

×× (集团)公司系列培训

现场管理与改善



共同进步
PROGRESS TOGETHER

东方智业管理顾问有限公司

刘毅

2004年2月21日

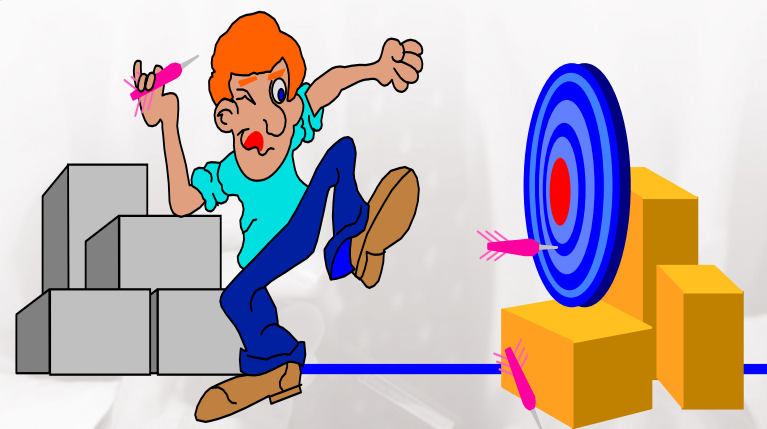


东方智业管理顾问公司

ORIENT CONSULTING

目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



目 录

一、引言

二、现场管理的主要工作内容

三、人员管理

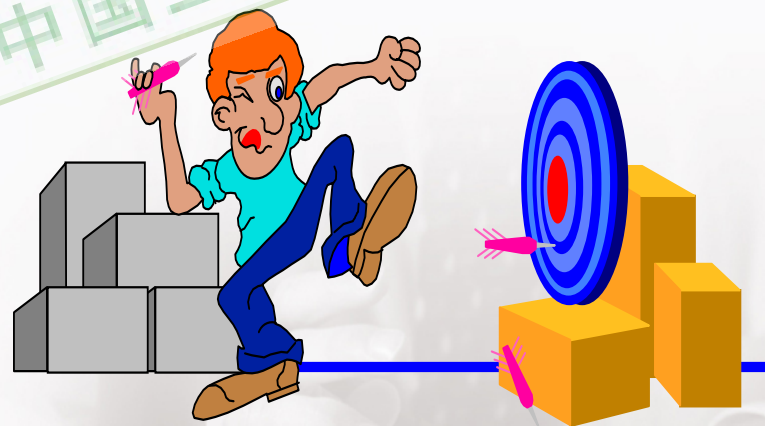
四、物料管理

五、品质管理

六、环境管理

七、信息管理

八、流程管理



海尔总裁张瑞敏关于人的品质有一段精彩的论述：“如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始会擦六遍，慢慢觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了”，“中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症”。

