



华夏智库
金牌培训师书系

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

管理第



NO.1

现场

张学民 编著



打造金牌管理第1现场

用最权威、最实用的理论和
操作手法推介一种全新的
现场管理模式

32

华夏智库
金牌培训师
书系

中国财富出版社



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

管理第1现场

张学民 编著



中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

管理第1现场 / 张学民编著. —北京: 中国财富出版社, 2012. 7
(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4287 - 2

I. ①管… II. ①张… III. ①车间管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 102849 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行	中国财富出版社 (原中国物资出版社)		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.clph.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 4287 - 2/F · 1785		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2012 年 7 月第 1 版
印 张	22.25	印 次	2012 年 7 月第 1 次印刷
字 数	364 千字	定 价	42.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

现场管理就是指用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具）、料（原材料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。现场管理是生产第一线的综合管理，是生产管理的重要内容，也是生产系统合理布置的补充和深入。

企业管理活动中，无论在资金、人员、设备哪一个方面出现问题都会给生产带来困难。在开始时也许还不是那么严重，但是随着生产进程的加快，问题就会变得越来越突出，甚至出现生产停顿的情况，从而使整个企业的生产经营活动陷于瘫痪。所以，要维持企业的正常运作，就必须使所有的资源处于良好的、平衡的状态，加强现场管理，以有限的资源获得最佳的经济效益。无论我们走进企业的哪一个现场，都能够比较清楚地知道该企业的管理水平，从而知道企业的经营状况。这是因为现场是企业管理活动的缩影，企业的主要活动都是在现场完成的，企业现场管理具有非凡的意义和作用。

现场实行“定置管理”，使人流、物流、信息流畅通有序，现场环境整洁，文明生产；加强工艺管理，优化工艺路线和工艺布局，提高工艺水平，严格按工艺要求组织生产，使生产处于受控状态，保证产品质量；以生产现场组织体系的合理化、高效化为目的，不断优化生产劳动组织，提高劳动效率；健全各项规章制度、技术标准、管理标准、工作标准、劳动及消耗定额、统计台账等；建立和完善管理保障体系，有效控制投入产出，提高现场管理的运行效能；搞好班组建设和民主管理，充分调动职工的积极性和创造性。

总之，到了现场才能清楚地了解现场的实际情况。一个企业管理水平的高低，就看其现场管理是否为完成总的经济目的而设定了各项阶段性的细化

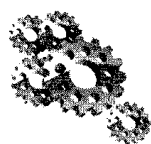
了的具体目标，是否很好地引导广大员工有组织、有计划地开展工作，经济合理地完成目标。现场是企业活动的出发点和终结点，不重视现场管理的企业终究是要衰败的。

强化现场管理，落实现场各项管理制度。公司强调基层单位要认真落实现场管理制度及巡回检查和交接班等制度。要求交接班提前到岗，检查了解安全、工艺、设备等运行状况，实行集体交接或岗位交接，建立全天候、全方位、全过程以及专业人员和操作工在现场相互衔接立体交叉的巡回检查网络，提高生产现场巡回检查的频率，及时捕捉生产现场安全、工艺和设备等运行的细微变化，加强对数据变化的实时分析和调整健全设备“五位一体”的维护保养体系，不断完善关键机组特护细则，重视重要机组和关键设备的巡回检查与特级维护保养，使设备始终处于完好状态，为生产运行提供可靠的基础，全面落实管理，增强安全责任意识，落实安全生产责任制，及时消除事故隐患，确保现场安全无事故。

本书旨在打造金牌管理第一现场，用最权威、最实用的理论和操作手法给读者推介一种全新的现场管理模式。本书针对目前企业普遍存在的不良现象，把外抓市场与内抓现场统一起来，坚持以人为本，提高企业活力与效益出发，全面阐述现场作业管理、现场质量管理、现场设备管理、现场物料管理、现场环境管理、现场安全管理、现场人事管理的要点和难点，让企业管理现场有据可依、有据可查，使企业轻松做到与时俱进，快速健康发展。本书实现了企业专业管理理论与现场管理实际的有机结合，极具指导意义和参考价值。本书结构严谨、层次分明、内容翔实、语言规范，是现场管理工作者不可多得的工作指导工具。

