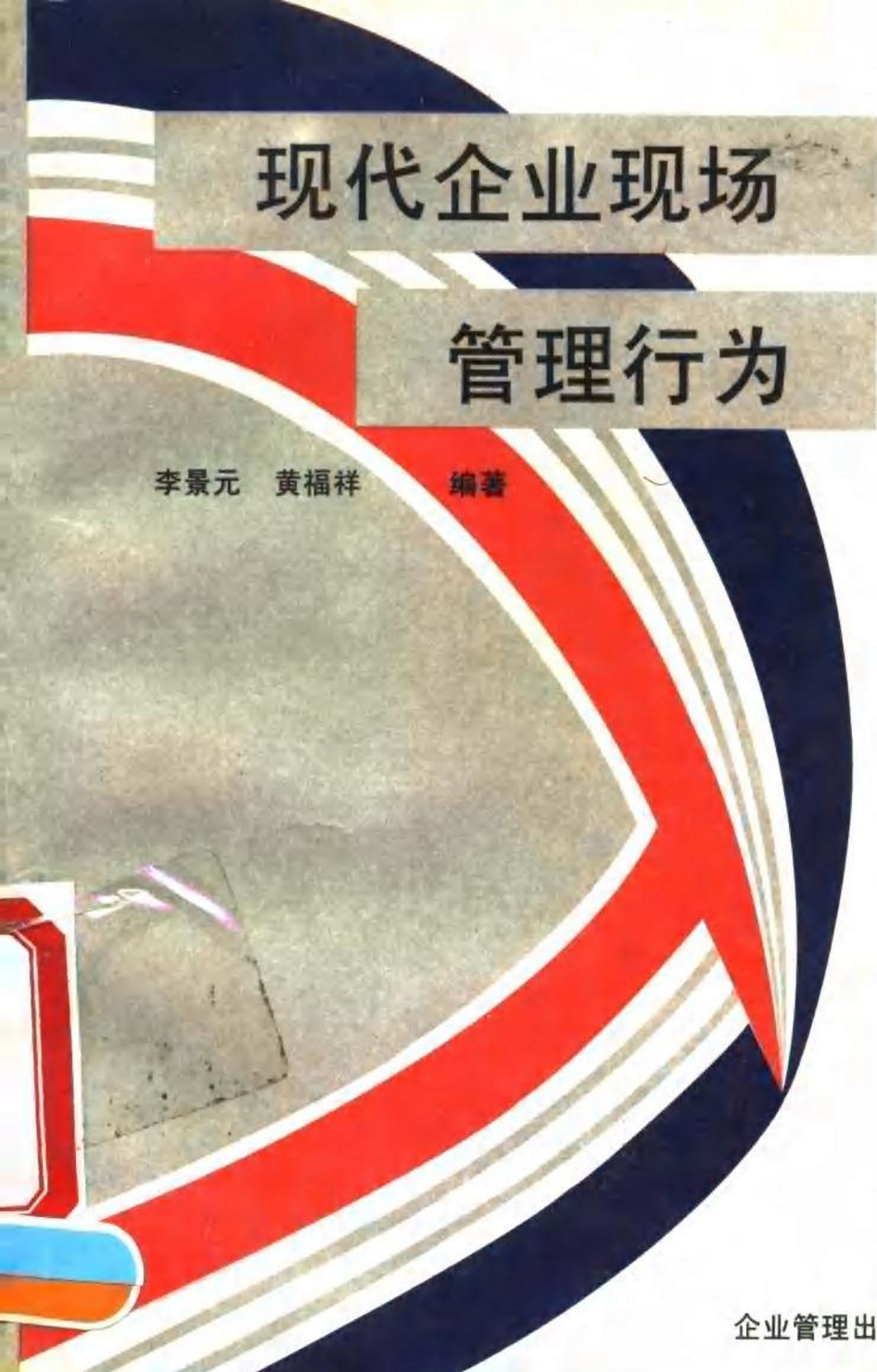




现代企业现场

管理行为

李景元 黄福祥

编著

企业管理出版社

现代企业现场管理行为

李景元 黄福祥 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业现场管理行为/李景元,黄福祥编著. —北京
:企业管理出版社,1995.12
ISBN 7-80001-617-X

