

煤炭工业企业现场管理

王广德 杜有志 主编

煤炭工业出版社

6.2



数据加载失败，请稍后重试！

煤炭工业企业现场管理

王广德 杜有志 主编

煤炭工业出版社

(京)新登字042号

内 容 提 要

本书主要包括现场管理概论、“5S”活动与定置管理、质量标准化、物流管理、班组管理、生产矿井现场管理、基建施工现场管理、煤矿机械厂现场管理、煤炭运销储装现场管理、露天矿现场管理、地质勘探现场管理、选煤厂现场管理、铁路运输现场管理、供电现场管理、火工厂现场管理、水泥厂现场管理、生产服务现场管理等内容。

本书可供煤炭企业各级管理人员阅读。

煤炭工业企业现场管理

王广德 杜有志 主编

责任编辑：于 杰 王国慧

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

*

开本850×1168mm^{1/32} 印张12^{7/8} 插页 2

字数 341 千字 印数 1—10,100

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

ISBN 7-5020-0755-X/TD·717

书号 3542

定价 8.60元

前 言

目 录

第一章 现场管理概论	1
第一节 现场管理的基本概念	1
第二节 现场管理的任务和内容	5
第三节 现场管理的优化	8
第四节 改善和加强现场管理的途径	10
第二章 “5S” 活动与定置管理	13
第一节 “5S” 活动的概念、内容和要求	13
第二节 定置管理的基本理论	15
第三节 定置管理的对象和内容	19
第四节 定置管理的程序和方法	23
第三章 质量标准化	30
第一节 概述	30
第二节 煤矿质量标准化的主要内容	34
第三节 质量标准化矿井建设	44
第四章 物流管理	50
第一节 煤炭企业物流	50
第二节 煤炭企业物流管理	54
第三节 煤炭企业物流管理标准化	75
第五章 班组管理	77
第一节 班组管理概述	77
第二节 班组管理的内容	82
第三节 岗位责任制和岗位手册	109
第六章 生产矿井现场管理	114
第一节 矿井现场管理标准要点	114
第二节 强化生产现场管理的途径	119
第三节 经营现场管理	130
第七章 基建施工现场管理	134
第一节 施工现场管理的特点	134

第二节	文明工地达标活动	136
第三节	施工作业管理	138
第四节	施工安全管理	157
第五节	施工现场物资管理	159
第六节	施工设备管理	167
第八章	煤矿机械厂现场管理	178
第一节	概述	178
第二节	煤机厂现场管理标准	198
第三节	机修厂的现场管理	207
第九章	煤炭运销储装现场管理	213
第一节	概述	213
第二节	煤炭运销储装现场范围的划分	215
第三节	储装现场煤炭流转的程序化管理	219
第四节	煤炭运销储装作业管理	232
第五节	煤炭场存管理	257
第十章	其他专业生产现场管理	267
第一节	露天煤矿现场管理	267
第二节	地质勘探现场管理	275
第三节	选煤厂的现场管理	297
第四节	铁路运输现场管理	317
第五节	供电现场管理	341
第六节	火工厂现场管理	343
第七节	水泥厂现场管理	351
第十一章	生活服务现场管理	389
第一节	统配煤矿职工生活福利管理	389
第二节	地方煤矿职工生活福利管理	391
第三节	基本建设职工生活福利现场管理	394
第四节	煤矿医院标准化管理	400

第一章 现场管理概论

现场管理是企业管理的重要组成部分，是企业各项管理工作的起点和落脚点。现场管理水平的高低直接反映企业管理水平的高低，也直接影响着企业产品质量、物质消耗、安全状况和经济效益。企业只有不断加强现场管理，才能实现企业管理的整体优化；才能保证企业在内、外部条件不断变化的情况下，应付自如，并能在竞争中立于不败之地。

随着企业对现场管理的不断加强，人们对现场管理的理解不断深化，尤其是定置管理这一现代管理方法的推行，给企业现场管理赋予了更为科学、全面、准确的内涵。1991年国务院企业管理指导委员会下发的《加强企业现场管理专题座谈会纪要》，明确了现场管理的含义、主要内容和基本要求，为企业现场管理工作的标准化、规范化、经常化指明了方向。

