

第一编 现场管理主体及其定位

第一章

企业现场管理概述

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。它作为企业组织结构的基础层次，是物化劳动与活劳动结合最紧密的部位，是企业管理的落脚点，是创造社会财富的源泉。它直接影响产品质量和企业的经济效益，是企业开拓销售市场的基础和后盾。只有按照建立现代企业制度的要求，把改革、改组、改造与加强管理结合起来，才能不断地优化现场系统管理，实现企业管理过程的整体优化，才能切实提高企业的整体效率和效益。

因此，要充分认识企业现场管理在企业发展战略中的地位和作用，把握现场管理的目的、任务、方法、途径，克服“忽视现场管理”、“头重脚轻”的现象。

第一节 现场管理的基本概念

一、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，也就是我们常说的基本作业单元。它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。

现代工业企业的生产现场，由于受行业特点的影响，既具有普遍涵义，又具有特殊涵义。所谓普遍涵义，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按市场要求进行组织生产，进而对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。所谓特殊涵义，是指由于生产工艺、技术装备、生产规模和生产类型、生产任务、工作性质等不同而形成的管理过程的区别。

因而，优化现场管理的具体要求和办法也不尽相同。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，从生产规模看，从生产类型看，从生产现场的组织管理方式与管理内容来看，也有区别。

二、企业现场管理

企业现场管理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动态过程，通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能，保证生产现场按预定的目标，实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的生产作业。

现场管理是企业管理的重要环节。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。现场最基本的要求，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；生产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。

三、现场管理的任务

对于现场管理的任务，有人认为是搞好“场区卫生、标志醒目、工装整洁、文明作业”，这只是表面现象。从现场管理的本质上看，现场管理的任务主要是合理地组织现场的各种生产要素，使之有效地结合起来形成一个有机的生产系统，并经常处于良好的运行状态，按整体优化的思想，积极推行精益生产等现代管理方法和手段，以工作性质定岗，以工作量定员，把多余人员从岗位上撤下来，大力降低在制品，实现优质、准时、高效、集约生产，坚持不懈地改进作业环境和现场秩序，实行定置管理，形成科学先进的生产工艺流程和操作规程，严格劳动纪律和工艺纪律，做到环境整洁、设备完好、信息准确、物流有序、安全生产，最主要的是降低成本、提高效益。具体的任务是：

（1）以市场需求为导向，生产适销对路的产品，全面完成生产计划规定的任务，包括产品品种、质量、产量、成本、安全等生产经济技术指标。

（2）控制生产成本，消除生产现场浪费现象，科学组织生产，采用新工艺、新技术，开展技术革新和合理化建议活动，实现生产的高效率和高效益。

（3）优化劳动组织，搞好班组建设和民主管理，不断提高现场人员的思想与技术业务素质。

（4）加强定额管理，降低物料和能源消耗，减少生产储备和资金占用，不断降低各种消耗。

（5）优化专业管理，完善工艺、质量、设备、计划、调度、财务、安全等专业管理保证体系，使它们在生产现场协调配合，发挥综合管理效应，有效地控制生产现场的投入与生产。

（6）组织均衡生产，实行标准化管理，严格执行技术标准、管理标准、工作标准。

（7）加强管理基础工作，做到人流、物流运转有序，信息流及时、准确，出现异常现象能及时发现和及时解决，使生产现场始终处于正

常、有序、可控的状态。

(8) 治理现场环境，改变生产现场“脏、乱、差”的状况，确保安全生产和文明生产。

四、现场管理的内容

现场管理的内容，综合地涵盖了企业管理的各项工作，既包括现场生产组织管理工作，又包括落实到现场的各项专业管理和管理工作，同时还包括党群工作及思想工作。因此，可从不同角度去概括和分析现场管理的内容。另外，还可以从构成现场的点（工序管理）、线（物流管理）、面（环境管理）角度，概括和分析现场管理的内容。

本书是从优化现场的人、机、料、法、环等主要生产要素，从优化现场的质量、设备等主要专业管理系统这一角度来概括和分析现场管理内容，具体包括：现场组织管理、现场主体管理、现场群体管理、现场作业管理、现场环境管理、现场物流管理、现场控制管理、现场定置管理、现场设备管理、现场质量管理、现场定额管理、现场定员管理、现场标准管理、现场安全管理、现场职责管理、现场成本管理、现场评估管理等。

