



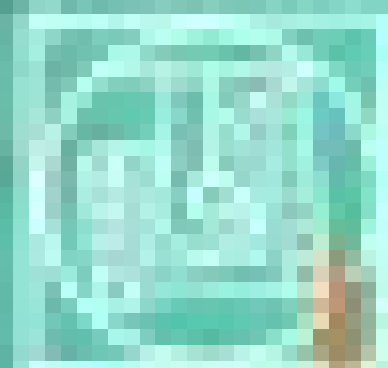
冶金工业企业

定置管理理论及其应用

冶金部体制改革司 编著

JQYDZGL

辽宁人民出版社



冶金工业出版社

定量管理理论及其应用

陈士华 陈永发 等编

101076

冶金工业出版社

94
F407.362

1

2

冶金工业企业 定置管理理论及其应用

冶金工业部体制改革司 编著

辽宁人民出版社

1992年·沈阳

冶金工业企业定置管理理论及其应用

Yiejin Gongye Qiye Dingzhi

Guanli Lilun Jiqi Yingyong

冶金工业部体制改革司 编著

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区北一马路108号)

本溪市印刷厂印刷

字数:328700 开本:850×1168 1/32 印张:14.125

印数:1-11000

1992年5月第1版 1992年5月第1次印刷

责任编辑:王丽竹

版式设计:任 和

封面设计:郝哲权

责任校对:里宗 文本

ISBN 7-205-02216-9/F·452

登记号:(辽)新登字1号 定 价:5.10元

主 编:刘 琦 张文达

副主 编:王林森 毛文浦 白尚显

编辑人员:张禄泉 何幼光 李德太

宫敬升 郑本生 孙景峰

贺书清 周建军 曾 勇

张文儒 姜禾尧

责任编辑:孟宪甲 杨 虹

定置管理是
一種行之有
效的現代化
方法

呂東

一九九二年二月廿日

定置管理是一种
行之有效的现代
化管理方法

李东治

一九九二年三月

目 录

序	(1)
以定置管理为重点,认真抓好冶金企业的现场管理.....	(3)

第一部分 定置管理基础理论

第一章 绪论	(15)
第一节 定置管理的由来和发展	(15)
第二节 定置管理与现场管理	(19)
第三节 定置管理的概念	(22)
第四节 定置管理的特征	(25)
第五节 定置管理的作用	(26)
第六节 定置管理应遵循的原则	(29)
第七节 开展定置管理的程序	(31)
第二章 定置管理的基本原理	(34)
第一节 人与物结合的程度	(34)
第二节 人与物结合的状态	(36)
第三节 物与场所的结合形式	(38)
第四节 信息媒介与定置管理的关系	(39)
第五节 物的定置三要素	(42)
第六节 物的存在价值和定置管理成本	(44)
第三章 定置管理的准备	(50)
第一节 建立组织保证体系	(50)
第二节 制定定置管理规划	(51)
第三节 进行定置管理的教育与培训	(53)
第四节 抓好定置管理试点工作	(56)

第五节	制订定置管理标准	(57)
第六节	做好定置管理的物质准备	(60)
第四章	定置管理的设计	(62)
第一节	定置管理设计的原则	(62)
第二节	定置管理设计的主要程序	(64)
第三节	定置管理设计的主要分析方法	(67)
第四节	定置管理的分类设计	(83)
第五节	定置管理信息系统的设计	(100)
第五章	定置管理的实施	(139)
第一节	坚持开展“5S”活动	(139)
第二节	对现场实施定置	(142)
第六章	定置管理的验收与检查、考核	(150)
第一节	定置管理的验收	(150)
第二节	定置管理的日常检查、考核与奖惩	(156)
第三节	定置管理的经济效益评价	(166)
第七章	定置管理的巩固和深化	(172)
第一节	影响定置管理成果巩固的主要因素	(172)
第二节	定置管理的巩固措施	(174)
第三节	定置管理的深化	(175)

第二部分 定置管理应用实例

一、本钢南芬露天铁矿采矿工序定置管理应用实例	(178)
二、上海梅山冶金公司地下采矿工序定置管理应用实例	
.....	(191)
三、上海梅山冶金公司选矿工序定置管理应用实例	(202)
四、本钢第一炼铁厂烧结工序定置管理应用实例	(212)
五、湘钢焦化厂焦化工序定置管理应用实例	(219)

