

生产现场管理制度设计

目录 3-1

第1章 制度管理理念解析

- 1. 制度化内涵 3
 - 企业制度是企业得以生存的体制基础 3
 - 企业制度是企业及其构成机构的行为准则 3
 - 企业制度是企业员工必须遵守的行为规范 4
 - 企业制度是企业高效发展的内在活力 4
 - 企业制度是企业有序化运行的体制框架 4
 - 企业制度是企业经营活动的体制保障 5
- 2. 制度化综合效益 6
 - 搭建企业良性运转的平台 6
 - 企业制度创新的收益 6
- 3. 制度化机制创建 9
 - 创建企业战略决策制度 9
 - 组织制度建设与制度创新 10
 - 制定工作现场管理制度 10

第2章 现场日常管理制度

- 第1节 制度设计要点 15
 - 组织劳动生产过程 16
 - 实施生产作业排序 19

生产现场管理制度设计

目录 3-2

第 2 节	经典制度范本	23
范本 1	生产计划实施办法	24
范本 2	生产进度管理制度	26
范本 3	现场操作作业规定	30
范本 4	现场加工指示规定	33
第 3 章 现场改善管理制度		
第 1 节	制度设计要点	37
计算标准工时		38
设计流水线		40
加强现场生产性管理		43
第 2 节	经典制度范本	46
范本 1	现场动作经济性评价细则	47
范本 2	现场动作改善规程	49
范本 3	工艺过程设计流程	52
范本 4	工艺流程图设计程序	53
范本 5	生产技术研究会规章	56
范本 6	企业技术建议管理准则	58
范本 7	技术任务书设计程序要求	59
范本 8	技术建议奖励与审批程序	62
第 4 章 现场 5S 管理制度		
第 1 节	制度设计要点	67
熟悉 5S 管理作用		68
掌握 5S 推行机理		73

生产现场管理制度设计

目录 3-3

第 2 节	经典制度范本	76
范本 1	整理活动推进规程.....	77
范本 2	整顿活动推进规程.....	79
范本 3	清扫活动推进规程.....	82
范本 4	清洁活动推进规程.....	85
范本 5	素养活动推进规程.....	87

第 1 章

制度管理理念解析

1 制度化内涵

所谓制度化，通常指的是企业的制度化，就是对企业制度进行设计，因而通常也可以称之为企业制度设计。企业制度安排对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。企业制度的重要性，主要表现在这样几个方面：

企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要素的，因而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。有人说，企业就是出资人之间的合约，也就是出资人以契约方式规定出企业制度，然后按照所规定的企业制度来组建企业。因此，没有企业制度，就根本谈不上企业的存在，当然更谈不上企业的发展，因而企业存在和发展的体制基础，就是企业制度。

企业制度是企业及其构成机构的行为准则

企业本身的运行，以及企业内部的各种组织机构的活动，都要受到企业制度的约束，企业制度决定了企业本身，以及企业的构成机构的行为规则和行为规范，企业及企业中的各种组织机构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种

安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，因而规范员工行为的准则，就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。

企业制度是企业高效发展的内在活力

如果企业制度的安排非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的安排非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。就像中国原来的国有企业，之所以没有活力，一个极其重要的原因，就是因为它们的企业制度安排有问题。它们的企业制度安排无法充分调动各种生产要素的积极性。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，可以说，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

企业制度是企业有序化运行的体制框架

企业的有序化发展，必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度，就没有企业的有序化运行。例如，有的民营企业之所以无法有序化地运行，就是因为缺乏一个良好的企业制度，

因而有的民营企业虽然在一定时期内活力很充分，但是没过几年就消亡了，原因就在于它的企业制度设计不合理，其企业制度设计也可能确实调动过各种生产要素的积极性，使企业出现了活力，但是却没有形成一个良好地有效约束，因而很快就消亡了，成为短命的企业。由此可见，企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

企业制度是企业经营活动的体制保障

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架，就是企业制度。没有一种合理的企业制度安排，就不可能有企业的高效经营活动，因为没有良好的企业制度，企业经营的活动就没有体制保障，从而企业的经营活动就根本无法高效地展开。

2 制度化管管理综合效益

搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，管理者是主角。那么，企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够统一行动，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性、方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。制度是协调人与人关系的最有效手段。制度其实就是游戏规则。在某一时间段中，必须存在一种明确、最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。

