

建筑企业

现场五常法管理实务

JianZhu QiYe XianChang WuChangFa GuanLi ShiWu

朱国锋 编著 蒋金生 审核



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

- 制度是锻造优秀员工的基石
- 标准是造就伟大企业的砖瓦
- 建筑五常法是制度和标准落实的保证

本书特色

创新性——

第一次提出了建筑五常法应用的评价标准。

实用性——

结合中天建设集团的成果经验，用大量的实图呈现出来。

建筑企业 现场五常法 管理实务

朱国锋 编著 蒋金生 审核



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业现场五常法管理实务 / 朱国锋编著. —杭州:
浙江工商大学出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5178-0740-7

I. ①建… II. ①朱… III. ①建筑工程—施工现场—
施工管理 IV. ①TU721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 275594 号

建筑企业现场五常法管理实务

朱国锋 编著 蒋金生 审核

出 品 人 鲍观明

责任编辑 谭娟娟 尤锡麟

封面设计 王妤驰

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980 88831806(传真)

排 版 杭州海航图书有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.5

字 数 235 千

版 印 次 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-0740-7

定 价 78.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部电话 0571-88904970

序 言

国际及香港五常法协会创会主席
亚太卓越企业标准协会创会主席
英国剑桥大学遵治商学院研究员
英国国际管理学院策略及品管教授
港大、中大、北大及清华等大学出任客席教授
广州中山大学首位卓越企业管理桂冠教授



何广明 教授

五常法乃是本人 1993 年成为亚洲发展银行马来西亚政府品质专家时所作的名称和定义，当年也同时制订了全球首创的中英文版五常法 50 点标准。旧式 5S(也称五常法，即常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律)在日本广为采用，但其更侧重安全及卫生，且欠缺审核表。故本人于 1993 年决定放弃日式 5S，并全球首创 50 点五常法审核表(此乃日式 5S 所缺少的内容)，其在 1994 年被中国香港工贸署接纳，并于 1998 年获中国标准出版社发行且定名，随之在中国香港及中国内地分别注册 5-S[®]和五常法[®]。

五常法在确保安全、卫生、品质、效率、环保及形象方面，发挥了简易可行且成效显著的作用。经过二十多年的推广，五常法在世界上很多国家，如美国、加拿大、英国、西班牙、瑞典、澳大利亚、新加坡、马来西亚、菲律宾和中国推广应用，反响很好。到今天，五常法已经成为广大管理工作所熟知的一种现场管理的科学方法。

建筑业也是应用五常法效果最明显的领域之一，尤其在中国香港，建筑业界因其成功的案例非常多。因此，五常法获得了建筑行业各界人士的普遍认同。

在中国内地担任建筑企业行业协会领导职务的朱国锋博士也非

常认同我提出的建筑五常法理念和整个考核评价体系，建议我将五常法和建筑行业的专业用语结合起来进行表述，并进行相应的修订，使其更加切合中国内地和建筑行业的语言意境，我非常赞同这一建议。为此，我委托朱国锋博士组织中国内地建筑行业专家进行多次研讨，并在征得我的同意和授权之下，最终确定了对建筑五常法的修订及其 50 点标准。

现在，由朱国锋博士领衔主编的《建筑企业现场五常法管理实务》即将出版，我非常乐意推荐。这是一本对建筑五常法进行全面指导和解读的实用性图书，期望这本书的出版能够使我创立并进一步发展的建筑五常法的应用更加普及。

前言

建筑业给大家的感觉是一个需要具有特定资质要求,并且相对垄断的行业,所以大众多误判其是一个赚钱非常容易的行业,但事实并非如此。建筑业内从业者普遍感觉这是一个竞争激烈、资金投入很大、见效很慢的基础性服务行业,尽管工程的施工合同总额(少则几百万元,多则几十亿元)听起来令人十分羡慕,但企业获利水平甚低,甚至呈现亏损状态。如何向管理要效益,是广大建筑企业最关注的问题,几十年的发展已使建筑业从粗放型管理向精细化管理发展,所以迫切需要寻求一种易施行、见效快、能持久的管理方法来提高企业服务效率、改善建筑产品质量、提升企业形象。

