

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

(下 册)

中国企业管理协会 审定



中國品質管理協會 · 中國企業品質管理網 · 中國質量網

電機專業教材

企業生產現場管理

(下冊)

中國品質管理協會 編寫



中国企业管理协会
中国企业文化研究院 电
中 央 电 视 台

企业生产现场管理

下

中国企业管理协会 审定

国防工业出版社

(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

下

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 $\frac{1}{2}$ 421 千字

1993 年 1 月第一版 1993 年 1 月第一次印刷 印数:00001-4000 册

ISBN 7-118-01080-4/F·68

定价:9.60 元

前 言

企业生产现场管理是企业生产第一线的综合管理,是企业管理的重要组成部分。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、中国企业文化研究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、杨辑同、吴晋生、余信庭、宋绍华、张代平、邵慧英、罗德明、周鼎裕、郑锴、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

第六篇 仓库现场和装 卸搬运现场管理

第一章 仓库现场管理	1
第一节 引言	1
第二节 仓库的组织	2
第三节 仓库实物管理	9
第四节 原料库的事务管理	19
第五节 仓库现场管理的进一步发展	32
第六节 与仓库现场管理有关的问题	40
第七节 仓库现场管理的诊断	45
第二章 装卸搬运现场管理	54
第一节 引言	54
第二节 装卸搬运现场	55
第三节 装卸搬运的原则	57
第四节 装卸搬运分析	63
第五节 装卸搬运机具的选择	75
第六节 装卸搬运现场的日常管理	84

第七篇 企业生产现场计划管理

第一章 企业生产现场作业计划编制	91
第一节 企业生产现场作业计划编制工作的任务和内容	91
第二节 企业生产现场作业计划编制的组织	95
第三节 大批大量作业的企业生产现场作业计划的编制	97
第四节 成批企业生产现场作业计划的编制	107
第五节 单件小批企业生产现场作业计划	117
第六节 作业排序和生产任务分配	128

第二章	生产作业计划的现场控制	133
第一节	生产作业计划现场控制的内容和任务	133
第二节	生产控制的组织工作	135
第三节	作业传票、准备和派工	142
第四节	进度管理	149
第五节	现场在制品控制	158
第六节	余力管理	164
第七节	看板管理	165
第八节	信息管理	169

第八篇 企业生产现场财务管理

第一章	企业生产现场财务管理概述	173
第一节	企业财务管理的概念	173
第二节	企业生产现场财务管理及其意义	180
第三节	企业生产现场财务管理的组织实施	181
第二章	企业生产现场成本管理	189
第一节	企业生产现场成本管理概述	189
第二节	企业生产现场成本计划和目标成本	195
第三节	企业生产现场成本控制与核算	203
第四节	企业生产现场成本分析	213
第三章	企业生产现场资金管理	218
第一节	企业生产现场固定资金管理	218
第二节	企业生产现场流动资金管理	228

第九篇 企业生产现场管理的技法和诊断

第一章	企业生产现场管理技法概述	241
第一节	现场与现场管理	241
第二节	现场管理技法	250
第三节	现代化技法在企业生产现场管理中的运用	261
第二章	作业测定法	266
第一节	方法研究与作业测定	266
第二节	作业测定的内容与步骤	273

第三节	瞬间观测法	284
第三章	动作研究法	299
第一节	动作研究概述	299
第二节	动作分析技法	304
第三节	动作简化与改进的原则	320
第四章	时间研究法	335
第一节	时间研究法概述	335
第二节	工时消耗分析	339
第三节	标准作业时间	344
第五章	企业生产现场综合管理法	362
第一节	现场综合管理概述	362
第二节	现场综合管理的内容	368
第三节	现场综合管理法	371
第六章	企业生产现场管理诊断概述	377
第一节	现场管理诊断的作用及其意义	377
第二节	现场问题的发现与解决	382
第三节	现场管理诊断体系	392
第七章	企业生产现场管理诊断分析	408
第一节	现场时空状况诊断分析	408
第二节	现场搬运状况与成本控制诊断分析	425
第三节	现场质量管理与设备状况诊断分析	436
第四节	现场管理水平与创造力开发诊断分析	443
第八章	企业生产现场管理诊断方法	447
第一节	企业生产现场管理诊断方法概述	447
第二节	企业生产现场管理的七字诊断法	450
第九章	企业生产现场管理诊断实务	482
第一节	企业生产现场管理诊断的组织与方法	482
第二节	现场问题的调查研究	494
第三节	现场管理诊断系统分析	504
第十章	我国企业加强人本管理的经验	513