企业制度创新的收益

一般说来，企业制度创新主要指企业产权结构调整和产权关系的变化，同时还要包括以下几个方面：对经营者的激励和约束机制，对劳动者素质的提高和工作满意度的提高。

在世界著名的大公司中，美国的3M公司素来以其独到的创新制度而闻名于世。3M公司全称为明尼苏达矿业制造公司，是一个经营领域广泛的综合性公司，公司业务涉及了办公用品、卫生保健、通讯运输、航空航天等多项内容。公司的价值观之一就是“切不可扼杀新产品构想”。以创新为公司价值观核心，公司

形成了一套多层次的利于创新、勇于创新制度体系。表现在：

1. 公司的组织结构权限设定

公司的组织权限结构分为三个层次，每个层次都有适当职权。

(1) 整体层次

公司的整体层次设计原则为：战略空间（新的可开发市场）；知识基础（核心技术，协调功能）；小型企业部门（功能分工）；企业内部奉献体系（产品寿命周期增强，各项基金）；人事体制（多层次体系，创新嘉奖）；绩效考核（投资利润率20%~50%，销售增长率10%~15%，5年内新产品比例30%，销售盈利率20%~25%）。

(2) 小组层次

公司的小组层设计原则包括：鼓励沟通系统的开展（通过技术性论坛，思想研讨会等形式）；新产品开发组（负责新产品的研究、开发、营销等）；人员补充（通过人员更替来完善小组的总体职能）。

(3) 个人层次

公司的个人层次设计原则有：员工创新时间保证（15%自由工作时间）；提倡实干的文化精神；宽松时间。

2. 公司确立了一种宽容的价值观

由于创新具有高度的不确定性，从而具有很大的奉献成本，如果公司没有一种宽容的文化精神，那么由于对失败的担心，员工就会主动遏制自己的创新欲望而选择一种稳定型的工作态度。公司的宽容精神正是为了解决这种后顾之忧而设定的，正如公司总裁麦克唐纳所说：“只有容忍错误，才能进行创新”。

3. 专门的创新组织保证

为了提供组织上的保证，3M公司成立了“新事业开发组”，开发组的成员来自不同部门，他们通过招聘而就任。开发组具有高度自主权，实行自我管理，利益和创新成果直接挂钩。员工在创新过程中，不必局限于仅仅向所属单位的上级部门求助，可以跨部门地进行援助请求。

4. 奖励保证

进行事业创新的员工，其职务和报酬随着自己发明的产品和销售额的变化而浮动，即使创新失败，员工也可以恢复原来的职位和工资。3M公司的创新制度给单位带来了显著的效益，成立以来，公司的新产品已经多达6万多种，而公司营业收入中的30%就是来自公司5年内开发的新产品。

3 制度化管理机制创建

创建企业战略决策制度

创建战略决策制度应该注意以下四个方面：

1. 战略性假设

在制定战略时，管理者首先应该思考攸关公司未来生死存亡的战略性假设，也就是“如果企业采用此一策略，会不会因此反败为胜，或是更上一层楼？”倘若答案是负面的，则考虑要重新去制定一个更好的策略。

2. 如果……，如果……

宣称将在每一个市场冲到第一或第二名，这是一种目的，而非策略。策略应该像“如果企业投入多少资源于新产品开发，便能及时推出上市，并可以和同行的同级产品一争高下，而且价格低3%~5%”也就是“如果……，如果……”的形式。

3. 核心与拳头

核心是公司原已巩固的部分，可以发挥防御功能，而拳头则是公司放置未来主力的部分，发挥的是攻击功能。公司一拳头打下去，总希望能够奏效。不过在攻击之前，须视公司的防御核心是否够坚强。换句话说，必须有把握守得住，才能考虑全力出击。

4. 互补原则

良好的策略应具有全面性，例如，如果你决定产品要卖便宜些，就要想办法吸引顾客多买一点，产生互补。商品单价很便宜，但消费者一次要买的分量比较多，即符合了互补原则。这样就可以打出“我最便宜”的广告。

组织制度建设与制度创新

组织制度是企业对于外部环境而作出的结构性应对，面对外部环境的变化，企业必须做出决策，及时调整包括技术、制度、观念等因素在内的各种力量；否则，企业就将面临被淘汰的尴尬境地。而在所有的调整当中，创新，是企业经营之魂。