作者

2012年2月



目录

C o n t e n t s

总 论	现场管理	1
	企业现场管理	3
	现场管理的原则与目标	4
	现场管理的内容与任务	6
	生产现场诊断	9
	生产现场诊断与评价表	11
	现场定置管理	18
	现场 5S 管理	25
	5S 活动推进标准	27
	现场目视管理	30
第一章	现场作业管理	37
	生产系统运作	39
	生产作业计划的编制	40
	生产作业计划的管理	47
	生产过程组织和生产控制	51
	标准化作业	55
	实施好目视管理	61
	认识交期与交期管理	71
	日常作业巡查与交接班管理	78

第二章 现场质量管理	83
质量控制的原则	85
推进质量管理 PDCA 循环体系	88
全面质量管理 (TQM)	91
现场品质检验	105
现场产品抽样检验	109
生产线制程品质检验	114
现场品质控制实用工具	117
如何控制不良品	121
现场不良品质控制流程	124
现场质量改善	131
质量管理体系	135
第三章 现场设备管理	143
管理好设备台账	145
设备运行动态监管	146
现场设备点检	148
设备操作管理	152
设备润滑管理	156
设备事故管理	159
备品备件管理	162
现场工具管理	166
全员生产维护管理 (TPM)	169
现场设备管理实用工具	172
第四章 现场物料管理	177
物料管理的主要内容	179
生产管控备料制	183
物料管理细节	187

物料仓库管理	194
物资采购管理	198
物料管理实用工具	205
第五章 现场环境管理	211
环境改善与控制	213
企业环境管理	216
生产作业环境检测	221
现场环境布置与整理	225
环境管理体系标准（ISO 14000）	230
清洁生产管理	237
现场环境改善措施	239
第六章 现场安全管理	245
安全工作基本知识	247
预见性安全管理	253
推进现场安全的步骤与技巧	257
现场安全改善	259
现场安全管理细节	262
现场安全检查	268
车间安全管理细节	272
劳动保护、健康检查和特种作业	278
安全生产教育	281
如何制定应急预案	285
安全事故的处理	287
第七章 现场人员管理	295
生产岗位的设置	297
现场工作制度规则	303

定员与定额管理	308
员工考勤管理与绩效考核	322
生产现场员工训练解决方案	325
参考文献	333
附 录 企业现场管理 3 定 5S 管理示例	334

总论 现场管理

企业现场管理

一、企业现场管理含义与目的

企业现场管理是指运用科学的方式方法，在企业内部展开运作的直接服务于生产经营的一系列管理活动的总称。

加强企业现场管理的目的是“练内功”，以企业的效率、效益为终极目标，全面提升本企业的生产经营管理水平，逐步完善，与时俱进，在日益激烈的市场竞争大潮中立于不败之地。效益包含经济效益、社会效益与环境效益三大方面内容。

二、企业现场管理表现特征

企业现场管理的表现特征是直接性、群众性和紧迫性。

1. 直接性

企业的生产管理、质量管理、设备管理和物资管理是企业最基本、最直接的生产经营活动，这些活动的优劣会导致直接的经济结果。如车间生产出现了质量不合格产品，给企业带来的经济损失基层班组非常清楚，对照本单位经济责任制，自然也清楚自己应承担的责任和受罚数目。

2. 群众性

从事现场管理工作的内部员工大约占到企业全员人数的 80% 以上，除直接操作的生产一线职工外，还包含间接从事生产经营服务的二、三线员工，如质量检验人员、机电检修职工、仓库保管职工等。其中还包含参与现场管理运作的各级管理人员，如主管厂级领导、相关的各职能部门管理人员、车间级和工段（生产班）级负责人。

3. 紧迫性

各行业的企业现场管理表现出的共性特征是具有很强的时间性、紧迫性。

很多企业内都是三班倒的连续性生产，一环紧扣一环，尤其是现代化生产的大中型企业，如发电及电力系统、铁路及交通运输系统、冶金系统等。

这些企业现场管理的时间性、紧迫性特别突出，因为这些企业的现场管理涉及国计民生和人民群众的安全状况，涉及企业动力能源供应、产量质量指标和生产工艺客观规律的要求。处理现场管理问题特别是生产一线问题，必然要涉及生产工艺、技术要求和设备与人员安全等项，处理这些问题的原则是果断与正确，一般情况不允许“隔夜”回答处理（如车间内发生的设备事故）。时间就是金钱、时间就是效益。