六、攀钢炼铁厂炼铁工序定置管理应用实例	(234)
七、上海第五钢铁厂废钢加工工序定置管理应用实例 ...	(244)
八、本钢第二炼钢厂转炉炼钢工序定置管理应用实例 ...	(253)
九、齐钢平炉炼钢工序定置管理应用实例	(264)
十、太钢第三炼钢厂电炉炼钢工序定置管理应用实例 ...	(269)
十一、武钢热轧带钢厂热轧工序定置管理应用实例	(277)
十二、太钢第二轧钢厂硅钢热轧工序定置管理应用实例.....	(289)
十三、武钢冷轧厂冷轧工序定置管理应用实例	(295)
十四、太钢第七轧钢厂冷轧不锈钢薄板工序定置管理应用实例...	(303)
十五、武钢硅钢厂定置管理检查标准	(310)
十六、鞍钢无缝钢管厂 $\varnothing 140$ 热轧机组定置管理应用实例	(314)
十七、重钢型钢厂轧钢工序定置管理应用实例	(324)
十八、马钢高速线材厂定置管理标准	(346)
十九、上海第三钢铁厂中板分厂轧钢工序定置管理应用实例...	(356)
二十、上海新沪钢铁厂定置管理应用实例	(375)
二十一、常州冶金机械厂金结分厂铆焊工序定置管理应用实例	(390)
二十二、常州冶金机械厂金加工工序定置管理应用实例.....	(408)
二十三、本溪钢铁公司定置管理实施办法	(427)
二十四、陕西精密合金厂定置管理经验	(433)
编后话.....	(451)

序

“七五”期间,我国冶金企业在“抓管理,上等级,全面提高素质”的活动中,开始注意加强现场管理工作,也取得了一定成效。特别是进入“八五”以来,为提高企业整体管理水平,增强企业的竞争能力和应变能力,全面开展了加强现场管理的工作,使许多冶金企业现场管理水平有了明显的提高,历来被人们视为“傻大黑粗”、“脏乱差”严重的冶金企业的现场形象正在逐步改观。抓现场,保市场,有力地促进了冶金企业经济的发展。

为全面提高现场管理的科学化水平,一些冶金企业相继推行了定置管理这一新的现代化管理方法,并取得了初步的成效,对提高产品质量,降低物质消耗,提高劳动效率,促进安全生产,提高职工素质,优化现场管理,发挥了重要作用。实践证明,定置管理是加强冶金企业现场管理,促进现场各生产要素最佳结合的有效途径和科学方法。在推行定置管理的实践中,一些冶金企业还结合本单位实际,对定置管理的理论和方法进行了较深入的研究和探讨,并积累了可贵的实践经验。但就大多数冶金企业来说,推行定置管理还只是刚刚起步,对在冶金企业如何推行定置管理还不甚明确,对推行定置管理的步伐和进程有一定的影响。

为适应冶金企业加强现场管理的需要,应广大冶金企业的要求,冶金部体改司和本钢组织编写了《冶金工业企业定置管理理论及其应用》这本书,这是我国首次出版的结合冶金企业实际、具有冶金企业特点、专门介绍定置管理理论知识和应用方法的工具书。书中着重阐述了定置管理的基本原理和主要方法,介绍了部分冶金企业 20 多个主要工序开展定置管理的应用实例

和经验,理论性、实用性和可操作性都比较强。

在深化企业改革、强化内部管理的新形势下,在激烈的市场竞争面前,我们冶金企业都要在加强现场管理、努力提高企业素质上下功夫。特别要认真推行定置管理这一行之有效的现代化管理方法。一是要提高认识。要充分认识定置管理对加强现场管理的意义和作用,切实克服“不用搞”、“不能搞”的偏见和模糊认识。不但各级领导要提高认识,还要教育广大干部、职工提高认识,增强推行定置管理的自觉性和紧迫感。二是要明了原理、掌握方法。定置管理有其科学的理论体系和方法体系,要进行深入地学习和研究,科学地实施,不能浅尝辄止,更不能随心所欲。同时要做好培训工作,使广大干部、职工都能懂原理、知方法、会应用,为正确实施定置管理奠定基础。三是要结合实际。要把基本原理和本单位现场实际结合起来,从实际出发,灵活应用,不能生搬硬套,更不能搞形式主义,以真正发挥定置管理对规范现场的作用。四是要不断深化。要坚持用工业工程等理论和方法,不断进行现场分析,优化定置关系,促进人、物、场所的最佳结合,推进现场管理的不断优化。

希望各冶金企业的广大干部和职工,认真学习和研究定置管理的理论,探索冶金企业推行定置管理的途径和方法,认真总结经验,把定置管理扎扎实实地开展起来,促进冶金企业现场管理水平的全面提高,以适应生产经营和企业发展的需要。

