

全面实现生产现场管理优化 抓好班组建设和定置管理

铁道部眉山车辆工厂



近年来,我厂把强化现场管理作为企业管理的一项重要工作,以强化班建设和定置管理为重点,综合治理生产现场,整顿生产作业秩序,促进现场管理的系统优化,保持生产现场随时处于最佳运动状态,实现了高效、优质、低耗、安全、文明生产。

一、强化班组建设,不断增强企业细胞的活力,为优化现场管理打好基础

开展“达标班组”活动,夯实班组管理基础

我厂成立了由企管处牵头、有关部门组成的“达标班组”活动领导小组,制定了“达标班组”的内容和考核标准,使班组管理基础工作达到了规范化和标准化的要求。

第一,注重班组长和工管员的选配。根据各班组特点采用直接任命与民主选举两种方式选配,一是在广泛征求班组全体人员意见的基础上,由车间主任直接任命(本班组无适当人选时,由车间主任调配);二是由班组成员民主选举,车间主任聘任,任期两年,可连选连任。把那些思想好,作风正派、敢于负责、以身

作则、有一定组织管理能力、熟悉业务、技术过硬、30岁左右的职工选配为班组长。由班组长在征求车间对口专业管理人员意见的基础上,选配出技术质量、班组核算、设备安全、工具材料、劳资考勤等5个工管员。

第二,加强班组长和工管员的培训。工厂订出培训计划,以质量、计划、劳资、设备、安全、技术、经济核算、经济活动分析、现代化管理知识、民主管理、思想政治工作为内容,分期分批地举办脱产、半脱产班组长培训班,先后对全厂280余个班组的班组长全部进行了统一培训,对各个工管员由专业处室或车间对口进行培训。

第三,完善班组管理制度。我们制定了《班组管理工作条例》,规定了班组管理的8项内容,明确了班组长的8项职责和7项权限以及各工管员的职责范围;规定了各专业处室和专业管理人员对班组管理的职责。

第四,抓好安全文明生产。我们把班组安全文明生产作为“达标班组”活动的重要内容,制定了切实可行的《班组安全生产标准化作业规范》。

第五,认真检查考核。为了使班组各项制度落到实处,我们始终抓住坚持标准、严格考核这个关键,要求班组管理的各项原始记录、凭证和资料必须齐全、准确,用数据说话。

开展“质量信得过班组”活动,不断提高产品质量

我们把班组工作的重点转移到抓产品质量上,通过开展“质量信得过班组”竞赛活动,推动班组建设更上一层楼,切实提高产品质量。我们制定和下发了《质量信得过班组评审和奖励办法》,明确了质量信得过班组的具体标准,建立了工厂、车间、班组三级开展“质量信得过班组”活动的工作体系,完善了半年预评、年终总评、命名奖励的“质量信得过班组”验收评审制度,一年考评一次,不搞终身制。通过开展“质量信得过班组”活动,1990年,全厂质量信得过班组占全厂生产班组总数的比例达30.3%,促进了工厂产品质量和职工工作质量的不断提高。

开展“先进班组”活动,全面提高班组素质

为了全面提高班组素质,推动班组两个文明建设的发展,我们开展了争创“先进班组”竞赛。我们制订的先进班组标准,除要求要全面完成生产任务、基础工作扎实、产品质量信得过、管理严格外,还必须达到思想政治工作和民主管理好的标准。

在开展班组思想政治工作中,我们着重抓了以下

几方面工作:一是加强制度建设,完善了班组思想政治工作制度;二是加强组织建设,建立一支以班组长、党团员为骨干的思想政治工作队伍,形成了自下而上的思想政治工作保证体系;三是培育班组精神,积极引导班组结合自己的实际,提炼具有班组特色的班组精神,并以此来规范班组职工的行为。

