

►【案例】

××总公司机修公司××机械修造厂钻修车间现有职工64人，其中干部3人，党员10人，团员青年31人。下设钻修一班、钻修二班、焊工班、试车班、综合班5个生产班组，主要承担着钻井总公司各种大、中型钻井设备大修理和现场服务工作。2020年以来，该车间从强化基础工作入手，学习先进的管理经验，积极推行“8S”管理方法，规范了员工的行为，优化了作业环境，强化了现场管理，推进了标准化车间建设。

为了顺利推“8S”管理方法，该车间成立了“8S”管理领导小组，从组织实施、考核达标等方面制定出了切实可行的推行方案，形成了《钻修车间“8S”管理实施细则》《“8S”管理标准》《“8S”提示卡》《“8S”管理手册》《“8S”考核卡》，涵盖各岗位、场所及所有物品的管理，将一切生产活动都纳入“8S”管理之中。同时，根据工作需要，区分不同重点，在现场管理上侧重整理、整顿、清扫、清洁，使每个岗位的各项工、各种工具、修理产品、材料配件、杂物及工作台上的物品等都按“8S”规范的标准管理；在现场服务上侧重准时、标准，把每一次服务的内容、态度、质量都用一个“8S”考核卡进行制约，让服务者严把标准，准时、优质完成任务，尽量缩短因设备维修而造成的等停时间；在员工队伍建设上侧重自检、素养，让每一位员工正确利用企业管理制度、岗位操作规程，认真做好岗位修理工作的自检自查，反思当天的工作和表现。

分析：

1. 运用“8S”管理，推进标准化车间建设

要使“8S”产生良好的管理效应，关键在于落实。该车间在运用“8S”管理、创建标准化车间的过程中，以班组、岗位为重点，严格责任落实，将班组长定为现场管理第一责任人，岗位长定为每台设备修理现场第一监督人，通过对现场、标准、员工行为的规范，奠定了管理向标准化迈进的基础。

(1) 制定基准整理现场。整理是“8S”活动的初始环节，也是企业现场管理的基础工作，做好这个环节的工作是顺利推行“8S”的前提。该车间按照“8S”管理要求，对地面上的各种搬运工具、成品、半成品、材料、个人物品、图纸资料等进行全面检查并做好详细记录，然后通过讨论，制订出判别基准，判断出每个人、每个生产现场哪些东西是有用的，哪些是没用的，对于不能确定去留的物品，运用挂红牌方法，调查物品的使用频度，按照基准，彻底清除工位上的个人用品、损坏工具、废弃零配件，对个人生活用品专门设计制作了56个工具箱、8个资料柜、2个碗柜等，进行统一管理。通过这一环节，共平整出场地223 m²，清除废旧物品10余吨，为现场定置管理打下了基础。

(2) 实施定置管理。机械修理设备多，物品门类繁多，现场管理难度大，该车间严格按照“8S”的要求，实行现场定置定位管理，将现场划分为成品区、修理区(工作区)、待修区、废料区，并用标志线区分各区域，对现场物品的放置位置按照100%设定的原则，根据产品形态决定物品的放置方法，实行“三定”管理，即定点(放在哪里合适)、定容(用什么道具)、定量(规定合适的数量)，对大到进厂设备、成品设备，小到拆卸零配件、手工工具的摆放，都规定了标准的放置位置，焊制零配件架62个，重新摆放零配件5231件。按照车间工作区域平面图，建立清扫责任区，标识各责任区及其负责人，将各责任区细化成各自的定制图，做到从厂区到车间、从场地到每一台设备、从一个工位到一个工具箱都细化到人头，规定例行清扫

的内容,严格清扫。通过定置管理,设备零配件专位存放,修理现场清洁规范,过去修理过程中经常出现的零配件丢失、安装清洁度得不到保证等顽疾得到了彻底根治。

(3)规范管理落实标准和准时。标准、准时要素主要是针对机修质量及机修保障问题提出的,该车间针对电动钻机等新增加修项目,测绘修订了《ZJ20B型钻机修理技术标准》《钻机往复式活塞空气压缩机修理标准》等10项技术标准;将设备解体检验记录、组装检验记录统一为《设备检验卡片》和《设备修理关键点控制卡片》;将所有制度、操作规程、技术标准等整合规范为统一的基础管理标准,分类编制成册,下发到班组;对班组会议记录本、HSE综合记录本、职工考核表、考勤记录本等各项资料设定统一格式,并对填写进行了统一规范。为了便于操作,将8项岗位责任制、26项操作规程、11项管理制度、22条基层建设、企业管理和安全、质量管理的理念及警示语制作成标志牌,放置、悬挂在工作场所适宜位置,使职工操作时便于对照和检查。针对机修保障的准时要求,成立了油井、气井、机修、前保应急四个保障小组,在接到钻井队和项目部的指令后,2h之内必须领好材料并出发,提前修好钻井队要更换的设备,准时更换。