在不同行业 and 不同企业中，现场管理的内容及其重点不尽相同，其具体内容将在后面各章详细论述。随着市场经济的不断完善及实施企业发展战略、建立现代企业制度的深入，随着生产技术的发展和管理水平的提高，现代企业现场管理的内容将更加丰富、充实。

第二节 企业现场管理的特点

一般说来，企业现场管理有基础性、整体性、群众性、规范性和动态性五个特点。

一、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与协调性管理和作业层的控制性现场管理。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，可以增强企业的内功，提高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。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、规章制度与基础教育。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，加强现场管理要从抓基层建设、基本功训练、基本素质的提高来开展。

二、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。抓现场管理不把生产现场作为一个子系统进行综合治理、整体优化，往往会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；有时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，并逐步延伸到销售市场。企业生产经营的目标、方针、决策和措施都会直接影响整个企业管理。这个系统管理的是人、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。

整体性这个特点是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是。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。

三、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人员是不够的，必须依靠现场所有职工的积极性和创造性，动员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，以及实行岗位工作之间相互监督。工人自主管理，开展职工民主管理活动，必须改变人们在计划经济下的传统观念，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经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发展，也不能操之过急，要坚持以人为本，党政工团齐抓共管，要从多方面做过细的工作。

四、规范性

现场管理是要严格执行操作规程，遵守工艺纪律及各种行为规范。现场的各种制度的执行，各类信息的收集、传递和分析利用需要标准化，要做到规范齐全并提示醒目，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的产量产值、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。与现场生产密切相关的规章制度，如安全守则、岗位责任制等亦可张贴出来，以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。

五、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。在一定的条件下，现场生产要素的优化组织，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不能适应了，必须进行相应地变革。现场管理应根据变化的情况对生产要素进行必要的调整和合理配置，提高生产现场对市场环境的适应能力，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”都不符合市场经济与现场动态管理的要求。

第三节 企业现场管理的原则

一、现场管理的原则

现场管理应遵循以下原则：

（一）经济效益原则

现场管理要克服只抓产量、产值而不计成本，只讲进度和速度而不讲效率与效益的单纯生产观点，树立以提高经济效益为中心的指导思想。首先，生产的产品一定要适销对路，也就是在产品品种、质量、数量、成本、交货期等方面要适应和满足市场要求。只有在这个前提条件下，生产效率越高，效益才越大。否则产品方向不对路，滞销积压，则生产效率越高，造成的经济损失就越大。其次，要在生产过程中处处精打细算，厉行节约，力争在完成预定的目标任务条件下，做

到少投入多产出，杜绝浪费现象。消除生产现场的各种浪费现象，是提高经济效益最直接、最快捷的方法，而且不需要花多少投资。在我国工业企业中，这方面的潜力是很大的，值得重视。要“向管理要效益”，当然特别要重视向现场管理要效益。现场各种生产要素的有效组合和生产活动的正常运作，都要通过现场管理才能实现。现场管理混乱，就很难保证出高质量和高效益。

（二）科学性原则

生产现场的各项管理工作都要按科学规律办事，实行科学管理。现场管理的思想、制度、方法和手段都要从小生产方式的管理上升为科学管理等符合现代大生产的客观要求。有人认为现场管理很简单，没有多大“学问”，无非是“上吞下泻”、“转手倒卖”、跑跑腿、动动嘴（传达上级指示、要求）、凭经验办事，这是不正确的。生产现场有许多值得研究的问题，有许多常规工作可以改进和完善。例如，工人的操作方法和生产作业流程是否合理；各种资源的利用是否经济、有效；现场布置是否科学；人员的积极性是否充分调动等等。这些问题的解决不仅需要现代化管理的指导，还需要运用现代化管理的方法，如工业工程、目标管理、成本技术、行为科学等。国外以泰罗为代表的科学管理学派，就是从研究现场即一线管理开始的。未来现场管理的发展趋势是自动化、电脑化。我们既不能安于现状、自甘落后，又不能操之过急、搞形式主义，而是要实事求是地坚持按科学性原则办事。