事实证明,众多科学的管理方法中,如 ISO9000、ISO14000、BPR(流程改革)、TQM(全面品质管理)、6SIGMA 等这些风靡全球的管理体系和方法在其他行业得到广泛认可,但由于管理体系太复杂和建筑企业的特殊性,在建筑企业中实施的效果却不是十分理想,这些管理体系让建筑企业管理者们感到可望而不可即。究其缘由,主要是与建筑企业现场管理复杂、从业人员的文化素质相对较低等因素有关。

1999 年 5 月,由何广明博士创办的中国香港五常法协会,已经成功把五常法迅速推广到马来西亚、新加坡等国,为提高企业的现场管理水平发挥了非常重要的作用。经过二十多年的推广,五常法特别在餐饮界、制造业、服务业得到了广泛的认可和应用,并取得了巨大的社会效益和经济效益。建筑业也是五常法的应用行业之一,从目前实施建筑五常法比较好的马来西亚、中国香港、中国台湾等国家和地区来看,建筑五常法的优势非常明显,也得到了实施建筑五常法企业和行

业主管部门的高度肯定。为了更好地实地了解建筑五常法在建筑企业的应用情况,经中国香港五常法协会创会主席何广明博士协调,我们于2014年7月18日—19日专程去中国香港建筑工地,随中国香港五常法协会创会主席何广明博士、中国香港五常法协会大中华地区总经理陈立文博士一起对中国香港保华建筑营造有限公司、中国香港协兴建筑有限公司2家在中国香港比较有影响的企业进行现场的五常法审核,从而深切感受到了建筑五常法对建筑企业管理和员工行为所产生的深远影响。

现在,根据何广明博士制订的五常法50点标准,并结合建筑企业的实际情况和中国内地的语言环境,在征得何广明博士的同意下,组织国内建筑领域相关专家对五常法的评价标准进行修订,确立了建筑五常法的50点标准,并得到了何广明博士的认同。

建筑五常法的理论比较简单,要点在于如何行动和持之以恒。本书主要结合建筑现场管理的要求,具体介绍建筑五常法50点标准的操作方法,全书通俗易懂、图文并茂、条理清晰、可模仿性强,尤其是文中所举的实例,也是目前一些建筑企业现场管理中正在运行的成果,书中一些照片不少来自中国香港实地考察时的真实照片。特别是得到了五常法创始人何广明博士、陈立文博士及其团队的大力支持,提供了大量的实际操作照片。初稿完成后,中天建设集团有限公司工程管理部楼国栋总经理管理团队鼎力相助,增补了大量中天建设集团在现场管理中的照片,使本书实用性大大增强。

通过这几年连续对建筑五常法应用效果的对比观测,笔者相信,实施建筑五常法后,对造就施工现场安全、舒适、明亮的建筑工作环境,和谐融洽的管理氛围,提升员工的个人品质,塑造一流建筑企业的形象能起到关键的作用。

全国建筑鲁班奖现场检查组组长、浙江省企业技术创新协会建筑

企业技术创新分会会长、全国建筑行业的标杆企业中天建设集团有限公司副总裁蒋金生博士担任了本书的主审工作，全省 20 余家特级资质的建筑企业总工程师也应邀参加了审稿工作，对书稿提出很多建设性建议。杭州桦颖建筑材料有限公司滕建良总经理为本书的顺利出版也做出了贡献，在此一并表示衷心的感谢！

作者

2015 年 10 月

《建筑企业现场五常法管理实务》

审稿单位和专家

下列单位和专家参加了本书的会审工作,并提出了许多宝贵的修改建议,特此感谢!

