

第一章 现场管理概述

第一节 现场与现场管理

第二节 现场管理理论溯源

第三节 日本现场管理的主要理念与特点

第四节 日本现场管理对我国企业的启示

第一节 现场与现场管理

- 一、现场的概念
- 二、现场管理的概念
- 三、现场管理的基本内容
- 四、现场管理的要求

一、现场的概念

- 现场是企业生产和服务提供的作业场所，企业的主要活动是在现场完成的。现场有广义和狭义之分。
 - 广义的现场，包括所有企业用来从事生产经营的场所，如生产车间、库房、办公室以及营销场所等；狭义的现场，指企业内部直接从事基本或辅助生产过程活动的场所，主要指生产车间、库房等。人们常说的现场，一般指狭义的现场，有时又称之为生产现场。
-

二、现场管理的概念

- 现场管理是为了实现组织的目标，通过完善的组织和机制，对现场各项活动及要素进行有效的计划、组织、协调、控制和检测，保证现场各项活动高效、有序、均衡的运行。
 - 现场管理也分为广义现场管理和狭义现场管理。广义现场管理是指对企业所有现场作业活动的管理，包括生产、经营、办公等各现场管理。狭义现场管理单纯指对企业生产现场的管理。
-

三、现场管理的基本内容

- 实行“定置管理”，使人流、物流、信息流畅通有序，现场环境整洁，文明生产；
 - 加强工艺管理，优化工艺路线和工艺布局，提高工艺水平，严格按工艺要求组织生产，使生产处于受控状态，保证产品质量，对工艺文件的执行情况定期进行巡检、评价，确保工艺的可行性和有效性；
 - 以生产现场组织体系的合理化、高效化为目的，不断优化生产劳动组织，提高劳动效率；
 - 健全各类标准体系，如流程、制度、技术标准、管理标准、工作标准、劳动及消耗定额、统计台账等；
 - 建立和完善管理保障体系，有效控制投入产出，提高现场管理的运行效能；搞好班组建设和民主管理，充分调动职工的积极性和创造性。
-

四、现场管理的要求

现场管理的要求是：

- 环境整洁
 - 设备完好
 - 物流有序
 - 爱岗敬业
 - 文明生产
 - 产品优质
-

第二节 现场管理理论溯源

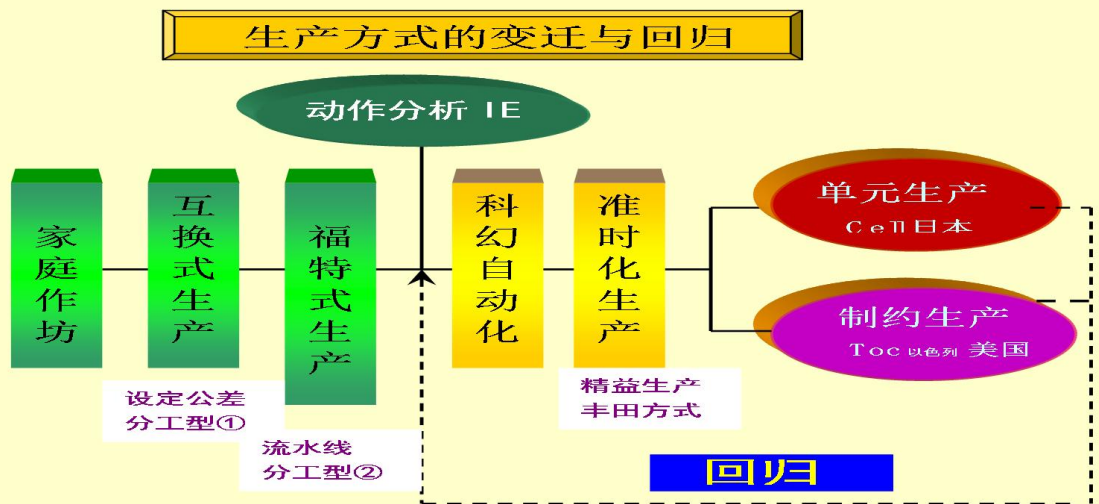
- 一、生产方式的变迁与生产管理的沿革
- 二、欧美及日本现场管理的研究与实践
- 三、我国企业现场管理的实践

