

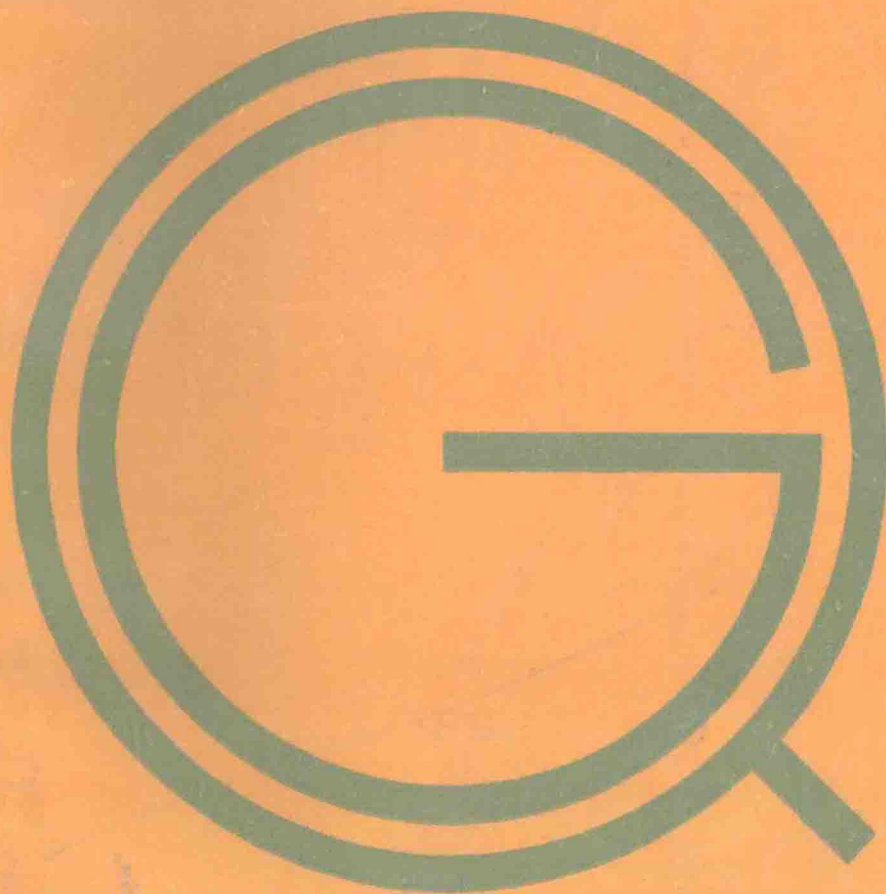
中国企业管理协会·中国企业文化研究院·中央电视台

电视讲座教材

企业生产现场管理

(中 册)

中国企业管理协会 审定



中国企业管理协会 · 中国企业管理研究会 · 中国物流学会

中国物流出版社

企业生产现场管理

（中 册）

中国物流出版社 编著



号 001 字 登 簿 (京)

中国企业管理协会

中国企业文化研究院

中央电视台

企业生产现场管理

中

中国企业管理协会 审定

附录 1 空气动力学

张明

(中) 以 調 節 功 能 為 主

附註

1994年12月

卒年 904 在 18 歲 本年 34

帳 0004-100.00, 雙拍 膠中力一發只上

國防工業出版社

(京)新登字 106 号

内 容 简 介

本书是中国企业管理协会及中央电视台为进一步提高企业生产现场管理水平而组织编写的电视讲座教材,分上、中、下册。内容包括:

