



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

《企业现场管理准则》国家标准系列图书

《企业现场管理准则》 标准解读

中国质量协会 编著

详细
阐述

现场管理的内涵

现场管理的理论基础

现场管理的核心思想和基本理念



中国质检出版社
中国标准出版社



中国质量协会

CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

《企业现场管理准则》国家标准系列图书

《企业现场管理准则》标准解读

中国质量协会 编著

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

《企业现场管理准则》标准解读/中国质量协会编著. —北京:
中国标准出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5066-7378-5

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256010 号

中国质检出版社
出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100013)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010) 64275323 发行中心: (010) 51780235

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 700 × 1000 B5 印张 16.75 字数 310 千字

2013 年 11 月第一版 2013 年 11 月第一次印刷

*

定价 39.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

编写人员

(按姓氏笔画排序)

万展强 王 永 王 璐 吕 青
刘 宇 齐 静 张德华 赵海峰
夏晓军 戚维明 梁红霞 蒋之春

前 言

为了帮助企业有效提升基础管理水平，中国质量协会从2009年开始，在全国范围的企业开展现场管理改进提升活动。活动开展几年来，在电子、钢铁、机械、军工、通信、交通运输、金融、建筑等众多行业中，一批具有代表性的企业在开展现场管理改进提升工作过程中，结合现场的特点，建立系统的推进机制，普及运用先进质量管理工具方法，在管理过程中持续改进创新，取得了良好的成效。

2013年6月9日，国家标准化管理委员会正式发布《企业现场管理准则》（GB/T 29590—2013）国家标准。该项国家标准由中国质量协会负责组织起草制定，是我国第一部原创性管理类国家标准。标准的出台，将为企业系统开展现场管理工作的方法，企业通过《企业现场管理准则》的导入和实施，建立和完善企业内部现场管理体系，将先进质量管理工具方法系统运用到基础管理工作过程中，不断增强企业管理水平，促进企业品牌价值和核心竞争力的提升。《企业现场管理准则》也将为企业的现场管理改进活动提供更为有效的指导。

《企业现场管理准则》以全面质量管理的思想和方法作为核心指导，提出了以顾客为中心，提升效率和效能，节省时间、节约资源和优化节拍（“一心”“二效”“三节”）作为现场管理核心，以顾客导向、系统协调、员工素质、效率提升、持续改善和现场和谐作为现场管理基本理念。为了帮助广大企业更好地理解和实施《企业现场管理准则》，中国质量协会组织标准起草专家编写完成了本书。书中对现场管理的内涵、现场管理的理论基础、现场管理的核心思想和基本理念进行了详细的阐述，同时，结合企业开展现场管理工作的实际案例，对标准的要求部分进行了深入解读。

在编写过程中，海尔集团、空军装备部航空工厂管理部、中国石油集团东北炼化工程有限公司、中国太平洋财产保险股份有限公司等企业为本

书提供了丰富的现场管理案例。

现场管理是一项持续改进提升的工作。未来，中国质量协会将以《企业现场管理准则》为核心指导，深入推进企业现场管理改进提升活动，为推动企业转变发展方式，促进企业现场管理质量、效率、效能的提升，发挥更大作用。

由于时间仓促，水平有限，书中难免存在诸多不足之处，诚恳地希望广大读者批评指正。

编著者

2013年8月

目录

第一篇 现场管理概述	1
第一章 概述	3
第一节 现场	3
第二节 现场管理	8
第三节 现场管理的作用	9
第二章 企业现场管理准则制定背景	12
第一节 国内外企业现场管理概况	12
第二节 企业现场管理准则的意义	16
第三节 企业现场管理准则的理论基础	17
第三章 企业现场管理准则核心思想	24
第一节 企业现场管理准则核心	24
第二节 企业现场管理准则框架	28
第二篇 《企业现场管理准则》条款理解与案例	29
第四章 推进要素	31
第一节 领导作用	31
第二节 战略秉承	38
第三节 组织保证	43
第四节 员工素质	52
第五章 过程	63
第一节 过程的基本概念	63
第二节 过程策划	67
第三节 过程控制	113

