

<<如何进行生产作业管理>>

图书基本信息

书名：<<如何进行生产作业管理>>

13位ISBN编号：9787301067567

10位ISBN编号：7301067569

出版时间：2004-1-1

出版时间：北京大学出版社

作者：陈红

页数：214

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<如何进行生产作业管理>>

### 前言

序 中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。

而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。

非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。

两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。

名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。

若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。

仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。

企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。

其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。

好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。

条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。

不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。

因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

2003年12月

## <<如何进行生产作业管理>>

### 内容概要

生产作业管理是生产型企业最重要的管理内容，因而也是生产型企业中的职业经理人最需要掌握的管理技能。

《时代光华：如何进行生产作业管理》旨在帮助经理人提高生产作业管理水平，全书系统介绍了建立生产系统、工作设计与研究、编制生产计划、生产调度管理、生产技术管理、产品质量管理等方面的知识。

经理人将从中了解生产作业管理的相关知识，掌握改进生产作业管理的途径、方法，同时针对生产作业管理中存在的问题，有的放矢地加以改进，逐步促进企业生产管理走上规范化、科学化轨道。

## <<如何进行生产作业管理>>

### 书籍目录

第一章 生产系统建立技能点1：如何计算生产能力技能点2：如何制定生产能力规划方案技能点3：如何评估生产能力规划方案技能点4：如何进行设施选址技能点5：如何进行厂区布置技能点6：如何进行制程布置技能点7：如何进行混合设施布置第二章 工作设计与研究技能点1：如何确定工作设计的环境影响因素技能点2：如何使用生产标准技能点3：如何准确测算标准工时技能点4：如何计算生产宽放时间技能点5：如何进行劳动作业测定技能点6：如何设计生产作业过程的劳动组织技能点7：如何进行工作研究第三章 生产计划管理技能点1：如何选择生产作业计划指标技能点2：如何编制生产作业计划技能点3：如何确定生产周期技能点4：如何编制车间作业计划技能点5：如何确定产品生产交期技能点6：如何制作生产进度表技能点7：如何控制生产进度第四章 生产调度管理技能点1：如何制定生产调度工作程序技能点2：如何实现组织均衡生产技能点3：如何制定调度工作汇报制度技能点4：如何召开生产调度会议技能点5：如何编制生产调度运行表技能点6：如何处理生产调度业务技能点7：如何评估生产调度工作生产技术管理技能点1：如何确定产品工艺过程设计的影响因素技能点2：如何实施产品工艺过程设计技能点3：如何掌握流水线设计过程技能点4：如何实施工序平衡技能点5：如何实施产品工艺标准化技能点6：如何选择生产工艺方案&hellip;&hellip;

## &lt;&lt;如何进行生产作业管理&gt;&gt;

## 章节摘录

技能点 6如何设计生产作业过程的劳动组织 主题词 主题词 适用情景 生产作业管理&middot;工作设计与研究&middot;生产作业过程的劳动组织当进行生产过程的劳动组织工作时, 查看此技能。

技能描述 劳动组织是生产过程的组织设计中一个重要内容, 就是将工作人员同设备以及工作协调安排, 发挥最大效率的过程。

企业在进行劳动组织工作时要做好以下工作: 1. 组织班内工作组 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。

劳动分工是根据一定的生产技术条件, 按照工艺过程、技术等级等标准, 将生产工作划分为若干部分, 再配备劳动力的过程。

在以下几种情形下, 企业可考虑组织班内工作组: (1) 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, 可以组织班内作业组。

(2) 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。

(3) 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, 需要加强协作配合的, 如流水生产线上的班内作业组。

(4) 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, 可组成综合性的作业组。

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。

企业的生产轮班制度, 可分为单班制和多班制。

(1) 单班制是指每天只组织一班生产。

它的组织工作比较简单, 主要是促进不同工种之间的相互配合, 充分利用工作班内的时间。

实行单班制有利于员工的身体健康, 便于管理, 还可以利用班前班后时间维修设备, 但没有充分利用机器设备和厂房。

(2) 组织两班或三班的生产。

组织多班制的生产, 要比单班制复杂些, 一般地说, 需要处理好以下几个问题: 合理配备各班人员力量。

平衡各轮班人员的数量和素质, 以保持各班生产的相对稳定。

合理安排倒班。

由于夜班生产打乱了人的正常生活规律, 上夜班容易疲劳, 影响员工身体健康。

因此, 不能固定地由一些员工长期上夜班, 应定期地轮换员工班次。

合理组织员工的轮休。

在实行多班制生产的企业中, 有一些企业是连续性生产的企业, 员工不能按公休制度一起休息, 只能轮休。

轮休办法有三种: 三班轮休制; 三班半轮休制; 四班轮休制。

加强轮班生产的管理工作, 制定规范的轮班制度, 明确相关人员的责任, 严格执行交接班制度。

3. 劳动定员 劳动定员是根据企业的产品特性和生产规模, 在一定时期内和一定的技术组织条件下, 确定企业各类人员的数量和质量。

劳动定员是企业实行分工协作、明确岗位职责的重要手段, 也是企业内部劳动调配的主要依据。

## &lt;&lt;如何进行生产作业管理&gt;&gt;

由于企业各类人员的工作性质不同，工作量和劳动效率表现形式不同，影响定员的因素也不同，在确定定员时可选用以下方法：

## (1) 岗位定员法。

这种方法是按岗位定员、标准工作班次和岗位数计算编制定员。

适用于大型装配型企业、自动流水线生产岗位以及某些岗位的定员。

对于多岗共同操作的设备，计算公式是：
$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作时间} - \text{休息与生理需要时间}}$$
对于单人操作设备的工种，主要根据设备条件、岗位工作量、实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定劳动定员。

## (2) 劳动效率定员法。

这种方法是根据员工工作效率和劳动定额计算定员。

适用于能够用劳动定额表现生产工作量的一切工作或岗位。

计算公式是：
$$\text{定员人数} = \frac{\text{生产任务}}{(\text{员工劳动定额} \times \text{完成率} \times \text{出勤率}) \times \text{劳动定额}}$$

的形式分为工时定额和产量定额，生产任务和员工劳动效率可相应地按工时或产量表示。

不论用产量定额或工时定额，计算得出的定员人数都是相等的。

## (3) 经验比例定员法。

这种方法是以服务对象的人数为基础，按定员的经验比例来计算编制定员。

这种定员方法的前提是待测岗位人员的数量随企业员工总数或某一类人员总数的增减而增减，具有比较固定的比例关系。

## (4) 设备定员法。

这种方法根据完成一定的生产任务所必须运转的设备台数和班次，以及单机设备定员确定劳动定员。

计算公式是：
$$\dots\dots\dots$$

<<如何进行生产作业管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>