上册 第一篇,企业生产现场管理概论;第二篇,企业生产现场工艺和质量管理;第三篇,企业生产现场设备和安全管理。

中册 第四篇,企业生产现场管理中的“5S”活动与定置管理;第五篇,企业生产现场劳动管理。

下册 第六篇,仓库现场和装卸搬运现场管理;第七篇,企业生产现场计划管理;第八篇,企业生产现场财务管理;第九篇,企业生产现场管理的技法和诊断。

本书为企业领导干部、管理干部、企业生产现场指挥人员及生产工人的教材,也可供经济管理专业的大专院校师生参考。

中国企业管理协会

中国企业文化研究院 电视讲座教材

中 央 电 视 台

企业生产现场管理

中

中国企业管理协会 审定

*

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

新华书店经售

法律出版社印刷厂印装

*

850×1168 毫米 32 开本 印张 16 409 千字

1993 年 1 月第一版 1993 年 1 月第一次印刷 印数:00,001-4000 册

ISBN 7-118-01079-0/F·67

定价:9.40 元

前言

企业管理是企业生产现场管理的综合管理,是企业的重要组成部分。企业生产现场管理水平的高低,直接影响到生产效率和经济效益的高低。我国企业历来是比较重视生产现场管理的,也积累了不少经验。特别是近几年来,随着经济体制改革的不断深入发展,许多企业深刻认识市场和企业生产现场的关系,认识到企业生产现场制造出来的产品,要在市场上销售,而产品能否打入市场,则要看企业的实力。企业生产现场管理水平是体现企业实力的重要因素之一。企业生产现场管理不佳,在市场上就不可能有竞争力,即使有时可能遇到好的机遇,也会因企业生产现场管理不好而丧失;认识到企业管理要想得到真正的、扎扎实实的提高和加强,必须“一头抓市场,一头抓生产现场”,企业生产现场管理非狠抓不可。因此,从企业实际出发,在新形势下创造了优化企业生产现场管理的新经验,如山东博山水泥厂的“规范化工作法”,第二汽车制造厂的“一个流”生产方式,上海金陵无线电厂的“模特法”,以及不少企业实行“定置管理”等。但是,从总体上看,我国企业生产现场管理水平是不高的。忽视企业生产现场管理,因而使企业生产现场管理混乱,是当前我国许多企业管理落后的一个突出表现。为了对企业职工进行一次专题培训,促使我国企业生产现场管理水平有一个新的提高,中国企业管理协会、中国企业文化院和中央电视台决定在中央电视台举办企业生产现场管理讲座。本书是由中国企业管理协会组织一些具有丰富经验的、从事企业生产现场管理研究工作多年的作者,参阅了国内有关企业生产现场管理的

资料,系统地总结了国内许多企业对生产现场管理行之有效的先进经验,专门为电视讲座编写了本书。

本书分上、中、下册。参加编写的人员有(按姓氏笔画排列):马庆国、王生平、王在、王尚武、王绍谦、王振亚、吕易盛、朱敏行、庄慧芬、刘宏泉、汤茂义、阮联耕、孙安琪、孙宜麟、孙景奎、李文海、李志强、李振顺、杨大明、杨刚毅、杨辑周、吴晋生、余信庭、宋绍华、张代平、邵慧英、罗德明、周鼎裕、郑锷、赵金禄、顾海平、徐渭良、高章博、郭仲光、容和平、曹广仁、崔毅、梁永红、梁肇启、彭嘉粤、喻宗斌、傅友谦、舒安、谢继麟。

国务院经济贸易办公室副主任赵继臣同志为本书题词。在编写本书过程中,一些企业提供了有关生产现场管理的资料,本书也引用一些企业的实例,在此谨表谢意。

虽然我们力求本书的出版对提高我国企业生产现场管理水平有所促进,但由于编者水平及国内改革的迅猛发展,本书错误或疏漏在所难免,敬请读者批评指正。

目 录

第四篇 企业生产现场管理中的“5S”

活动与定置管理

第一章 文明生产	3
第一节 文明生产的含义	3
第二节 文明生产的内容	4
第三节 文明生产的作用	5
第四节 文明生产与“5S”活动、定置管理的关系	9
第五节 传统文明生产与定置管理的区别	10
第六节 开展文明生产的普遍作法	11
第二章 “5S”活动	19
第一节 “5S”活动的来源和我国推行“5S”活动的现状	19
第二节 “5S”活动的内容和具体要求	20
第三节 “5S”活动的特点	24
第四节 “5S”活动开展的工作要点	27
第五节 “5S”活动是有关现代管理技法的基础	32
第六节 开展“5S”活动的三个阶段	34
第七节 “5S”活动的组织与管理	36
第三章 定置管理	57
第一节 定置管理的沿革简介	57
第二节 定置管理的基本概念	58
第三节 定置管理的基础理论	69
第四节 定置管理的成本和价值	111
第五节 定置管理的组织	116
第六节 定置管理工作法	135
第七节 车间和职能部门的定置管理	165