第四节 过程改进与创新	170
第六章 结果	175
第一节 质量	175
第二节 效率与效能	176
第三节 履约	176
第四节 员工素质	177
第五节 成本	177
第六节 安全	177
第七节 环保与资源利用	178
第三篇 企业现场管理准则的实施	179
第七章 全国现场管理改进活动	181
第八章 企业现场管理推进案例	184
第一节 海尔冰箱黄岛制造中心现场管理案例	184
第二节 中油吉林化建工程有限公司推进现场管理工作案例	191
第三节 三一重机有限公司中型挖掘机装配线现场管理案例	206
第四节 空军航空修理系统现场管理推进案例	212
第五节 中国太平洋财产保险股份有限公司星级门店建设案例	216
附件	220
附件1 GB/T 29590—2013《企业现场管理准则》(摘要)	220
附件2 全国现场管理改进活动五星级现场(2009年—2012年)	254
附件3 全国现场管理推进质量标杆示范单位(2012年)	259
附件4 全国现场管理优秀组织推进者(2012年)	259

第一篇

现场管理概述

现场是企业中提供生产和服务的场所。任何企业，最终都要通过现场提供的产品或服务来满足顾客的需求。现场中包含为了实现顾客需求所必需的人员、设备、材料、作业方法等方面的基础性管理要素。现场管理是企业中重要的基础管理工作，现场管理的水平会对企业运营的质量、效率和效能产生直接影响。

近些年来，我国企业开始逐渐认识到现场管理能力对于企业核心竞争力的决定作用。许多企业通过大力推进各类现场管理改进活动，加强先进质量管理工具方法在现场中的科学运用，建立系统的现场管理机制，不断提高现场管理的质量、效率和效能。在这一过程中，企业迫切需要系统的规范，指导现场管理改进活动。

2013年，由中国质量协会负责组织制定的国家标准《企业现场管理准则》（GB/T 29590-2013）正式发布实施，该项标准可以为企业系统开展现场管理工作提供有效指导。在本书的第一篇，对现场管理的内涵和现场管理准则的核心思想及基本理念，进行了详细阐述。

第一章 概述

深刻理解现场管理的内涵是有效实施现场管理准则的基础，企业需要根据不同类型现场的特点，选择适宜的管理方法，开展现场管理改进工作。本章对现场和现场管理的内涵进行了详细阐述。

第一节 现场

现场是指组织中提供生产和服务的场所。

产品制造和服务提供过程具有不同的特征（见图1-1），因此，生产性质的现场和服务性质的现场中需要重点控制的管理要素和管理活动也不尽相同。

对生产性质的现场（见图1-1中“服务接触面”以下的部分）来讲，管理者重点需要解决人员、设备、材料、作业方法、生产环境等生产要素之间如何协调匹配的问题，从而既能保证产品质量的稳定，又能发挥出这些管理要素在生产过程中的效率和效能。

对服务性质的现场（见图1-1中“服务接触面”以上的部分）来讲，顾客通常会直接参与到服务的提供过程中，企业既会为顾客提供有形产品，也会为顾客提供无形产品。顾客会从服务的功能性、经济性、安全性、时间性、舒适性、文明性等方面来评价服务的感知质量，这些要素往往会受到顾客主观因素的影响，管理者重点要解决服务现场如何满足顾客个性化需求，从而不断提升顾客的满意度和忠诚度。

一、生产现场

制造过程是通过物理或化学作用将有形输入转化为有形输出的过程。生产现场是指制造满足顾客所需产品的车间、生产线等场所。通常，企业通过储备适当的库存，为顾客提供所需产品，生产现场一般不会与顾客直接发生接触。

