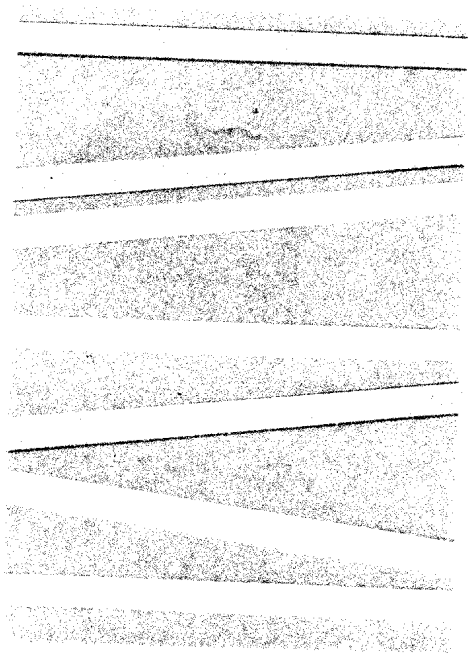


企业现场管理

王 栋 主编



大连理工大学出版社

企 业 现 场 管 理

Qi ye xianchang Guanli

主 编 王 栋

大连理工大学出版社出版发行

邮政编码: 116024

(出版社登记证(辽)16号)

大连凌山印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 5 5/16 字数: 113千字

1991年3月 第1版

1991年3月第1次印刷

印数: 0001—3000册

责任编辑: 刘 杰

责任校对: 人 文

封面设计: 姜严军

ISBN 7-5611-0394-8/TB·17

定价: 3.30元

《企业管理丛书》

编委会名单

编委会顾问：汪师嘉 鲍岱枝

编委会主任：周礼乐

编委会副主任：汤正如 朱相烈

编委会委员（按姓氏笔划为序）：

丁宝礼 于宣德 由希山

孙盛宏 汤正如 朱相烈

江忠元 邵 丁 李人民

李长华 李宪华 陈素艳

周礼乐 金延麟 蒋为政

韩光迪 薛绍昌

理论与实践
相结合建设
有中国特色的
社会主义企业！

汪师嘉
一九九一年三月

為推進企業管理現代化
而努力。

鮑岱校

九年三月七日

前 言

强化企业管理，提高管理水平，推进企业管理现代化，对于国民经济的持续、稳定、协调发展，对于我国社会主义现代化建设，对于建设有中国特色的社会主义，有着十分重要的意义。《企业管理丛书》（以下简称丛书）就是适应企业管理现代化的需要，由大连市企业管理协会组织大连企业管理研究会的部分专家学者和长期从事企业管理工作有经验的同志编写的。

当前，随着城市经济体制改革的发展，企业如何在有计划商品经济的大环境中，发展有我国特色的企业管理理论和方法，一直是各企业在管理工作中研究、探索的重要课题。我市地处沿海城市，有学习、借鉴国内外先进经验的优越条件，同时经过多年实践，我市也总结了一些创新的管理经验。所以，《丛书》的出版，不仅有利于推广、交流，也为研究管理现代化工作提供了新的思路。

计划陆续出版的《丛书》，有以下三个突出的特点：

1. 现实性。《丛书》是围绕企业管理现代化进程中的热点与难题，确定课题，通过对企业的典型调查，分析研究，上升为理论，再回到实践，以指导企业的现代化管理工作。

2. 实践性。《丛书》中每册一个专题，由三部分内容组成，即理论部分（研究成果）、国外管理经验（具有中国特色的专册除外）、案例部分（以本市为主），使理论与实践紧密结合，既能从理论上给管理者以启迪，又能从实践上给予具体指导，还可以作为教材，组织培训，提高企业领

导和广大专业管理干部的素质。

3. 创造性。作者在引进国外先进管理经验的同时，结合我市企业的实际，对创造具有中国特色的管理理论与方法进行了有益的探索。就当前的管理现状而言，有些创新的管理经验，对进一步提高企业管理水平，提高企业的整体素质，具有一定的启发和促进作用。

《丛书》的作者、编者欢迎广大读者批评、指正。

《企业管理丛书》编委会

• / 1991年 3 月

目 录

第一部分 现场管理的原理与方法	(1)
一、现场管理的基本含义及特点.....	(1)
二、现场管理的目的和任务.....	(5)
三、现场管理在企业管理中的地位和作用.....	(8)
四、现场管理的对象、内容和要求.....	(12)
五、现场管理的基本原则.....	(32)
六、现场管理的工作程序.....	(35)
七、现场管理的方法.....	(41)
八、现场管理的评价和考核.....	(84)
第二部分 现场管理标准 (参考)	(86)
一、大连市机械工业企业车间现场管理优化 指导标准 (暂行)	(86)
二、大连市纺织工业企业现场管理考核评价 标准 (试行稿)	(95)
第三部分 现场管理案例选编	(99)
一、推进现场管理优化的三年规划 大连冷冻机厂.....	(99)
二、改造设备、调整布局、提高效率 大连第二电机厂.....	(108)
三、优化现场管理、治理现场环境 大连起重机器厂.....	(117)

四、推行工业工程 (IE) , 改善现场管理	
大连机车车辆工厂.....	(126)
五、开展 “4S” 活动、改善现场管理的思索及实践	
大连电机厂.....	(134)
六、推行 “5S” 管理, 建立高效率的车间	
大连第二电机厂.....	(143)
七、强化现场质量控制, 提高产品质量	
大连显像管厂.....	(152)

第一部分 现场管理的原理和方法

工业企业要实现它的基本任务，不断提高产品质量，降低物资消耗，增加经济效益，必须全面加强企业管理。现场管理是企业管理的一个重要组成部分。现场管理水平的高低，直接反映着企业管理水平的优劣。因此，搞好现场管理也是工业企业的一项重要工作。要搞好现场管理，不仅要懂得企业管理的一般理论，而且还应学习和掌握现场管理基本的原理和方法。

一、现场管理的基本含义及特点

（一）现场管理的基本含义

要了解现场管理的基本含义，首先必须明确现场的概念。什么是现场？简单地说，就是企业人员从事生产经营活动的场所。现场是个集合概念，具体地分有生产作业现场、设备现场、质量现场、试验现场、物料现场、运输现场、安全环保现场、办公现场，等等。

现场管理可以分为广义的现场管理和狭义现场的管理。广义的现场管理，是指对企业所有生产经营活动场所的管理。它不仅包括生产作业现场，而且包括与生产作业有关的质量现场、设备现场、物料现场、试验现场、运输现场、安全环保现场，还包括企业的办公现场、生活福利现场和环境

绿化现场等等的管理。狭义的现场管理，主要是指企业生产作业现场的管理。它包括企业的各个生产车间以及为生产车间服务的料场、仓库、运输等生产作业场所的管理。我们要建设一个社会主义的现代化文明企业，对企业的所有生产经营活动场所，都必须实行科学管理。但是，任何管理都有它的重点。在企业的所有生产经营活动场所中，生产作业现场是最为重要的，因为它是直接实现生产转换，把劳动对象加工成产品的，因此，目前我们所说的搞好现场管理，主要是指狭义的现场管理而言。

现场管理并不是一个新概念，早在20世纪初的科学管理阶段，泰罗就把抓生产作业现场的管理作为科学管理的重点。他在生产现场通过分析研究工人的操作，选用最合适的劳动工具，集中先进的合理的操作动作，省去多余不合理的操作动作，制订出各种工作标准的操作方法，让工人按标准的操作方法进行操作，并对工人的工时消耗进行研究，规定完成合理操作的标准时间，制订先进的工时定额等等，以达到提高生产效率的目的。在我国企业整顿中提出抓文明生产，建设文明的生产现场，实行文明的管理等，实际上也都是现场管理。但是，目前的现场管理与以往所讲的现场管理相比，已经有了很大的发展。它不仅仅局限于原来的保持生产现场的环境整洁和使现场井然有序，而且要在此基础上实现现场管理优化。

现场管理优化是更高层次的现场管理。它是以提高各项工作质量，特别是产品质量为核心的强化基础工作的现场管理。工业企业的生产现场基本上是由劳动者（操作者、管理者），劳动手段（设备和工具）、劳动对象（原材料、在制

品、半成品)等组成。搞好现场管理,实现现场管理优化,其实质也就是要以现代管理思想作指导,运用现代管理方法、管理手段和管理组织,对生产现场的各种生产要素(劳动者、劳动手段、劳动对象),进行合理配置和有效控制,使其形成最佳组合,以保证企业生产活动高质量和高效率地进行。

(二) 现场管理的特点

现场管理是企业管理的一个重要组成部分,但是它与其他专业管理相比,又具有不同的特点。这些特点主要表现是:

1. 基层性。管理一般可以分为三个层次,即最高领导层、中间管理层、初级管理层。最高管理层主要负责企业的战略决策,中间管理层主要是进行各种专业管理的决策,而初级管理层则进行各种具体业务决策。现场管理则属于具体业务的管理,它主要由企业的车间、工段、班组来具体执行,是属于基层性工作。

2. 多元性。现场管理所包括的内容相当丰富,它涉及到企业内部的人、财、物、信息等各种生产要素,而不是单一要素的管理工作。因此,要搞好现场管理,就不能孤立地考虑某一要素,而必须从整体出发搞好各种要素间的协调。

3. 综合性。所谓综合性,是指现场管理是一种全面管理,它与企业各项工作都发生关系,渗透到各项工作的全过程,是一项综合性的管理工作。如生产管理、质量管理、设备管理、劳动管理等各项专业管理的内容都要在现场管理中得到体现,现场管理具有较强的综合性。要搞好现场管理,必须实行综合治理。

4. 动态性。现场管理不是永远停留在一个水平上,而

是一项发展变化的工作。在一定的条件下，生产各要素的优化组合，具有相对的稳定性。但是，随着企业生产的发展，技术和管理的进步，产品结构的调整，原有的生产要素的组合就不适应了，现场管理就必须根据变化了的情况进行重新布置和调整，使现场管理不断优化。因此，现场管理是一项长期的经常性任务，不能一蹴而就，必须持之以恒地抓紧、抓实、抓好，这样才能充分发挥现场管理的效能。

5. 全员性。现场管理的多元性和综合性决定了现场管理是一项量大面广的工作，它涉及到企业的各个方面和各个部门，甚至每一个人。因此，要搞好现场管理就不能只靠少数几个专职的管理人员，而必须依靠企业的全体职工，上至企业领导，下至每个工人，都应重视现场管理。各个部门和每个人都要结合自己的本职工作，明确现场管理的具体职责，建立搞好现场管理的保证体系。在进行现场管理优化时，要特别重视发挥全体职工的积极性和创造性，群策群力搞好现场管理工作。

以上是工业企业现场管理的一般特点。要搞好现场管理，除了考虑这些一般的特点外，还要考虑各个行业 and 各个企业的具体情况。各个行业和企业由于生产的产品不同，工艺和设备都有很大差别，人员的素质和管理水平也不相同，就是在同一个企业中，基本生产车间和辅助生产车间，冷加工和热加工车间的情况也不尽相同，因此，它们在现场管理上也还会有各种不同的特点和要求。要搞好现场管理，必须从各行业、各企业、各车间的实际出发，实现现场管理优化，千万不能采用一个模式，搞“一刀切”。只有这样才能充分发挥现场管理功能，防止出现形式主义。

二、现场管理的目的和任务

(一) 现场管理的目的

在人类社会活动中，任何活动都是有目的的活动。现场管理也有其特定的目的。

现场管理是企业生产经营的目的服务的。企业生产经营的目的是通过生产为社会创造价值，并为企业带来生存和发展的盈利。企业利用所拥有的生产资料将原材料转换成产品或服务项目，完成创造价值的过程。这个过程是在现场进行的。产品在生产现场制造出来，产品质量的好坏、成本与效益的高低是在生产现场实现的，因此，现场管理的目的就是按照企业的生产经营目标，合理有效地计划、组织、协调和控制各个生产要素，以达到优质、高效、低耗、均衡和安全地完成产品生产过程。现场管理必须为实现企业生产经营目的服务。在企业由生产型转为生产经营型后，市场竞争更加激烈，用户和消费者对产品的要求不断提高，企业不仅要增加产量，而且要品种多、质量好、价格便宜、交货及时。而这些需求又是不断变化的，要适应这种需求变化的状况，更有效地实现企业的生产经营目的，就必须加强现场管理，如果现场管理混乱，也就难以全面实现这些要求。正因如此，我们搞现场管理必须讲求实效。衡量一个企业现场管理搞得好坏，不能只注重表面形式的好坏，最终还要看它是否有利于实现企业生产经营目的，保证和促进生产的发展，为企业在激烈的市场竞争中赢得优势。

(二) 现场管理的任务

工业企业现场管理的目的决定了现场管理的任务。现场管理的基本任务就是运用组织、计划、控制、调节的职能，把投入生产过程的各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品或劳务。其具体任务是：

1. 建立正常的生产秩序和文明生产的环境。建立正常的生产秩序是保证生产活动正常进行，实现生产过程良性循环的重要前提。一个企业的生产现场是否有良好的生产秩序，对生产效率、产品质量有重要的影响。有了良好的生产秩序，就可以使生产有条不紊地进行，减少差错，避免事故，提高效率，保证质量。工业企业要想稳定地生产出用户满意的优质产品，必须有一个整洁、明亮、安全的作业环境。因此，建立正常生产秩序和文明生产环境乃是搞好现场管理，实现现场管理优化的一项重要任务。