第八节	仓库定置管理	180
第九节	工具定置管理	187
第十节	定置管理的标准及其应用	190

第五篇 企业生产现场劳动管理

第一章	企业生产现场劳动管理概述	228
第一节	企业生产现场劳动管理是以人为本的管理	228
第二节	企业生产现场劳动管理的作用和要求	231
第三节	企业生产现场劳动管理体系	232
第二章	企业生产现场人本管理	239
第一节	人本管理的基本概念	239
第二节	人本管理在企业生产现场的地位和作用	243
第三节	企业生产现场人本管理的内容	252
第三章	企业生产现场劳动定额的管理	279
第一节	企业生产过程及其构成	279
第二节	劳动定额工时消耗的分类及制定方法	282
第三节	劳动定额管理	304
第四章	企业生产现场劳动考核	338
第一节	企业生产现场劳动考核的概念	338
第二节	企业生产现场劳动考核办法	342
第五章	岗位技能工资制及岗位评价	362
第一节	岗位技能工资制	362
第二节	岗位评价	364
第三节	劳动强度的测评	428
第四节	劳动条件的测定	450
第五节	岗位综合评价	462
第六章	全员劳动合同制与优化劳动组合	476
第一节	劳动合同	477
第二节	全员劳动合同制的内涵	485
第三节	企业生产现场优化劳动组合	491

第四篇

企业生产现场管理中的 “5S”活动与定置管理

学习、掌握优化企业生产现场管理的理论和方法,为的是指导企业生产现场管理的实践。根据我国长期从事企业管理的经验,必须恪守一条重要原则,就是既要体现改革的要求,又要继承原来的好经验、好内容、好方法;既要借鉴国外的好经验,又不能生搬硬套。

本篇讲述文明生产、“5S”活动与定置管理三个方面的内容。其中文明生产是我国企业管理的传统管理方法,属于综合性基础管理;“5S”活动与定置管理,是从日本学习引进的现代管理模式,或称现代管理技术。

为了系统介绍文明生产,“5S”活动与定置管理的全部内容,掌握它们的意义、特点及其相互关系,特就几个名词术语加以解释:

1. 文明生产

文明生产是对生产组织、质量管理和环境管理严格要求的总称。一般来讲,文明生产主要指的是环境管理,但随着生产经营的发展,它的内涵变得更为广泛和深刻。

2. “5S”活动

“5S”活动,是指对企业生产现场各生产要素(主要指物)所处的状态不断地进行整理、整顿、清扫、清洁和提高素养的活动。因为整理、整顿、清扫、清洁和素养这五个词日语中罗马拼音的第一个

字母都是“S”，所以简称为“5S”。开展以“5S”为内容的活动称为“5S”活动。

3. 定置

定置是指对企业生产现场人、物结合状态进行作业分析和动作研究，从而科学地确定对物品的固定位置。其含义是物各有位。

4. 定置管理

定置管理是研究企业在生产活动中人、物、场所三者关系的一门科学。它是为了安全生产、文明操作，提高产品质量和提高生产效率，规定物品、场所结合的方法和程序，从而实现现场管理科学化、秩序化和规范化。

定置管理是研究企业在生产活动中人、物、场所三者关系的一门科学。它是为了安全生产、文明操作，提高产品质量和提高生产效率，规定物品、场所结合的方法和程序，从而实现现场管理科学化、秩序化和规范化。

定置管理是研究企业在生产活动中人、物、场所三者关系的一门科学。它是为了安全生产、文明操作，提高产品质量和提高生产效率，规定物品、场所结合的方法和程序，从而实现现场管理科学化、秩序化和规范化。