根据产品制造工艺的特点，生产过程可划分为离散性（加工装配式）生产

和连续性（流程式）生产，不同类型的生产现场具有各自不同的特点。

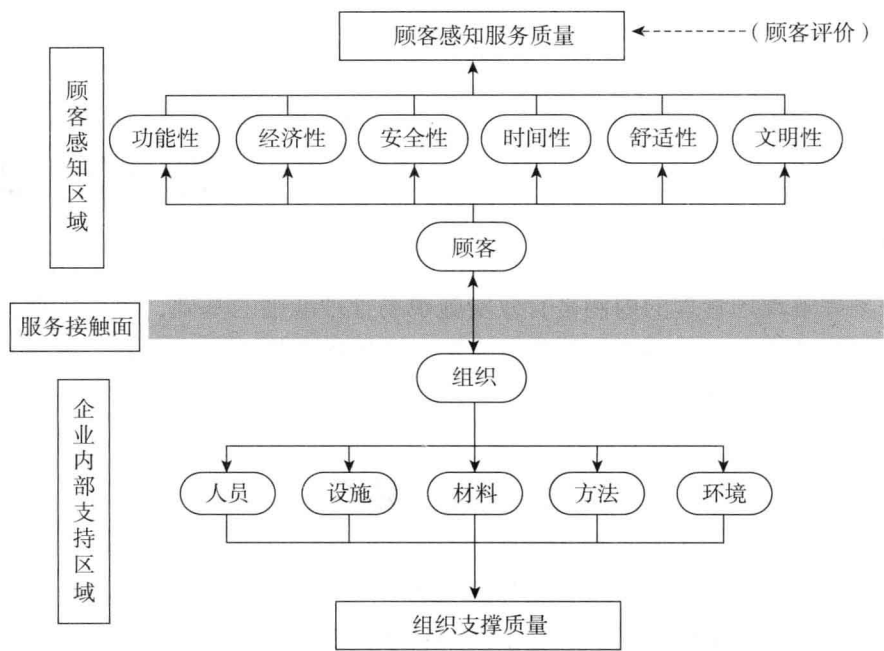
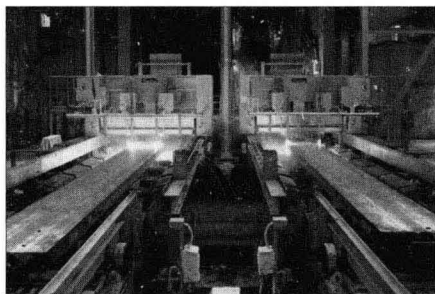


图 1-1 生产和服务过程

1. 离散性生产现场

离散性生产是指原材料离散地按照工艺顺序加工，在加工过程中不断改变形态和性能，最后形成产品的过程。例如：轧钢、机械装配、维修（见图 1-2）等生产过程。这种过程也称为加工装配式生产过程。



轧钢现场



装配现场

图 1-2 离散性生产现场

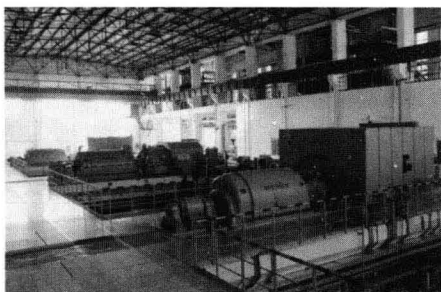
离散性生产现场的主要特点包括：生产设施分布分散、零部件加工和产品装配可以在不同地点进行、生产顺序可以适当组合等。由于零部件种类繁多，加工工艺多样化，生产过程涉及不同的现场，因此，生产的计划、组织和协调的任务比较繁重，对于生产过程中的协作能力要求比较高。

2. 连续性生产现场

连续性生产是指原材料均匀、连续地按一定工艺顺序加工，在加工过程中不断改变形态和性能，最后形成产品的过程。例如：化工、炼铁、发电（见图1-3）等生产过程。



炼铁现场



发电现场

图1-3 连续性生产现场

连续性生产现场的主要特点包括：生产过程持续不间断；生产设施地理位置集中；生产过程自动化程度高；生产过程一般不可逆转；生产过程中的协作与协调任务相对比较少。由于生产过程高温、高压、易燃、易爆等特点，对生产系统的可靠性和安全性要求比较高。

二、服务现场

服务是通过一系列流程，以及与顾客相互接触的活动，向顾客提供有形产品或无形产品的过程。服务现场是由与顾客接触的服务接触区域（服务前台）和支持服务过程运行的内部支持区域（服务后台）所构成的（见图1-4）。