现场管理的原则与目标

一、现场管理的基本原则

实行现场管理，企业的每一个人都必须共同致力于以下三项基本原则。

1. 维护环境

维护环境是良好管理不可缺少的一环，借助环境的维护，员工可以学习和实践以提高自律。没有自律的员工，是不可能提供良好的产品或服务给客户的。

2. 消除浪费

浪费是指任何不会产生附加价值的活动。在现场作业的员工，不是正在产生附加值，就是没有产生附加值。这一判断对其他诸如机器及材料资源而言也是相同的。消除浪费，可以作为提高生产力和降低作业成本的最有效方法。现场管理应着眼于消除现场浪费，而非以增加投资来增加产出。

3. 标准化

标准化可以定义为做事的最佳方式。产品或服务是经历一系列流程生产的结果，为确保品质，在每一个流程都要维持一定的标准。标准化是在每一个流程中，贯彻确保品质和防范错误发生的方法。

二、现场管理的流程与法则

与现场保持密切的接触及了解，是现场管理的首要步骤。现场管理的流

程及法则如下所述。

1. 先去现场

现场管理员的职责，包含了现场员工的聘用与训练，为他们的工作设定标准，设计产品及流程。现场管理员设定的现场作业标准，使得无论发生了什么事，都能及时为管理员知道。管理员要知道现场中的第一手情况，就必须先去现场，把先去现场作为自己的例行事务。现场管理员应当到现场去，站在那里观察事情的进展。在养成到现场去的习惯之后，现场管理员就能解决现场随时出现的问题。

2. 检查现物

现物是指有形的实体。现物可用来指代一部有故障的机器、一个不合格的产品、一件被毁损的工具、一件退回来的产品甚至是一位投诉的客户。一有问题或遇到异常的情况时，现场管理员应该到现场去检查现物。借助在现场详细检视现物，并且应用一般常识和低成本的方式，现场管理员应当能够确认问题的原因，而无须使用那些高深复杂的技术。例如，如果生产出一个不合格的产品，只要简单地握在手上，观察、感觉、仔细调查，然后再去看生产的方式，便能找出问题的原因。

3. 当场采取暂行处理措施

机器如果出现故障，有时简单地进行修理，也会使机器再启动。然而，这样的暂时处理措施，并没有找到机器故障的真正原因，并未消除隐患。这就是为什么现场管理员必须去查核现物，持续问“为什么”，直到找出问题的真正原因为止。

4. 找出真正原因

应用现场现物原则及一般的常识，可以迅速地解决许多问题。现场管理员应留在发生问题的场所，观察现场，而且下定决心找问题的真正原因。许多与现场有关的问题都可以当场解决，其余诸如技术上的困难或新技术的导入等问题，才需要长久的准备与计划。

许多现场管理员都认为：在实施任何改善措施之前，都必须对每一种状况先做好详细研究。事实上，现场管理员若能当场详细了解和察看，则大约90%的现场问题都能立即得以解决。在这个解决的过程中，现场管理员应具

有执行改善的素质以及胜任所担当的角色的训练。

探寻现场问题最有效的方法之一就是持续地问“为什么”，直到找到问题的原因为止。此过程有时亦称“问5次为什么”，因为问了5次为什么后，就很容易发掘到问题的原因。

5. 进行标准化，以防止问题再发生

在现场，当一个问题发生时，不论是金属碎屑掉落，卡住传动带造成机器故障，或者是客户投诉传真文件的处理方法，首先，必须依照现场现物的原则，详细观察问题。其次，必须找出问题的原因。最后，在确定解决问题的方式有效后，必须将新的工作程序予以标准化。标准化是用来确保改善效果的，使之能继续维持下去。

标准化的其中一个定义是指做事情的最佳方法。如果现场员工都能遵照这样的标准做的话，就能确保客户满意。如果标准是意味着最佳的方法，那么每一位员工每一次作业都必须遵照相同的标准、相同的方法。如果员工在其重复性的工作过程中不遵守标准工作，就会导致品质的变动或差异。现场管理员应当明确制定标准，把它当作员工唯一的工作方式，以确保满足客户对品质、成本及交期的要求。不能令工作程序标准化的现场管理员，是对现场管理的失职。