徐大铨

以定置管理为重点 认真抓好冶金企业的现场管理

冶金部体改司司长 刘琦

在改革开放的新形势下,全国冶金企业正面临着新的严峻考验。许多企业在积极争取外部环境改善的同时,狠抓深化内部改革,强化内部管理,转换内部机制,特别是在抓现场,保市场,全面提高企业素质方面,已经开始得到各级领导的普遍重视,冶金企业的现场管理水平有了初步的提高。这里仅围绕现场管理的有关问题谈一些意见。

一、现场管理的意义、任务和要求

近几年,国务院有关部门多次提出,要把加强现场管理作为强化企业管理的一项重要工作来抓。冶金部也反复强调要积极开展以定置管理为重点的现场管理,并以此作为提高冶金企业管理基础工作的重要内容。

生产现场管理在企业管理中占有突出重要的地位。生产现场管理是生产第一线的综合性管理,企业各项基础管理,专业管理和现代化管理都要与生产现场有机结合并在现场得到落实。企业的产品是在生产现场制造出来的,产品质量的好坏,物质消耗的高低和各项技术经济指标的优劣,主要是在现场形成的;生产设备安装、运行在现场,劳动者的生产行为在现场进行,因此,设备的保养、人身的安全都要通过现场管理得到保障;生产现场是企业物质文明和精神文明的窗口,职工的思想作风、精神面貌和企业精神、企业文化都要在生产现场体现;职工的生产技能和

经验要在现场锻炼和积累,职工的作风要在现场形成。冶金工业生产现场装备多,运转速度快,高温、高压、粉尘、噪音多,操作环境比较艰苦,就更需要搞好现场管理。在当前,企业外部经营环境困难较多,眼睛向内,转换企业内部机制,加强管理,特别是加强现场管理就有着更加重要的意义。

生产现场管理是包括直接生产和辅助生产从投入到产出全过程、全方位的管理。现场管理就是运用合理的工艺流程、科学的管理制度和办法,对生产现场内的人(管理者、操作者)、机(设备、工装、计量器具等)、料(原材料、在制品、半成品、能源等)、法(操作规程、规章制度)、环(工作环境等)、信(原始记录等各类信息)等生产力要素合理、有效地进行计划、组织、协调和控制,使其处于良好的结合状态,人流、物流、信息流合理、高效地运转,达到生产现场管理科学化、规范化、程序化,建立良好的生产秩序和文明生产环境,从而实现优质、低耗、均衡、高效、安全的生产目标。

生产现场管理的基本要求是:

人员精干。合理建立劳动组织,科学划分工序,优化人员配置,严格实行定岗定责,强化激励机制。

物流有序。实行定置管理,向时间、空间要效益。要做到现场流动实物定量化,物品摆放有序,标志明显,使用方便。

设备良好。遵守设备操作、维护和检修规程;设备及附件齐全、完好、整洁;各类设备技术状态良好,运行正常。综合运用各种有关现代管理方法,实现设备的“管、用、修”全面优化。

信息灵敏。各种原始记录、台帐、报表要工整、准确。信息传递及时。

纪律严明。严格遵守厂规厂纪。工艺规程、操作规程和安全规程要齐全合理,并严格执行。

环境整洁。厂区和车间地面平整清洁,道路畅通,窗明壁净,物料杂品堆放整齐。

当然,这些要求不是一时能够做到的,冶金企业应根据自己的实际,区别情况,提出规划,艰苦努力,持之以恒,花几年时间基本达到要求,使现场形象得到显著改善。

二、目前冶金企业现场管理的状况和开展定置管理主要经验

“七五”以来,冶金工业在“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的工作中,注意加强和改善生产现场管理。1989年冶金部将加强以定置管理为重点的现场管理列为加强冶金企业管理的重要内容来抓,现场管理得到有效地推动。1991年,冶金部在成都召开了现场管理经验交流会,进一步促进了这项工作的深入开展。冶金企业现场管理,特别是定置管理明显加强,多数企业生产现场的面貌有不同程度的改观,出现了一批现场管理水平较高的企业,如宝钢、武钢、首钢、本钢、唐钢、上钢五厂、成都无缝钢管厂、齐钢、陕西精密合金厂以及上海新沪钢铁厂、常州冶金机械厂、吉林炭素厂、锦州铁合金厂等。同时,有一些二级厂或车间搞得十分出色,在相同类工序中堪称样板。如太钢第三炼钢厂(电炉)、本钢第二炼钢厂(转炉)、齐钢炼钢厂(平炉)、武钢冷轧厂、常冶的铸铁车间、大冶钢厂的机修车间等。一些起步早、行动快的企业开始把定置管理、工业工程、网络技术、系统工程、生产美学等先进管理方法运用到现场管理之中,取得一定的成效。与此同时,对适合于冶金企业的现场管理理论也开始进行初步探索。