在服务接触区域，既需要通过对服务场所硬件的设计（例如：服务设施配置、现场环境设计等），让顾客感受到服务现场的便利性、舒适性和安全性，也需要通过对服务提供过程的不断优化（例如：优化业务办理流程、优化服务现场投诉处理流程等），增强顾客对于服务效率和便捷性的感知。

在内部支持区域，需要通过对各类管理活动和管理系统进行有效的控制，保证服务后台能够有效支持服务过程稳定、高效的完成（例如：业务单据及时、准确的处理）。

总之，顾客的满意度和忠诚度是由服务过程所涉及各环节的工作质量和效率共同决定的，服务现场需要通过适宜的方法保证服务过程中各环节高效协同运行。

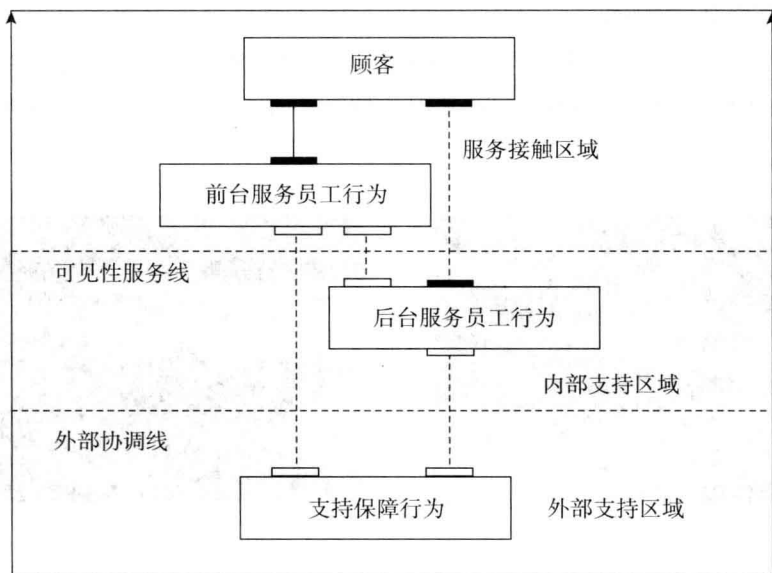


图 1-4 服务过程

服务现场的类型可以从顾客的参与程度、顾客需求变化的程度等不同角度进行划分。

（1）顾客的参与程度

根据顾客的参与程度，可将服务过程划分为顾客参与（直接服务）和顾客不参与（间接服务）的服务过程。

顾客参与的直接服务过程，如客运、旅游、医疗、零售等（见图 1-5），没有顾客的参与，服务不可能进行。对于提供这类服务的现场，现场员工的素质技能往往会对服务质量产生直接影响，同时，也要关注顾客的主观因素对服务过程的质量和效率产生的影响。

顾客不参与的间接服务过程，如物流、设备维护、检测等（见图 1-6）。对于提供这类服务的现场，需要关注服务提供过程中涉及的人员、设备、作业方法等要素的高效组织和协调运行。



图 1-5 顾客参与的服务现场



图 1-6 顾客不参与的服务现场

(2) 顾客需求变化的程度

根据顾客需求变化的程度,可将服务划分为顾客需求稳定和顾客需求多变的服务。

顾客需求稳定的服务,如企业内部的检测分析实验、仓储、保险理赔等。对于这类服务,不同顾客的需求往往类似,服务现场工作的重点在于制定清晰一致的服务流程和服务标准。

顾客需求多变的服务,如酒店、金融、通信、速递等。对于这类服务,不同顾客会产生不同的需求,服务现场需要了解产生不同需求的主要影响因素,对需求的变化进行准确预测,从而能够灵活地调配现场的服务资源,更好地满足顾客多样化的需求。例如:根据客流量的变化规律,合理安排服务现场的人员数量等等。

