



白金书系

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·



轻松管现场

QINGSONGGUANXIANCHANG

文锋◎主编

| 职业入门的技能指导 · 岗位竞逐的看家本领 |

广东省出版集团
广东经济出版社

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·



文锋◎主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松管现场 / 文锋主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 7
(广经企管白金书系, 岗位业务培训系列)
ISBN 978-7-5454-1322-9

I. ①轻… II. ①文… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 136042 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	14.25
字数	244 000 字
版次	2012 年 7 月第 1 版
印次	2012 年 7 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1322-9
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见 and 建议，对该社10年来出版的几百本企业管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业管理智

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

（作者系中山大学 EMBA 课程教授、华为集团总部签约导师）

目 录

第一章 现场管理的基本任务	1
第一节 现场管理的内容与任务	2
什么是现场, 什么是现场管理?	2
现场管理的特点是什么?	2
现场管理的观念有哪些?	3
现场管理的五大要素是什么?	5
现场管理的内容有哪些?	6
现场管理的任务是什么?	7
成功实行现场管理的条件有哪些?	8
第二节 现场管理的目标与原则	9
现场管理的目标是什么?	9
现场管理质量目标包括哪些指标?	10
现场管理成本目标包括哪些指标?	11
现场管理交期目标包括哪些指标?	12
现场管理效率目标有哪些指标?	12
现场管理安全目标有哪些指标?	13
现场管理士气目标包括哪些指标?	13
现场管理的三条基本原则是什么?	14
第二章 现场管理的方法	15
第一节 现场管理的基本方法	16
什么是目标管理, 其流程是什么?	16
什么是价值工程, 提高价值的途径有哪几条?	17

什么是成组技术,其核心是什么?	18
什么是看板管理?	18
什么是 ABC 管理法?	19
什么是瞬间观察法,其操作步骤与原则是什么?	19
第二节 工业工程	20
工业工程方法由哪两部分构成?	20
什么是方法研究,它包括哪些内容?	22
工序分析有哪几种类型?	22
工序分析后的改善方法有哪几种?	23
动作分析有哪几种方法?	24
什么是动作经济原则,它的基本内容有哪些?	26
什么是作业测定,它包括哪些内容?	26
现场管理中常用的时间分析法有哪些?	27
如何进行搬运线路分析?	28
如何分析搬运工序?	28
如何进行搬运活性分析?	29
搬运分析的步骤是什么?	29
什么是布置,布置分析应采用哪些原则?	30
第三节 5S 活动	30
什么是 5S 活动,什么是 5S 作战,什么是 5C 作战?	30
5S 活动的作用是什么?	32
如何推进 5S 活动?	33
什么是整理,如何进行整理?	34
什么是整顿,如何进行整顿?	34
什么是清扫,如何实施清扫?	34
什么是清洁,如何实施清洁?	35
什么是教养,如何开展教养活动?	36
如何检查 5S 活动?	36
第三章 现场质量管理	41
第一节 现场质量管理的过程	42
影响现场质量的因素有哪些?	42

现场质量管理的过程是什么?	43
什么是现场质量保证,它的作用是什么?	44
什么是现场质量保证体系,它的作用是什么?	44
现场的质量目标有哪些?	45
如何建立健全的质量信息系统?	45
影响质量保证体系正常运行的关键因素有哪些?	46
PDCA 循环有哪几个步骤?	46
现场质量管理中,如何开展标准化工作?	47
现场质量管理中,如何进行计量工作?	48
怎样进行质量责任制?	49
“三检”是指什么?	50
设置质量管理点应考虑哪些因素?	50
设置质量管理点的步骤是什么?	51
第二节 现场质量管理的方法	52
质量管理的旧七种工具是什么?	52
质量管理的新七种工具是什么?	53
如何使用分层法分析质量问题?	54
排列图的构成及作用是什么?	55
如何制作排列图?	55
因果图有哪几种类型?	56
如何制作因果图?	57
直方图的图形及作用是什么?	58
如何制作直方图?	59
如何运用直方图来判断工序质量问题?	60
管理图的基本形式与类型是什么?	62
怎样绘制管理图?	63
如何运用管理图来判断工序状态?	64
如何绘制相关图?	65
常见的调查表有哪几种形式?	66
第四章 现场成本控制	67
第一节 现场成本控制的内容	68

