



企业生产现场管理

李瑞云
恒启焕
礼三 主编

西人民出版社

企 业 生 产 现 场 管 理

李端云 温启焕 陈礼三 主编



广西人民出版社出版、发行

(南宁市河堤路14号)

广西大学印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 9.375 印张 201千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印 数: 1—45,500册

ISBN 7-219-01811-8/F·141 定价: 3.50元

《企业生产现场管理》编委名单

主编：李瑞云 温启焕 陈礼三

编委：（按姓氏笔画为序）

冯成南	叶步芳	刘 立
任河山	李华荣	李瑞云
李寿寰	李肇荣	李穗宪
杨纪顺	宋永海	陈礼三
邱镇林	何德基	罗大光
周 宁	林天旦	钟启勋
张盛源	凌茂娟	许德祥
温启焕	覃柳生	蒋文美

加强生产现场管理 提高企业管理水平

(代序)

饶栋贤

党的十一届三中全会以来，我国经济体制改革和经济建设取得了很大成绩，经济工作逐步向以提高经济效益为中心的方向发展。经过十多年的努力，我国的企业管理工作，正在逐步适应社会主义有计划商品经济的要求。我国企业在管理观念上逐步转变，在管理方法上有所创新，在管理手段上不断完善，管理基础工作得到不断的加强。但从总体来看，管理落后的状况并未根本改变，产品质量差、物质消耗高、经济效益低的情况还普遍存在。一些企业仍然存在着管理基础工作薄弱，生产现场管理“脏、乱、差”的现象。因此，无论是从我国企业管理的现状来看，还是从治理整顿的新形势和提高经济效益的新要求来看，抓好企业生产现场管理的优化，是迫在眉睫的工作。

生产现场管理是用科学的管理制度、标准和方法，对各生产要素进行合理有效的计划、组织、协调、控制和激励，以求达到优质、低耗、高效、安全生产的目的。现场管理的好坏，直接影响产品的质量水平和消耗水平。所以说，现场管理是企业生产第一线的综合性管理，是企业的技术、经济

和管理总体水平的综合反映。企业要能较好地适应外部条件的变化，必须有过硬的产品质量，低廉的价格，及时的交货期和优良的售后服务。做到这些，要靠现场管理来保证。只有现场管理优化了，才能方寸不乱和应付自如，并能在国内外市场竞争中立于不败之地。

优化现场管理，关键是企业领导要有很强的现场管理意识，下决心亲自抓，要动员全体职工实行“目标——参与”式双向管理，从分析现场存在的问题入手，抓住主要矛盾，采用先进的管理理论和方法，对生产现场进行综合治理，对生产力要素进行优化配置，使其经常处于良好的运行状态，以尽量少的人力、物力、财力去获得尽量多的社会所需要的优质产品。

为了指导和帮助企业抓好现场管理，学习和推行先进的现场管理方法，广西壮族自治区加强企业管理领导小组办公室组织编写了《企业生产现场管理》一书。编者着重于管理方法的科学性、可行性和实用性，并注重实践经验的总结，力求从理论的探讨到如何搞好现场管理的实践方面来满足企业管理工作者的需要。由于该书编写时间仓卒，经验不足，有待再版时进一步充实和提高。希各单位认真结合本企业的实际情况，总结经验，勇于探索，切实加强和做好生产现场的管理工作，以提高企业管理水平，为提高企业的经济效益和社会效益，作出更多更大的贡献。

（饶栋贤：广西经济委员会副主任）

前 言

生产现场管理是企业管理的重要组成部分。优化生产现场管理，谋求企业整体优化，是当前企业管理发展的新趋势，也是推进企业管理现代化、全面提高企业素质和管理水平的必然要求。

现场管理是企业生产第一线的综合性管理工作。产品是在生产现场制造出来的，质量好坏、消耗和效益的高低，是在生产现场实现和保证的；企业的各项管理是在生产现场贯彻落实的；生产现场还是企业精神文明的窗口，职工的精神面貌、思想、道德、作风，是在生产现场中培育和体现出来的。优化现场管理是实现企业管理整体优化、企业升级、管理现代化的基本保证。因此，加强企业生产现场管理十分必要。近年来，一些企业以推行定置管理为突破口，强化现场管理，进行了大胆的探索和创新，并开始形成具有中国特色的科学的现场管理方法，这对改变现场面貌，实现优质、低耗、高效、安全、文明生产，提高企业素质和市场竞争能力起到了重要作用。