此外,服务过程还可以根据所提供服务产品的特征等方式进行划分,企业需要根据实际管理的需要,选择服务现场的划分依据。

第二节 现场管理

现场管理是对现场进行的计划、组织、指挥、协调、控制和改进的活动。

现场管理是一项系统化的工作，围绕着对现场涉及各项管理活动的策划、控制和改进等几个重要阶段展开，在这一过程中，需要通过系统地运用质量管理工具方法，不断提升各个阶段工作的质量和效率，发挥出为现场所匹配资源的管理效能。

一、现场管理策划

在现场管理策划阶段，需要确定现场管理的要求，设计现场中各项管理活动涉及的流程和操作方法。

现场管理的要求主要来源于顾客需求，通过识别顾客、分析顾客需求、将需求转化为现场要求等步骤，形成现场管理的目标。通常，可以运用狩野模型（KANO）、质量功能展开（QFD）、差距分析模型等管理工具，系统分析顾客需求，并进行需求转化。

依据现场管理的要求，企业需要根据现场的类型，选择适宜的现场作业组织方式，匹配相应的管理资源，设计现场中的各项管理活动，既要保证各项管理流程运行的有效性和协调一致性，也要保证各项工作标准的可操作性。在进行现场管理活动设计时，需要识别各管理流程和操作方法中隐藏的潜在风险，运用防差错、工业工程等方法，消除或降低各类风险出现的几率。同时，为了满足顾客多样化的需求，需要不断增强现场管理系统的灵活性。

二、现场管理控制

在现场管理控制阶段，主要目的是通过对各项现场管理活动的有效控制，保证现场管理目标的实现。

依据质量控制反馈回路原理（见图1-7），为了实现有效的现场控制，对于现场中的各项管理活动或流程，都需要建立必要的测量方法和手段，明确标准和判断异常的方法，制定异常处理机制。

在进行现场控制的过程中，需要以提升现场员工的素质技能为基础，通过系统运用5S、目视化管理、标准化作业、统计过程控制（SPC）、全面生产维护（TPM）等管理工具，不断提升现场管理过程的效果、效率和效能。

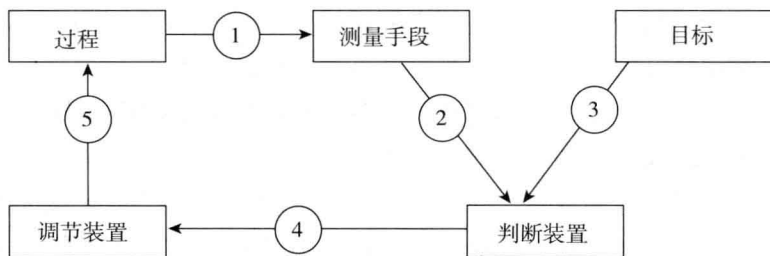


图 1-7 反馈回路原理

三、现场管理改进

在现场管理改进阶段，根据现场管理要求不断提升的需求，通过分析现场管理过程中产生的管理数据和信息，寻找改进机会。

在改进过程中，可以系统运用 QC 小组、六西格玛等质量改进工具。通过现场管理改进过程，不断优化各项现场管理活动的流程，提升产品制造能力和服务水平。

无论是生产现场，还是服务现场，现场管理活动都可以按照上述的方法进行系统的开展。

第三节 现场管理的作用

企业的经营管理活动是围绕着组织战略来开展的。现场中的管理活动是企业经营管理活动的重要组成部分。如管理控制金字塔所示（见图 1-8），企业中绝大部分管理控制活动都是在生产或服务现场开展的，一部分管理活动的控制由现场的员工来实施，一部分通过自动控制系统来实现。这些管理控制活动开展的质量和效率，将直接决定企业经营管理的水平，对组织的战略实现将会产生重要的影响。

现场管理水平的提升将会从以下三个方面促进企业不断增强经营管理能力。

一、增强企业创造价值的能力

创造价值的能力也是企业盈利能力的表现。企业经营管理的目标是通过不断向顾客提供有价值的产品或服务来完成的，这些价值主要是通过各类现场中的管理活动来实现的。

对于生产性质的企业，经营管理的一项重要任务是不断优化生产制造过程的成本，提高生产资源的利用效率。通过有效的现场管理可以不断改进生产流程和