一、生产方式的变迁与生产管理的沿革

- 现场主要指作业或工作场所，最早的生产现场称为加工作坊，每位操作员工完成从头到尾的所有工序。
 - 现场管理理论起源于20世纪初泰勒(Taylor)的科学管理法。
 - 1913年，福特公司在其汽车装配厂内安装了第一条汽车流水线，揭开了现代化大生产的序幕。
 - 从20世纪60年代后半期到70年代，机械化、自动化技术的飞速发展使企业面临不断进行技术改造。
 - 20世纪80年代，由于信息技术的飞速发展和计算机的小型化、微型化以及价格的迅速降低，使得计算机开始大量进入企业管理领域。
 - 20世纪80年代后半期开始，技术进步日新月异，市场需求日趋多变，世界经济进入了一个市场需求多样化的新时期，多品种小批量生产方式成为主流，从而给生产管理带来了新的，更高的要求。
-

一、生产方式的变迁与生产管理的沿革

以准时化生产(just in time, JIT)为代表的日本式生产管理方式（丰田生产方式），引起了全世界的关注和研究。这一时期生产管理学的另一主要特点是，开始注重和强调管理的集成性，不再把由于分工引起的企业活动的各个不同部分看作一块一块独立的活动和过程，而是用系统的观点来看待整个生产制造过程，强调生产制 * MERGEFORMAT 造的一体化。



二、欧美及日本现场管理的研究与实践

- 欧美及日本国家对于现场管理的研究一直处于理论和应用的前沿。现代现场管理学派的两大代表分别是“一线管理者中心论”和“现场低成本改善永恒论”。
 - 美国学者托马斯·艾伯·斯是“一线管理者中心论”的典型代表，他的观点是：“我们已经跨入一个新时代，企业生产第一线管理者是这个新时代的中心人物”。“一线管理者中心论”的主要内容包括：一线现场管理人员面临的挑战、职能和任务、组织能力、价值伦理观念、思维方式、作业控制的沟通协调、控制监督、职业生涯等诸方面。
 - 日本学者今井正明教授是现场“现场低成本改善永恒论”的典型代表。他的观点是：“生产过程中涉及到的部门、人员、现场等，无论是生产线、工序、车间、工段都存在低成本改善的问题而且是永恒条件的，改善的方法多种多样，主要是降低成本、减少浪费和规范作业方法”。
 - 近年来，日本的远藤功教授又提出了现场力的概念，认为现场力是企业战略实施的组织能力，是企业综合能力的体现。
-

三、我国企业现场管理的实践

- 在我国经济发展过程中，不少企业提出和形成了有特色的现场管理方法，但是还没有形成较为完整系统的管理体系，与先进国家企业相比，我国企业的现场管理水平还存在一定差距，主要体现在定性管理多，定量管理少；日常管理多，管理改善少；基层管理人员素质普遍较低。
 - 为引导企业进一步提高现场管理水平，中国质量协会从2010年起，在全国范围内对制造业全面开展全国现场管理星级评价活动。
 - 2012年，由中国质量协会牵头，组织国内现场管理专家和优秀企业代表，在全国质量管理和质量保证标准化技术委员会（SAC/TC151）的支持下，起草了《现场管理准则》国家标准。
 - 现场管理准则的核心是用全面质量管理的思想和方法提升现场管理活动的整体运行质量和效率，实现“一心、二效、三节”（一心——以顾客为中心，二效——提升效率和效能，三节——节省时间、优化节拍和节约资源）。
 - 其基本理念为：顾客导向、系统协调、素质技能、效率提升、持续改进、现场和谐。
-