通过开展争创“先进班组”活动,涌现出的先进班组占全厂班组总数的 25.2%,在全厂形成了争创先进班组和学先进、赶先进的局面,促进了班组素质的不断提高。

二、不断深化定置管理,促进现场管理的系统优化

进行大规模工艺调整,提高生产现场的应变能力为适应企业从“生产型”向“生产经营型”的转变,改变工厂原有的按铁道部指令性计划组织生产的工艺布局,在进行充分论证的基础上,我们利用生产间歇时间,有计划、有重点、有步骤地进行了大规模工艺平面调整,以利于加强车间综合管理和强化现场管理,以利于优化现场劳动组织和实现均衡生产,以利于新产品开发和组织多品种生产。

全面整顿,实现定置管理的程序化、规范化和标准化

一是完善了工厂三级定置管理工作保证体系。工厂健全了以厂长为首的,由企管处、生产处、安技处、质管处等单位领导组成的定置管理领导小组,各车间也相应完善了以车间主任为首的,由有关职能人员组成的定置管理工作小组,各生产班组也确定专人来负责定置管理的有关工作。

二是建立健全了定置管理标准。我们完善了“定置管理开展程序”、“定置管理考核办法”等定置管理工作标准和管理标准。各车间也制定出具体的实施细则,使定置管理的水平不断提高。

三是按照定置管理标准,进一步统一了定置管理的形式。我厂先后统一了定置管理图的图纸标准和绘制标准,统一了定置管理台帐和检查考核报表,做到了定置管理形式的规范化和标准化。工厂及各单位制作了定置区域栏杆、定置物品标志牌,铺设了统一的瓷磚安全道标志,初步统一了定置管理的标志。

强化现场各项专业管理职能,促进定置管理向纵深发展

一是实行定额发料,保证生产现场原材料储备的合理结构。这就有效地解决了原材料在生产现场的积压丢失和浪费等问题。同时,也加速了生产资金的

周转,改善了生产现场的作业环境和秩序,促进了安全文明生产。

二是严格按期量标准组织生产,达到连续、协调、均衡的要求。我们坚持每年根据生产发展和变化情况,修订完善生产期量定额标准,确保作业计划的科学性和准确性。同时,运用 ABC 重点管理法、滚动计划、看板管理和电子计算机辅助管理等方法 and 手段来强化现场在制品管理,控制现场在制品的定置和合理储备,提高在制品帐、卡、物相符率,不仅保证了生产的正常运转,而且使在制品储备合理,减少了生产场地和生产流动资金的占用,工厂出厂车均衡率连续五年保持 100%以上,各主要车间和主要产品的生产均衡率也都持续保持在 98%以上。

三是提高现场工艺管理水平,建立起稳定的生产秩序。在加快工艺技术进步的同时,坚持每年对现场工艺文件进行一次修订和验收,健全率、验收率和验收合格率均达到 100%;坚持每月对工艺规程和操作规程的执行情况进行一次检查,并纳入经济责任制考核;坚持做到质量标准明确、工艺文件齐备、工艺装备良好、检查手段齐全、原始记录准确。

四是强化设备、工装、模具管理,使工艺装备保持良好运转状态。一抓设备、工装、模具的现场定置,并相应划定定置区域;二抓设备、工装、模具的定人、定机和包使用、包养修、包保管,并坚持日清扫、周检查、月评比的管理制度;三抓暂时闲置设备、工装、模具的管理,采用原地定置封存或集中定置管理相结合的管理办法;四抓设备、工装、模具的动态管理,通过建立健全设备管理档案和工装、模具管理台帐,实行例行检查、巡回检查、定期检查的“三检制度”,提高帐、卡、物相符率;五抓设备、工装、模具的定置、定岗维修。