第一节 现场管理的基本概念

一、现场与现场管理

1. 现场

所谓现场就是企业用来从事生产作业、辅助生产作业、销售产品以及安排职工生活的场所。我们通常说的工业企业现场包括生产现场、经营现场和生活现场，重点是指生产现场。

2. 现场管理

所谓现场管理是指以生产现场为重点的，包括经营现场和生活现场在内的全系统、全方位、全过程的管理。它用科学的管理制度、工艺流程、标准和方法，对生产现场内的生产力诸要素进行合理配置，对生产全过程进行有效地计划、组织、协调和控制，

从而建立文明生产现场和良好的生产秩序，使人流、物流、信息流合理、高效运转，实现均衡、安全、文明生产，达到优质、高效、低耗的目的。

3. 煤矿质量标准化与现场管理的关系

煤矿质量标准化是煤矿现场管理的主要内容，但不是全部内容。质量标准化与煤矿现场管理是“局部与整体”的关系。

4. 生产现场管理

生产现场管理是指通过运用各项专业管理，使生产现场的人、物、场地合理组合，创造合理、有序的生产秩序，促进劳动高效率、产品高质量、物耗合理、安全文明生产，为实现企业预定生产目标而进行的管理工作。

5. 经营现场管理

经营现场管理是以提高劳动效率、增加经济效益为目标，运用现代管理方法和手段，为提高企业产品质量，降低物质消耗，增加经济效益而进行的管理工作。其主要内容包括现场煤质管理、现场物资管理、现场运销管理、班组经济核算以及“四位一体”经营机制等。

6. 生活现场管理

煤矿生活现场管理就是指直接为煤矿生产建设服务，确保矿井生产经营工作顺利进行的后勤工作的管理。搞好生活现场管理，实际上也是个生产问题，是为了保护生产力。职工生活福利管理主要包括职工食堂、生产澡塘、集体宿舍、家属住宅、井下班中餐、招待所、托幼儿园所、生活用水、矿区环境、农副业生产等10项管理内容。

二、现场管理的特点

1. 基础性

现场管理的基础性特点可以从三个方面来说明。第一，现场管理本身就是基础性的工作，是企业最基层的工作，是“操作层”的工作。一切决策层、管理层下达的管理决策、控制信息、管理措施都要到现场去操作、去落实、去实现。没有这个“基础”，

一切管理都是空的。第二,企业的各项专业管理,如劳动管理、安全管理、设备管理等等,都要通过现场管理去实现,因此现场是反映企业各专业管理水平的窗口。第三,现场管理的工作标准是以标准化、定额、计量、信息、基础教育、班组建设等管理基础工作为依据的,是以管理基础工作为前提条件的,企业管理基础工作水平的高低,决定和反映了现场管理水平的高低。因此,加强现场管理必须从加强管理的基础工作入手。

2. 综合性

现场管理包括了现场诸要素的管理,如生产现场管理包括了对人(领导者、管理者、操作者),对机(设备、仪器等),对料(原材料、能源等)和对环(工作环境、工艺卫生、安全生产等)的管理,以及对测试手段的管理等。

3. 协同性

现场管理的协同性有两层意思:一是作用于现场管理的各项管理工作,应协同配合、配套作用,现场管理是一个系统,需要作用于现场的各项专业管理工作全面起步,总体推进;二是现场中发生的问题,往往不是单一因素造成的,而是多种原因相互共同作用的结果,要解决这些问题,需要进行综合治理工作,综合运用各专业管理手段和办法共同解决。

4. 动态性

现场管理是在现场不断变化中进行的,现场中的人、物、信息等是不断流动的,各要素的结合点也是不断变化的。如在煤矿采掘现场,其劳动对象是固定的,而工作场所是变动的,劳动工具总是随工作地点的转移而转移。因此,适应于上述变化的现场管理具有动态性。

5. 群众性

现场管理是以人为中心进行的,现场的每项工作,都是靠人来的完成的。人是现场管理中的核心因素。现场是广大职工劳动、工作和生活的场所,是人与人、人与物的结合点,诸多的结合点形成了人流、物流、信息流,形成了诸多的群体活动。因此,要

不断提高广大职工的政治、技术和文化素质；鼓励职工参与管理，使实现企业的预定目标具有广泛的群众基础；激发广大职工的劳动热情，依靠广大职工的积极性和创造性，达到实现现场管理目标。