现场成本控制的内容有哪些?	68
现场成本控制包括哪几项活动?	68
现场成本控制应从哪里着手?	70
第二节 现场成本降低的方法	71
现场成本降低的步骤是什么?	71
现场成本降低的要点是什么?	71
如何推进现场成本的降低?	72
现场成本降低的方法有哪些?	72
如何降低材料成本?	73
怎样降低加工成本?	74
如何降低外包成本?	75
如何降低技术方面的成本?	75
怎样降低管理费用?	75
如何减少运输和仓储费?	76
如何通过业务改进来降低成本?	76
哪些管理活动可以降低成本?	77
第三节 价值分析	77
什么是价值分析?	77
价值分析中的价值一般可分为几类?	78
价值分析中的功能有哪几种?	78
价值分析的原则与对象是什么?	78
价值分析有哪些技术?	79
第五章 生产作业计划与交期管理	81
第一节 生产作业计划管理	82
什么是生产作业计划,其作用是什么?	82
生产作业计划管理的基本内容是什么?	82
生产作业计划管理的要求及流程是什么?	83
生产作业计划安排的原则是什么?	84
生产作业计划变更的原因是什么?	84
如何处理生产作业计划变更?	84
什么是生产作业控制,其基本内容是什么?	86

生产作业核算的内容及方式是什么?	86
什么是生产调度,其工作原则是什么?	87
如何建立生产调度的组织机构?	87
生产调度的工具有哪些?	88
什么是生产作业统计,它的作用是什么?	88
生产作业统计的内容是什么?	89
什么是生产作业的统计台账?	89
生产作业统计的方法有哪些?	90
第二节 交期与交期缩短	93
什么是交期,交期缩短的作用是什么?	93
如何缩短交期?	94
缩短交期的要点及方法是什么?	94
如何缩短生产周期?	95
第三节 交期延误的处理	96
怎样处理交期延误?	96
常用的交期控制方法有哪些?	98
交期控制的核心是什么?	101
常见的交期异常状况有哪些?	102
如何应对进度落后?	102
怎样分析交期延误?	103
减少交期延误的基本观念有哪些?	103
如何减少交期延误?	104
如何处理紧急订单?	104
第六章 生产效率管理	107
第一节 什么是生产效率	108
什么是生产效率,如何理解效率?	108
什么是真效率,什么是假效率?	108
什么是个别效率,什么是全体效率?	108
什么是稼动率,什么是可动率?	109
第二节 影响生产效率的因素	110
影响生产效率的因素有哪些?	110

什么是故障损耗? 111

什么是换产损耗? 111

什么是工具损耗? 111

什么是投入或启动损耗? 112

什么是短时停止和空转损耗? 112

什么是速度低下损耗? 112

什么是不良及不良修理损耗? 113

什么是计划停机损耗? 113

人员方面的损耗有哪些? 113

材料损耗包括哪几个部分? 115

第三节 生产效率的改善 115

 生产效率的改善应从哪几方面着手? 115

 生产效率改善的流程是什么? 116

 如何降低生产损耗? 118

 怎样减少生产组织损耗? 120

第七章 现场安全管理 121

第一节 认识安全管理 122

 安全管理的基本任务是什么? 122

 安全管理的基本特性是什么? 122

 什么是全员安全管理, 如何理解全员安全管理? 123

 全员安全管理的特点是什么? 124

 安全生产工作的内容是什么? 125

第二节 劳动卫生与保护 125

 什么是劳动卫生, 什么是劳动保护? 125

 我国的劳动保护法规有哪几种形式? 126

 女职工劳动保护包括哪些内容? 126

 生产环境中的毒物危害有哪些? 127

 如何防止职业中毒? 127

 生产性粉尘的危害有哪些? 128

 怎样预防粉尘危害? 128

 生产性噪声有哪几种? 129

怎样防治噪声?	129
高温有哪些危害?	130
如何防治高温?	130
怎样防治辐射?	130
职业病有哪些种类?	131
如何预防职业病?	132
什么是劳动防护用品?	133
如何使用劳动防护用品?	133
常见的劳动防护用品有哪些?	134
第三节 安全教育	136
什么是安全教育,其特点是什么?	136
安全教育的内容有哪些?	137
安全教育的形式有哪几种?	138
入厂安全教育的内容及方法是什么?	140
车间安全教育的内容及方法是什么?	140
岗位安全教育的内容及方法是什么?	141
生产管理人员安全教育的内容有哪些?	141
安全教育的方式方法有哪些?	142
安全教育应注意哪些事项?	144
第四节 安全检查	145
安全检查的内容是什么?	145
安全检查的方式有哪些?	146
安全检查的组织形式有哪些?	147
安全检查的流程是什么?	148
安全检查的“四忌”是什么?	148
什么是安全检查表,它有哪几种类型?	149
使用安全检查表检查安全的优点是什么?	149
安全检查表编制依据是什么?	150
编制安全检查表的过程是什么?	150
第五节 事故防范与处理	151
什么是事故,它一般分为哪两类?	151
事故有哪些分类方式?	152

