



现场管理

陈国华 主编

- ✓ 内容全面，系统介绍现场管理基本理论方法
- ✓ 案例丰富，深入解析企业现场管理实际问题
- ✓ 目标明确，注重培养学生分析解决问题能力



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

现 场 管 理

主 编 陈国华
副主编 贝金兰 仪 彬
参 编 刘春梅 任真礼 孙 会



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以全面现场管理为基础,以现场控制、现场改进和现场完善为主轴,系统地介绍现场管理的基本理论与方法。本书共 9 章,包括现场管理概论、生产过程与作业分析、5S 管理、定置管理、目视管理、现场质量管理、现场人员管理、体系管理和现场安全管理。

本书可以用作普通高等学校管理类、经济类或工程类专业的教材,也可以作为各类成人高等教育教学用书以及社会各类企业的培训教材和自学参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

现场管理/陈国华主编. —北京:北京大学出版社, 2013.1

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-21528-9

I. ①现… II. ①陈… III. ①生产管理—高等学校—教材 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 265520 号

书 名: 现场管理

著作责任者: 陈国华 主编

策 划 编 辑: 李 虎 林章波

责 任 编 辑: 魏红梅

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21528-9/C·0831

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20 印张 453 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明,在全国普通高校中,经济类专业布点 1518 个,管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化,适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写,立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

现场管理一直是企业的主要管理工作之一。现场是企业的生产场所，搞好现场管理，对于企业提高产品质量、增加经济效益有着重要的意义。本书在全面阐述现场管理理论与方法的基础上，结合现场管理最新成果，以全面现场管理为基础，以现场控制、现场改进和现场完善为主轴，系统地介绍现场管理的基本理论与方法。本书结构上体现系统性，内容上体现实用性，力图改变以往单纯以过程为对象的现场管理教材的编写模式。

本书具有以下特点。

(1) 针对性。现场管理是普通高校管理专业的主干课程，本书为适应普通高校管理专业教学需要而编写，其内容、结构设置充分考虑到经济与管理专业培养目标和教学计划的需要，系统性较强，内容较全面。

(2) 实用性。本书注重理论与实践的结合，并把重点放在现场管理的基本原理和主要方法的应用上。

(3) 创新性。本书密切联系国内外企业实际，博采众长，以丰富生动的案例来增强对企业现场管理的感性认识和理性认识，着重培养学习者分析问题的能力、创新能力、判断决策能力和解决实际问题的能力。