浙江省建设投资集团有限公司施炯副总工程师

浙江省建工集团有限责任公司金睿总工程师

浙江宝业建设集团有限公司葛兴杰副总经理

腾达建设集团股份有限公司孙九春副总工程师

宁波建工股份有限公司陈黎明副总工程师

浙江省二建建设集团有限公司陈春雷总工程师

浙江中南建设集团有限公司段洪涛总工程师

浙江国泰建设集团有限公司洪昌华总工程师

浙江昆仑建设集团股份有限公司姚华军总工程师

广厦建设集团有限责任公司金振总工程师

杭州市市政工程集团有限公司周国松总工程师

浙江城建建设集团有限公司厉天数总工程师

宏润建设集团股份有限公司胡震敏总工程师

温州中城建设集团有限公司倪张江副总工程师

浙江湖州市建工集团有限公司茅建坤总工程师

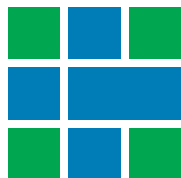
浙江八达建设集团有限公司孙占利副总工程师

成龙建设集团有限公司吴樟星总工程师

歌山建设集团有限公司吕国玉技术总监

浙江省衢州市交通建设集团有限公司王阳松总工程师

利越集团有限公司陆军强总工程师



目录 CONTENTS

第一章 建筑企业现场管理概述 1

- 第一节 概述 3
- 第二节 现场管理的要素和目标 11
- 第三节 现场管理的实施方法 15
- 第四节 日本先进现场管理经验及启示 19

第二章 建筑五常法管理概述 25

- 第一节 建筑五常法概述 27
- 第二节 建筑业推行五常法的理由 33
- 第三节 建筑五常法管理的本质特征 34
- 第四节 建筑五常法的实施与推进 38

第三章 建筑五常法管理体系的建立 55

- 第一节 导入宣传并成立组织 57
- 第二节 实施策划 62
- 第三节 制订检查、评比、奖惩标准 70
- 第四节 体系的完善及巩固 73

第四章 建筑五常法——常组织 81

- 第一节 什么是常组织 83
- 第二节 常组织的标准和方法 85
- 第三节 清除和处理非必需品 95

第五章 建筑五常法——常整顿 99

- 第一节 什么是常整顿 101
- 第二节 常整顿的标准和方法 104
- 第三节 常用物品的常整顿工作 116

第六章 建筑五常法——常清洁 121

- 第一节 什么是常清洁 123
- 第二节 常清洁的标准和方法 125
- 第三节 常清洁的工作要领 132

第七章 建筑五常法——常规范 135

- 第一节 什么是常规范 137
- 第二节 常规范的标准和方法 139
- 第三节 常规范的技巧 151

第八章 建筑五常法——常自律 155

- 第一节 什么是常自律 157
- 第二节 常自律的标准和方法 159
- 第三节 常自律活动效果检查 167

第九章 建筑五常法有效实施与持续发展 169

- 第一节 建筑五常法的预防功能与持续改进 171
- 第二节 全员参与和创建建筑五常法管理机制 180
- 第三节 建筑五常法的预防管理功能 181

第十章 建筑五常法督导团队的建设 183

- 第一节 督导团队的基本素质 185
- 第二节 经典管理理论及应用 190
- 第三节 建筑五常法推进中的常见问题 200
- 第四节 成功推进建筑五常法的管理案例 203



第一章

建筑企业现场管理概述

本章学习目标：

建筑企业现场管理是指建筑企业在施工现场对人、材料、机械设备的整理、整顿、清洁、保修和保养,是运用科学的管理思想、管理方式对生产现场的各种要素进行合理配置和优化组合的动态过程。

通过本章的学习,掌握建筑企业现场管理的基本要素和目标,掌握现场管理的基本实施方法,理清现场管理的思路,把握现场管理的重点工作。



建筑五常法是通过训练员工的素养,让大家形成用心做事的态度,进而以这样的心态来实施常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律,也就是说,五常法将重点放在如何培养员工形成遵守礼节与企业规章制度的心态上,是一项以“培养素养”为重点的活动,也是一种培育人才的有效方法。

如果能够有效开展建筑五常法,实施以培养素养为重点的“育人”方案,与工程安全、质量等有关事故便可以有效避免。

第一节 概述

建筑企业是建筑业的重要组成部分,建筑企业的各种生产要素都集中在施工现场,现场管理实际上是企业生产经营活动的基础,并且主要建筑产品是在施工现场完成的。因此,施工现场管理是建筑企业管理的重要组成部分,也是建筑企业管理的基础,只有不断地优化施工现场管理,才能实现企业管理的整体优化。

施工现场管理是建筑企业管理的有机组成部分。施工现场管理水平的高低,直接反映着建筑企业管理水平的优劣。因此,做好施工现场管理也是建筑企业的一项重要工作。要搞好施工现场管理,不仅要懂得建筑企业管理的一般理论,而且还要掌握施工现场管理的基本原理与方法。

一、施工现场管理概述

从某种意义上来说,施工现场就是直接建造建设工程的地点和为建设工程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,它既包括生产前方的作业场所,又包括生产后方各种辅助生产的作业场所。有现场就必然有现场管理,所谓施工现场管理就是运用科学的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段,对施工现场的各种生产要素进行计划、组织、控制、协调等,保证现场按其预定的目标,实现优质、高效、低耗、安全、文明的生产。施工现场管理是建筑企业管理的重要环节,也是建筑企业管理的落脚点,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是在现场贯彻落实,施工现场管理的首要任务是保证施工活动能高效、及时、有秩序地解决现场出现的各种生产技术问题,实现预定的目标、任务。从这个意义上来说,施工现场管理也是现场生产管理的重要组成部分。