第三节 日本现场管理的主要理念与特点

- 一、日本现场管理的主要理念
- 二、日本现场管理的主要特点

一、日本现场管理的主要理念

- 日本认为一个成功企业的一线管理者和经营者，必须参加并分担企业间竞争的一部分工作，主动地担负起不断地改革现场的主要责任：把现场的产量(P)、质量(Q)、成本(C)、交货期(D)及安全(S)、士气(M)、培训(T)、信息(I)做好，并把它们作为“使自己的公司比别的公司做得更好”的现场管理的评价尺度。
 - 针对现场的整治工作，提出改善现场管理的“三重点”：一是要求职能部门管理人员和技术部门的技术人员视“现场为战场”，把管理的重心移到现场，主动地、及时地解决现场的各种问题。二是注意建立现场管理的各种工作保证体系。三是注意现场的改善，必须坚持从安全与5S(整理、整顿、清扫、清洁、素养)做起，提高现场管理的水平。
-

一、日本现场管理的主要理念

- 日本企业家始终把人的管理放在重要的地位。具体的做法，一是通过多种形式(提案制度、QC小组活动、无缺陷活动、自主管理活动等)鼓励和激发职工参与管理。二是在现场诸生产要素与人的结合中，始终重视人的主导作用，特别强调发扬士气、提高素养来发挥人的能动性，并使“物”发挥其最佳的效果。
 - 针对在开展5S活动过程中现场管理技法方面比较薄弱、而精神因素的比重过高的情况，有计划有步骤地引入和开发质量控制和管理理念和办法
 - 随着科学技术的飞速进步，现场管理者素质的迅速提高和高层、高层部分管理权力的下放。
 - 上世纪70年代在日本丰田汽车公司提出的准时化生产方式(JIT)，现被当作日本企业成功的秘诀而受到广泛的关注。
-

二、日本现场管理的主要特点

- 日本企业5S的严格要求。
 - 三现主义的工作作风。
 - 独特的人员管理制度。
 - 质量至上的质量控制方式。
 - 可视化管理。
 - 是永无止境的改善。
-

第四节 日本现场管理对我国企业的启示

- 一、高度重视现场管理、现场管理者的地位和作用
 - 二、在培养班组长过程中，简化企业组织结构
 - 三、要把“重视人、培养人”放在企业战略的地位
 - 四、传统管理与先进的技法相结合
-

一、高度重视现场管理、现场管理者的地位和作用

- 在信息传递高速化、商业竞争全球化、科技发展高新化的新时期，现场管理、现场管理者的地位和作用会越来越关键。这是一个不依人们的主观意志为转移的客观规律，也是成功企业的共同经验。
-

二、在培养班组长过程中，简化企业组织结构

- 在培养班组长过程中，简化企业组织结构，让现场管理者拥有必要的自主权和决策权。压缩职能机构，减少管理层次，强化现场的做法是一个符合潮流、事半功倍的明智之举。
-

三、要把“重视人、培养人”放在企业战略的地位

- 信息越灵通，技术越先进，人在企业中的地位和作用越关键，智力密集型劳动就越成为企业发展的基本力量。在当前，企业必须培养一批有多方面的知识技能，具有创新能力的，高素质的劳动者，而不是只知道服从命令和只能从事简单重复劳动的人。
-

四、传统管理与先进的技法相结合

- 有效的传统管理与先进的技法相结合，是不断地改善、提高现场管理综合水平的重要武器。有人认为，日本世界一流的生产力来源于追根寻源的现场管理。在这里，“根”就是传统的有效管理，“源”就是先进的技法。追根寻源就是有效的传统管理与先进技法巧妙地结合。
-

本章小结

经过这一章的学习，我们掌握了有关现场管理的概念。主要包括以下内容：

- 现场管理涵盖了企业现场范围内各方面的管理工作，既包括对现场人员、思想、组织的管理工作，也包含了生产过程中各影响要素的管理与控制工作。现场管理的基本内容包括定置管理、工艺管理、质量管理、优化现场组织结构、健全各类标准体系、完善管理保障体系以及现场班组民主管理等内容。现场管理应达到环境整洁、设备完好、物流有序、爱岗敬业、文明生产、产品优质的基本要求。
-