现场管理的内容与任务

一、现场管理的内容

现场管理的内容如下。

1. 现场作业管理

现场作业管理是现场管理中最基本的管理内容，其目的是设计最优的作业方法。主要包括如下内容。

- (1) 动作的改善。减少基本动作的次数，缩短动作时间，使动作简单化。
- (2) 作业的简易化。减少排队作业中的时间浪费，确定经济合理的作业时间。

(3) 作业方法的标准化。作业者按固定程序、方法作业。

(4) 作业时间的标准化。采用已确定的标准作业方法，用标准速度进行作业所需的时间，可用来计算日工作量、工时、成本和所需人员、设备。

2. 现场工序管理

现场工序管理包括以下内容。

(1) 确定以人或物为中心的工序配置，通过工序分析、动作分析、时间分析，使现场作业各工序及作业时间合理化。

(2) 改善多余、不合理的操作顺序，使工序品质、工序成本始终处于受控状态。

(3) 工序分析一般分为制造加工、搬运、检查、停滞工序。具体如下。

①制造加工工序。主要研究加工机械和工装的改善，缩短加工时间，使加工顺序合理化，找出并剔除多余的操作。

②搬运加工工序。确定搬运方法，选择合适的搬运机器，缩短搬运距离，减少搬运次数。

③检查工序。研究检查的必要性和检查方法，决定检查方式是全数检查、抽样检查还是重点检查。

④停滞工序。研究库存量大小、存入和保管方法。

现场管理人员可设置出工序分析图，清楚地标明产品或零部件加工顺序，工序占用时间及加工、运输、存放情况。一目了然地分析出此物品是否存在不必要的停滞，移动次数是否过多，移动方式有无问题，加工、检查能否同时进行等。

3. 现场材料管理

现场材料管理包括现场材料、零部件、产成品的存储、运输等保证工序衔接、均衡生产的因素。在现场，要以最低成本，按计划、标准、规定时间，将所需材料、物品送至规定场所。作业现场的物、料、工具应按工艺要求和操作顺序分类码放，应做到平稳、整齐，防止滑落、倾倒，同时不应妨碍正常作业。

二、现场管理的任务

现场管理的任务如下。

1. 完成生产计划

不管是预定生产还是接单式生产，作为现场管理人员，有责任完成每日的生产计划。完成不了生产计划就完成不了营销计划，对企业来说就不能产生利润，这种状态继续下去企业就不存在了。所以在进行生产的过程中，即使有一点点不良的情况，也不要说成是经营者或其他部门的原因，而必须负责任地去解决问题，从而完成生产计划。

2. 维持和提高品质

现场管理人员还负有防止不良品的发生，生产出符合规格的产品品的责任。

作为管理人员现场不仅要生产符合规格的产品，而且要在不提高成本的基础上设法提高品质。否则，企业将在竞争中失去生存的机会。

3. 遵守和缩短交期

遵守与客户约定的交期的责任主要在生产现场。但是生产现场往往会发生使用的材料送来迟了、工程中途发生不良情况、生产设备出现故障、劳动灾害、预计不到的多数人缺勤等意外的情况。即使发生了这些情况，现场管理人员也要尽一切力量遵守交期。此外，还要想法缩短工期（制作产品的时间），从而达到缩短交期的目的。

4. 维持和降低标准成本

生产现场有控制制造成本的责任，不仅要维持标准成本，还要谋求降低成本，在市场竞争中取得价格优势。

5. 保养与点检机械设备

正确使用生产现场的机械设备，定期地进行规定内容的点检、保养工作。在异常发生时，修复设备也是生产现场的工作，否则将完成不了计划中预定的生产数量。

6. 开展5S活动

5S（整理、整顿、清洁、清扫、素养）在提高生产现场的生产效率、防止劳动灾害发生等方面，起着重要作用，所以每天都要切实执行5S，否则企业就会走下坡路，导致生产无法正常进行。

7. 防止劳动灾害

生产现场有防止劳动灾害发生的责任。有责任排除不安全因素，并且排