

第一章 概 述

当今社会，市场经济日益发展，市场竞争日趋激烈，产品和服务(以下统称为产品)的质量、生产成本和交货期已成为企业竞争成败的重要条件，稳定保持产品质量已日益成为企业在市场竞争中取胜的法宝。质优价廉的产品是在现场(设计现场、生产现场、销售现场等)形成和实现的，这已形成了共识。因此，卓越的产品质量必须通过对现场进行科学、细致的管理才能够实现。

第一节 现 场

一、现场的意义

【所谓现场，就是企业为顾客设计、生产和销售产品和服务以及与顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值，是企业经营活动最活跃的地方。】

企业经营活动就是策划、开发和制造出产品，并将其提供给顾客而获得利润。企业的这些活动，都是

在各种现场进行的。

例如制造业,开发部门设计产品,生产部门制造产品,销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。

开发部门为了开发出顾客满意的产品,需要了解顾客的需求,并要调查了解顾客的潜在的需求。在产品开发的过程中,必须认真把握住顾客的需求,运用一系列的产品开发技术和设计手段,将对这些需求转化为产品的语言进行产品设计和试制,并反复地验证其是否满足了顾客的需求,然后再由生产部门进行批量生产,最后由销售部门销售给顾客并提供售前、售中和售后服务。

目前,在产品策划、开发和生产过程中,有些企业开始学习由各相关部门同时开展业务的所谓“并行工程”的作业方法,以缩短开发和生产周期,从而使产品迅速地占领市场。但不管怎么变化,我们所说的企业活动中的现场,都包括企业的策划现场、产品的开发现场、生产现场和销售现场。这些场所是企业开展主要活动的地方,或者说就是直接能够为企业创造出利润的场所。

虽然企业利润的大部分是在现场产生,但作为企业管理的中枢,企业中有些间接的职能部门对企业效益也同样起着非常重要的作用。

现场最大的特征,是通过产品的‘卖’与‘买’使企业和顾客共同受益。企业从中获取利润,顾客得到优质的产品和满意的服务。

企业在顾客心目中的印象如何,关键在于企业是



图 1 现场是企业经营活动最活跃的地方

否能为社会和顾客提供了优良的产品。就顾客本身来说，他并不关心这个企业的领导是个什么样的人或该企业的资金、实力如何雄厚，顾客所关心的只是他们所购买的产品质量和价格如何。如果某顾客对所买的产品不满意，他就会对生产这个产品的企业产生不信任感，今后他也许就不会再买甚至劝阻别人不买这个企业的任何产品了，这也是现在许多企业实施名牌战略的主要原因之一。

企业要及时为顾客提供质量好的产品，当然，好的产品和服务还应具备有价格的竞争力，满足顾客的

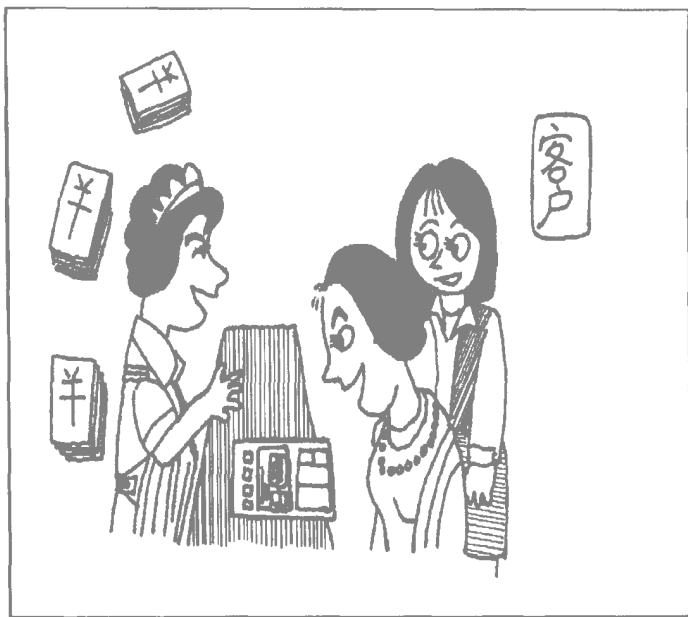


图 2 通过产品的‘卖’与‘买’使企业和顾客共同受益

价格要求，这就需要企业不断地降低成本，而降低成本与现场管理也有着密不可分的关系。

如前所述，现场应该包括企业从产品策划到销售及服务的整个过程，而作为现场管理的中心环节是生产部门的制造现场，现场管理的原则对其他部门的现场管理也都是适用的。

二、现场的重要性

【现场是企业所有活动的出发点和终结点，不重视现场管理的企业终究是要失败的。】

无论我们走进企业的哪一个现场，就能够比较清楚地知道该企业的管理水平，从而知道该企业的经营状况，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。