(4)规范行为提升素养。提升职工素养,是“8S”管理的落脚点,该车间在职工行为规范中,针对职工岗位操作中的习惯性违章和工具使用后随手乱放等行为,以规范日常操作行为为重点,从最简单的“起吊重物不拴引绳、喷漆作业不戴口罩”等习惯性违章抓起,收集编写了《员工日常行为规范手册》,人手一册,相互监督遵守。对以往比较零乱的起吊绳套焊制专用支架,分规格、型号、起吊吨位进行了明确标识和定位,逐步纠正职工过去“随用随放、随用随扔”的不良习惯,提高了规章制度、工艺标准的执行力。对各岗位、场所及所有物品的管理,全部细化分解到每个具体责任人和巡查人,做到“四到现场”“四个做到”:即心里想着现场、眼睛盯着现场、脚步走在现场、功夫下在现场;熟知每一个工艺流程、准确掌握每一个工序、正确启停每一台设备、果断排除每一项故障。每天根据作业内容不同,采取操作人员自己识别、班组长帮助分析、车间管理干部现场监控、安全员加大巡查力度等一系列措施,对“8S”执行情况进行反思,从一点一滴上培养职工“只有规定动作、没有自选动作”的良好习惯和扎实作风。

同时,该车间严格考核激励机制,按优秀员工(18%)、合格员工(80%)、末位员工(2%)的比例,每月对“8S”管理运行情况进行考评,对优秀员工给予奖励,对末位员工进行教育培训,并注重捕捉“8S”管理的闪光点,将创建学习型班组、标准化班组、评先创优活动等融入管理之中,确保“8S”管理方法的推行力度,增强了员工参与“8S”管理的热情。

2. 实施“8S”管理,产生良好管理效应

该车间通过实施“8S”管理,推行标准化车间建设,产生了“四个提高”的管理效应。

(1)提高了员工素质。“8S”管理提升了员工的素质,有16人在机修公司、总公司组织的技术比武中获得了一、二、三等奖,许多技术骨干在改善修理环境、改进工艺管理、提升修理质量的过程中,改造、创新了10多项工艺、工序、工装设施,解决了现场管理、质量检测等诸多问题。特别是自行设计制造的钻井设备清洗装置,通过利用蒸汽锅炉的热能,配合合理的化学药品配方,控制池内温度,掌握浸泡时间,实现了腐蚀剥落漆皮,清洗泥土、油污之效果,解决了修理现场的脏、乱、差,提高了所修设备外观质量。与某机械研究所联合研制的钻井设备综合试验台,实现了以全程控制气路、电路、传感线路的方式,对绞车、泥浆泵、水龙头、转盘等10大类47种设备的加载试验,运用计算机远程遥控测试了各种钻井设备的冲

次、压力、排量、油温、轴承温度、输入扭矩等 20 多项技术参数，全程记录打印测试数据和曲线，填补了局内钻井设备加载试验的空白，基本解决了厂内多年来存在的钻井设备修理质量问题。

(2)提高了员工的安全意识。员工普遍熟知安全生产的方针政策、规章制度、岗位应知应会，清楚并能正确预防、削减岗位作业中的隐患和风险，实现了无人身、设备事故。2006 年被评为钻井总公司安全生产先进集体。

(3)提高了现场管理水平。车间推行了管理人员“走动式管理”，各位管理人员每日坚持携带《“8S”管理手册》两次到相应的岗位、场所进行巡视检查，现场解决实际问题；对解体、清洗、修理、装配、试车等工序过程中易出现的质量问题，建立质量管理点，设立《设备修理检验卡片》《设备修理质量控制点卡片》，实行专人看板管理，推进了质量管理的工序化、严格化。同时，现场管理出现了“五大变化”：

- 办公室、公房墙面干净，窗明地洁。
- 场地清洁、区域清晰，布局合理、通道畅通、分类摆放、整齐文明。
- 更衣室、休息室统一标准，统一管理，干净利索，无臭味、无杂物、无乱摆乱放现象。
- 工具箱规格统一，干净无油污，工具定置定位管理，无多余工件、工具和杂物。
- 自用设备无油泥，无滴漏，真正实现了轴见光和槽见沟，“四不漏”、见本色。

(4)提高了工作效率。2020 年，完成设备修理 835.75 标准台，产值 1477.07 万元，创利润 763.62 万元，同比分别提高了 39%、41%和 80.1%。