本书共 9 章，包括现场管理概论、生产过程与作业分析、5S 管理、定置管理、目视管理、现场质量管理、现场人员管理、体系管理和现场安全管理。

本书由陈国华担任主编，贝金兰、仪彬担任副主编，刘春梅、任真礼、孙会参与编写，全书由陈国华负责统稿。

本书在编写过程中参阅了大量文献，在此谨向相关作者表示感谢！

需要说明的是，限于编者的理论水平和实践经验，书中难免存在一些有待商榷和疏漏之处，恳请广大读者批评指教，以期今后修改和完善。

编 者

2012 年 9 月

目 录

第 1 章 现场管理概论	1	习题	52
1.1 现场与现场管理	2	第 3 章 5S 管理	57
1.1.1 现场的含义	2	3.1 5S 概述	58
1.1.2 现场管理	3	3.1.1 5S 的沿革与发展	59
1.1.3 现场管理的内容	7	3.1.2 5S 管理的概念与职责	60
1.2 现场管理的基本要素和目标	9	3.1.3 5S 管理的原则与作用	63
1.2.1 现场管理的基本要素	9	3.1.4 5S 管理的推行步骤与 实施要点	64
1.2.2 现场管理的目标	12	3.1.5 5S 管理与其他管理活动的 关系	67
1.3 现场管理的实施	12	3.2 整理、整顿	69
1.3.1 现场管理的现状调查	12	3.2.1 整理	69
1.3.2 制定现场管理规划	13	3.2.2 整顿	69
1.3.3 建立现场管理的运行机制	15	3.3 清扫、清洁	72
1.3.4 现场管理的优化	15	3.3.1 清扫	72
本章小结	16	3.3.2 清洁	75
习题	17	3.4 素养	75
第 2 章 生产过程与作业分析	20	3.4.1 员工素养活动推行方法与 注意点	75
2.1 生产过程与作业分析概述	21	3.4.2 5S 员工素养提升	76
2.1.1 生产过程概述	22	3.4.3 5S 检查	78
2.1.2 方法研究	23	本章小结	83
2.2 程序分析方法	23	习题	84
2.2.1 程序分析方法概述	23	第 4 章 定置管理	90
2.2.2 工艺程序分析	28	4.1 定置管理概述	91
2.2.3 流程程序分析	29	4.1.1 定置管理的概念	91
2.2.4 布置和经路分析	33	4.1.2 定置管理的内容	94
2.2.5 管理事务流程分析	34	4.2 定置管理的实施	95
2.3 操作分析	38	4.2.1 制订定置管理文件	95
2.3.1 人机操作分析	39	4.2.2 定置管理设计与准备	98
2.3.2 联合操作分析	40	4.2.3 定置管理的实施要求	100
2.3.3 双手操作分析	40	4.2.4 定置管理技法	101
2.4 动作分析	41	4.2.5 定置管理评价	102
2.4.1 动作分析符号	42		
2.4.2 动作经济原则	44		
本章小结	51		

4.3 区域定置管理	106
4.3.1 区域划分	106
4.3.2 区域定置管理规则	107
4.3.3 区域定置管理内容	108
4.4 车间定置管理	108
4.4.1 设备定置管理	109
4.4.2 仓库定置管理	110
4.4.3 特别定置管理	112
4.4.4 工位器具定置和工具箱 定置管理	113
4.4.5 安全定置管理	114
4.4.6 环境美化定置管理	115
4.5 职能部门定置管理	115
4.5.1 职能部门定置管理内容	115
4.5.2 办公室定置管理	116
本章小结	119
习题	120
第5章 目视管理	125
5.1 目视管理概述	127
5.1.1 目视管理的含义	127
5.1.2 目视管理的优点	127
5.1.3 目视管理的分类管理	129
5.1.4 目视管理的作用	133
5.2 目视管理的内容与原则	133
5.2.1 目视管理的内容	134
5.2.2 目视管理的原则	136
5.3 目视管理的常用工具	137
5.3.1 红牌作战	137
5.3.2 看板管理	139
5.3.3 信号灯或者异常信号灯	140
5.3.4 其他工具	142
5.4 目视管理的实施	143
5.4.1 目视管理实施的要求	143
5.4.2 目视管理的分类	144
5.4.3 进行目视管理要注意的 事项	147
5.5 目视管理的评价	149
本章小结	154
习题	155

第6章 现场质量管理	158
6.1 现场质量管理概述	160
6.1.1 现场质量管理的含义及 意义	160
6.1.2 现场质量管理的目标和 任务	161
6.1.3 现场质量管理的内容	162
6.1.4 现场质量管理制度	164
6.1.5 现场质量保证体系	165
6.2 工序质量控制	166
6.2.1 工序质量控制概述	166
6.2.2 工序质量控制的基本要求	167
6.3 质量检验	172
6.3.1 质量检验概述	172
6.3.2 质量检验的种类	174
6.3.3 质量检验的方法	175
6.4 现场质量控制方法	176
6.4.1 基本 QC 七大方法	176
6.4.2 现场问题解决七步法	184
本章小结	189
习题	190
第7章 现场人员管理	194
7.1 现场人员管理概述	195
7.1.1 现场人员管理的概念	195
7.1.2 现场人员管理的相关理论 基础	195
7.1.3 现场人员管理的内容	198
7.2 现场人员空间配置	199
7.2.1 现场人员配置的任务	200
7.2.2 现场人员配置的原则	200
7.2.3 现场人员配置的一般方法	201
7.2.4 现场人员的作业组配置	202
7.3 现场人员时间管理	204
7.3.1 现场人员时间管理的任务	204
7.3.2 现场人员时间管理的原则	205
7.3.3 现场人员时间管理的方法	205