定置管理是研究企业在生产活动中人、物、场所三者关系的一门科学。它是为了安全生产、文明操作，提高产品质量和提高生产效率，规定物品、场所结合的方法和程序，从而实现现场管理科学化、秩序化和规范化。

第一章 文明生产

第一节 文明生产的含义

对文明生产的理解有狭义和广义两种。狭义文明生产是指在企业生产现场中,按照现代工业生产的要求,使企业生产现场保持良好的生产环境和生产秩序。例如:有的企业为了保证产品质量,必须换上洁白的工作服和拖鞋;为了保证质量和提高效率,半成品、零部件的盛放,必须使用专用的工位器具等。与文明生产相反的就是生产的不文明,甚至是野蛮生产:企业生产现场“脏”、“乱”、“差”;管道到处跑、冒、滴、漏;违反工艺纪律、安全规程和操作规程,从而使人身安全受到威胁;此外,还表现在设备的违章使用,完好率低,不按制度维修保养,产品质量低劣等等。

有人还认为,只要是将企业生产现场的四面八方打扫干净,物品摆放整齐,物品在搬运时轻装、轻卸,轻取、轻放,通道(过道)畅通无阻就算是搞好了文明生产。这种理解是很不全面、很不深刻的。

广义文明生产就是生产文明化(或科学化),它是根据大生产的客观规律来组织生产的。扼要地说,文明生产就是科学地组织生产。它的对立面就是手工业生产方式,不讲科学,只凭经验和小作坊方式进行生产。

随着企业生产现场管理的不断加强和环境管理水平的不断提高,特别是定置管理这一新型管理技术在我国广泛应用和深入

开展,客观而自然地给文明生产赋予更为全面、更为深刻、更为科学的内涵,即科学地组织企业生产现场活动。因此,我们不可对文明生产只作狭义理解,而应从定置、管理的要求出发,加深认识和研究,在丰富内容、完善手段、深化、细化、量化等方面,有所创新和建树,使之成为更加完善的科学管理模式。

第二节 文明生产的内容

文明生产的主要目的在于加强企业生产现场环境管理。而环境管理又是企业生产要素(人、机、料、法、环、资金、能源、信誉)中的重要要素,直接影响着企业主要经济指标、安全生产和企业信誉。所以,文明生产的内容不仅仅只涉及环境管理,而是有更广泛、更深刻的内涵,即:

1. 严格劳动纪律和工艺纪律,遵守操作规程和安全规程;
2. 搞好厂区和企业生产现场的绿化、美化和净化,消除“三废”(废水、废气、废渣)和污染源;
3. 保持厂区和企业生产现场的清洁、卫生;
4. 合理布置工作地,物品摆放整齐,便于生产操作;
5. 机器设备、工具、仪器仪表等物品运转正常,保养良好,工位器具齐备;
6. 人、物、场所三者的结合,处于最佳状态(即紧密结合状态);
7. 坚持安全生产,安全设施齐备,建立健全安全管理制度,消除事故隐患;
8. 保持良好的生产秩序。

从文明生产的广义理解出发,文明生产的内容,还应包括企业职工的思想品德修养。例如:职工的日常言行规范,清洁、卫生习惯,仪表仪容和待人接物等。

由于企业之间的行业特点、生产技术条件不同,不同企业推行

文明生产的内容应有所侧重。例如:钢铁、冶金企业安全生产与环境绿化,就应比其他行业的企业更显突出;加工、装配行业的企业,则以工作地的合理布置及工位器具的地位更为重要;而轻工行业中的卷烟企业,设备的正常运转和生产环境的净化则至为关键。

