

文件编号: 4.III.3.1

金洲集团

现场管理作业长制推进方案

(内部资料不得外传)

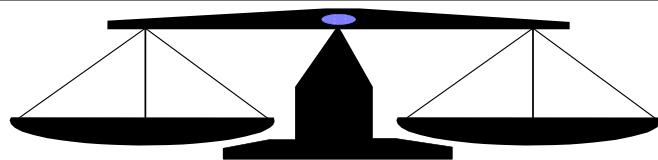
策划设计: 张俊杰 张一腾 王占新

庄 琳

张孝桐 朱彦元 张 溯

卞霞文

审 定: 张俊杰



上海三元企业管理

目 录

责
限
件

制关键方法

第一部分	前 言
第二部分	作业长设置
第三部分	作业长制度
	一、作业长职
	二、作业长权
	三、作业长条
第四部分	推行作业长
第五部分	案 例

作业长制推进方案

第一部分： 前 言

作业长制是现代企业管理制度中一个新型现场管理模式，是实现组织扁平化关键组织保障。关键是强化现场管理，建立起一个以作业长为生产指挥中心现场管理方法。它加强了作业长在现场管理中地位，并明确要求了作业长是企业生产第一线管理者，其关键任务是组织生产、确保生产安全，确保产品产量、质量，降低生产成本，满足用户要求。把现场所发生全部问题处理在现场，使总经理、厂长抽出更多精力思索发展中更关键事宜。从而实现全方面管理、全员管理，确保企业行为统一，发明有效率、有效益、有朝气现场管理方法。