7.4 现场人员绩效管理	211	第9章 现场安全管理	261
7.4.1 绩效及绩效管理概述	211	9.1 安全管理概述	263
7.4.2 现场人员绩效管理的特点	213	9.1.1 安全学的理论基础	263
7.4.3 现场人员绩效考评制度	214	9.1.2 事故致因理论	266
本章小结	217	9.1.3 安全管理的概念和运行	269
习题	218	9.2 安全生产法规	271
第8章 体系管理	224	9.3 事故预防与风险监控	273
8.1 标准化与现场管理	225	9.3.1 预防事故的安全技术	273
8.1.1 标准及标准化	225	9.3.2 减少和遏制事故损伤的 安全技术	277
8.1.2 标准化与现场管理的关系	227	9.3.3 现场安全事故预防	278
8.2 质量管理体系	229	9.3.4 安全教育与训练	279
8.2.1 ISO 9000 族标准概述	229	9.3.5 现场风险监控	282
8.2.2 GB/T 19001—2008 标准 理解	230	9.3.6 现场安全生产检查	285
8.3 环境管理体系	239	9.4 重大危险源辨识与管理	288
8.3.1 ISO 14000 标准概述	239	9.4.1 重大危险源的定义和 指标体系	288
8.3.2 GB/T 24001—2004 标准 理解	240	9.4.2 危险源的辨识	289
8.4 职业健康安全管理体系	248	9.4.3 风险评估	292
8.4.1 OHSAS 18000 标准概述	248	9.4.4 风险源的管理控制	294
8.4.2 GB/T 28001—2011 标准 理解	249	本章小结	296
本章小结	258	习题	297
习题	259	参考文献	301

第 章 现场管理概论

本章教学要点

知识要点	掌握程度	相关知识
现场与现场管理	掌握	现场的重要性、现场管理的任务、现场管理的特点、现场管理的原则、生产现场的含义、现场管理的内容
现场管理的基本要求	熟悉	现场管理的重点内容、现场管理的基础工作
现场管理的基本要素与目标	重点掌握	现场管理的因素、现场管理的目标
现场管理的实施	熟悉	现场管理的实施措施

本章技能要点

技能要点	熟练程度	应用方向
现场管理的要素	掌握	理清现场管理的思路、把握现场管理重点工作
现场管理的基本要求	掌握	现场管理的工作内容
现场管理的实施	熟悉	实施现场管理的措施



石匠的任务

有一个人经过建筑工地，问那里的石匠在干什么？3位石匠有3个不同的回答。

第一位石匠说：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”第二位石匠说：“我在做最棒的石匠工作。”第三位石匠说：“我在盖一座教堂。”

过了几年后，这个人再次来到这个地方，看到了一座宏伟壮观的教堂。他见到以前的3位石匠的现状发生了巨大差异。第一位石匠还是石匠，现在负责教堂的维护工作。第二位石匠成为教堂后续发展的策划者与管理者，正在指导石匠们建筑教堂的附属设施。第三位石匠已经成为了一位知名的教堂建筑家，给很多国家进行教堂的设计。

3位石匠对自己要完成工作任务的不同定位造就了不同的人生。而对于一个管理者来说，对自己任务的不同理解和实施则会带来不同的效果。在企业中，现场管理者的任务定位和目标设定与现场管理的效果极其重要，只有现场管理者在明确目标和运用恰当手段时，管理才会有理想的效果。现场中存在各种复杂的生产要素和需要管理的对象，从大的方面可分为：人员(Man)、设备(Machine)、材料(Material)、作业方法(Method)、作业环境(Environment)、信息(Information)等部分，即4MEI。

资料来源：中世。都是心软惹的祸——一分钟现场管理的故事[M]。北京：西苑出版社，2005。

1.1 现场与现场管理

企业要实现基本任务，就需要不断提高产品质量，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有机组成部分。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，做好现场管理也是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，而且还应该学习和掌握现场管理基本的原理与方法。

1.1.1 现场的含义

生产活动是工业企业最基本的活动，是企业生存与发展的基础与条件。现场是工商业企业从事生产活动、创造物质财富的基本活动场所。从广义上讲，凡是企业从事生产作业或辅助生产作业的场所都称为生产现场。在国外，有些企业把产品销售部门、销售场所和产品试验场所也称生产现场。从狭义上讲，生产现场主要是指企业内部直接从事产品生产作业或辅助生产作业的车间和班组，也包括车间库房和料场。企业除生产现场外，还有仓库现场、办公现场和厂区环境等。