中国员工有几个不好的习惯：

- 做事随意,没有规矩;
- 有了规矩,弄虚作假,不守规矩;
- 遵守规矩,却总是做不到位。

这行当我已经干了20多年了！！

我是硕士生！！

水桶原理！！



管理的总则

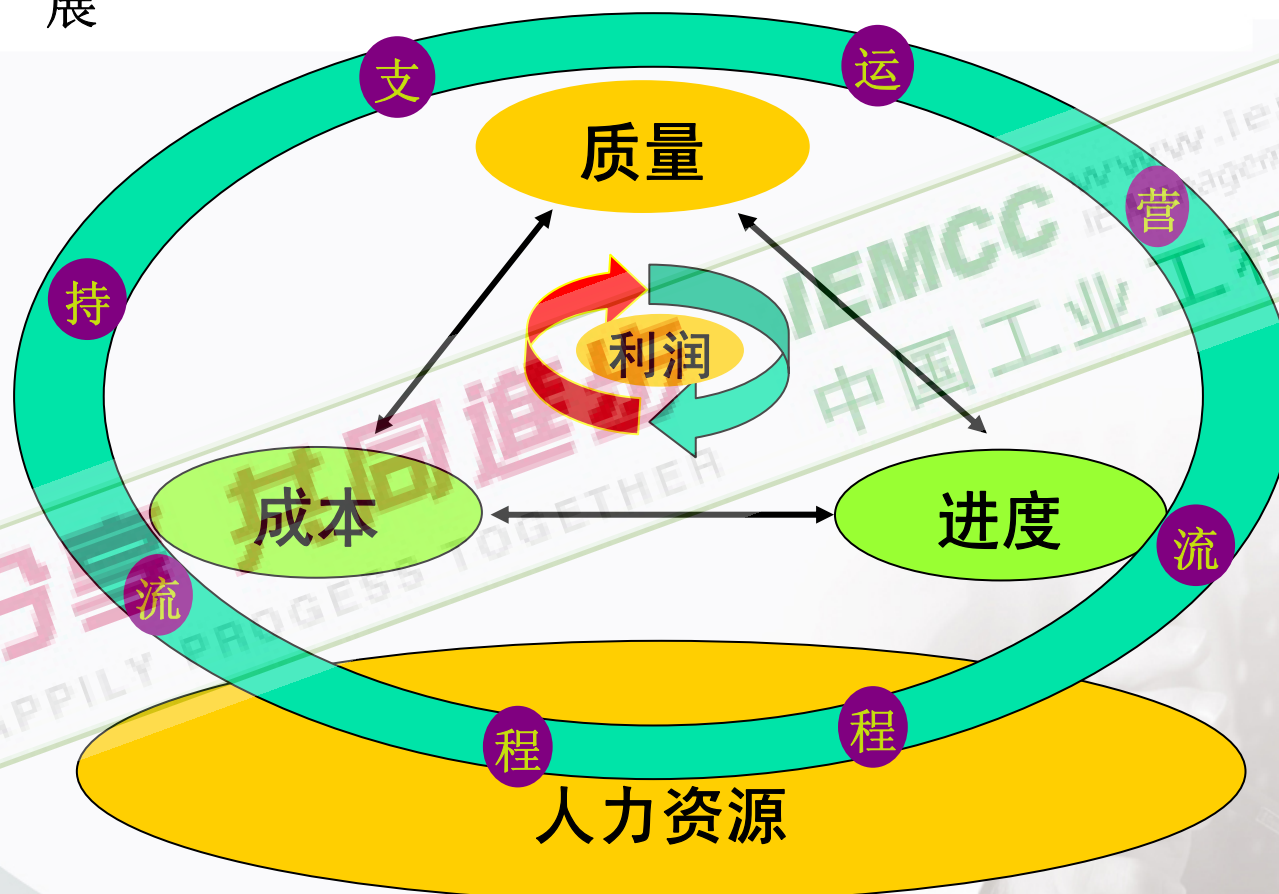
1. 我（部门或个人，下同）的工作绩效目标是什么？
2. 我的职责和权限是什么？
3. 我的各项工作流程是否已明确规定？
4. 我的各项工作方法是否已规定，并能经济的达到既定目标？
5. 是否具备相应的客观证据，以证实我的工作绩效或工作过程？
6. 当异常发生时，我清楚该如何运作？并努力寻求改善对策？



注：上述要求均应书面化、文件化，众所周知

工程企业的三大突出问题

三类突出问题相互作用，彼此牵联，影响着企业的更快发展



目 录

一、引言

二、现场管理的主要工作内容

三、人员管理

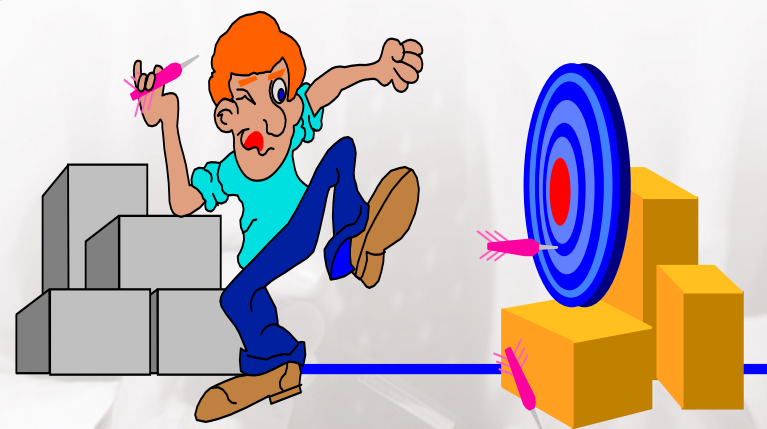
四、物料管理

五、品质管理

六、环境管理

七、信息管理

八、流程管理



现场管理的主要工作内容:

1、品质:

- A: 按《标准作业书》的标准要求作业;
- B: 进行流程和工序诊断, 预防不良发生;
- C: 尽可能改善工序流程, 提高工序能力;
- D: 将以往的经验、教训, 反馈到新的活动里;

2、降低成本:

- A: 在标准工期内, 完成工程进度;
- B: 减少材料、设备的库存量;
- C: 进行关键路径分析, 减少工时;
- E: 杜绝各种白干、瞎干、蛮干的行为;