为此，提议金洲集团管道企业在现场管理中推行作业长制。

第二部分： 作业长设置

作业长制组织结构和方案设计

依据管道企业各厂具体情况和厂领导协商分别设计。依据本方案各厂要完成本厂具体推进方案，编制相关管理条例。

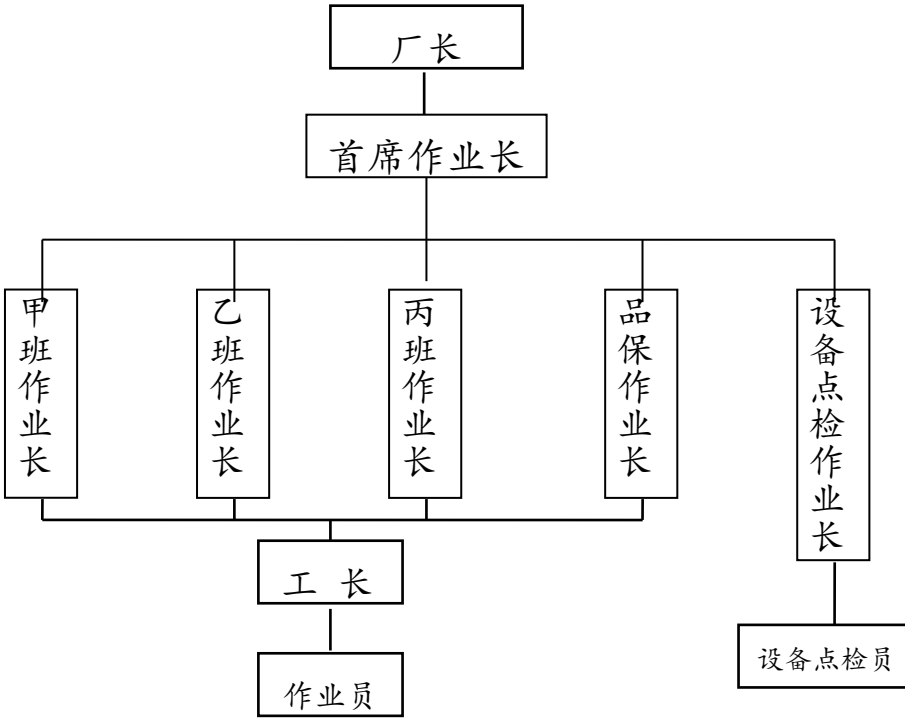
第三部分： 作业长制度

一、作业长职责

（一）作业管理

1、依据生产计划组织指挥生产；点检作业长负责设备点检和维修作业。三班作业，通常应每班设一名

作业长全方面负责本作业班全方面工作, 参见图表一。



图表一

2、以满负荷工作为标准，努力提升全员劳动生产率和设备利用率。

3、全方面掌握作业区生产、人员、设备及各项指标，按计划安排生产。

（二）人事管理

1、对本作业区人员要了如指掌，按要求认真进行各项指标考评，不停培养部下，全方面提升全员素质。

2、对本作业区人员进行合理调配，实施专业动态管理。

（三）成本管理

1、提出相关材料和用具计划，经综合汇总不停管理和分析车间成本、形成成本中心。

2、加强对本作业区人员进行成本意识培训，不停降低成本费用。

（四）安全文明生产管理

1、检验各项安全和现场环境管理等项制度实施情况，发觉问题，立即处理。

2、做好安全、文明生产等项工作教育和培训，坚持预防为主。

3、出现生产、设备、人身等事故，按工序服从标准进行处理。

（五）技术标准作业管理

1、组织制订及修改作业标准、岗位规程，并要落实到人，进行监督检验，适时提出修改完善提议。

2、配合相关人员进行各项试验和测定，做到心中有数，掌握第一手材料。

3、作好各项原始数据统计、搜集和整理，进行业绩分析，把基础工作做好。

4、配累计划值委员会做好计划值编制和管理工作。（待达成一定水平时推行）。

（六）自主管理

1、作业长是本作业区自主管理活动推进者，所以，要确保该项活动健康进行。

2、经过自主管理，激励作业者主动性和发明性，不停改善微弱步骤，使生产和经营连续发展。

（七）全员培训、班组建设

1、制订本作业区全员培训计划并按期实施，达成预期效果。

2、加强工序和班组建设，掌握人员思想情绪，做好思想工作。

（八）设备管理

1、设备点检作业长是全厂设备管理中最高管理者，对设备管理实施全权负责。生产作业长领导全体作业人员进行设备日常点检管理，并和点检人员一起确保设备高效率运行。

2、制订设备点检基准、给油脂基准、技术标准和检修作业标准并组织实施检修。

3、设备发生意外故障时，应采取应急方法，查出故障原因，提出对应对策。组织改善活动，确保不出反复故障、反复事故。

4、做好设备基础管理工作，发挥设备在生产中最大效能。

（九）组织推进标准化作业

1、设计定置管理图，推进 5S 活动，保持环境整齐，组织评选检验，提升现场作业面积利用率。

2、全方面推进标准化作业，使行为动作、工作程序、时间系列、标准和基准、管理方法和职员形象均纳入标准化作业体系，进行有效推进并不停改善。

（十）首席作业长职责

首席作业长除含有作业长职责范围外，还应对管辖范围内生产指挥、调度及生产计划制订和推行负领导责任。可全方面替换厂优点理一切发生在现场重大问题。

二、作业长权限

（一）作业管理权

- 1、作业指挥权;
- 2、横向协调权;
- 3、故障处理权;
- 4、安全、环境监督、检验权

5、标准化作业指导权；6、物料、备件计划及保管使用权；7、作业统计分析，综合考评及业绩评定权；8、总点检及检修指挥权。

（二）人员管理权

1、对工长聘用提议权；2、岗位人员调动权；3、人员教育培训权；4、人员考评评价权；5、作业区内人员奖金分配权；6、奖、惩、晋级提议权。

三、作业长条件

职业道德素质：观念更新、思想开阔、有强烈事业心和责任感，服从领导，忠于职守，严于律己，勤奋学习，兢兢业业，善于创新，严格管理，主动进取，品质高尚，作风正派，遵纪守法，顾全大局，团结同志，精诚合作。