如上所述，现场就是指企业在为顾客设计、生产、销售、服务及与顾客交流的地方。现场是企业创造附加值和经营活动最活跃的地方。现场包括企业从产品策划到销售及服务的整个过程，而作为现场管理的中心环节是生产部门的制造现场，现场管理的原则对其他部门的现场管理也都是适用的。

现场不仅是实现生产要素合理结合和生产过程有机转换的场所，而且还是落实作业计

划, 强化基层文化建设、加强职工教育、推动精神文明建设的基地。企业为了生存与发展就必须及时为顾客提供质量好、有价格竞争力的产品, 即质优价廉, 满足顾客的要求, 需要企业不断地降低成本、提高质量, 这些都与现场管理有着密不可分的关系。

1.1.2 现场管理

现场管理是企业管理的重要环节, 各项专业管理工作是在现场得以贯彻与落实的。保证现场的各项生产经营活动以高效、有序运行, 实现预定目标, 现场出现的各类问题能够得到及时解决, 不等、不拖、不把问题与矛盾向上传递, 这是现场管理的基本要求。

1. 现场管理的含义

生产现场包括人员、设备、工装、物料、能源、工作方法、工作场地、环境与信息等要素。只有按照一定的目标和要求把这些要素有效地结合起来形成动态的生产过程, 才能完成加工转换的功能, 生产出合格的产品, 并不断提高劳动生产率, 降低消耗, 提高经济效益。

现场管理就是运用科学的管理思想与管理方法、管理手段, 对现场的各种生产因素(如人(操作者与管理者)、设备、原材料、工艺与检测方法、环境、资金、能源、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、领导、控制等管理职能, 保证生产现场按预定的目标, 实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的作业。

2. 现场管理的任务

现场管理的任务不仅是做到“场区卫生、标志醒目、工装整洁、文明作业”, 这只是表象。从现场管理的本质上看, 现场管理的任务主要是合理组织现场的各种生产要素, 使之有效地结合形成一个有机的生产系统, 使之经常性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, 以工作量定员, 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、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 and 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。



即学即用

生产现场管理十大利器

- (1) 工艺流程查一查——查到合理的工艺路线;
- (2) 平面布置调一调——调出最短路线的平面布置;
- (3) 流水线上算一算——算出最佳的平衡率;
- (4) 动作要素减一减——减去多余的动作要素;
- (5) 搬运时空压一压——压缩搬运距离、时间和空间;
- (6) 人机效率提一提——提高人与机器的合作效率;
- (7) 关键路线缩一缩——缩短工程项目的关键路线;



- (8) 现场环境变一变——变革工作和现场的环境;
- (9) 目视管理看一看——看清指示、信息和问题;
- (10) 问题根源找一找——找出问题的根源并加以解决。

资料来源: 刘婷. 生产现场管理百问百答[M]. 广州: 广东经济出版社, 2008.

3. 现场管理的特点

一般说来, 现场管理有基础性、整体性、群众性、规范性和动态性 5 个特点。

1) 基础性

管理按层次可分为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, 是管理的基础。基础扎实, 现场管理水平提高, 就可以增强组织的内功, 提高其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在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。

2) 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。如果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, 仅抓住了某一个方面的工作改进, 而忽视了各项工作之间的配套, 或重视生产现场的各项专业管理, 忽视了它们在生产现场中的协调与配合, 都将收效甚微。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。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。整体性的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。

3) 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。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, 动员广大群众参与管理。现场员工按照统一标准和规定的要求, 实行自我管理、自我控制, 以及岗位间相互监督。工人自主管理必须培养员工具有大生产的习惯和参与管理的能力, 不断提高工人的素质, 提高他们的责任意识。

4) 规范性

现场管理要严格执行操作规程, 遵守工艺纪律及各种行为规范。现场各项制度的执行, 各类信息的收集、传递和分析利用需要标准化, 需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, 应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、危险地点等应设有明显标志。各经营活动环节之间、各道工序之间的联络，应根据现场工作的实际需要，建立必要的信息传导系统。

5) 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合，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、新的管理方法的采用，原有的生产要素组合和生产技术条件不能适应了，就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 and 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”都不符合现场动态管理的要求。

