

浅析装备制造企业现场管理中存在的问题



笔者从事企业信息化建设工作期间，到过很多大型装备制造企业，遇到的一个普遍的现象，就是公司的办公大楼非常的气派，里面干净整洁，摆放有序，但是到了公司的车间，就会形成强烈的反差，排除生产现场机器油污、噪音嘈杂、人员众多这些不可避免的因素，你会发现现场管理水平与公司摆在案头的“6S”要求还有很大的距离，工位器具随意乱放，物品标识不清，通道不畅，杂物堆积。。。

企业的生产现场是企业创造效益的直接场所,也是发现各种问题的源头,现场管理在企业的经营管理中具有非常重要的地位,现场管理水平的高低直接反映了企业经营状况的好坏。

今天我们想重点剖析一下装备制造企业现场管理中存在的问题。我们会从工艺特性、生产模式、生产组织形式、作业环境、人为思想意识等几个方面进行分析。

1.我们先从客观因素---产品**工艺特性**、**生产模式**入手。

我们知道装备制造企业的产品一般吨位大、体积大，产品零部件种类多，少则千种，多则上万。产品工艺复杂，要经过冶炼、锻造、钣金、喷涂等很多冷热加工工艺。吨位大、体积

大，导致部件不容易搬运转移，现场搬运一次需要花费很长的时间和人力。我们曾接触过一个空分设备生产企业，采用了很多铝材，铝材很软很容易被划伤，在工装时容易出现外观不良，所以一般情况下都就近存放，以求减少挪动。

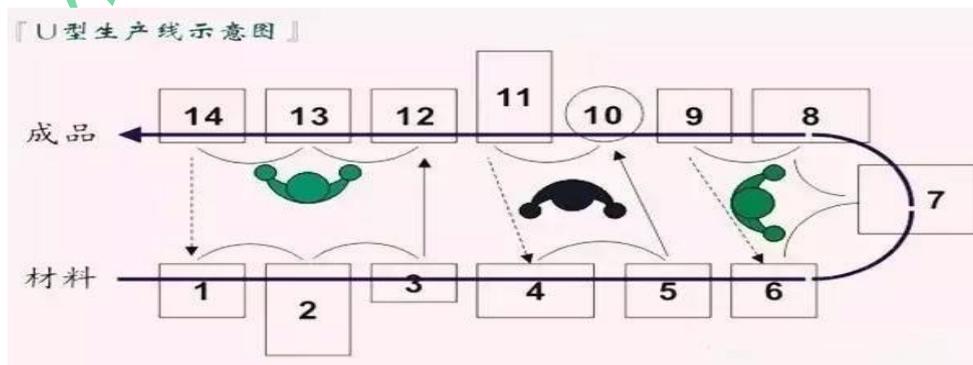
另外，装备制造企业大多是接单生产（MTO）、接单设计（ETO）、接单组装（ATS），这种小批量多批次的生产模式也给现场管理带来了挑战，导致零件混杂，标识困难。

2.我们来分析一下装备制造企业的生产组织形式。

在装备制造企业一般情况下都是采用班组制来组织生产，班组长管辖很多一线员工，每个班组工段一般有十几个员工，由于生产的产能限制，不可能为每个订单划分一条专线，一个班组或者产线一般至少要同时完成几个订单，由于生产组织的交叉特点，导致出现质量问题很难完全分清责任，追究到人，在生产的旺季更是如此。

3.作业环境也是导致现场管理不到位的一个重要因素

我国的很多大型装备制造企业是在建国初期国家投资兴建的，厂房陈旧、布局不尽合理，原动力设计不均匀，原动力包含电力、水、煤气等，设备不能按照柔性制造的要求进行移动，而对于小批量多批次的生产，U型布局相对合理，可以缩短物流距离，设备能够移动，并且入口和出口相对接近，减少返工浪费的时间。传统的工厂都是按照车间来设立厂房，需要改进。



4.缺乏持之以恒的现场有序**管理意识**。

虽然我国改革开放以来，开始学习国外先进的管理思想，开始注重现场管理，但是很容易出现“一抓就好，一放就乱”的现象。

- 新产品技术不稳，返工补料现象普遍
- 生产管理粗放，为了赶交期，图省事，大料效用，高规格材料代用
- 如果材料质量不稳定、供货不及时，生产不均衡，就会更严重
- 现场工艺人员不重视现场问题的持续改进

归根结底，是管理人员和一线操作人员的现场管理意识不到位，习惯了传统的粗放式管理，缺乏追根究底、持续改进的科学管理精神。

装备制造企业现场管理中存在的问题存在着多方面的因素，要改进也非朝夕之间的事情，需要公司高层高度重视、中层持续跟进、基层培训到位，甚至和企业文化建设有关，一个缺乏工匠精神、作业培训不到位的员工，很难要求他为企业现场管理作出贡献。



官网：www.sageas.cn

敬请关注启封知识分享平台：



(点击右键，打开链接或者 Ctrl+鼠标点击)

启封企业管理咨询