（三）弹性原则

现场管理必须适应市场需求和满足用户的要求，具体体现在增加产品品种、提高质量、降低成本、按期交货等方面。这是企业在激烈的市场竞争中为求得生存和发展所必须遵守的原则。但是从现场的生产和组织管理来看，又希望少品种、大批量、生产条件稳定，不仅可以采用专用的生产设备和工艺装备，提高生产效率，也便于生产管理。所以，要解决这对矛盾，现场就要把外部环境要求的“变”同现场生产要求的“定”有机地统一起来，采取有效措施，增强适应性和灵活性。例如，可以按工艺原则设置生产单位；采用柔性制造、成组技术、混流生产等生产组织形式与方法；采用通用的生产设备和工艺装备及

加工中心；培养多面手；实行弹性工作时间制度等等，使生产组织与生产过程适应多变的市场环境。

（四）标准化原则

标准化管理是现代化大生产的要求。现代化大生产是由许多人共同进行的协作劳动，采用复杂的技术装备和工艺流程，有的是在高速、高温或高压条件下操作，为了协调地进行生产活动、确保产品质量和安全生产，劳动者必须服从生产中的统一意志，严格地按照规定的作业流程、技术方法、质量标准和规章制度办事，克服主观随意性。如果不服从大生产的权威，不遵守劳动纪律，自由散漫，不仅生产搞不好，就是人身安全也难保证。规范化、标准化是科学管理的要求，现场管理有很多属于重复性的工作，例如领料投料、交检入库、巡回检查、申请报废、交接班等。这些工作都可以通过调查研究，采用科学方法，制定标准的作业方法和业务工作流程，作为今后处理同类常规工作的依据，从而实行规范化、标准化管理。工作标准的实质是人的行为规范。工人进入生产现场应穿戴规定的工作服、工作帽，在制度规定的工作时间内，按照规定的操作方法和工艺流程，完成计划规定的生产作业任务。规范化、标准化管理的内容是多方面的，包括作业方法、作业程序、管理方法、安全制度、工作时间、举止行为等方面的标准化。坚持标准原则，有利于培养人们的大生产习惯，有利于提高现场的生产效率和管理的工作效率，有利于建立正常的生产和工作秩序。

二、现场管理办法

最基本的方法是工业工程（Industrial Engineering，简称 IE）。它是通过设计、改善以及合理配置人、机、料等生产要素，使之组成一个能充分发挥管理功能的生产系统；并运用现代科学方法，预测和评价这一系统所取得的成果。IE 源于美国泰罗时期，在以后的发展过程中，其内容不断充实和扩展。它的基本要求是通过现场调查和系统分析，寻求生产资源的合理利用，消除生产中的浪费现象，找出可能得

到的最有效、最经济的作业方法或作业程序。它是提高劳动生产率的有效办法。现场管理还有一些常用的方法，如目标管理、价值工程（价值分析）、经济责任制、ABC管理法、保证体系等。这些方法现场管理可以用，整个企业管理和各项专业管理也都可以用。差别仅是应用的层次与范围不同而已。这部分内容可结合企业管理进行学习，这里不再赘述。

现场管理有一些方法只适用于某些行业和某种生产类型，有一定的局限性，不能普遍推行。例如流水生产、多机床（台）看管、准时生产制、模特法，这些方法适用于汽车、家电、服装、食品等行业中大批生产类型的生产现场，而不适用于重型机械、造船、大型锅炉等行业中单件小批生产类型的生产现场。因为单件小批生产类型管理的重点在于“期”，而不是“量”，应按生产周期组织生产，促进按期交货。属于成批生产类型的现场，为优化现场管理常采用成组技术、经济批量、柔性制造、瞬间观测（Work sampling）等方法。由此可见，优化现场管理应根据不同生产类型，采用不同的方法，企图用一种方法、一个模式去普遍推广，是不会有效果的。

具体地讲，现场管理的内容与特点决定其管理方法，根据分析现场管理内容，可以看出现场管理实践性、操作性、直接性、交叉性很强，而在现场的直接操作又十分细小零散，包罗万象，甚至“婆婆妈妈”，无事不为。这样，在这个层次上管理方法不可能是厂长经理“运筹帷幄地决胜千里”，也不可能是党委书记“引经据典的精辟演讲”，而是在生产管理过程中结合各专业特点、结合职能业务管理实际来开展微观经济管理。对车间主任、工段长、班组长等主要现场管理者是要实施以人为中心的管理。就中国石油天然气管道局及基层车间管理现状来看，现场管理分解操作的工作量占整个企业管理工作量的85%以上。