三、现场管理的模式

1. 传统式

现场管理的传统式以基础工作为主要内容，体现了传统管理的“严、细、实”的特点。对现场严重“脏、乱、差”的企业来说，完善这种传统式的管理模式，容易见成效。以“老三基”（基础、基层、基本功）管理为重点的现场管理和以岗位责任制为中心的现场管理等就属于这种类型。

2. 现代式

现场管理的现代式有三种：一是以全面质量管理中的工序管理为重点的现场管理；二是以定置管理为先导的现场管理；三是以工业电视监视、电脑操作监控为手段的现场管理。现代式的现场管理有一套现代化的管理理论、方法和手段，具有先进性和科学性。但从目前某些企业推行这类模式的情况看，尚有一定的难度。推行这类模式需要企业的领导和管理人员具有开拓创新精神和现代管理意识，需要掌握现代管理知识、方法和手段，要求职工全员素质的普遍提高。

3. 综合式

现场管理的综合式是一种从思想上把现场管理视为综合管理，在方法上综合运用包括传统管理中一些先进合理的要素，以现代管理方法为主综合运用各种管理方法的管理模式。它强调以人为中心，以形成现场管理的综合管理保证体系为目标，确保生产经营活动有良好的运行状态，确保广大职工工作生活在整洁、舒适、文明的环境中。企业要实现综合式的现场管理，企业领导和管理干部都应具有较高的综合管理能力。

当然，加强现场管理不需要也不可能硬性规定一种或几种模式。企业应从实际出发，因地制宜，善于开拓，既重视生产现场

管理，又重视经营现场和生活现场管理，创出适合本企业实际的、有效的现场管理模式，并在实践中不断完善。同时，要注意加强以知识更新为主要内容的培训工作，不断提高领导干部的管理水平和决策能力，提高广大职工的技术、业务素质，在传统管理模式的基础上，实现现代式、综合式的现场管理模式。

第二节 现场管理的任务和内容

一、煤炭企业现场管理现状

1. 部分煤矿井上、下现场仍然“脏、乱、差”

有些企业的生产过程和厂房、设备布局不合理；在制品、半成品、成品和原辅材料、工具没有实行定置管理；地面油污，巷道乱堆杂物；烟尘、瓦斯、噪声超标；野蛮装卸，野蛮运输，环境没人管理。

2. 部分煤炭企业领导和管理人员的管理意识薄弱

产品质量意识、文明生产意识都比较淡薄，个别领导和管理人员把现场管理仅仅理解为打扫卫生，仅仅为了应付检查评比，工作不扎实、不彻底，没有从合理组织生产力的高度认识现场管理。

3. 有些企业岗位责任不清

有些企业由于岗位责任不清，制度、规章标准形同虚设，不能贯彻执行，现场管理工作迟迟不能开展起来。

4. 引进技术与引进管理不同步

技术和管理不同步，往往是先进的技术，落后的管理，许多引进技术发挥不出应有的效能。

5. 现场管理落后

现场管理落后集中体现为产品质量差、物质消耗高、安全事故多、经济效益差。

二、加强企业现场管理的意义

1. 搞好企业现场管理是企业管理水平的综合体现

现场是企业双文明建设的窗口和基地，从现场这个窗口就可

以了解到一个企业管理水平的高低。因为，产品是从现场制造出来，产品质量、物质消耗、经济效益、安全生产都从现场生产和制造中产生和涌现出来。

2. 加强企业现场管理，是增强企业活力的源头

企业只有人流、物流、信息流“流”动起来，企业的活力才能发挥出来，才能出产品、出人才、出效益。

3. 加强现场管理是实现煤炭企业安全、优质、低耗、高效的保证

可以这样说，现场的安全，就是企业的安全；现场的优质，就是企业的优质；现场的低耗，就是企业的低耗；现场的高效，就是企业的高效。因此现场管理是实现企业目标的保证。

4. 加强现场管理，是提高职工队伍素质的主要途径

现场是企业职工的集结地，在现场，企业职工通过贯彻标准，可以学技术、学管理，又可培养职工的各项操作技能，因此，生产现场是企业职工普及知识、提高技术、熟练操作水平的“培训基地”，企业职工通过干中学、学中干，提高才能，提高才干，不断适应社会化大生产对人才的要求，因此，现场既出产品，又出人才。