I. 现… II. ①李… ②黄… III. 企业管理:生产管理—管理行为 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21320 号

现代企业现场管理行为

李景元 黄福祥 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

新华书店北京发行所发行

中国纺织出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 14.75 印张 390 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:22.00 元

ISBN7-80001-617-X/F·615

内容提要

本书根据社会主义市场经济条件下建立现代企业制度的基本要求，把企业外抓市场与内抓现场有机结合起来，把企业生产现场管理做为强化内功的立足点和出发点，运用现代管理学、组织行为学、工业工程学、系统工程学、生产管理学的基本理论，总结、提炼现场管理的经验，对现代企业的生产现场管理从管理内容与管理操作上创造性地分解为“系统、组织、主体、群体、环境、作业、物流、计划、定量、设备、质量、定额、定员、标准、安全、职责、成本、评价”管理行为系列。该书结构规范，内容实用，风格新颖。体现较高的知识品位，具有较强的实践性和可操作性，可供现场管理人员及各层级管理干部使用，也可供高等学校经济专业与管理专业师生参考。

练内功必须规范企业现场行为

序

由李景元、黄福祥两位年轻人撰写的《现代企业现场管理行为》一书，结合我国企业生产现场管理实践，运用现代管理理论，创造性地阐述了社会主义市场经济进程中现代企业现场管理行为，给人以启发，值得一读。

本书对生产现场管理的地位、作用进行了详尽的论述。现场管理是企业管理的有机组成部分。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系统，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的经济效益。生产现场做为从事产品生产、制造或提供生产服务的场所，它是劳动者运用劳动手段，作用于劳动对象，完成一定的生产作业任务的劳动载体，它是企业内部生产过程中人——机系统的统一。因此“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动，必须着眼于规范企业的现场管理行为。有现场就必然发生现场行为，因此就必须对现场管理行为进行规范管理。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（操作者及管理者）、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。现场管理是企业的基础层次，企业管理中的很多问题必然会在现场得到反映，各项专业管理也要在现场贯彻落实，做为基础环节的现场管理的关键是科学地规范这一管理行为过程，保证生产现场的各项活动能高效率地有秩序地进行，实现预定的目标任务。现场出现的各种生产技术问题，工程技术人员必须就地解决，不等，

不拖，不“上交”。因此，本书对生产现场管理行为的规范是非常重要的，它是强化企业内功的基本途径。

规范企业现场管理行为，必须突出生产现场在生产过程中的中心地位，这一思想贯穿了全书各个章节。把外抓市场、内抓现场统一起来，靠坚实的现场基础来扩大市场销售，这是由市场经济规律所决定的。因此确定生产现场在生产过程中的中心地位的要点包括：把生产现场建设成为一个高水平、强有力的生产技术系统，从硬技术与软技术两个方面来强化生产技术系统。这就如书中所论述的那样采用先进的技术设备，先进的生产工艺，先进的操作方法，提高生产现场技术水平；采用现代化管理技术；强化生产现场的技术管理，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，以及积极开展包括文明生产，工艺技术劳动纪律在内的“5S”活动（整理、整顿、清洁、清扫、素养）。同时本书提出了培养大量熟练技术工人充实生产现场，它包括配备强有力的工程技术人员和在生产第一线从事实际操作、具有扎实基本功训练的熟练技术工人，尊重现场人员的意见，重视现场实践经验的积累，使工程技术人员和操作工人具有较多的发言权。虽然生产现场的地位重要，但也不能脱离企业经营系统而独立存在，必须把它纳入经营系统的一体化模式。这就是本书在第一章中确立描述的现场系统管理行为，把生产现场做为经营体系一体化模式的有机组成部分。搞好生产现场工作，加强现场管理，规范现场行为，强化现场系统唯一的目标，就是为市场提供具竞争力的产品。要达到这个目的，就要十分重视企业生产现场技术投入，不断改进工艺，更新设备，强化管理，提高素质，使企业生产经营系统实现一体化结构：市场——技术（现场）——生产，这样才能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能力，才能在激烈的市场竞争环境中立于不败之地，这也是作者的写作目的。