第三节 文明生产的作用

文明生产的作用,参看图 4.1-1。

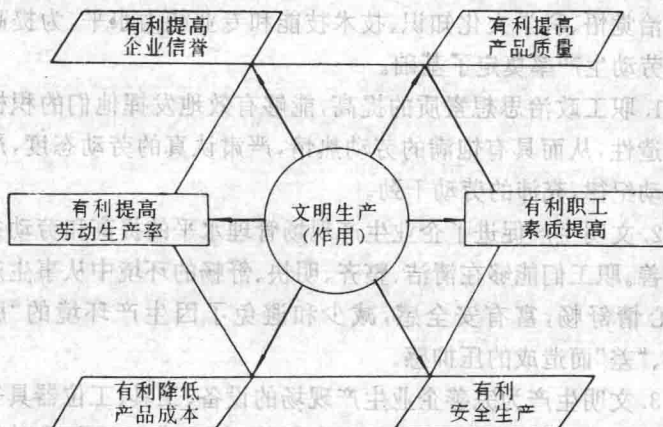


图 4.1-1 文明生产作用图

如前所述,文明生产的主要作用在于提高企业生产现场的环境管理水平。实际上,它潜在的作用远远超过了这一范畴。它在提高职工素质、提高劳动生产率、提高产品质量、提高企业信誉、降低产品成本、保证生产安全六个方面都起着重要作用。

一、有利于提高企业职工素质

企业生产现场是企业职工从事生产活动的场所,也是他们通过生产劳动实践接受教育的好课堂。有些知识从书本里学不到,但

可从企业生产现场学到。生产的集体化,是他们获得思想品德修养的好条件。企业应按照“企管大计,教育先导”的原则,切实加强基础教育,为职工长知识、学本领、受锻炼、增才干及提高思想品德修养创造必要条件。开展文明生产活动,遵守纪律,尊重、爱护他人等文明行为,来源于职工良好的道德品质修养,文明的程度越高,自律精神、自控能力、企业主人翁责任心和工人阶级的使命感就越强,精神对物质的反作用就越大。

二、有利于提高劳动生产率

文明生产使企业加强了基础教育,企业职工普遍地提高了思想政治觉悟、科学文化知识、技术技能和专业能力水平,为提高企业的劳动生产率奠定了基础。

1. 职工政治思想素质的提高,能够有效地发挥他们的积极性和创造性,从而具有饱满的劳动热情,严肃认真的劳动态度,严格的劳动纪律,充沛的劳动干劲。

2. 文明生产促进了企业生产现场管理水平的提高和劳动条件的改善。职工们能够在清洁、整齐、明快、舒畅的环境中从事生产活动,心情舒畅,富有安全感,减少和避免了因生产环境的“脏”、“乱”、“差”而造成的压抑感。

3. 文明生产为完善企业生产现场的设备、工具、工位器具等管理创造了有利条件,使它们得到合理使用、正常运转和适时的维修、保养。这些生产手段的有效解决,保证了生产的顺利进行并获得高效益。

上述三项内容(职工的政治思想、环境管理和设备管理等)水平的提高,是实现企业生产现场生产快节奏的重要因素。所以,文明生产有利于企业劳动生产率的提高。

三、有利于提高产品质量

产品质量是企业的生命,也是企业生产现场职工努力追求的重要指标。企业生产现场的职工通过教育和生产实践,深深懂得产

品质量的重要意义。树立了“质量第一”的观念,积极协助车间、班组切实加强企业生产现场的质量管理,对实现产品的优质起到保证作用。

1. 随着企业职工主人翁责任感的提高和产品质量意识的增强,促使他们在企业生产现场产品(或零部件)生产的投入、产出的全过程中,实行质量控制和层层把关,堵住产生次品废品的漏洞,做到不合格的原材料不投产、不合格的零部件不装配、不合格的产品不出厂。

2. 企业生产现场中,工位器具齐备和正确使用,可使半成品、成品、合格品、不良品、返修品等分类存放,防止带有质量问题的零部件和产品混入合格品;产品和零部件在搬运过程中由于职工的精心操作,可以防止因磕碰划伤造成的质量问题,对提高产品质量也很重要。

3. 实现劳动程序化和劳动场所规范化,做到企业生产现场中的各种物品按规定区域分类存放,并示以各种明显的标志,便于及时发现问题,采取有力措施妥善解决,有利于消除产生质量问题的各种因素,防患于未然。