5. 加强现场管理，是搞好职工精神文明建设的重要措施

职工在生产活动中，融汇贯彻党的方针政策，培养职业道德，搞好团结协作，提高法制观念和纪律，以及文明生产的素养，这些都是精神文明建设的内容。煤炭企业职工“特别能战斗”的作风和艰苦奋斗的三湾节矿风也是在艰苦的生产现场培养起来的。同时，也造就和锻炼出一支适应现代管理要求的，面向生产、面向基层的思想政治工作队伍。

三、煤炭企业现场管理的主要内容和基本要求

1. 现场管理的主要任务

企业要用科学的管理制度、工艺流程、标准和方法，对生产现场内的生产力诸要素进行合理配置，对生产全过程进行有效的计划、组织、协调和控制，从而建立文明生产现场和良好的生产

秩序,使人流、物流、信息流合理和高效运转,实现均衡、安全、文明生产,达到优质、高效、低耗的目的。

2. 现场管理的主要内容

现场管理的主要内容包括从投入到产出,直接生产和间接生产的全过程、全方位的系统管理。按生产力要素分为对人(操作者、管理者)、机(设备、工具、计量器具等)、料(原材料、在制品、半成品、能源等)、法(规章制度、操作规程)、环(生产、工作环境)、信(原始记录、工艺标准、各类信息)的管理。

3. 现场管理的基本要求

1) 安全生产 地面作业现场实现文明生产、文明施工,通风、排水、噪音、防尘、温度、湿度、取暖、照明等安全适度,各种设施、管道阀门完好有效;井下运输巷道、车场、石门、硐室、斜井和采区主要上下山、料场及回采工作面两巷作业现场,做到无淤泥、无积水、无杂物、无浮煤,各种电缆管线吊挂有序,照明、通风、防尘符合规定,水沟畅通。各类声光机械信号系统与警示标志齐全醒目,统一信号规定,并严格执行;安全机构健全,形成网络,安监制度完善,坚持开展群众性的安全生产活动。对井上、下事故隐患点要做到心中有数,实行专人专项管理,预防水、火、瓦斯、煤尘、顶板、电器设备等事故的发生。

2) 生产均衡 采掘工作面要有循环图表,并严格按循环作业图表组织生产;机电、供应、运输等部门积极配合实现按循环图表作业;全面完成矿井作业计划,产量、进尺、效率、煤质、坑木消耗等指标要完成月度考核计划;职工出勤均衡、稳定。

3) 设备完好 设备运转正常,安全防护装置良好,设备完好率、待修率、事故率达到国家规定;设备整洁,做到无漏油、漏水、漏气、漏电现象,实行“包机制”和凭证操作制度;闲置设备统一封存保管,所有设备实行图牌板管理,做到帐、卡、物相符;各生产、经营、生活现场设备布局合理。

4) 物流有序 推行定置管理,做到按物划区,以区设牌,依

图定置；各种设备、设施布局合理，物流流向科学；主要物料的储备期、量符合要求，煤场、料场、施工现场物料堆放整齐，进出和搬运方便，帐、卡、物相符；库房设施符合要求，管理工作“达标”，库内物品“四号”定位、“五五”摆放，过目知数，并做到无丢失、无损坏、无锈蚀、无变质、无尘垢。

5) 纪律严明 规章制度健全，岗位责任清楚，有较好的职业道德，遵纪守法。

6) 信息灵敏 信息资料完备，传递反馈手段先进，形成信息网络；信息资料准确、及时，完整、整洁、规范；信息管理制度健全，信息应用有效果。

7) 环境整洁 工业广场和道路硬化、平整；卫生区域责任明确，宣传橱窗标语醒目、庄重，内容适时；室内外卫生符合要求；矿区美化、绿化管理良好；环保设施应用适当有效，“三废”治理符合国家规定。