为贯彻落实国务院企业管理指导委员会关于治理整顿、深化企业改革、强化管理的指示精神和自治区《现场管理六十条》的要求，为适应全区加强现场管理工作的需要，我们组织编写了《企业生产现场管理》一书，以指导我区企业加强现场管理工作的开展，力求从理论的探讨到如何搞好优化

生产现场管理的实践方面能为企业抓好现场管理提供一些有益的帮助。

本书在编写印刷过程中，由于时间仓卒，编者水平有限，不妥和错误在所难免，请专家、企业管理工作者和读者指正。

编 者

一九九〇年十一月

目 录

第一章 生产现场管理概述李瑞云 (1)	
第一节 生产现场管理的基本概念..... (2)	
第二节 生产现场管理的地位与作用..... (8)	
第三节 怎样搞好生产现场管理..... (10)	
第二章 现场物流与信息流周宁 (14)	
第一节 现场物流系统及其构成..... (14)	
第二节 生产现场物流系统分析..... (18)	
第三节 现场信息流系统..... (23)	
第四节 现场信息流系统优化..... (31)	
第三章 定置管理陈礼三 (33)	
第一节 定置管理概述..... (33)	
第二节 定置管理的内容要点..... (41)	
第三节 如何抓好定置管理..... (42)	
第四章 现场生产管理杨纪顺 (56)	
第一节 现场生产管理概述..... (56)	
第二节 现场生产过程分析..... (58)	
第三节 现场生产准备与生产作业计划..... (84)	
第四节 现场生产过程控制..... (85)	
第五节 现场生产作业信息..... (95)	
第五章 现场工艺管理刘 立 (99)	
第一节 现场工艺管理概述..... (99)	

第二节	抓好现场工艺管理	(102)
第三节	深入开展合理化建议和技术改进活动	(107)
第六章	现场质量管理	刘 立 (111)
第一节	加强现场质量管理	(111)
第二节	开展现场 QC 小组活动	(115)
第三节	建立健全现场工序质量控制点	(121)
第四节	质量信息反馈与工序互访活动	(129)
第五节	建立现场产品质量保证体系	(131)
第七章	现场设备管理	李肇荣 (136)
第一节	现场设备管理概述	(136)
第二节	现场设备管理的主要内容	(140)
第三节	抓好现场设备的管理、使用、检修	(147)
第四节	加强现场设备管理的基础工作	(153)
第八章	现场工具与计量管理	刘 立 (162)
第一节	现场工具管理	(162)
第二节	现场计量管理	(168)
第九章	现场安全生产	陈礼三 (171)
第一节	现场安全生产概述	(171)
第二节	搞好现场安全生产管理	(172)
第三节	开展现场安全生产控制活动	(187)
第十章	现场文明生产	周 宁 (206)
第一节	文明生产管理概述	(206)
第二节	现场文明生产的要求	(209)
第三节	怎样抓好现场文明生产	(211)
第十一章	现场劳动纪律	周 宁 (224)
第一节	现场劳动纪律概述	(224)
第二节	现场劳动纪律管理的具体要求	(227)

第三节	怎样加强生产现场劳动纪律管理	(228)
第十二章	班组管理	温启焕 (241)
第一节	班组管理概述	(241)
第二节	加强班组建设	(244)
第三节	完善岗位责任制	(248)
第四节	班组的生产管理	(253)
第五节	班组经济核算	(259)
第六节	开展创建先进班组活动	(263)

第一章 生产现场管理概述

企业的现场生产活动是劳动者、劳动对象和劳动手段的生产三要素的组合。因此，现场管理简单地说就是对生产力三要素进行管理。采用适合于企业的具体组织形式和组织方法，按科学、合理、安全、实用和便于运输的要求，使劳动者、劳动工具和劳动对象得到最合理的组织和科学的结合，以提高生产（工作）效率，达到优质、高效、低耗和安全文明生产的目的。所以说，现场管理是企业生产第一线的综合性管理，是企业的技术、经济和管理总体水平的综合反映。

党的十一届三中全会以来，我国企业经过恢复性整顿、全面整顿、创建“六好企业”和“抓管理、上等级”等阶段，每个阶段都对生产现场管理提出了具体要求，对提高现场管理水平起了一定的作用。但是，由于当时对现场管理缺乏总体构思和目标要求，没有用系统论的观点进行综合治理，未能发挥现场管理的整体功能，尽管付出了相当大的精力和代价，但收效不大。特别是有些企业推行承包经营责任制后“以包代管”，忽视企业管理，生产现场出现了“脏、乱、差”的状况。为此，国家经济体制改革委员会于1990年初《在治理整顿中深化企业改革强化企业管理的意见》中，提