本书把现代企业现场管理归结为现场“系统管理、组织管理、主体管理、群体管理、环境管理、作业管理、物流管理、计划管理、定置管理、设备管理、技师管理、定额管理、定员管理、标准管理、安全管理、职责管理、成本管理、评价管理”的行为系列，特别是运用行为科学的群体激励理论分析“组织、主体、群体、环境”行为，就更有独到见解。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。体现了作者鲜明管理研究特色与创作风格。值此《现代企业现场管理行为》一书出版之际，我希望作者再接再厉，取得更多更好的研究成果。

中国技术经济研究会副会长

国家计委学术委员会委员

国家计委技术经济研究所研究员博士生导师



1995.11.1 北京

目 录

第一章 企业现场系统管理行为.....	(1)
第一节 现场系统概述.....	(1)
第二节 现场管理内容.....	(9)
第三节 优化现场管理	(11)
第二章 企业现场组织管理行为	(19)
第一节 组织管理内容	(19)
第二节 组织管理操作	(23)
第三章 企业现场主体管理行为	(39)
第一节 主体管理内容	(39)
第二节 主体管理操作	(51)
第四章 企业现场群体管理行为	(73)
第一节 群体管理内容	(73)
第二节 群体管理操作	(93)
第五章 企业现场环境管理行为.....	(110)
第一节 环境管理内容.....	(110)
第二节 环境管理操作.....	(118)
第六章 企业现场作业管理行为.....	(141)
第一节 作业管理内容.....	(141)
第二节 作业管理操作.....	(146)
第七章 企业现场物流管理行为.....	(174)
第一节 物流管理内容.....	(174)
第二节 物流管理操作.....	(180)
第八章 企业现场计划管理行为.....	(210)
第一节 计划管理内容.....	(210)

第二节	计划管理操作.....	(211)
第九章	企业现场定置管理行为.....	(226)
第一节	定置管理内容.....	(226)
第二节	定置管理操作.....	(230)
第十章	企业现场设备管理行为.....	(251)
第一节	设备管理内容.....	(251)
第二节	设备管理操作.....	(253)
第十一章	企业现场质量管理行为.....	(278)
第一节	质量管理内容.....	(278)
第二节	质量管理操作.....	(281)
第十二章	企业现场定额管理行为.....	(297)
第一节	定额管理内容.....	(297)
第二节	定额管理操作.....	(304)
第十三章	企业现场定员管理行为.....	(336)
第一节	定员管理内容.....	(336)
第二节	定员管理操作.....	(341)
第十四章	企业现场标准管理行为.....	(357)
第一节	标准管理内容.....	(357)
第二节	标准管理操作.....	(365)
第十五章	企业现场安全管理行为.....	(377)
第一节	安全管理内容.....	(377)
第二节	安全管理操作.....	(383)
第十六章	企业现场职责管理行为.....	(396)
第一节	职责管理内容.....	(396)
第二节	职责管理操作.....	(404)
第十七章	企业现场成本管理行为.....	(416)
第一节	成本管理内容.....	(416)
第二节	成本管理操作.....	(418)
第十八章	企业现场评价管理行为.....	(438)

第一节	评价管理内容.....	(438)
第二节	评价管理操作.....	(443)

第一章 企业现场系统管理行为

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，它直接影响产品质量和企业的经济效益，它是企业开拓销售市场的基础和后盾。只有不断地优化现场系统管理，才能实现企业管理的整体优化。

第一节 现场系统概述

一、现场管理系统

1. 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。它既包括生产前方各基本生产车间的作业场所，又包括生产后方各辅助生产部门的作业场所，如库房、试验室、锅炉房等。在我国工业企业中，习惯于把生产现场简称为车间、工场或生产第一线。