第六篇 仓库现场和装卸 搬运现场管理

第一章 仓库现场管理

第一节 引言

所谓仓库,就是指防止物品遗失或损坏的建筑物,或具有防止物品遗失或损坏的设备的土地或水面,即可供保管物品之用的设施。因此,仓库包括建筑物以及空地、水面、船舶、车辆等等。

本章意义中的仓库仅指生产企业、公司中,用来为生产的顺利进行而贮存物料的仓库。它包括原材料仓库、在制品仓库和制成品仓库。

仓库现场,由仓库、保管员、所存货物,即库存(或物料,泛指原材料、在制品、半成品、制成品等)、货架、存取设备、记帐工具(帐本或计算机)等构成。仓库现场管理,就是运用科学的管理思想、管理方法和管理手段,对仓库现场的各种要素,如管理员、仓库、货架、存取设备、库存、记帐等进行合理配置和优化组合,通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能,保证仓库现场按预定的目标,提供优质、高级、低耗、均衡、安全的服务。

仓库现场管理的中心是“保管物品”。仓库的现场业务分为入库、保管、出库;仓库的现场辅助业务根据不同仓库性能有所不同。表 6.1-1 是以物品为中心的仓库现场管理内容,表 6.1-2 是以信

息处理为中心的仓库现场管理内容。

因此,本章的主要内容有,仓库的组织,仓库的实物管理、原材料仓库的现场业务管理,仓库现场管理的进一步发展,与仓库现场管理有关的问题。

表 6.1-1 仓库职能 I

入 库	保 管	出 库
1. 装卸作业 2. 检量、检收作业 3. 搬运作业 4. 开捆作业 5. 临时放置 6. 分类作业 7. 整理作业	1. 入库作业 2. 保持价值作业 3. 盘存 4. 整理作业 5. 仓库分区布置	1. 搬运作业 2. 集中货物作业 3. 配套、分类作业 4. 检量、检收作业 5. 发货作业

表 6.1-2 仓库职能 II

入 库	保 管	出 库
1. 材料供应计划 2. 订货单 3. 采购计划 4. 交货单、入库单 5. 货物清单 6. 入库月报 7. 物品位置表	1. 库存余额表 2. 库存日期表 3. 货架卡 4. 物品位置表	1. 生产计划进度计划 2. 发货传票 3. 出库传票 4. 订货付款单 5. 配套、分类表 6. 出库月报 7. 搬运图

第二节 仓库的组织

仓库的组织是指仓库所属系统的内部组织。它包含两方面的内容。第一,仓库属于哪个部门管理;第二,仓库内部的组织和建制内容是什么。

一、仓库所属的系统

仓库所属的系统对仓库的现场管理是非常重要的。仓库作为组织上独立的部门而存在的例子并不多(例如贮运公司),一个仓库总是附属于某个职能部门或直接生产部门。因而,该职能部门或直接生产部门的管理功能就包含了对仓库的管理。

一般而言,可能包含仓库功能的职能部门有:供应科、销售科、物资科、厂部、营业部门等,还可能有仓库的直接生产部门是车间。供应科可能有原材料库或(和)在制品库;销售科可能有制成品仓库;物资科可能有原材料仓库、在制品仓库和制成品仓库;厂部可能有原材料仓库、在制品仓库和制成品仓库;营业部门只可能有制成品仓库;车间一般有在制品库,在一些特殊情况下,也可能含有原材料库和制成品库。

(一)原材料仓库

原材料仓库,属于物资科或者供应科。它由科长领导下的仓库股长或仓库主任负责。当原材料仓库的管理被当作重点,直接由厂部管理时,则由厂长领导下的仓库主任负责。值得注意的是,当物资科或厂部不能替代供应科的职能时,原材料仓库不属于供应科管理,而属物资科或厂部管理,这将会带来供应科与仓库所属部门之间在保证直接生产的物料需求等方面的许多协调问题;如果出现原材料短缺或积压,又会产生推卸责任的现象。即使原材料仓库由供应科管理,当原材料供应紧张或积压时,也会在计划科、供应科、车间之间发生推卸责任的现象。