出了抓好生产现场管理，建立良好的生产环境和生产秩序的要求。我们必须认真贯彻中央这个精神，努力搞好生产现场管理，不断提高现场管理水平。

第一节 生产现场管理的基本概念

一、生产现场的概念

现场一般理解为场所。生产现场是指从事直接生产和间接生产活动的场所。具体地说，从事直接生产活动的场所是指从原材料投入到成品产出的转换过程的场所；而间接生产活动场所则是指与直接生产活动相联系或为其服务的运输（转移）、储存、测试、包装、工艺装备保管等场所。

二、生产现场的特征

企业是一个相对独立的商品生产者和经营者。按照系统论的观点，企业是一个系统，生产现场则是企业这个系统中的一个子系统，生产现场系统具有以下特征：

（一）开放性

生产现场是企业的一个中间环节，它必须接受前面的经营决策、生产技术与物资准备所提供有形、无形资源，才能有效运行。同时，它又受到后面的产品销售、用户服务直接的制约和影响。

（二）有序性

生产现场的一切活动，都要在规定的时间内和空间内，按照工艺流程、作业计划、规章制度等，分别对生产的数量、

质量、消耗、时间等进行规范，以保证企业生产过程有序地进行。

（三）转换性

生产活动不是简单的机械运动，而是一个有机的转换过程，生产本身就是创造。一方面通过生产，把原材料和能源转换为社会所需要的产品；另一方面通过生产，把原材料功能转换为产品的功能；再一方面通过生产，使一定数量的投入转换为一定数量的产出。

（四）复合性

生产现场是企业的主要组成部分，生产过程又是企业经营活动的最基本的环节。按管理层次，通常又细分为分厂、车间、班组、岗位；按生产性质，生产现场又细分为基本生产、辅助生产现场。任何生产方式都是生产力与生产关系的统一体，生产过程中要调整好人与人的关系、物质分配关系，通过制订必要的现场管理规章制度约束人的行为。同时，还要采取措施不断提高人的素质，充分发挥人的主观能动性，从而保证企业现场管理优化的运行。

（五）动态性

生产现场的主体是指分厂或车间所有生产班组进行生产的作业地，企业的生产运行牵动生产现场始终处于运动状态，通过运动实现系统功能，达到系统目的。

企业现场管理优化是一个不断发展的动态过程。在一定条件下，按照一定的规划和形式实现的生产要素的优化组合具有相对的稳定性。一旦开发出新产品或者采用了新技术、新工艺、新材料，原来的生产要素的组合已不能适应，必须重新优化组合。所以，企业现场管理优化是一个由动态到静态再到动态的不断演变的发展过程。

（六）可控性

生产现场不是一个静止系统，而是一个在相同空间，不同时间，各种生产要素协调程度不同，其结合的结果大不一样的动态可控系统。如人的情绪好坏及技术水平高低、原材料质量的优劣，设备运行是否正常等，对产品质量的好坏，产量的大小，消耗的多少，效益的高低都有很大的影响。生产现场既是一个人造系统，便于对生产要素进行有效协调，这种动态状况则呈现一种可控的上下波动形态。

三、生产现场管理的定义

生产现场管理的定义可以这样来表述：生产现场管理是运用科学的管理制度、标准和方法，通过合理有效的计划、组织、协调、控制和激励等管理职能，以求现场各生产要素优化组合，达到优质、高效、低耗、安全地进行生产的目的。

四、生产现场管理的内容

现场管理是企业综合管理、专业管理、基础管理的基础和综合体现。具有自成系统但又受专业控制的特征，它的内容是由生产力要素决定的，并贯穿了从产品的投料到在制品、半成品、成品的产出乃至投放市场前的整个过程。具体地说，现场管理的内容可从生产要素角度和管理活动的具体方式两个方面来叙述：

（一）从生产要素角度来看

按生产要素分别进行的现场管理，其内容包括对人（领导者、管理者、操作者、辅助劳动者）的管理；机（设备、工具、工装、计量器具等）的管理；料（原材料、辅助材料、在制品、半成品等）的管理；能（煤、电、水、汽等）