8) 优质服务 职工生活福利设施齐全配套，管理良好；文体活动有专人管理；服务人员热爱本职工作，热心为第一线职工和全体职工服务。职工对企业有较强的向心力和凝聚力。

第三节 现场管理的优化

现场管理优化，实际是各项专业管理职能的优化和落实，是优化了的专业管理相互同步、关联和促进。推进现场管理优化要搞好以下几点工作：

一、以定置管理为基础

这里指的定置管理，必须是经过一段优化运行，A类状态物为主的物料定置已进入规范化，B类状态物得到改善，C类状态物得到控制和清理；“5S”活动已形成人们的习惯意识和动作；物流时间最短，管理秩序良好，定置顺序最优，劳动效率最高（定置管理的概念将在第二章中讨论）。

定置管理是优化生产现场管理的基础，因为它为生产现场诸要素如设备、工具、物料、劳力、信息等的合理配置和高效运转

作业提供了最基本的条件。

二、以作业和工艺管理为起点

生产过程是作业和工艺过程。作业水平、工艺路线、操作纪律等的管理规范化、标准化、程序化，是作业现场的首要条件。通过对作业和工艺的观察、分析，可以调整工艺路线、设备布置、作业流程顺序、量器具的配置以及人流、物流、信息流的流动路线等。因此，作业和工艺管理是现场管理优化的起点，也是推进现场管理优化的基础性工作。

三、以现场人员的优化组合为核心

现场管理的优化实际上是人员，特别是岗位人员的优化。现场人员的操作水平、管理水平、质量意识和责任意识等在现场管理优化中起主导作用。个人作用和群体作用要形成同步的合力，充分发挥他们的才能，释放出他们的能量，是考核这一优化组合有效性的主要标志。

现场诸要素的合理配置，其中主要是人力资源的合理配置，这里不仅是指个人水平的优劣而且主要是指群体功能的高低，要把现场人员的优化组合作为优化现场管理的核心。

四、以改善和落实现场专业管理为重点

生产现场中的各项专业管理如质量管理、安全管理、设备管理、计量管理、劳动管理、成本管理、物资管理、能耗管理等在现场中自成体系而又交叉关联。现场管理的优化依赖于各项专业管理的改善和优化。接好现场专业管理要紧紧抓住三个环节：一是各项专业管理职能怎样成为岗位人员的自觉行动；二是专业管理部门在生产现场中要充分发挥职能作用；三是车间、区队、班组怎样承上启下，发挥综合协调功能。这些行动、职能、功能都要具体落实，这是优化现场管理的重点工作。

五、以建立灵敏有效的信息系统为手段

没有灵敏有效的信息反馈，就谈不上有效的管理，各项专业管理也就无法落实。现场管理优化是一项不断推进和改善的动态过程，信息反馈的变化和改善则更频繁、更有效，因此，手工作业很

难适应,采用计算机网络信息系统是建立灵敏有效的信息系统的中心环节。因此,有条件的企业要建立现场管理信息系统网络,把信息点建在班组和岗位,加速处理和反馈信息。

六、以合理配置现场生产要素为目标

这是现场管理优化所追求的主要目标。不过这是一个不断推进、变化的动态目标,每个生产要素的变化,都要引起配置上的连锁变化。生产要素的合理配置是一项综合管理过程,是一项科学计算、运筹和决策的过程。

七、以考核为动力

现场管理优化,只要企业领导人决心既定,措施出台,就要随之进行严格考核。通过考核工作形成一种奖优罚劣的激励机制,坚持经常地、不断完善考核指标体系,以此促进企业现场管理水平的不断提高。

八、以活跃班组工作为主要措施

班组是实现现场管理优化的有效群体,是进行现场管理优化的基地。班组是将操作者,作业者组织起来、联结起来,形成同一目标的群体,串成同一系统作业流水线的不同岗位,任务同干、风险共担,因而目标一致,行动一致。这本身就赋予了班组较强的向心力和凝聚力。企业要千方百计、加强班组功能,通过在班组进行成果发表、班组评议、班组园地等形式活跃班组活动,把现场管理优化活动开展得更生动、更具体、更扎实。

第四节 改善和加强现场管理的途径

改善和加强现场管理,要紧紧以企业深化改革、转换经营机制,提高职工队伍素质为中心。采用相应的技术和管理措施,使管理与技术改造相结合,与技术引进相结合,与产品结构调整相结合,与企业调整合理布局相结合,实现现场管理与生产要素的合理匹配,达到最佳的生产经营目标。改善和加强煤炭企业现场管理的途径有以下几种: