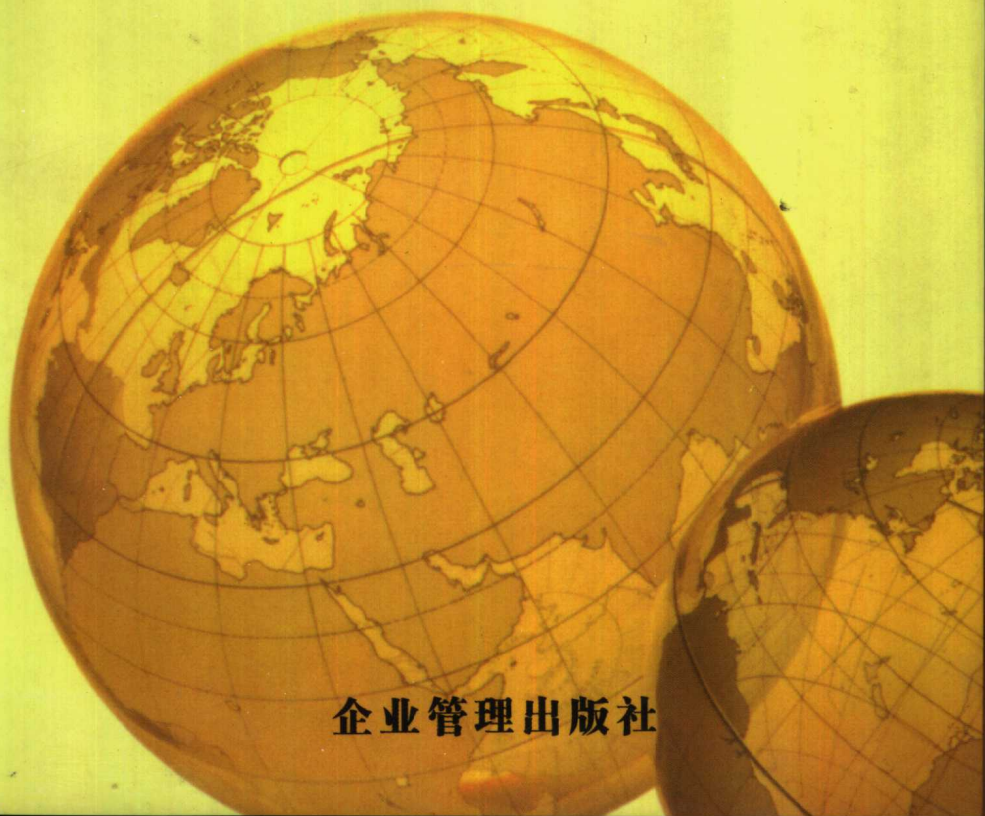


XIANDAIQIYEXIANCHANGGUANLI

现代企业 现场管理

李景元 著



企业管理出版社

现代企业现场管理

李景元 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业现场管理/李景元著. —北京: 企业管理出版社,
2001. 8

ISBN 7-80147-581-X

I. 现… II. 李… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 060968 号

书 名: 现代企业现场管理

作 者: 李景元

责任编辑: 吴太刚 **技术编辑:** 子 鸣

标准书号: ISBN 7-80147-581-x/F · 579

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京海事印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开 13.75 印张 312 千字

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

李景元教授是中国质协的朋友，在中国质协创办《现场管理》杂志过程中他给予了大力支持和指导，撰写多篇指导性文章，连续三年在该刊“管理教室”栏目开办了现场管理讲座。讲座受到广大现场工作者欢迎，纷纷要求出合订本，现经李教授整理、深化、提炼，终于使《现代企业现场管理》一书面世。

现场管理是企业管理的有机组成部分，它是企业占领、拓展市场的坚实基础，直接影响着产品质量和企业经济效益。面对激烈的市场竞争，企业必须狠练内功，优化现场要素配置，提高企业活力。这就要运用科学的管理思想、管理手段，对生产现场的各种要素，即对人（操作者和管理者）、机（设备）、料（原材料）、法（工艺、检测方法）、环（环境）、资（资金）、能（能源）、信（信息）等，进行合理的配置和优化组合，通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能，保证现场按预定的目标，实现优质、高效、低耗、均衡、安全文明的生产。本书将给出规范这些生产现场管理行为的基本方法，指出强化企业内功的有效途径。

强化企业现场管理，要采用现代化管理技术，构成科学先进的管理技术体系。如书中所列举的扎扎实实地推行全面质量管理（TQC）来保证与提高产品质量；推行全面生产维修，（TPM）及时排除设备故障，以保证机器设备经常处于良好的技术状态；推行看板管理，严密地组织上下工序之间的衔接；以及积极开展“5S”活动（整理、整顿、清洁、清扫、素养）等。通过规范企业现场管理行为，把强化企业内功落到实处，才能

全面、持久地提高与增强企业的竞争力，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

本书把现代企业现场管理归结为现场“主体、群体、客体”相结合的管理要素，并以多层次、广角度、立体结构逐一展开阐述，富有独到见解。本书结构严谨、层次分明、语言规范、内容详实，集理论性与可操作性为一体，体现了作者鲜明的管理研究特色与创作风格。值此《现代企业现场管理》出版之际，希望李教授再接再厉，取得更多更好的研究成果奉献给大家。

中国质量管理协会秘书长 李林

2001年9月1日

作者简介



李景元，河北丰润人。河北工业大学（廊坊）副校长、教授、研究员，博士学位，管理与经济专业研究生导师。北京工业大学、武汉理工大学等高校兼职教授。受聘担任中国质量管理协会现场管理研究会副会长，中国企业联合会、中国企业家协会、中国物流学会、中国技术经济研究会等特约研究员。曾任企业技术员、工程师、车间主任、公司经理等职务，对企业管理、研究与教学颇有建树，已出版《现代中国灰领阶层》、《现代企业各级管理人员行为规范丛书》等 36 部著作。承担的管理与经济科研课题有 26 项获得国家、省部级科技进步及科研成果奖。曾出访发达国家进行学术交流，所撰写、交流的《企业三维评价理论与实践》等论文引起国内外同行及专家学者的普遍关注。

目 录

序	(1)
第一章 企业现场管理综述	(1)
第一节 现场管理的基本概念	(1)
第二节 企业现场管理的特点	(5)
第三节 企业现场管理的原则与方法	(8)
第二章 企业现场管理主体	(15)
第一节 企业现场车间主任	(15)
第二节 企业现场班组长	(27)
第三章 企业现场管理群体	(37)
第一节 群体管理职能概念	(37)
第二节 群体管理行为要求	(60)
第三节 现场群体管理特点	(79)
第四章 企业现场管理的职能与运作	(99)
第一节 现场管理的职能分析	(99)
第二节 现场管理的运作要求	(103)
第五章 企业现场计划管理	(109)
第一节 生产现场计划管理概述	(109)
第二节 生产现场作业编制	(111)
第三节 生产现场日常派工	(117)
第四节 现场作业计划控制	(120)

第六章 企业现场生产过程的组织与形式 ·····	(127)
第一节 企业现场生产过程·····	(127)
第二节 现场生产过程的类型·····	(131)
第三节 生产现场组织形式·····	(134)
第七章 企业现场生产作业控制 ·····	(143)
第一节 生产作业控制过程要求·····	(143)
第二节 现场生产作业分配·····	(145)
第三节 企业现场作业调度·····	(151)
第四节 生产作业统计与信息处理·····	(156)
第八章 企业现场定置管理 ·····	(161)
第一节 现场定置管理的内容·····	(161)
第二节 现场定置管理的要求·····	(166)
第三节 现场定置管理运行·····	(169)
第四节 现场目视管理运行·····	(171)
第五节 现场“5S”活动的开展·····	(177)
第六节 现场的文明生产活动·····	(185)
第九章 企业现场设备管理 ·····	(189)
第一节 现场设备管理概述·····	(189)
第二节 现场设备重点管理·····	(192)
第三节 现场设备运行管理·····	(197)
第四节 现场设备点检管理·····	(201)
第五节 现场关键设备与维修环节管理·····	(205)
第六节 现场设备保障体系管理·····	(209)
第十章 企业现场流水线管理 ·····	(215)
第一节 现场流水生产作业概述·····	(215)
第二节 单一品种流水生产作业管理·····	(221)
第三节 多品种流水线作业管理·····	(229)

第十一章	企业现场作业编组管理 ·····	(239)
第一节	现场作业编组概述·····	(239)
第二节	现场生产作业编组操作与管理·····	(246)
第十二章	企业现场劳动定额管理 ·····	(257)
第一节	现场劳动定额管理概述·····	(257)
第二节	现场劳动定额的制定原则与要求·····	(265)
第三节	现场劳动定额的标准依据·····	(269)
第四节	现场劳动定额过程分析·····	(277)
第五节	现场劳动定额的贯彻执行·····	(293)
第十三章	企业现场劳动定员管理 ·····	(297)
第一节	现场劳动定员概述·····	(297)
第二节	现场工作地的劳动组织形式·····	(301)
第三节	现场定员与职工配备·····	(311)
第十四章	企业现场安全生产管理 ·····	(317)
第一节	现场安全生产管理概述·····	(317)
第二节	现场安全生产管理过程·····	(323)
第十五章	企业现场成本管理 ·····	(337)
第一节	现场成本控制概述·····	(337)
第二节	现场成本管理过程·····	(340)
第三节	强化班组经济核算·····	(352)
第四节	现场成本控制反馈·····	(355)
第十六章	企业现场质量管理 ·····	(361)
第一节	现场质量管理概述·····	(361)
第二节	现场质量管理过程·····	(365)
第十七章	企业现场岗位责任管理 ·····	(383)
第一节	现场岗位责任管理概述·····	(383)
第二节	现场岗位责任制管理过程·····	(390)

第十八章	企业现场管理绩效评价 ·····	(403)
第一节	企业现场管理评价概述·····	(403)
第二节	企业现场评价工具设计·····	(409)
第三节	现场管理评价因素的处理·····	(415)
第四节	现场管理评价功能分析·····	(419)
后记	·····	(429)

第一章 企业现场管理综述

现场管理是现代企业管理的有机组成部分。现代企业管理作为一个大系统,生产现场管理就是其中一个区域性的子系统。它作为企业组织结构的基础层次,是物化劳动与活劳动结合最紧密的部位,是企业管理的落脚点,是创造社会财富的源泉。它直接影响产品质量和企业的经济效益,是企业开拓销售市场的基础和后盾。只有按照党的十五大和“十五”计划的要求,把改革、改组、改造与加强管理结合起来,才能不断地优化现场系统管理,实现企业管理过程的整体优化,才能切实提高企业的整体效率和效益。

因此,要充分认识企业现场管理在企业发展战略中的地位和作用,把握现场管理的目的、任务、方法、途径,克服“忽视现场管理”、“头重脚轻”的现象。

第一节 现场管理的基本概念

一、企业生产现场

现场一般指作业场所。生产现场就是从事产品生产、制造或提供生产服务的场所,即劳动者运用劳动手段,作用于劳动对象,完成一定生产作业任务的场所,也就是我们常说的基本

作业单元。它既包括各基本生产车间的作业场所，又包括各辅助生产部门的作业场所，如库房、试验室、锅炉房等。在我国的工业企业中，习惯于把生产现场简称为车间、工段、班组或站、场、队等。

现代工业企业的生产现场，由于受行业特点的影响，既具有普遍涵义，又具有特殊涵义。所谓普遍涵义，是指有些基本原理和方法对所有企业的生产现场是普遍适用的，如所有生产现场都要求按市场要求进行组织生产，进而对生产诸要素的合理配置，都有一个投入与产出转换的效益问题，在管理上都具有综合性、区域性、动态性和可控性等。所谓特殊涵义，是指由于生产工艺、技术装备、生产规模和生产类型、生产任务、工作性质等不同而形成的管理过程的区别。

因而，优化现场管理的具体要求和方法也不尽相同。从生产技术特点看，不同行业的生产现场有着明显的差别，钢铁企业是炼钢、轧钢；纺织企业是纺纱、织布、印染。即便是在同一个机械制造企业中，冷加工与热加工的生产现场也有很大差异。从技术装备程度看，从生产规模看，从生产类型看，从生产现场的组织管理方式与管理内容来看，也有区别。