四、有利于安全生产

企业职工在文明生产活动中受到了教育,从生产实践中看到了企业生产现场面貌的可喜变化和给企业带来的好处,更加认识和理解“安全为了生产,生产必须安全”的道理,亲身感受到如果掉以轻心、忽视安全,不但会使国家遭到重大损失,而且职工的人身安全也会得不到保障,从而更加重视安全生产。

文明生产可使企业生产现场秩序井然,生产厂地布置合理,通道(过道)畅行无阻,安全设施齐备。有的企业还建立了安全生产的保证体系,严格检查、考核,使安全置于十分有效的控制之中,有力地促进和加强了安全生产。

五、有利于降低产品成本

文明生产使企业生产现场生产过程主要要素人、物、场所三者处于最佳结合的状态,因而减少了职工因寻找所需物品造成的无效劳动,降低了工时消耗。与此同时,企业职工在自控、自律精神提高的基础上,自觉地参与“双增”、“双节”和合理化建议等民主管理活动,从开源、节流两个方面增收、节支。此外,生产事故的减少,企业生产现场实现产品、零部件优质、高产、低耗,都在直接和间接上降低了产品成本。可见,文明生产对降低产品成本的作用是非常明显的。

六、有利于保证产品交货期,提高企业的信誉

“用户至上,信誉第一”,这是企业产品参与市场竞争,并在竞争中取胜的重要和必要的条件。一些企业的经验和教训,都深刻地证实了这一点。

1. 有的企业不能按照供需双方签订的供货合同如期供货,而失信于用户;有的因此给用户造成很大的被动和损失,以至失去了用户。可以想像得到,如果一个企业所生产的产品没有人要,那么,产品质量再好,又有什么意义?

2. 有的企业在和外商交往中,由于企业存在一定的生产不文明状态,使外商感到扫兴。如某一个企业的厂容、厂貌清洁、整齐,环境幽雅,而到企业生产现场参观时,却发现了“脏、乱、差”的“死角”,使外商刚刚萌发的好感又骤然消失,以致谈判告吹。石家庄市就有一个大中型企业生产的产品销路不好,上级主管部门对它采取倾斜政策,多次创造条件促其同外商合资经营,结果无一谈成。原因之一,就是这个企业的“脏、乱、差”问题的存在。类似这个企业因文明生产而得不到外商信赖的事例是屡见不鲜的。

3. 有的企业在产品实行“三包”服务中,由于采取了得力的措施,本来赢得了用户的好评,但在某些场合由于待人接物上的问题却“得罪”了用户,并因此失掉了用户。这说明某些企业的销售人员“用户至上,信誉第一”的观念并未牢牢树立起来,应该引以为戒。

第四节 文明生产与“5S”活动、 定置管理的关系

文明生产是我国企业管理的传统模式,已推行了几十年,实践证明,对夯实我国企业管理起到了重要作用。而“5S”活动是作为定置管理的整体内容于 90 年代后期从日本学习引进的,无论是基本理论还是操作方法都和我国的文明生产相接近。它们最主要的功能之一,都是加强企业整体和企业生产现场的管理并不断提高环境管理水平,各具特点,自成体系,同属于综合性基础管理的范畴。简言之,就是大同小异。

“5S”活动是定置管理的前提条件。这是因为定置管理要求“5S”活动为它的前期准备阶段——定置,提供整齐、清洁、明快、舒畅的现场环境,井然有序的生产秩序,设备正常运转,工位器具齐备和安全生产等基本条件。反之,如果企业生产现场处于脏、乱、差的不文明、不安全状态,就不可能实施定置,更谈不上定置管理了。

定置管理的目的是达到企业生产现场管理的科学化、规范化和秩序化,这也是与文明生产、“5S”活动要达到的目的相一致的。但是,文明生产和“5S”活动却需要达到自身目的十分有效的方法,而这正好是定置管理所固有的,例如定置管理诊断,定置管理设计和规范化,定置管理实施,定置管理的检查与考核等等。又如:文明生产、“5S”活动要实现企业生产现场、生产过程主要要素人、物、场所在时间和空间上的优化结合,必须依赖于定置管理突出的信息作用,才能达到目的。文明生产、“5S”活动与定置管理三者的关系,参看图 4.1-2。