现场的重要性可以通过以下四个方面来体现。

1. 现场能直接创造效益

如前所述，现场是产品开发、生产和销售的场所，企业要降低生产成本、按期将产品交付给顾客，以及产品质量要达到顾客期望的要求，这一切都要在现场实现，企业也正是从现场获得产品的附加值而得以在社会上生存和发展。

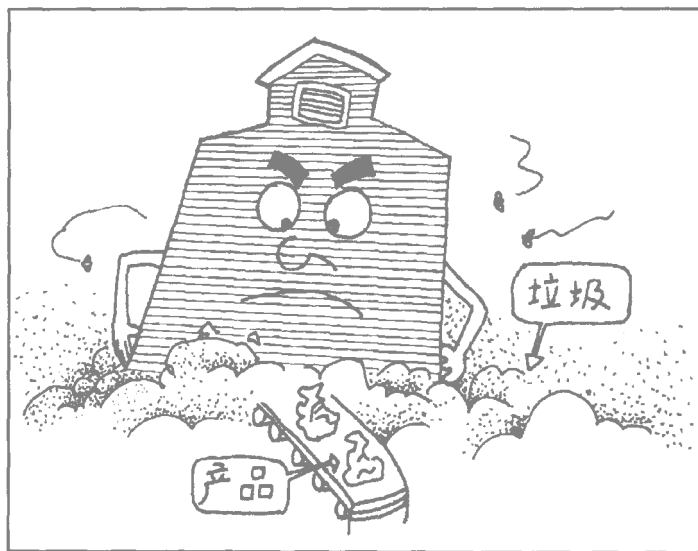


图 3 现场是企业管理活动的缩影,脏、乱、差的现场,生产出来的只能是废品

企业之间的市场竞争很激烈，彼此生产同类产品，其价格在竞争中的重要性是不言而喻的，销售价格对产品的市场占有率起着决定性的作用。以较低的成本生产满足顾客需求的产品以占领市场是企业求得生存和发展的关键条件，这也在很大程度上取决于现场管理的水平。日本的企业具有世界公认的世界最强的制造现场，使得日本的产品经常能够实现优质和低价的最佳组合。

2. 现场能提供大量的信息

企业经营的好坏，从现场能得到许多有用的信



图 4 现场能为管理者提供真实可靠的信息

息。在销售现场,汇集了人和人、人和物、物和物的信息,通过对这些信息的分析,能够预先知道现在应该做些什么,还需要做些什么。

也许有人认为,管理人员可以通过看报告或听汇报来获得信息,当然,这也未尝不可。但这些都是间接信息,这些信息并不一定完全都是真实的,可能会“失真”,俗话说“百闻不如一见”,所有的事情自己都亲自去看一看。如生产进展如何,消耗怎样,工人作业还需要哪些改进,原辅材料供应是否存在问题,等等。只有在现场调查了解,才能掌握真正的信息,这就如同看地形图和实地考察的关系一样,看地形图只能知道地形的大概,而到了现场实际观察,就会知道哪里有山丘,哪里有沟壑,就能通过感受获得具体和直接的信息。所以在这里我们强调,要想获得准确的第一手材料,只有到现场去作深入细致的调查了解才能获得真实的信息。这正是日本企业强调“现场、现实、现物”号称“三现主义”的原因所在。

作为管理人员,如果您看了连续出现不合格品的报告后,再到生产现场实际地去看一下,您的认识也许就会和刚看报告时所产生的认识有所不同。例如,产品的某项指标合格率稍微低了些,就要分析原因,制定对策,采取措施,或许可能需要增加人、财、物等资源。类似于这样的情况,如果不到现场去就很难了解。