第四节 现场管理的职能分析

实施企业发展战略，强化企业管理，关键是要把企业改革、改组、改造与加强管理有机结合起来，严格企业内部管理，形成与市场相适应的管理运行机制，做好企业的各项基础性工作，提高企业的整体素质。这就要充分认识企业现场管理的职能作用，优化现场管理系统的运作操作，扭转基础管理削弱的被动局面。本章重点讨论企业现场管理的职能与运行操作要求。

企业现场管理的职能作用取决于现场的组织层次位置与要素结构。

一、现场管理的组织层次与要素结构

（一）现场管理的层次位置

企业管理一般可分三个层次，即最高领导层次的决策性管理、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，可以使企业生产经营目标以及各项计划和专业管理顺利地在基层得到贯彻落实，进而提高企业在激烈的市场竞争中的承受能力和应变能力。

（二）现场管理的要素结构

现场管理的构成可以从不同角度去概括分析，例如从管理职能分析，现场管理的层次与范围虽不同于企业管理，但仍由计划、组织、控制、激励、教育等管理要素构成。

从现场管理的空间坐标位移来分析，可构成现场的点（工序管理）、线（物流管理）、面（环境管理）管理要素。

笔者在《现场代企业现场管理行为》一书中，从优化现场的生产要素，优化质量、设备等主要专业管理运行的角度进行划分，生产现

场管理要素内容包括现场的组织、主体、群体、作业、环境、物流、控制、定置、设备、质量、定额、定员标准、安全、职责、成本、评价等（以后各章将分别进行讨论）。

二、现场管理的职能分析

（一）生产过程的载体职能

生产现场是企业生产能力的载体，是职工直接从事生产活动、创造价值和使用价值的场所。企业向社会和市场提供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现实生产力；所有这些都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的好坏、消耗与效益的高低，以及企业在市场竞争中的能力。由此可见，优化现场管理是生产过程的载体优化，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经济效益，有着不可替代的作用。

（二）市场竞争中的保证职能

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、能够按期交货的产品，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能力和竞争实力。有些外商与我方进行商品贸易时，不仅听介绍，有的还亲自到该商品生产现场进行实地考察，看其生产现场的条件和管理水平能否保证产品质量，是否具备履约能力。如果企业现场生产秩序混乱（干活无计划、操作无标准，职责分工不明）、到处存在浪费现象、现场环境“脏、乱、差”、现场人员素质不高，即使有了好的外部市场机遇也会丧失。为什么在同样严峻的外部环境中，有的企业产品能在市场上畅销不衰，原因之一就是有一个良好的后方基地做后盾，注重现场管理，能及时调整产品结构，开发新产品和不断提高质量。所以优秀的企业领导是一手抓市场，一手抓现

场，以市场促现场，用现场保市场，通过加强现场管理去适应外部环境变化。

三、现场管理在企业发展中的基础性作用

（一）在企业发展进程中的历史性作用

我国工业企业对生产现场管理历来是重视的，并积累了不少经验，现场管理在国有企业发展的历史进程中发挥了重要的基础作用。如 60 年代大庆油田的“三老、四严、四个一样”的现场管理经验；十一届三中全会后深化企业内部改革、实行承包制以来，南京二机床的优化现场管理 11 法和现场管理 40 条；海尔全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制的“日清日高（OEC）”管理法；二汽引进日本现场管理经验，建立以现场为中心的综合管理体系；还有山东的“规范化工作法”、上海的“模特法”、黑龙江的定置管理、北新建材集团“6S”管理、中油管理的现场管理“3 维”评价、机电部优化现场方法等等。

（二）在企业改革发展战略实施中的现实作用

1. 现场管理的优化企业组织结构作用

建立现代企业制度，构建适合公有制发展的企业组织形式即优化企业组织结构，必须从优化生产现场组织做起。这是社会化大生产的客观要求，也是提高企业经济效益，促进生产力发展的重要保证。这就是要从企业的基础层次抓起，以最佳的方式将各种生产要素结合起来，对生产过程各个阶段、环节、工序合理安排，使其形成一个协调的系统，这个系统的目标是要使产品在生产过程中的行程最短、时间最省、耗费最小，并能按市场需要，生产出适销对路的合格产品。才能在深化企业改革中，使建立现代企业制度的企业组织有坚实的基础。