现代工业企业的生产现场，由于受行业特点的影响，既具有共性，又具有特性。所谓共性，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、动态性和可控性等特点。所谓特性，主要是指由于生产工艺、技术装备、生产规模和生产类型等不同，从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：钢铁企业是炼铁、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，有些生产现场拥有较多的机械化、自动化设备，技术密集程度较高，如大型化工企业的生产现场，一般都是通过装置和管道设施对原料进行加工；而有的生产现场则以手工作业为主，劳动密集程度较高。从生产规模看，大型企业的生产现场，在人员素质、管理水平、环境条件等方面一般要比小型企业具有较多的优势。从生产类型看，订货生产与存货生产、连续生产与间断生产、单一品种生产与多品种生产、流水生产与成批生产，其生产现场的组织管理方式皆不相同。按产品原则设置的生产现场与按工艺原则设置的生产现场，其组织管理方式也有区别。所以，研究现场管理的重点首先放在共性上，主要揭示生产现场运作的一般规律，但在具体实施时要从企业生产现场的实际情况出发，注意不同生产现场的特性要求，防止“一刀切”。

2. 现场管理系统

现场管理系统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人工系统，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。现场管理是企业的重要环节。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。可是作为基层环节的现场管理，其首要任务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；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。

现场管理系统有以下特点：

(1) 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。基础扎实，现场管理水平高，可以增强企业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。如果“以包代管”，认为只要实行内部承包，就可以放松现场管理，那就会出现效益下降，浪费严重，管理混乱等不良后果。优化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、规章制度和基础教育。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，加强现场管理与加强管理基础工作，两者是一致的，不是对立的。

(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。过去抓现场管理没有把生产现场作为一个系统进行综合治理，整体优化。往往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；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，企业生产经营的目标、方针、决策和措施都会直接影响生产现场管理。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，反馈转换过程中的各种信息，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。系统性这个特点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事。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。

(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，不能见物不见人。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。优化现场管理仅靠少数专业管理人员是不够的，必须依靠现场所有职工的积极性和创造性，发动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，以及实行岗位工人之间的相互监督。工人自主管理，开展职工民主管理活动，必须改变人们的旧观念，培养工人大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的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自然，也不能操之过急，要从多方面做过细的工作。

(4) 开放性。现场管理是一个开放系统，在系统内部以及与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，以保证生产有秩序地不断进行。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，需要大家共同完成任务：如产量产值、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。与现场生产密切有关的规章制度，如安全守则、操作规程、岗位责任制等，应公布在现场醒目处，便于现场人员共同遵守执行。现场区域划分、物品摆放位置、危险处所等应设有明显标志。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。例如，生产线上某个工位出了故障，流水线就会自动停下来，前方的信号灯就会显示出是第几号工位出了毛病。

(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、新技术的采用，原有的生产要素组合和生产技术条件就不能适应了，必须进行相应地变革。现场管理应根据变化了的情况，对生产要素进行必要的调整和合理配置，提高生产现场对环境变化的适应能力，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。

二、现场管理意义

为什么要加强现场管理？这个问题可以从理论与实践的四个方面来分析。

1. 理论意义

生产现场是企业生产力的载体，是职工直接从事生产活动，创造价值与使用价值的场所。企业向社会和市场提高的商品要通过生产现场制造出来；职工的精神面貌、道德、作风要在生产现场培养和体现出来；投入生产的各种要素要在生产现场优化组合后才能转换为生产力；所有这些都要通过现场有效的管理才能实现。现场管理水平的高低，直接关系到产品质量好坏、消耗与效益的高低，以及企业在市场竞争中的适应能力与竞争能力。由此可见，优化现场管理是企业整体优化的重要组成部分，是现代化大生产不可缺少的重要环节。它对于加强企业管理，提高企业素质和提高企业的经济效益，有着重要的意义。

2. 实践意义

我国工业企业对生产现场管理历来是重视的，并积累了不少好经验。“一五”时期，机械工业部通过调查，认识到应“根据企业不同生产类型，采用不同的管理方法”，提出要“以生产作业计划为中心加强企业管理”，强调要“管好在制品”。60年代，大庆油田创造了许多现场管理经验。例如，建立生产工人、基层干部和领导干部与机关工作人员的岗位责任制，做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，把生产现场的千万件事同广大职工干社会