3. 现场是问题萌芽产生的场所

现场是企业活动的第一线,无论什么问题,都是

直接来自现场。

问题产生时，现场所发生的变化也许是很缓慢的，有时看起来暂时无碍大局，但它确实是在向着某一个方向发展。一般说来，如果放任自流而任其发展，这些变化向着好的方向发展的概率要比向坏的方向发展的概率小得多。

如果不加强现场管理，产品的质量和交货期就得不到保证，也会产生效率低下和人员情绪低落等诸多的问题，生产成本自然就会加大。如果发觉不到这些变化的苗头，不了解发生这些变化的背景和原因，等到问题堆积起来时再设法解决，恐怕就为时已晚了。所以，一定要在问题产生的初期，就抓住问题的根源，采取切实的措施，将问题消灭在萌芽状态。

4. 现场最能反映出员工思想动态

毫无异议，现场是一个不能等待的世界，不能以任何理由和借口拖延计划的执行，对既定的工作目标必须努力去完成。然而，现实中却经常会出现各种各样的因素妨碍计划的顺利进行。

对于设备来说，是可以通过计算知道它的生产能力、平均故障间隔、故障率等，从而制定维护保养计划，加强维护保养，使其正常运行，满足现场生产需要，这倒没有什么问题。但对于人来说，就不是那么简单了。人是有感情、有思维的，一个人所做的不一定是他认为是最理想、最顺心的工作，如果他感到不称心，心里就可能别扭而意气用事。这有意识或无意识地会

反映到他的工作上，可能对某些事情的处理会不够积极主动，设备出现一些小毛病但没有成为故障，也没有及时排除或及时通知有关人员解决，零部件有一些小毛病可以通过简单地作业予以消除的，也无心去做，从而直接影响产品质量和生产效率。所以，作为一名优秀的现场管理者^①要随时注意您属下的思想情绪，主动地与其沟通和交流，适时地进行帮助和引导。

总之，现场不是能简单地用文字和语言就能阐述清楚的。我们只有到了现场，才能清楚地了解现场的实际情况。

三、社会发展对现场的影响

【随着社会的发展，企业也在不断地变化和发展，如何认识这些变化，采取什么措施来适应这些变化，最能反映现场管理者水平。只有及时在现场对变化采取积极的对策，这样的企业才会成功。】

现场也是企业同社会和顾客的切入点，现场充满了活力，不断发生着各种变化，对它不能有丝毫的懈怠。现场管理者对现场要有充分的认识，要认真地研究和探索现场的实际情况同社会和市场的变化之间存在的差异，谋求对现场管理进行持续改进，以适应日新月异的社会变化和市场变化。社会的发展和变化

^①现场管理者是指企业中的基层各部门负责人，生产车间主任、工段长是现场管理的最直接责任者。

对现场管理的影响主要表现在以下两个方面：

1. 市场竞争激烈

我国过去在相当长的时期内，计划经济占主导地位，由于物资供应相对缺乏，就形成了所谓的卖方市场。在计划经济时期，企业的生产经营活动并不需要关心市场需求，而是根据指令性计划。工厂不需要考虑产品的销路，只要能生产出产品就行了。所以体现在形式上是为了扩大生产量而争取国家尽可能多的设备投资，也就无所谓什么市场竞争。

改革开放 20 多年来，我国的经济体制发生了深刻的变革，随着生产力的发展，市场各类物资供应日益充裕，供求关系发生了根本的变化，市场上各类产品的供应大都呈现出饱和的状态，如彩电、VCD 等家用电器大战；宾馆、商场、饭店纷纷举起打折的招牌；广播、电视等各种传媒中广告的狂轰滥炸；企业销售部门业务人员的不断增加，都说明我国市场已由卖方市场转变为买方市场。

许多企业的生产能力出现过剩，行业竞争的激烈和新产品的多样化不断刺激市场，也给了顾客以极大的选择空间，这就给企业的现场管理提出了更高的要求。只有不断开发、生产出比竞争对手质量更好的、价格更低廉的产品，并辅之以更好的售后服务，才能在市场上占有一席之地，这也是市场经济发展的必然趋势。只有认识到这一点，强化现场管理，采取强有力的措施，才能在竞争激烈的市场中立于不败之地。