在原材料与车间关系特别密切,而且与其他车间几乎无关时,或者企业生产规模很小时,原材料仓库也可以属于车间管理。这时,由车间主任负责。

(二)在制品仓库

在制品仓库一般属于车间,车间是在制品管理的基本现场。有的企业建立了中间库,专门来管理并贮存各车间的半成品。这

时,以中间库主任负责。中间库分属于供应科或物资科或厂部。这时,情形类似于原材料库的分析。

在制品库存的管理则属于企业的计划部门。

(三)制成品仓库

制成品仓库一般属于销售科或营业部门管理,有时也属于物资科管理或由厂部直接管理。当企业生产规模很小时,也可能存放在车间仓库内。

第一种形式,即属于营业部门或销售科管理。这时将会由于估计有误等原因,使得制成品数量增多而造成积压。第二种形式是把制成品仓库归属制造部门或物资部门,以克服第一种形式的缺点。然而这种形式并不能保证营业部门了解制成品的状况。

理论上,制成品应根据营业部门的要求来制造并将制成品放于营业部门的仓库内。这样,营业人员对库存的剩余情况及销售情况都能及时掌握。因此,如果营业人员能将销售管理、制成品管理结合起来,将是一种理想的管理方式。

不过,根据实际情况,许多企业并没有按上述理论分析结果对制成品进行管理。营业部门并不希望把制成品仓库放在自己的管理范围内。这是因为,当销售工作比较顺利时,情况比较好;当产品出现滞销时,库存余额增加,往往就产生经营自卑感,不进行认真分析,查找真正的原因,而是推卸责任。同时,制成品放于经营部门的仓库内,容易受景气或不景气的影响,难以按计划进行库存。

一般的经验是,营业部门应该对本部门的库存管理工作认真研究,提高认识,在正确理解销售管理、生产管理、采购管理三者关系的基础上,再考虑由营业部门的仓库来承担制成品的库存管理工作,这样才能取得良好的经营效果。

二、仓库管理组织的建制

仓库管理组织的建制如图 6.1-1 所示。

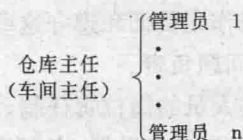


图 6.1-1 仓库管理组织的一般建制

仓库现场管理的基本职能在当代有了很大的发展。从一般的接收、保管和发放等物资保管职能，逐步向其他职能发展。例如，原材料库的现场管理的职能有：实物管理、库存控制、作业准备、下料；在制品仓库的现场管理职能有：实物管理、库存控制、作业准备；制成品仓库的现场管理职能有：实物管理、库存控制、包装管理等。而且，一般把入库检验也包括在仓库管理的职能之中。图 6.1-2~6.1-4 是这三种仓库扩展了的基本建制。这里，我们仅分析仓库主任、保管员、检验员的一般职能。其他各类编制的职能，及仓库主任、保管员、入库检验员在不同仓库的特有职能，均在原材料库、在制品库和制成成品库的比较中探讨。

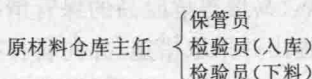


图 6.1-2 原材料仓库建制

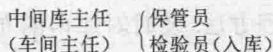


图 6.1-3 中间库建制

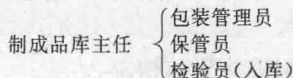


图 6.1-4 制成品库建制

(一)仓库主任

1. 制订仓库现场管理的各项制度

仓库主任要在科长的领导下，根据仓库管理的工作要求，组织

制订各种制度,并以身作则贯彻和遵守这些制度,对库内出现的一切违反制度的事情或问题负责。

(1)建立库房各类人员的岗位责任制,定期组织和考核;

(2)制订考勤办法,制定考勤册,定期检查;

(3)组织制订库房安全防范措施,并定期检查,对于发生的安全事故负责。

2. 物料验收的管理

(1)定期抽查入库物料,坚持入库物料的数量、品种、规格、质量的全面验收。发现问题,要及时查明并处理;

(2)定期检查仓库物料入库情况、反馈手续、帐物卡三者一致情况,以防出现漏洞;