主义的积极性结合起来。强调机关科室要为生产现场服务，实行“三个面向”（面向群众、面向基层、面向生产），“五到现场”（生产指挥、思想工作、材料供应、科研设计、生活服务到现场）。在仓库管理中实行“四号定位”与“五五化摆放”，即对仓库的各种器材规定出固定的摆放位置，按库号、架号、层号、位号对号入座；并按五个为一个记数单元进行摆放。为培养职工队伍，提出“三老”（当老实人、说老实话、办老实事）、“四严”（严格要求、严密组织、严肃态度、严明纪律）、“四个一样”（黑天和白天、坏天气和好天气、领导在场和不在场、有人检查和没有人检查一个样）的革命作风，等等。

十一届三中全会以来，特别是深化企业内部改革，实行承包经营责任制以来，以及建立现代企业制度试点以来，许多企业从实际出发，在新形势下创造了许多优化现场管理的新经验。例如，南京第二机床厂用十年时间，坚持不懈地抓现场管理，形成现场管理优化11法和现场管理40条，促进了企业发展。“七五”期间，该厂年均产值递增16.2%，利润递增21.3%，全员劳动生产率递增12.7%。哈尔滨锅炉厂从长远发展战略出发，对生产现场进行综合治理，系统优化，形成了良好的文明生产秩序，保证了各项经济技术指标连续几年大幅度的增长。第二汽车制造厂从日本引进现场管理经验，建立以现场为中心的综合管理体系，形成“一个流”生产方式，成为挖掘生产潜力，提高经济效益的利器。还有很多企业在加强现场管理方面，摸索创造了各具特色的好经验，如山东博山水泥厂的“规范化工作法”，上海金陵无线电厂的“模特法”，黑龙江阿城继电器厂的“定置管理”，石家庄第一塑料厂的“满负荷工作法”，中国石油天然气管道局对所属企业的车间、站队结合建立现代企业制度，模拟法人经营，用市场效应指标进行综合评价生产现场的管理绩效等等。

尽管有一批现场管理搞得相当好的企业和车间，也积累了不少具有先进水平的管理经验，但从全局看，大多数企业的现场管理水

平还比较落后，同国外先进水平相比还有较大的差距。有些企业近几年来注意抓了市场，忽略了现场，管理重心外移，而不是内沉。有些新发展起来的小企业素质差，还不知道什么是科学的现场管理。现场管理落后集中反映在：现场纪律松弛，生产效率低，质量差，投入多产出少，效益低，生产不能适应市场变化的需要，具体表现在以下几方面：

（1）现场生产秩序混乱。工人干活无计划，操作无标准；职责分工不明，遇事推诿扯皮，规章制度不能严格执行；供应不及时，生产不均衡，工时利用率低，安全、质量事故频繁。

（2）现场到处存在浪费现象。用人过多，有人不干活，有活没人干，停工等待，无效劳动；生产过剩，库存积压，资金周转慢；物料消耗高，产品档次低，不必要的装卸搬运，大量的废品和不良品；长明灯、长流水、到处跑、冒、滴、漏。

（3）现场环境“脏、乱、差”。设备布局、作业路线不合理；物料、半成品乱堆乱放，工具箱、更衣箱参错不齐；门窗有尘土，地面有油污，杂物堆积，通道堵塞，作业面积狭窄，环境条件差，达不到规定标准的要求。

（4）现场人员的素质亟待提高。必须改变人们不符合大生产和文明生产要求的旧观念、旧习惯，克服“惰性”、作风散漫和纪律松弛等毛病，增强凝聚力，提高思想和技术业务素质。

有人认为，当前困扰企业的主要是市场疲软、资金不足等企业外部环境的影响，许多企业的领导者忙于搞“外交”，抓市场，筹资金，顾不上抓现场管理，即便抓了也认为是“远水解不了近渴”。在有市场经济条件下，企业生产经营必需以市场需求为导向，抓市场是完全必要和应该的。问题是不能把抓市场同抓生产现场割裂开来，这两者是相互关联，相互制约，密不可分的。企业要在激烈的市场竞争中求生存、求发展，就必须向市场提供质量好、品种多、价格便宜、能按期交货的产品，而这些产品是在生产现场制造出来的，要靠现场管理来保证，现场管理水平的高低决定着企业对市场的应变