和概念所做的统一规定。

1、标准制订的依据

- (1) 定置管理理论与技法；
- (2) 企业外部环境和内部条件分析资料；
- (3) 工艺流程、工艺分析和初步现场诊断资料；
- (4) 定置管理中“五项活动”，视觉管理，色调管理等
内容资料；

- (5) 推行定置管理的指导思想，奋斗目标和有关文件。

2、标准的主要内容

- (1) 总的原则；
- (2) 定置范围；
- (3) 物品的分类规则；
- (4) 区域划分规则；
- (5) 各项定置规则；
- (6) 标准信息；
- (7) 定置管理平面图设计规则；
- (8) 图例标准。

3、标准的充实与完善

定置管理标准是推行定置管理的技术指导文件。在实施定

置的过程中，一些未曾考虑到的事物矛盾会不断的反映出来，因此，定置管理工作有一个逐步完善、健全的过程，应该注意总结经验，不断的充实与完善定置管理标准。

三、组织人员培训

认真组织好全员定置管理知识的学习培训工作，并贯穿全过程，是有效的开展定置管理工作的重要基础。

（一）培训的目的与内容

1、学习培训的目的

进行定置管理学习培训的目的，就是让全体职工，特别是中层以上领导干部和骨干，深刻认识推行定置管理的目的和意义，系统了解定置管理的理论知识和实际推行方法，在提高认识、掌握方法的基础上，使全体职工自觉地、创造性的开展定置管理工作。我国大多数企业的管理层次一般分为三级：决策层，管理层和执行层。中层干部就是居于管理层的科室，车间级的党政领导人。他们在企业生产经营活动中发挥着管理的功能，有着十分重要的地位和作用。首先，中层干部是党委决议和工厂方针的具体贯彻执行者。其次，中层干部是党委和厂部联系职工群众，沟通信息的纽带和桥梁，他们在企业中处于承上启下的位置，担负着上情下达，下情上达的职责。再次，中层干部是“四有”职工队伍的辛勤培育者。社会主义企业不仅要出产品，而且要出人才，中层干部肩负着培育职工成才的使命。由于中层干部在企业中担负着重要的职责，所以提高中层干部的素质，对于充分发挥其在企业“两个”文明建设中的作用是至关重要的。

2、学习培训的主要内容

培训的内容，可利用现有管理教材、资料或根据定置管理