企业技术创新制度是企业创新最常见的领域，主要包括企业的产品生产和制作工艺的创新。那些名闻遐迩的全球巨型公司无不是通过技术创新来实现企业发展的经久不衰的。

制定工作现场管理制度

1. 缺少现场管理制度的不利后果

(1) 员工即使不按上级指示的去做，也没有人去思考、反省原因所在，更谈不上着手改正，所以，同样的问题重复发生。

(2) 员工没有按时到岗，也没有人去注意，像很正常一样。

(3) 不做生产现场整体的总结，没有任何总结和提高的东西。

(4) 完不成生产任务，在现场也没有以后应该如何去改善的氛围。

(5) 下达了新的作业任务，但是谁也不积极去协助开展工作。

2. 分析不能遵守现场管理制度的原因

企业可能有自己的工作现场管理制度，但员工的遵守情况

并不理想，管理者应分析其原因，这样才有可能实施改善。

(1) 管理者和车间、班组负责人缺乏足够地交流。

(2) 生产员工对提高自己的能力缺乏自主性。

(3) 有关公司的动向情况没有及时地传达到工作现场。

(4) 工作现场内的告示太少，生产状况、目标的新情况没有及时、准确地传达给工作现场，员工不知道应该干什么。

(5) 各车间、班组长也没有同员工进行充分地交流，对表现好的员工没有给予肯定和鼓励；而且对员工的错误也没有给予批评、指正，致使大家都在重复着同样的错误，导致生产秩序混乱。

3. 制定工作现场管理制度

(1) 明确管理各要素内容

组织

明确组织内的权限和责任，并明确各人应承担的工作。

命令

必须使下属人员明确、理解、接受工作的内容，积极地投入工作。

计划

具体制定各部门的工作内容，积极地投入工作。

调整生产状况

使其发生变化和变更，且妥当地调整、修正生产轨道。

控制

调查造成目标、计划和实绩不符的因素，明确其原因并研讨适当的对策，对其进行处置。

(2) 具体制定要求

制定工作现场管理制度的目的。

明确工作中采取的必要手段。

各级现场工作人员对上级下达的指示、命令的内容一定

要进行记录。

工作人员要确实地报告工作内容。

工作的进度突然放缓或发生异常时，要迅速地报告状况。

明确各个生产部件交货期，并具体规定未完成的处理措施。

各级负责人具体地说明工作内容。

明确指示，表明“任何人都要严格遵守”。

4. 改善现场管理制度执行情况

在制定出工作现场管理制度后，各级管理人员要采取一些措施，促进工作现场管理制度发挥其应有的作用。这些措施主要有：

(1) 明确指示工作内容

管理人员向下属交待工作实施内容：包括干什么、为什么、在什么时候之前完成，谁干、在什么地方干、怎样干、多少时间完成等。

(2) 培养下属的能力

为维持现场的管理制度，每个人都要有得到部门负责人指导、培养的机会。这样可以使全员的工作积极性得到提高，从而达到维持和提高现场管理制度的目的。

(3) 充分交流

工作现场的所有成员要进行必要的生产所需信息的交流，而且不是单方面的传达或指示，而是相互交流。

(4) 评价工作结果

管理人员除了指示了工作内容和要下属报告结果外，还要考查是否符合期待的结果，必须对工作成果作公平、积极的评价。

第 2 章

现场日常管理制度

第 1 节

制度设计要点

组织劳动生产过程

1. 组织班内工作组

(1) 班内工作组是生产班组内的基本劳动组合

班内工作组是企业最基本的劳动组织形式。它是在劳动分工的基础上，以完成某项工作为目的，把互相协作的有关人员组织在一起的劳动团体，是生产班组内的基本劳动组合。它与作为一级行政组织的生产班组不完全相同，工作组的规模通常比生产班组小，一个生产班组往往包括几个工作组。

(2) 考虑组织班内工作组的情形

员工工作任务不固定或没有固定的工作地时，为了便于调动和分配工作，可以组织班内工作组。

工作任务可直接分配给个人，但为了便于互相协作、交流经验和加强管理，也可组织班内工作组。

员工的工作成果彼此有密切联系，前面一个工作人员的加工产品又是下一个工作人员的待加工部件，所以需要加强协作配合。如流水生产线上的班内工作组。

某些作业的基本工作与其准备工作和辅助工作的关系特别密切的，可组成综合性的工作组。

2. 建立生产轮班组织

生产轮班是指企业在生产作业工作日内，为保证作业活动的协调持续进行，组织不同生产班次进行生产作业的形式。不同的企业要根据自己的工艺特点、生产任务、人员配置及其他有关生产条件，选择不同的轮班制度。

(1) 单班制

单班制是指每天只组织一班生产。它的组织工作比较简