4. 现场管理的原则

现场管理的原则主要体现在以下 4 个方面。

1) 经济效益原则

经济效益原则是指现场管理所付出的代价和取得的效益之间的关系，即管理经费的投入与产出之间的关系。现场管理必须以经济效益为中心，并且要把经济效益同社会效益结合起来，以较小的劳动消耗和物资消耗取得最大的成果。如果一项管理所付出的代价大于所得，那么这项现场管理是不科学的。

2) 科学性原则

现场的各项管理工作都要按科学规律办事，实行科学管理。现场管理的思想、制度、方法和手段都要从小生产方式的管理上升为科学管理等符合现代大生产的客观要求。要避免“现场管理很简单，没有多大学问，无非是跑跑腿，动动嘴(传达上级指示、要求)，凭经验办事”等思想。生产现场有许多值得研究的问题。例如，工人的操作方法和生产作业流程是否合理，各种资源的利用是否经济与有效，现场布置是否科学，人员的积极性是否充分调动等。这些问题的解决不仅需要现代化管理的指导，还需要运用现代化管理的方法，如工业工程、目标管理、成本技术、行为科学等。

3) 弹性原则

现场管理必须适应市场需求和满足用户的要求，具体体现在增加产品品种、提高质量、降低成本、按期交货等方面。这是企业在激烈的市场竞争中为求得生存和发展所必须遵守的原则，但是从现场的生产和组织管理来看，又希望少品种、大批量、生产条件稳定，不仅可以采用专用的生产设备和工艺装备，提高生产效率，也便于生产管理。要解决这个矛盾，现场就要把外部环境要求的“变”与现场生产要求的“定”有机地统一起来，采取有效措施，增强适应性和灵活性。例如，可以按工艺原则设置生产单位，采用柔性制造、成组技术、混流生产等生产组织形式与方法，采用通用的生产设备和工艺装备及加工中心，培养多面手，实行弹性工作时间制度等，使生产组织与生产过程适应多变的市场环境。

4) 标准化原则

标准化管理是现代化大生产的要求。现代化大生产是由许多人共同进行协作劳动，采用复杂的技术装备和工艺流程，有的是在高速、高温或高压条件下操作，为了协调地进行



生产活动、确保产品质量和安全生产,劳动者必须服从生产中的统一要求,严格地按照规定的作业流程、技术方法、质量标准 and 规章制度办事,克服主观随意性。如果不服从大生产的权威,不遵守劳动纪律,自由散漫,不仅生产没有完成,就是人身安全也难保证。规范化、标准化是科学管理的要求,现场管理有很多属于重复性的工作,例如领料投料、交检入库、巡回检查、申请报废、交接班等。这些工作都可以通过调查研究,采用科学方法,制定标准的作业方法和业务工作流程,作为今后处理同类常规工作的依据,从而实行规范化、标准化管理。工作标准的实质是人的行为规范,工人进入生产现场应穿戴规定的工作服、工作帽,在制度规定的工作时间内,按照规定的操作方法和工艺流程,完成计划规定的生产作业任务。规范化、标准化管理的内容是多方面的,包括作业方法、作业程序、管理方法、安全制度、工作时间、举止行为等。坚持标准化原则,有利于培养工人的大生产习惯,有利于提高现场的生产效率和管理的工作效率,有利于建立正常的生产和工作秩序。



应用实例

肯德基服务区标准

- (1) 大厅清洁的六大重点是桌椅、地面、门窗、卫生间、外围、垃圾桶。
- (2) 如果遇到顾客抱怨,应找经理协助。
- (3) 每 15 分钟检查一次卫生间。
- (4) 化学品及消毒品应放在远离食物货架底层。
- (5) 顾客受伤,首先采取送医院的方式。
- (6) 清洁食物无关的物体表面应用洗涤消毒液。
- (7) 店内门窗上的指纹和脏迹要随时清洁。
- (8) 为了让顾客感到宾至如归,大厅服务员除了将工作做好外,还要亲切、热心、加快工作频率。
- (9) 大厅的垃圾袋捣压后达 3/4 满便应更换。
- (10) 大厅服务的优先顺序是先处理直接影响顾客就餐的工作。
- (11) 在擦地面时,黄色的警告牌应放在擦拭地面的两端来提示顾客。
- (12) 顾客离开后 5 分钟内,必须回收托盘。
- (13) 大厅工作人员进行点膳时 also 需进行建议性销售。
- (14) 卫生间和大厅的墩布不可以同时使用同一把。
- (15) 大厅的四项工作是走动式服务、餐盘回收、垃圾回收、随手清洁。
- (16) 当顾客买餐时应提醒顾客,建议您把书包放好,以防丢失。
- (17) 顾客专心交谈时提示语:“您好,打扰一下建议您把包放在你前面”。
- (18) 顾客专心照顾小孩时,物品无人看管时提示语:“您好,请您在照顾小孩的同时看管好您的书包”。
- (19) 当洗手间的台面有小物品时,提示语:“您好,请您把贵重物品放在兜里或让朋友帮您看管,这样比较安全”。