2. 技术创新

这里说的技术创新不仅仅是以前某种工艺上的改进。在科学技术日新月异的今天,对于大生产方式来说,生产现场的技术创新就是机电一体化、计算机控制和生产作业的自动化。原来凭人的经验和掌握的技术操作的作业,现在已被大型、高速、精密的自动化设备所代替。现在的生产现场,已经由劳动密集型向高精技术密集型方向转化。为了适应形势的发展,企业就必须培养出一大批掌握这些高新技术的后备力量,以他们智能型的工作适应社会发展,为企业作贡献。

所以,现场管理的内容也要随着时代的要求不断充实,例如,持续不断的岗位培训,终身教育,现场人员积极性的不断激励,都成为现场管理的主要内容。

四、对现场的要求

【现场是一个有组织的机体,具有很强的主体性,解决现场的问题是企业活动的主要任务。这就需要充分地发挥现场管理者的智慧和主观能动性,以适应新形势的发展。其根本目的是努力追求生产出具有更高附加值的产品,以创造更高的经济效益,最终服务于社会、企业的利益相关者和全体员工。为了实现这一目的,要求现场必须高效率地运作。】

现场本身是一个具有活力的机体,高效率的现场在适应环境变化的同时,还要具备比竞争对手更强的

实力，并且具有战胜对手的策略和手段，高效率必须要具备以下三个方面：

1. 自我完整性

现场作为一个主体性的组织机构，现场管理者必须要解决现场所出现的各种问题，用自己的智慧努力在企业的经营活动中发挥出重要的作用。

现场是以整个生产环节为中心，技术为后盾，吸取技术部门的成果，并同相关的职能部门一起承担相应的责任。例如，有时要根据技术、质量部门的安排，结合现场的实际情况做出处理。

2. 人员高素质

人是企业最重要的资源和财富。现场管理如何，其根本因素是人，现场的每个人以其自身的能力和意识发挥各自的作用。现场的每一个人能否很好地发挥自己能力，根据自身所受的教育、思维、行为方式的不同而有差异，所以，作为现场管理者要集结每一个人的力量，向着既定的目标共同努力。

为了提高员工的工作绩效，要有计划地对他们进行培训，提高他们的操作技能和知识水平，同时也培养他们的集体主义观念和团队精神，在作业现场，对员工取得的成绩要适时地予以表彰和鼓励，以增强他们的荣誉感和进取心。

3. 着眼未来

现场要以科学的方法来进行管理，其中，对未



图5 现场管理要着眼未来

来的预测非常重要。例如，预测市场的变化而采取相应的对策，导入科学的管理方法来强化管理，根据技术的发展引进先进的生产制造技术等等，如果没有这些长远的考虑，只能永远地停留在现有的水平上。

现场管理者必须要牢牢地把握现场的实际情况，随时关注发展的趋势，同自己的竞争对手相比较，找出自身的优势和不足的地方，对自身的不足要在较短的时间内努力赶上或超过，也只有这样才能使自己立于不败之地。

第二节 现场管理

一、现场管理的意义

【现场管理就是设置目标、编制实施计划,充分地利用人、物、设备等资源去实现既定目标。】

关于管理的定义有很多种说法,我们从现场管理的角度来看,管理就是一个组织为了实现自己的经营目标,有效地利用所拥有的资源,有计划、高效率地进行运作所采取的措施,它对生产的范围、时间、进度等各个方面进行规范,设置目标,把握进程的实际情况,

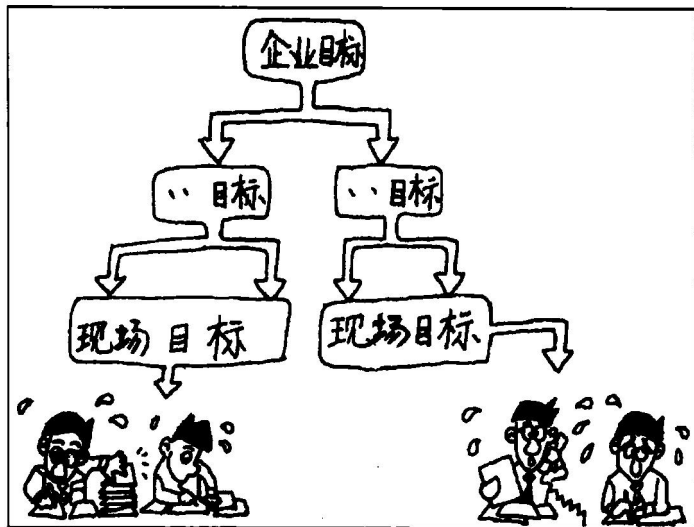


图6 现场管理要设置目标并实现目标

为完成目标寻求最好的方法所实施的行动。

一个企业管理水平的高低，就看其现场管理是否完成了企业总的经济目标而设定了各项阶段性和细化了的具体目标，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。