2. 现场管理的实现企业资产保值增值的作用

深化企业改革进程中的资产重组与资本运营，对企业的要求是国有资产保值，而生产现场则是基础部位。这主要体现机器设备是生产现场的物质基础，是企业有形资产最主要的基础部分，是生产力的重要组成要素。这一基础工作要求是通过加强现场设备管理，正确使用

设备，精心维护保养设备，使设备在生产中始终保持完好状态，在实物形态上来实现资产的保值增值。不论什么类型的设备，它们都是重要的生产要素，是现代生产的物质技术基础。因此，加强现场设备管理，是有形资产增值的重要保证。

3. 现场管理的增强企业活力作用

企业现场作为生产工厂的作业场所，是企业职工的主体部位，即活力的基础。作为企业现场生产经营管理的直接管理主体的车间主任、工段长及班组长，面对的主要管理客体是生产经营现场的员工，因而在管理实践中，要增强企业活力，必须熟练地掌握人本管理艺术、满足需求艺术、角色转换及换位思维的艺术，在生产现场要十分突出以人为本的管理，以使主体的管理行为适应生产过程及现场管理的需要。企业最重要的资源是人才，实现企业目标要依靠全体员工的干劲和智慧，管理最重要的任务就是调动和运用员工的积极性、创造性，要做好人的工作。这才是在改革进程中企业活力的基础所在。如果说企业基础部位的员工没有积极性，连生产任务都完不成，实施企业发展战略只是一句空话。

4. 现场管理的开发企业效益作用

深化企业改革的最终目标是提高效益，减少亏损，增加盈利。而这一效益的实现则是降低生产成本，生产现场作为企业的成本中心，是实现效益的基础。现场成本控制的目标是根据企业成本控制的目标分解而定的，包括每种产品和组成产品的各种零部件及每道工序的成本控制目标，以及各种原材料消耗的定额、费用支出标准等成本控制标准。根据成本控制的要求和规定，按时对实际成本进行比较，及时发现偏差；要分析确定偏差的性质、程度，查明产生偏差的原因，并采取措施纠正偏差，使消耗和费用控制在计划标准范围内，保证目标成本的实现。生产经营活动中各种费用开支，要从开支数量、用途、时间、作用上进行控制，使各种费用在最有利时机开支，并符合规定，这样才可以取得最大效益。邯钢等单位在现场模拟市场成本否决就是现场成本控制的典范。

第五节 现场管理的运作要求

企业现场管理系统运行过程的基本要求是把握管理重点内容及特征、强化管理基础工作，进而优化现场运行管理。

一、把握现场管理的重点内容及特征

企业现场管理的重点工作内容指的是生产现场管理主体的职责范围及工作对象（管理客体），主要包括作业调度，原材料、能源消耗，质量安全控制，生产技术管理，经济核算及定额管理等。这些工作贯穿于整个生产过程，是由车间主任、工段长、班组长及生产调度员、材料管理员、质量安全员、定额核算员等来具体实施的。这就是要求现场管理人员熟悉现场管理过程，切实把握相关工作规范及内容特征，才能把现场管理落到实处。

（一）作业调度

企业生产现场的作业调度管理，是在车间主任的领导下开展工作。工作形式犹如张开嘴的“大口漏斗”接收吞进企业相关科室下达的各项任务，然后经过作业编制细分，顺着“漏斗”的出口流到各个工段、班组、岗位。作业调度员根据企业作业计划的要求，通过组织、调度、控制，来保证企业生产经营活动的顺利进行。及时、全面地掌握生产现场变化规律，判断生产经营状况，消除不利因素，合理运筹人、财、物，使生产现场各个环节处于积极活动状态，组织好均衡生产，如此的作业调度管理在生产过程中具有重要地位。

（二）能源材料管理

能源和原材料是企业生产的“粮食”，是最基本的劳动资料。企业生产现场的主要原材料、辅助材料、半成品及燃料动力都是由现场能源与材料员负责接收、储存、领用、保管的。他们精心管理不丢失浪