二、企业现场管理

企业现场管理就是运用科学的管理思想、管理方法和管理手段，对现场的各种生产要素，如人（操作者、管理者）、机（设备）、料（原材料）、法（工艺、检测方法）、环（环境）、资（资金）、能（能源）、信（信息）等，进行合理配置和优化组合的动态过程，通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能，保证生产现场按预定的目标，实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的生产作业。

现场管理是企业管理的重要环节。企业管理中的很多问题

必然会在现场得到反映，各项专业管理工作也要在现场贯彻落实。现场最基本的要求，是保证现场的各项生产活动能高效率地、有秩序地进行，实现预定的目标任务；生产现场出现的各种生产技术问题，有关人员在现场就能及时解决，不等、不拖、不“上交”。从这个意义上说，生产现场管理也就是现场的生产管理。

三、现场管理的任务

对于现场管理的任务，有人认为是搞好“场区卫生、标志醒目、工装整洁、文明作业”，这只是表面现象。从现场管理的本质上看，现场管理的任务主要是合理地组织现场的各种生产要素，使之有效地结合起来形成一个有机的生产系统，并经常处于良好的运行状态，按整体优化的思想，积极推行精益生产等现代管理方法和手段，以工作性质定岗，经工作量定员，把多余人员从岗位上撤下来，大力降低在制品，实现优质、准时、高效、集约生产，坚持不懈地改进作业环境和现场秩序，实行定置管理，形成科学先进的生产工艺流程和操作规程，严格劳动纪律和工艺纪律，做到环境整洁、设备完好、信息准确、物流有序、安全生产，最主要的是降低成本、提高效益。具体的任务是：

(1) 以市场需求为导向，生产适销对路的产品，全面完成生产计划规定的任务，包括产品品种、质量、产量、成本、安全等生产经济技术指标。

(2) 控制生产成本，消除生产现场浪费现象，科学组织生产，采用新工艺、新技术，开展技术革新和合理化建议活动，实现生产的高效率和高效益。

(3) 优化劳动组织，搞好班组建设和民主管理，不断提高现场人员的思想与技术业务素质。

(4) 加强定额管理,降低物料和能源消耗,减少生产储备和资金占用,不断降低各种消耗。

(5) 优化专业管理,完善工艺、质量、设备、计划、调度、财务、安全等专业管理保证体系,使它们在生产现场协调配合,发挥综合管理效应,有效地控制生产现场的投入与生产。

(6) 组织均衡生产,实行标准化管理,严格执行技术标准、管理标准、工作标准。

(7) 加强管理基础工作,做到人流、物流运转有序,信息流及时、准确,出现异常现象能及时发现和及时解决,使生产现场始终处于正常、有序、可控的状态。

(8) 治理现场环境,改变生产现场“脏、乱、差”的状况,确保安全生产和文明生产。

四、现场管理的内容

现场管理的内容,综合地涵盖了企业管理的各项工作,既包括现场生产组织管理工作,又包括落实到现场的各项专业管理和基础工作,同时还包括党群工作及思想工作。因此,可从不同角度去概括和分析现场管理的内容。另外,还可以从构成现场的点(工序管理)、线(物流管理)、面(环境管理)角度,概括和分析现场管理的内容。

本书是从优化现场的人、机、料、法、环等主要生产要素,从优化现场的质量、设备等主要专业管理系统这一角度来概括和分析现场管理内容,具体包括:现场组织管理、现场主体管理、现场群体管理、现场作业管理、现场环境管理、现场物流管理、现场控制管理、现场定置管理、现场设备管理、现场质量管理、现场定额管理、现场定员管理、现场标准管理、现场安全管理、现场职责管理、现场成本管理、现场评估管理等。

在不同行业 and 不同企业中,现场管理的内容及其重点不尽

相同，其具体内容将在后面各章详细论述。随着市场经济的不断完善及实施企业发展战略、建立现代企业制度的深入，随着生产技术和水平的提高，现代企业现场管理的内容将更加丰富、充实。