二、现场管理的要点

【现场管理就是要使现场处于受控状态，现场管理的要点是一目了然、重点管理、全员参与。】

在现场管理中有一个很重要的概念就是整个现场要处在受控状态，现场出了问题要立即解决。现场管理的要点是一目了然、重点管理、全员参加。

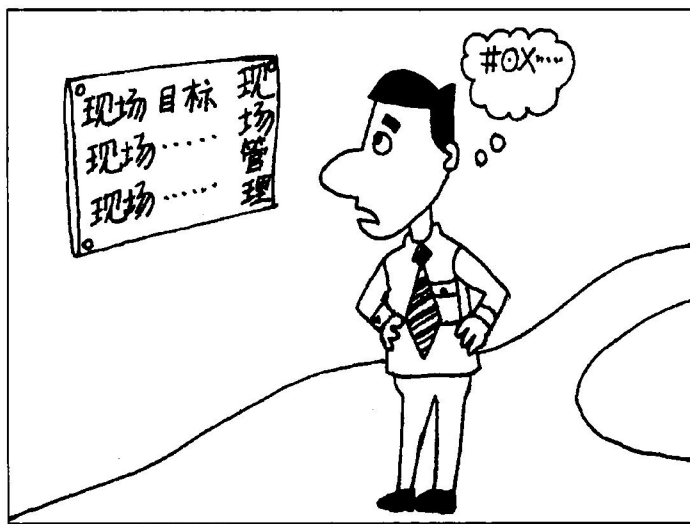


图 7 现场管理要一目了然

1. 一目了然

在作业现场，必须明确谁干什么，应该如何去完成以及产品质量、规格、交付日期等有关规定。要做到任何时候，一到现场都能清楚地掌握现场的实际情况，这一点是非常重要的。

作业现场各种管理活动的进展情况可以分门别类地进行统计。可以用展示板、图表、提示牌，将操作者的质量、进度、完成时间等明确地表示。

2. 重点管理

现场管理者总是忙于日常事务的管理，要求他们对所有的管理项目都要全面把握，这也许是不现实

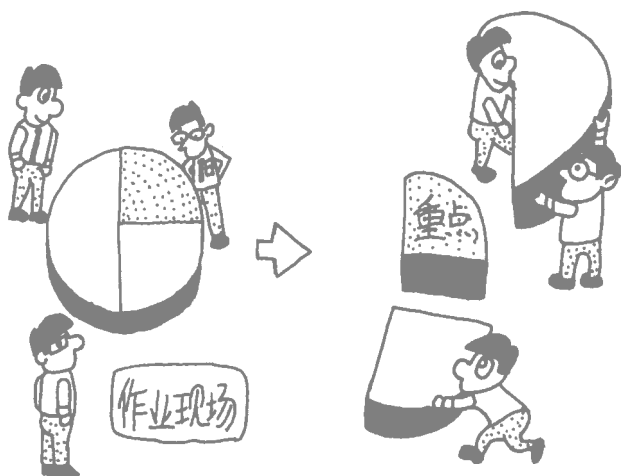


图 8 现场管理要突出重点



图 9 现场管理要全员参与

的。在日常的工作中,将需要把握的项目控制在 10 项左右,但这 10 项都应该是关键的项目。

对上司而言,有许多情况是通过听汇报来了解的,所以汇报时要把握突出重点项目,让上司在最短的时间内能够对现场有一个较为全面的了解。

3. 全员参与

现场的管理者要对方方面面的事情都了解,这也是不大可能的,而且也没这个必要。现场管理仅仅靠管理人员也是不行的,这需要现场所有的人都来参加,这样才能保证运作的顺利,达到真正意义上的现场管理。

现场管理者要充分调动自己的属下参与管理的