.....

资料来源:根据 <http://www.canyin168.com/glyy/cygl/ctfwlc/201111/36567.html> 资料改编。

1.1.3 现场管理的内容

现场管理的主要内容就是运用管理职能将现场管理的对象把时间和空间有机地结合起来,使其在生产过程中合理地调节所进行的各项工作。现场管理是一项综合性基础管理,不但工作量大,而且涉及面广,既涉及合理组织生产力,又涉及不断调整和完善生产关系,它的内容包括以下 6 个主要方面。

1. 生产现场的合理布置

搞好生产现场的合理布置是实现生产现场管理优化的一个重要内容。它是使各项生产要素合理结合的前提。生产现场合理布置对于提高生产效率、减少迂回运输、保证产品质量、实现安全和文明生产均有着重要意义。这里所说的生产现场合理布置主要指在工厂总平面布置的基础上所进行的车间平面布置而言。

车间平面布置就是如何正确安排基本生产、辅助生产、仓库、过道等的位置,使得在有限的空间范围内各得其所、相互协调,更有利于实现生产要素的最佳结合。车间平面布置必须从系统观点出发,统筹兼顾,全面规划,合理布置,讲求整体效果。

2. 生产现场的日常工艺管理

工艺管理就是科学地组织工艺工作。工艺管理包括工艺准备管理和日常工艺管理。日常工艺管理是车间生产现场管理的一个重要内容,搞好生产现场的日常工艺管理工作,也是建立正常生产秩序、保证生产顺利进行的重要条件。生产现场日常工艺管理工作的主要内容如下。

(1) 组织职工学习工艺文件,加强遵守工艺纪律的宣传教育。

遵守工艺纪律就是要求车间生产领导人员、操作人员、检验人员严格按照图纸、工艺、操作规程安排生产、进行操作和组织检验,严禁擅自违反规定。要严格贯彻执行工艺纪律,首先必须组织职工认真学习工艺技术文件,对各级领导人员和工人进行“三按”(按图纸、按工艺、按操作规程)教育,努力克服不遵守技术文件的小生产习惯,养成“三按”工作的优良作风和习惯。车间领导、技术员和工人都有监督工艺纪律的责任。对于违反工艺纪律的人员,要给予必要的批评和纪律处分,对于执行好的也相应给予表扬与奖励,与此同时车间领导和有关专业职能部门也应当为贯彻执行工艺纪律所必需的物资、设备、工具等给以充分的保证。

为了在日常生产活动中更有效地贯彻有关的工艺文件,应把严格按工艺文件操作列入生产工人的岗位责任制,检验人员也要把检验生产工人是否按工艺文件操作当做一项重要任务,及时发现和纠正违反工艺纪律的情况。

(2) 及时整顿和改进工艺,不断提高工艺水平。

日常工艺管理的目的不仅是要正确地贯彻执行工艺文件,而且要及时总结和推广先进经验,并在实践过程中不断充实和完善工艺文件。随着科学技术的进步,职工操作经验的积累和革新,原有的某些工艺已不能适应生产的要求或在贯彻执行中发现有某些缺陷或者原有的工艺文件、工艺装备不够完整和不够齐全等,都需要对原有工艺进行整顿和改进。整顿和改进工艺就是要将新技术及经过实践检验的、证明是可靠的职工操作经验和革新成果纳入工艺规程,使其在生产中形成可遵循的标准,并将不能保证产品质量或经济效果不