第二节 企业现场管理的特点

一般说来，企业现场管理有基础性、整体性、群众性、规范性和动态性五个特点。

一、基础性

企业管理一般可分三个层次，即最高领导层的决策性管理，中间管理层的执行性与协调性管理和作业层的控制性现场管理。现场管理属于基层管理，是企业管理的基础。基础扎实，现场管理水平高，可以增强企业的内功，提高对外部环境的承受能力和应变能力；可以使企业的生产经营目标，以及各项计划、指令和各项专业管理要求，顺利地基层得到贯彻与落实。现场管理需要以管理的基础工作为依据，离不开标准、定额、计量、信息、原始记录、规章制度与基础教育。基础工作健全与否，直接影响现场管理的水平。通过加强现场管理，又可以进一步健全基础工作。所以，加强现场管理要从抓基层建设、基本功训练、基本素质的提高来开展。

二、整体性

现场管理是从属于企业管理这个大系统中的一个子系统。抓现场管理不把生产现场作为一个子系统进行综合治理、整体优化，往往会抓了某一个方面的工作改进，忽视了各项工作之间的配套改革；有时比较重视生产现场的各项专业管理，但忽

视了它们在生产现场中的协调与配合，所以收效不大。现场管理作为一个系统，具有整体性、相关性、目的性和环境适应性，这个系统的外部环境就是整个企业，并逐步延伸到销售市场。企业生产经营的目标、方针、决策和措施都会直接影响整个企业管理。这个系统管理的是人、机、料、法、环、资、能、信等生产要素，通过生产现场有机的转换过程，向环境输出各种合格的产品、半成品或劳务。同时，反馈转换中的各种信息，以促进各方面工作的改善。生产现场管理系统的性质是综合的、开放的、有序的、动态的和可控的。

整体性这个特点是要求生产现场必须实行统一指挥，不允许各部门、各环节、各工序违背统一指挥而各行其是。各项专业管理虽自成系统，但在生产现场必须协调配合，服从现场整体优化的要求。

三、群众性

现场管理的核心是人。人与人、人与物的组合是现场生产要素最基本的组合，不能见物不见人。现场的一切生产活动，各项管理工作都要现场的人去掌握、去操作、去完成。优化现场管理仅靠少数专业人员是不够的，必须依靠现场所有职工的积极性和创造性，动员广大工人群众参与管理。生产工人在岗位工作过程中，按照统一标准和规定的要求，实行自我管理、自我控制，以及实行岗位工作之间相互监督。工人自主管理，开展职工民主管理活动，必须改变人们在计划经济下的传统观念，培养工人生产的习惯和参与管理的能力，不断提高工人的素质。随着企业中青年工人比例迅速提高和老工人相应地逐步减少，现场生产工人的素质已影响到现场管理水平的提高。工人素质中突出的是责任心问题。有了责任心，工作就主动，不会干的可以学会。如果没有责任心，再好的管理制度和管理方法

也无济于事。提高工人素质既不能任其发展，也不能操之过急，要坚持以人为本，党政工团齐抓共管，要从多方面做过细的工作。

四、规范性

现场管理是要严格执行操作规程，遵守工艺纪律及各种行为规范。现场的各种制度的执行，各类信息的收集、传递和分析利用需要标准化，要做到规范齐全并提示醒目，尽量让现场人员能看得见、摸得着、人人心中有数。例如需要大家共同完成的产量产值、质量控制、班组核算等，可将计划指标和指标完成情况，画成图表，定期公布于众，让现场人员都知道自己应干什么和干得怎么样。与现场生产密切相关的规章制度，如安全守则、岗位责任制等亦可张贴出来，以便于现场人员共同遵守执行。现场区域划分、物品摆放位置、危险处等应设有明显标志。各生产环节之间、各道工序之间的联络，可根据现场工作的实际需要，建立必要的信息传导装置。

五、动态性

现场各种生产要素的组合，是在投入与产出转换的运动过程中实现的。优化现场管理是由低级到高级不断发展、不断提高的动态过程。在一定的条件下，现场生产要素的优化组织，具有相对的稳定性。生产技术条件稳定，有利于生产现场提高质量和经济效益。但是由于市场环境的变化，企业产品结构的调整，以及新产品、新工艺、新技术的采用，原有的生产要素组合和生产技术条件不能适应了，必须进行相应地变革。现场管理应根据变化的情况对生产要素进行必要的调整和合理配置，提高生产现场对市场环境的适应能力，从而增强企业的竞争能力。所以，稳定是相对的，有条件的变化则是绝对的。“求稳怕变”或“只变不定”都不符合市场经济与现场动态管理的要求。