综合运用各种现代化管理方法,不断提高定置管理水平

我们先后运用 IE 工业工程学、模特法、工业心理学等方法来进行生产现场的生产、工艺、作业和动作研究,运用滚动计划、ABC 重点分类管理法、看板管理等方法来辅助生产现场原材料、在制品及工装、模具管理,运用微机、数显、数控进行设备精化改造,运用电子计算机辅助生产现场管理,提高了现场管理的水平。1990 年以来,我厂根据生产美学的发展,全面推行了色彩管理。

三、强化现场管理取得的成效

广大职工工作责任心进一步增强,潜能得到极大的发挥。通过强化现场管理,给职工创造出一个整

洁、安全、文明、优美的生产环境,广大职工的工作潜力得到极大发挥。

产品质量显著提高。工厂实现了出厂车连续 10 年无返修,居全国同行业之首。1990 年与 1987 年相比,主产品货车的一等品率提高了 4.5%,废品损失减少了 13.4%,优质产品产值率增加了 5.6%,主要产品全部荣获省、部优质产品称号。

提高了效率,实现了低耗生产。生产现场人、机、料、法、环等生产要素随时处于最佳结合状态,减少了生产中不合理运输、动作和程序,班组与班组、工序与工序之间也密切配合、协调统一,减少了原材料和劳

动力的浪费,提高了生产效率和经济效益。

安全生产取得突破性进展。

工厂已连续四年杜绝了重大伤亡事故和设备事故,工伤事故频率由 1986 年的 5.17% 下降到 1990 年的 1.42%,1990 年的一般设备事故在 1986 年的基础上减少了 55%。

生产现场的应变能力大大增强。工厂在进行技术改造的基础上,通过强化现场管理,货车生产能力已由原来的年产 3000 辆提高到 4000 辆水平,适应市场和用户需求的“少品种、大批量生产”与“多品种、小批量生产”两种形式并存的生产格局已经形成。

发扬攀钢精神

强化企业管理

攀枝花钢铁公司

去年 4 月省委省府在攀钢召开了企业管理经验交流会后,攀钢公司针对与省内先进企业相比存在的问题和差距,制订了《关于贯彻四川省企业管理经验交流会精神,进一步强化攀钢企业管理工作的决定》,提出了强化企业管理的主攻方向:继续培育和发扬攀钢精神,进一步增强企业凝聚力,激发职工的积极性和创造性,促进职工素质的优化;以完善集中统管为主要内容,大力推进管理现代化,促进管理要素的优化;以全面质量管理为中心,大力推进企业升级,促进经营管理的系统优化;大力推进科技进步,走科技效益型的发展道路,促进科技管理运行机制的优化。

一、弘扬攀钢精神,扭转钢铁生产被动局面

自力更生、艰苦奋斗是攀钢的优良传统,也是攀钢精神的精髓所在。去年,在“三角债”拖欠严重,原燃材料、电力、运输等涨价,资金极度短缺,几次被迫缓发职工工资的困难情况下,全公司上下团结一心,

发扬攀钢精神,顽强拼搏,战胜困难,稳定了钢铁生产大局,完成了全年任务,钢铁产量、工业总产值等主要经济技术指标刷新了历史纪录。

二、坚持科技进步,开展联合攻关

去年,面对严峻的外部环境,我们坚持两眼向内,立足内部挖潜,围绕提高质量、改善品种、降低消耗,组织了“五条龙”科技攻关。公司领导亲自担任攻关队队长,集中了科研单位、生产厂矿、辅助生产部门、职能处室 350 多名工程技术人员、管理人员和生产人员,开展全过程联合攻关。如在炼铁系统进行了“两罐出铁、降硫保温”全方位联合攻关,推广应用了 10 多项科技成果,铁水硫含量下降,全年平均达到 0.068%,次品明显减少,受到冶金部的赞扬。在炼钢开展“转炉炉龄攻关”中,我们通过不断探索,反复试验,在提高炉龄和各项技术上取得一系列突破,全年平均炉龄由 500 炉左右达到 775 炉,单炉役最高炉龄 1015 炉,超过了国家一级企业标准。