2. 实现各项生产要素的最佳结合。在现代化大生产条件下。生产要素主要是指劳动者、劳动手段、劳动对象和使生产过程正常进行的各种信息。生产要素既是生产活动必须具备的前提，又是实现生产目的的重要保证。要充分发挥各项生产要素的作用，除了使各项生产要素在质量、数量和时间方面必须符合生产过程的需要外，而且还要使各项生产要素在生产过程中有效地结合起来，形成一个有机体系。因为，生产活动是劳动者按照预定的计划和工艺方法，使用机器设备和工具，作用于劳动对象的活动，因此，要使生产活动有效地进行，就必须使它们结合起来。这种结合越紧密，劳动效率就越高，产品质量就越有保证。而且，现代化大生产是由许多人集中在一起，使用机器和机器体系作用于劳动对象

的一种分工协作活动。这就要求劳动力、劳动手段、劳动对象必须按照产品生产工艺的要求组成一个有机体系。搞好现场管理，实现现场管理优化的核心也就是要促进各项生产要素在生产过程中的最佳结合。

3. 提高企业生产的经济效益。企业管理必须以提高经济效益为中心。现场管理是企业管理的一个重要组成部分，因此，它也必须把提高经济效益作为自己的一项任务。搞好现场管理，建立正常生产秩序和文明生产环境，实现各项生产要素的最佳结合，就是要做到投入少产出既多又好，其最终成果都要体现在经济效益上。工业企业只有不断地提高经济效益，才能为国家上缴更多的税利，使职工收入不断增加，并使本企业获得更快的发展。

党的十一届三中全会以来，工业企业经过恢复性整顿和建设性整顿，建立健全各项规章制度，整顿劳动组织和劳动纪律，搞好文明生产和均衡生产，使现场管理逐步进入了科学管理的轨道。在抓管理、上等级工作中，又注意加强和改善现场管理，使现场管理水平进一步提高，并涌现出一批现场管理好的先进单位。但总体来看，我国工业企业的现场管理落后的状况仍比较突出，与国外先进水平相比还有很大差距。有些企业生产现场秩序混乱。有些企业岗位责任制不明确，规章制度没有严格执行，无法保证产品质量和均衡生产。有些企业的现场环境“脏、乱、差”，设备布局不合理，在制品、物料及工具箱的摆放杂乱无章，地面油污，废物堆积，通道堵塞，有的设备跑、冒、滴、漏严重，作业环境差，洁净度达不到技术要求。由于工业企业现场管理落后，使许多引进技术和生产线不能充分发挥作用。现场管理落后的种种表现，集中

反映在产品质量差、物质消耗高、生产效率低、产品成本高和不能适应市场变化的需要上。由上述可见，强化现场管理，实现现场管理优化是工业企业目前的一项十分重要的工作。工业企业必须提高对现场管理的认识，增强搞好现场管理和实现现场管理优化的紧迫感，努力完成现场管理的任务。

三、现场管理在企业管理中的地位 and 作用

(一) 现场管理在企业管理中的地位

从系统论的观点来讲，企业是一个有机整体，企业管理就是一个大系统，它由许多子系统组成。现场管理就是其中的一个子系统。

现场管理在企业管理中的地位如图1-1所示：

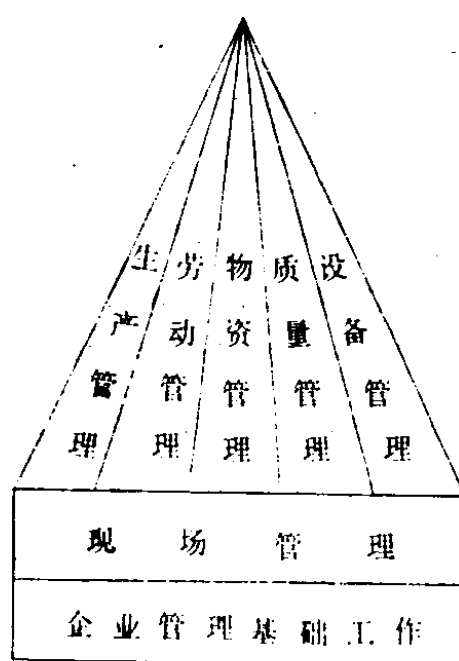


图 1-1

由上图可见，现场管理是建立在企业管理各项基础工作