伤亡事故报告的要求是什么?	154
如何进行伤亡事故登记?	155
怎样组建事故调查组?	156
事故调查的程序是什么?	157
事故调查应注意哪些事项?	158
事故分析的步骤是什么?	160
如何分析事故发生的直接原因?	160
如何分析事故发生的间接原因?	161
怎样分析事故发生的主要原因?	161
事故原因分析的方法有哪些?	162
编写事故调查报告应掌握哪些材料?	163
事故调查报告的内容有哪些?	163
事故发生的原因有哪些?	164
如何防止意外事故?	165
避免或减少事故损失的安全技术有哪些?	167
如何选择预防事故的安全技术?	168

第八章 现场人员管理 171

第一节 现场人员配备	172
现场人员配备的要求是什么?	172
如何确定现场人员的数量?	172
现场人员配备应考虑哪些比例关系?	174
怎样进行劳动分工?	175
第二节 现场人员的使用	175
如何建立工作组?	175
如何使用工作轮班制?	176
如何组织多班制?	177
如何使用女员工?	178
如何使用老龄化员工?	179
如何使用临时工?	180
如何试用新员工?	182
第三节 现场人员培训	183

现场人员培训的基本方法是什么?	183
在岗培训有哪些优点?	183
对员工进行在岗培训应注意哪些要点?	184
现场人员培训的流程是什么?	185
现场人员培训应掌握哪些技巧?	187
如何对员工进行个别辅导?	188
怎样指导员工群体?	189
多能工培训的步骤是什么?	190
如何辅导多能工?	191
多能工培训的要点是什么?	192
第九章 现场技术管理	195
第一节 现场技术管理的任务与内容	196
什么是技术管理?	196
现场技术管理的任务是什么?	196
现场技术管理的内容是什么?	196
第二节 现场工艺技术管理	197
什么是工艺技术, 其作用是什么?	197
现场工艺管理的基本内容是什么?	197
什么是工艺方案, 它有哪几种类型?	199
工艺方案的主要内容有哪些?	200
拟订工艺方案的依据是什么?	201
拟订工艺方案的步骤是什么?	202
拟订工艺方案应考虑哪些因素?	204
什么是工艺文件, 它有哪几种类型?	205
工艺文件的作用是什么?	207
工艺文件编制的原则是什么?	207
工艺文件的编制流程是什么?	207
参考文献	209

第一章 现场管理的基本任务

现场管理主要是对现场的各种生产要素进行合理配置与优化。现场管理主要包括：质量管理、成本管理、交期管理、效率管理、安全管理、人员管理与技术管理。

第一节 现场管理的内容与任务

什么是现场，什么是现场管理？

广义的现场是场所，是实际发生行动的场地。狭义的现场一般是指作业场地，是制造产品或提供服务的地方，是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。狭义的现场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。

现场管理是指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。

现场管理的特点是什么？

现场管理有如下特点：

1. 基础性

企业管理一般可分为三个层次，即最高领导层的决策性管理、中间管理层的执行性管理和作业层的现场管理。现场管理属于基层管理，是企业管理的基础。

2. 系统性

现场管理是从属于企业管理系统中的一个子系统。这个系统输入的是人、机、料、法、环、资、能、信等生产要素，通过生产现场的转换过程，输出各种合格的产品、半成品或劳务，同时，反馈转换过程中的各种信息，以促进各方面工作的改善。

3. 参与性

现场管理的核心是人。现场的一切生产活动、各项管理工作都要由现场的人去掌握、去操作、去完成。但是改善现场管理仅靠少数专业管理人员是不够的，必须依靠现场所有员工的积极性和创造性，要发动广大员工参与管理。

4. 开放性

现场管理是一个开放系统，在系统内部以及外部环境之间，经常需要进行物质和信息的交换与信息反馈，以保证生产和秩序的不断进行。各类信息的收集、传递和分析、利用，要做到及时、准确、齐全，尽量让所有人员都能看得见、摸得着并心中有数。

5. 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。现场的各种制度、各类信息的收集、传递和分析，要利用标准化，做到规范、齐全，并提示醒目。

6. 动态性

现场种种生产要素的组合，是在投入与产出转换的运动过程中实现的。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，提高现场对市场环境的适应能力，从而增强企业的竞争能力。

现场管理的观念有哪些？

为了更好地实行现场管理，现场管理人员应树立以下观念：

- ①改善。
- ②过程与结果。
- ③遵循 PDCA 循环/SDCA 循环。
- ④把质量放在第一位。
- ⑤用数据说话。
- ⑥下一流程就是顾客。