(3)经常过问进(出)口物资情况,一定要在索赔期内验收完毕。

3. 物资保管工作

(1)检查一般物料的保管情况;

(2)对有毒、易燃、易爆等危险品的保管情况要经常检查,发现保管不当时要及时提出并采取措施,并向科长报告;

(3)加强仓库的防盗、防火、防爆、防水、防潮、防霉、防腐、防磨、防锈、防尘等“十防”工作;

(4)推行科学管理方法,及时对库内的布置提出改进措施,推广和应用“分区分类”、“四号定位”、“立牌立卡”、“五五摆放”等方法,逐步实现库内布置和所存货物科学、合理、对应的基本目标。

4. 物料发放工作

(1)定期检查计划限额发料情况;

(2)检查因工废、料废、超定额等补料情况;

(3)检查仓库的一些辅助功能执行情况。

5. 清仓盘点工作

(1)积极参加清仓小组的工作,真实反映情况,对于清仓盘点

中发现的一切问题负责；

(2)对于清仓小组所检查出的问题，应查明具体原因，追究具体的责任，并及时处理，向科长汇报。

(二)仓库保管员

1. 入库物料的管理

(1)当物料到库时，保管员判明实属本库保管后，按入库通知单点收并予以登记，作为待验收物料收库保管，送货人应在收货登记簿上签字；

(2)收到入库验收通知单后，按验收单的内容和要求，办理验收、入库工作。如发现单据不全、品种和规格不符、数量短缺或多出、包装破坏影响质量，应立即通知采购员和仓库主任，予以处理；

(3)本企业自制的物料入库，由制造部门填写入库单和合格证，保管员验收入库；

(4)待验收的物料、不合格物料、入库时因装卸搬运损坏及送错的物料，保管员要妥善保管；

(5)没有进入仓库而直接送到另一个企业生产现场的物料，要由保管员凭领料单办理入库手续。

2. 帐务管理

(1)保管员要建立材料帐，并按规定的项目和要求仔细记好帐目。收入栏分列合同到货、来料加工、自制加工、调剂采购等；消费栏分列生产、维修、基建消耗等；拨出栏分列外包供料、加工改制、调剂调出等；摘要栏要写明材料的来源与去向；

(2)记帐要作到帐、卡、物三相等；

(3)按统计工作制度，及时准确地填写收支与结存报表。

3. 物资保管与保养

(1)物料保管员要根据类别、形状、特点、用途、分库分区，做到“二齐”、“三清”、“四号定位”、“五五摆放”；

(2)经常检查库存物料，做到“十防”。每月检查一次，并按物料

保管技术要求,适时进行加垫、通风、清洗、干燥、重新包装等;

(3)露天存放的物料应堆放整齐;

(4)充分利用仓库空间,注意垛高和形式,库内要经常保持空气流通,温度适宜,道路畅通、库容整洁。

4. 物料出库

(1)保管员发料要按领料单和计划限额,如超额用料,应按厂内具体规定处理;

(2)对于退库物料应由领料的单位办理退库手续,并经仓库检查员核查,凭合格证收库,退库物料用红字记入消费栏内;

(3)要注意审查各种出库单据的合法性,如果印单印签不符、不全、凭单字迹不清或被涂改,以及未验收入库的物料,均不准出库。

5. 清仓盘点

(1)保管员应坚持收发物料时盘点制度,每月(季)轮番盘点一次,年终进行全面盘点;

(2)对于发生的盘点盈亏,要查明原因,提出措施,报告仓库主任并通知有关计划员,填写盘盈亏调整单;

(3)对于品种、价格相近的物料,可以互串。如果发生其他互串,应查明具体原因,如符合规定,应按规格填写;不符合规定的,按盘亏处理;

(4)保管收发中出现的库耗,要按规定标准填写领料单,经批准后每月报销一次,超过标准部分,按盘亏处理。

(5)由于保管不当,造成物料变质等,应查明原因,经技术检验部门验证,填写报废单,经批准予以报废,保管员不得随意处理。

(三)入库检验员

1. 熟悉企业有关标准和知识

原材料库检验员要熟悉企业常用原材料的种类、型号、规格、经常供应本企业的原材料的厂家及其生产能力和质量,原材料入