但是,从全局来看,现场管理工作仍然处于起步阶段。地区和部门之间、企业与企业之间发展很不平衡。少数地区和部门还没有引起足够的重视,有的仍把现场管理仅仅理解为打扫卫生,

搞文明生产,没有从实现生产力要素的合理组织和有效运行的高度来认识。相当一部分企业现场管理落后的状况没有得到根本改变。主要表现在:有的企业基础管理薄弱,专业管理混乱,人流、物流、信息流不够合理,不能优质、低耗、高效、均衡地组织生产。有的企业生产现场脏、乱、差,物品乱堆乱放,通道凸凹不平,光线昏暗,粉尘污染严重,作业环境达不到技术要求。有的设备失修,跑、冒、滴、漏严重,设备完好率低。有的企业治厂不严,纪律松弛,岗位责任不清,有章不循,不按标准、工艺规程操作,个别企业安全事故频繁发生,其中绝大部分是因现场管理不严,工况不良,违章操作,且缺乏检查指导等原因造成的。大量的事实证明,现场管理落后是导致产品质量差、物质消耗高、经济效益低、安全生产不好的重要原因,影响和制约着企业生产的发展。急需采取切实有效的措施,花大力气,下苦功夫,从根本上加以整顿和加强,否则,企业的生产和管理落后的面貌很难有根本改善,企业的经济效益也很难提高。

在现场管理方面起步早、行动快、作得好的先进单位,在如何推进现场管理工作方面,已积累了一些成功的经验,其共同点归纳起来主要是:

1. 提高认识,加强领导,培训骨干,搞好思想发动。

加强现场管理,首先要解决认识问题,特别是各级领导的认识问题。这是现场管理工作能否搞好的关键。如果企业领导没有很强的现场管理意识,加强现场管理就是一句空话。从搞得好的单位看,都是在解决领导认识问题的基础上,普遍成立了由厅局长、经理、厂长挂帅的领导小组及办事机构,着重抓好骨干培训和思想发动,把广大干部、工人的积极性调动起来,共同搞好这项工作。陕西精密合金厂厂长通过定置管理试点,看到了加强现场管理的重要作用,下令在全厂推行定置管理,并反复向中层

干部和广大职工进行宣传、动员,使全厂定置管理搞得既有广度又有深度,取得了显著成效。本溪钢铁公司是个老企业,生产环境比较差,但公司领导决心大,以改变企业现场面貌,达到同行业一流水平为目标,动员全体职工,大打现场管理之仗,通过1991年一年的努力,现场面貌发生了显著变化。辽宁省冶金厅为了推动这项工作,成立了以厅长为组长、处室负责同志参加的领导小组,并要求各市冶金局、各大中型企业都要建立相应的机构,强化对现场管理工作的领导。

从实践经验看,提高对生产现场管理重大意义和作用的認識,增强搞好现场管理的自觉性和紧迫感,应从以下三方面做工作:一是从现场管理的地位、作用,看加强现场管理的重要性。现场管理直接关系到产品质量的好坏,消耗和效益的高低,各项专业管理也是在生产现场贯彻落实的。要把各生产要素组织好,“三流”合理高效地运转,就必须把生产现场管理好。抚顺钢厂提出更新观念,树立新风,把整治厂容厂貌和文明生产上升到质量环境的高度来认识,使职工的现场管理意识得到增强。他们舍得在这项工作中投入资金和力量,大大促进了生产现场管理的改善和加强。二是从企业面临的困难环境和管理工作存在的问题,看加强现场管理的必要性和紧迫性。“八五”期间,冶金企业面临的经济形势仍然十分严峻。除了依靠治理整顿,深化改革,逐步改善外部环境外,从企业来讲还是要靠扎扎实实地抓好内部管理,转换企业内部机制。在企业管理上要特别注意加强基础工作,“抓‘三内’,促‘三变’”(即找内因,挖内潜,走内涵为主扩大再生产的路子;把投资重点转变到调整结构上来;生产重点转变到品种质量上来;经营管理重点转变到主要依靠科技进步、加强管理、提高经济效益上来,促进钢铁工业和整个国民经济持续、稳定、协调发展)。常州冶金机械厂针对机械工业生产任务不足、