第四部分：推行作业长制关键方法

一、根据现代化现场管理模式及要求，更新管理观念，实施由传统管理向现代化管理转变，把管理关键转移到以人为本上来。大力推行以作业长制为中心，将管理权力委让给现场，根据工序服从、专业搭接、职务资格双轨制标准，建立作业长制运行组织，全方面推行作业长制，把生产过程中出现问题立即处理在现场，让厂长超脱于琐碎事务，以更多精力研究处理本厂生产经营中重大问题。

二、推行作业长制提供智力支持和经营保障。首先经过严格选拔和定时培训，不停提升作业长政治业务素质。其次企业设置作业长制推进专题基金，每十二个月安排一定经费，专题用于作业长制推进活动。

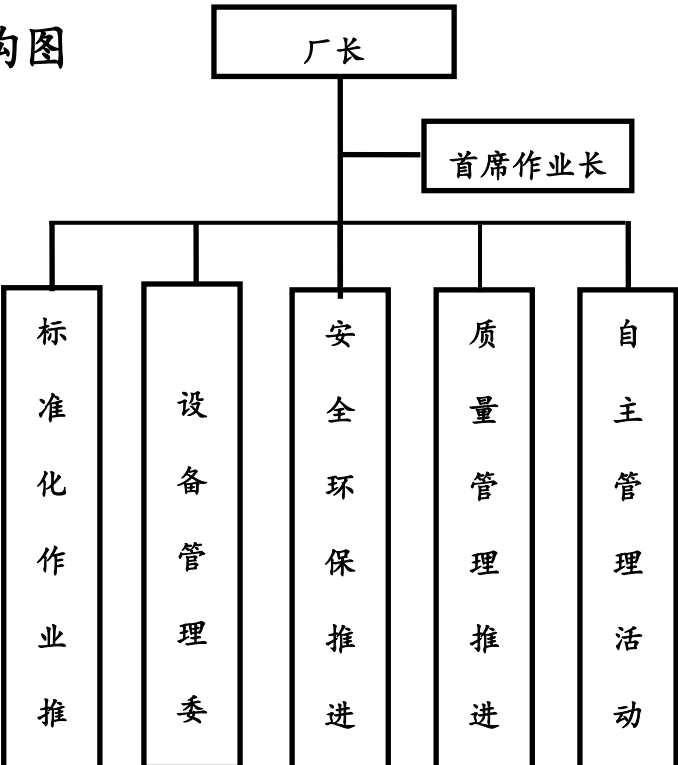
三、处理好作业长管理和部门管理关系。根据决议中心、利润中心、成本中心，各司其职、各负其责标准，企业职能部门要支持、确保作业长有效地行使现场经营管理者职权，认真推行岗位职责，以确保企业总体经营管理目标实现。同时，作业长要独立负责地做好本职员作，主动协调上下、左右工作关系，确保本作业区和厂生产经营活动正常有序地运转。

四、运行组织

1、组织机构

作业长制运行组织，由厂长负责，下设专业管理委员会，各类专业委员会委员长分别由各作业区作业长轮番交换担任，委员由各作业区班组长和组员兼任。实现全员参与现场管理。组织机构设置，参见图表二。

管道企业各厂运行组织结构图



图表二

2、运行标准

作业长制运行标准，根据权力委托、工序服从、专业搭接、职务、资格双轨制和以人为中心管理标准实施。

(1) 权力委托标准

委托权力不委托责任，权力委托不能只给一个人，权力委托不能再往下委托，委托权力被委托人要能负担，委托权力不能不管，制订具体实施细则。

(2) 工序服从标准

根据作业区内工序分布，以上道工序服从下道工序标准，制订具体实施细则。

(3) 专业搭接标准

依据作业区内及各作业区之间划分，制订出具体专业之间合理搭接实施细则。

(4) 职务、资格双轨制

建立作业长资格考评，职务聘用制度，实施作业长任职资格及聘用作业长双轨制。

(5) 自主管理标准

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/325043204340011221>