的管理；法（加工方法、检测方法、各项制度等）的管理以及信息的管理。

（二）从管理活动的具体方式来看

从管理活动的具体方式来看，现场管理的内容主要有以下十个方面：

1. 现场生产管理

现场生产管理是现场日常生产活动的计划、组织和控制，是和产品制造密切相关的各项管理工作的总称。其任务是输入生产要素，经过生产过程，输出产品；在生产过程中借助信息不断地实施控制职能。正如控制论的创始人，美国数学家维纳所指出的，是“根据过去的操作情况，去调整未来的行动”。现场生产管理正是这样，有了信息媒介，能使现场生产管理人员及时发现问题，积极采取措施，挖掘生产潜力，合理利用人力、物力、财力，保证生产过程顺利进行，实现企业生产经营目标。

2. 现场工艺管理

现场工艺管理是保证工艺方法在生产过程中得以正确贯彻，并使工艺方法在生产实践中不断提高和改进，以适应生产发展的需要的一项重要的技术管理工作。它的主要任务是按照产品的技术要求，进一步调整工艺路线和工艺布局，提高工艺水平；严格工艺纪律，按工艺要求组织生产，使生产处于受控状态，达到产品质量稳定提高的目的。

3. 现场质量管理

现场质量管理是对产品生产全过程和诸要素进行质量管理、控制。首先是提高现场管理者和操作者的质量意识，树立“质量第一”的思想；应用数理统计方法，借助数据、图表来分析产品质量动态，找出影响产品质量的主要因素，有的

放矢地进行预防和控制。按照“预防为主、防检结合”的原则，开展现场质量管理活动，不断提高产品质量和工作质量。

4. 定置管理

定置管理是研究企业生产现场中人、物、场所三者的相互关系，使之达到最佳结合状态。它是以物在场所中的科学定置为前提，以完善的信息管理系统为媒介，以实现人与物的紧密有效结合为着眼点，保证生产现场管理的科学化、规范化、标准化。

5. 现场设备管理

现场设备管理是通过一系列技术、经济、组织措施，对生产设备的使用、维修进行有效管理。在现场设备管理中，要做到“三好、四会”，搞好设备的润滑工作和故障管理，加强现场设备的定点检查。从而使设备经常保持良好的运行状态，充分发挥设备效能，为企业的优质、高效、低耗、安全生产提供良好的技术基础，从而保证企业生产经营活动的顺利进行。

6. 现场工、量具管理

现场工、量具管理的基本任务是妥善保管，正确使用，精心保养，节约使用。建立健全工、量具管理制度，严格执行检验、检修制度，保证工、量具经常处于良好技术状态和管理状态。

7. 现场文明生产管理

通过科学的激励和管理手段，培养一支有高尚品德、有较高的科学技术水平、守纪律、作风过硬的职工队伍，创造一个清洁、整齐的生产环境。内容包括：（1）良好的生产秩序；（2）优美、清洁的工作环境；（3）机器设备处于

完好状态；（4）在制品管理良好、工位器具齐全，摆放整齐、合理；（5）库存物资和产品分类存放、标志明显、保管良好、安全；（6）“人、机、物”结合一体化，安全生产；（7）有明确齐全的文明生产管理制度，并严格贯彻执行。

8. 现场安全生产管理

现场安全生产管理是为了预防在生产过程中发生人身、设备事故，保证职工在生产中的安全而采取的各种措施和活动。必须牢固树立“安全第一”的思想，把安全生产工作纳入“计划化、制度化、经常化、群众化”的轨道，要经常抓、反复抓，做到预防为主，防患于未然，创造出安全、卫生、舒适的生产环境及劳动条件，保证劳动者的人身安全及身心健康，不断提高劳动生产率，使企业的生产活动安全地进行。

9. 现场劳动纪律管理

劳动纪律是人们在组织集体生产劳动过程中必须共同遵守的劳动秩序和劳动规则，是保证生产劳动顺利进行的必要条件。劳动纪律管理就是把不同操作岗位的人的活动协调起来，形成一个有机的整体，使生产劳动有秩序地进行，以保证生产任务的顺利完成。

10. 班组管理

班组是企业的细胞，班组管理是企业中最基础的管理工作。因此，必须首先提高班组全体成员的技术素质、文化素质和政治素质。要以岗位责任制为核心，严格执行各项规章制度。根据车间下达的生产计划和技术经济指标，分解到岗位和个人，合理地组织人力、物力，具体安排生产作业进度计划，经常检查，发现薄弱环节，立即采取有效措施，