建筑施工企业天天要跟施工现场管理打交道,施工现场管理实际上是企业生产经营活动的基础,同时,也是企业整体管理工作中最重要的重要组成部分,换言之,建筑施工企业若想在日趋白热化的市场竞争中获得应得份额,创造出更高的利润,就必须优化现场管理,将现场管理作为企业的重中之重。从某种意义上说,现场管理优化水平,代表企业的管理水平,也是建筑施工企业生产经营建设的综合表现。因此,建筑施工企业应该内抓现场,外抓市场,以市场促进现场,用现场保证市场,并在此基础上不断优化现场管理。

1. 施工现场管理的必要性

一般来讲,优化施工现场管理是解放生产力的需要,建筑施工现场是建筑工人直接从事施工活动,创造使用价值的场所,它是生产力的载体,社会和市场所需要的建筑产品必须通过施工建造起来,即企业投入生



图 1-1 井然有序的施工现场

产的各种生产要素只有在施工现场优化组合后才能转换为生产力。建筑产品施工进度的快慢、质量的优劣、成本的高低、效益的好坏都与施工现场管理水平息息相关。有些施工单位现场管理混乱,施工无计划、操作无标准、规章制度不执行,有人不干活,有活无人干,材料、工具、设备乱堆乱放,浪费惊人,现场环境非常的脏、乱、差,质量、安全事故频繁发生,这些情况严重制约了建筑施工企业生产力的发展,企业只有重视、优化施工现场的管理,才能提高企业的管理水平和技术水平,也才能提高企业的生产力和经济效益。总体来说,优化施工现场管理是现代化大生产的需要,随着科学技术的飞速发展,高层、大跨度等复杂的建筑物越来越多,在建筑施工中新技术、新材料、新工艺、新设备也不断涌现,并得到了推广应用,建筑工业化水平不断提高,现场施工如何适应现代化大生产的要求,已成为建筑施工企业深化改革的一个重要内容。建筑施工企业要适应现代化大生产的要求,就必须实现企业管理现代化,企业现代化大生产的特点是专业化、协作化,现代化大生产要求对整个生产过程和生产环境实现标准化、规范化和科学化的管理(图 1-1)。因此,优化施工现场管理只有按标准化、规范化和科学化的要求,建立科学的管理体系、严格的规章制度及管理程序,才能保证专业化分工与协作,才能符合现代化大生产的要求。优化施工现场管理是市场竞争的需要,建筑企业要在激烈的竞争中求生存、求发展,就必须向市场提供质量好、造价和工期合理的建筑产品,而这种产品是在施工现场建造出来的,就必须靠施工现场管理来保证其质量,施工现场管理水平的高低决定着建筑施工企业对市场的应变能力和竞争能力。当前,建筑市场竞争异常激烈,用户招标时,在审查施工企业的资质条件时主要考察的是建筑企业施工现场管理的条件和管理水平能否保证施工质量,是否具备履约能力。因此,施工现场也代表企业的形象,只有狠抓

现场管理,提高施工现场管理水平,才能增强企业的竞争能力,扩大市场占有率,才能在强手如林的市场竞争中立于不败之地。

2. 施工现场管理的含义

施工现场包括人员、材料、设备以及工作方法、环境、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。

施工现场管理就是运用科学的管理思想与管理方法、管理手段,对施工现场的各种生产因素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,保证生产施工现场按预定的目标,实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的作业。

3. 施工现场管理的任务

施工现场管理的任务不仅仅只是实现“场区卫生、标志醒目、工装整洁、文明作业、绿色施工”。从现场管理的本质上看,施工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,大力降低在制品库存量,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。

4. 施工现场管理的特点

一般来说,施工现场管理有基础性、整体性、群众性、规范性、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管理和作业层的控制性现场管理。施工现场管理属于基层管理,是管理的基础。只有提高施工现场管理水平,才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,才可以使企业的生产经营目标及各项计划、指令和专业管理要求顺利地基层得到贯彻与落实。

(2) 整体性。

施工现场管理是属于建筑企业管理这个大系统中的一个子系统。如果施工