3、确保进度：

- A：编定《进度计划》，做进度管理；
- B：适当调节进度，平衡工时，要保持弹性；
- C：确保设计方案、施工图纸、建筑材料准时到位；

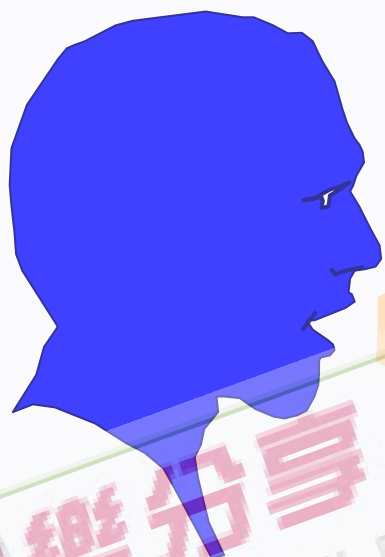
4、确保人身安全：

- A：强调安全守则，必要时可强制执行；
- B：定期检查各种安全防护措施有无失效；
- C：万一发生事故，第一时间组织拯救，并向上司报告；
- D：照明、温湿、噪音、脚手架等符合要求；

5、提高士气：

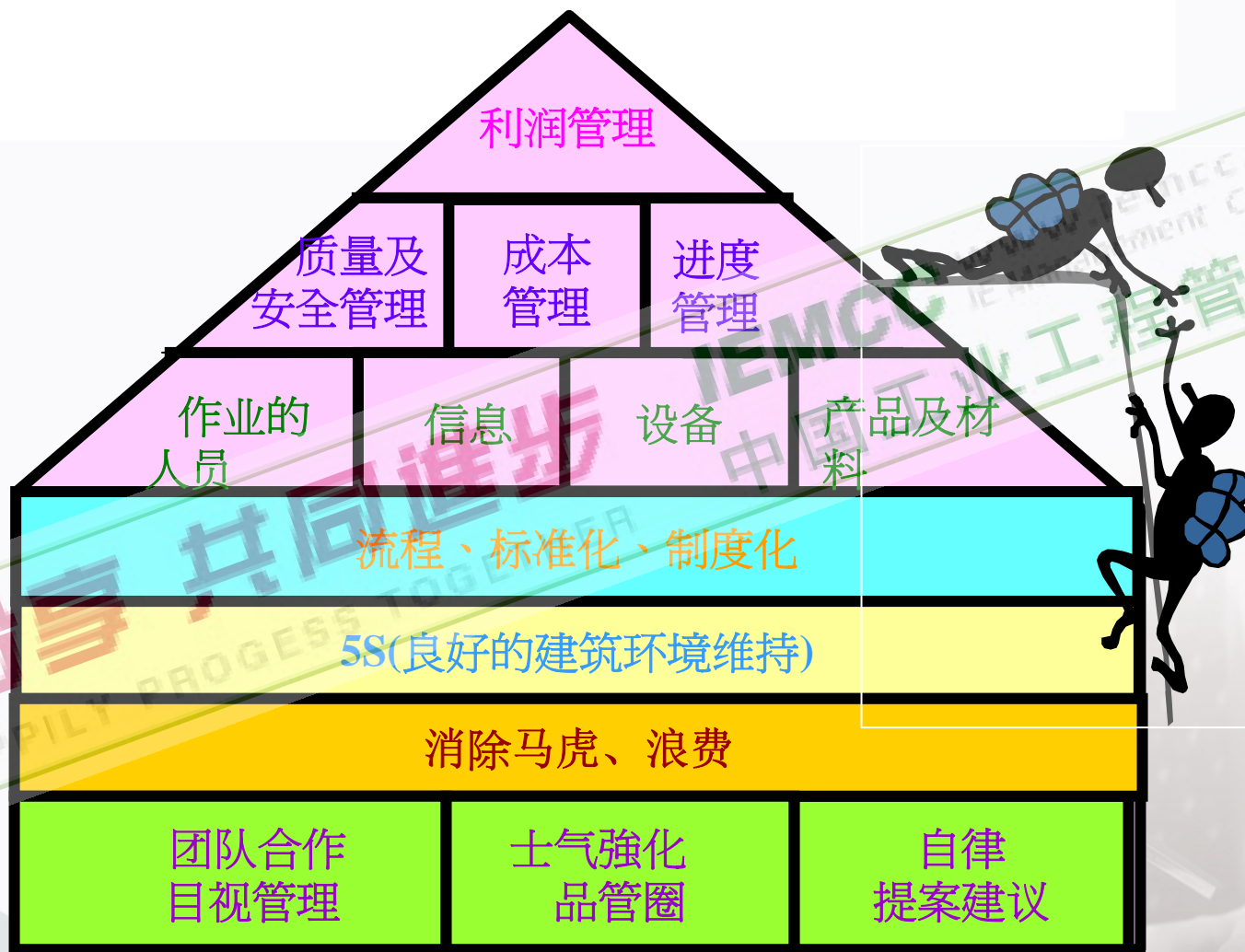
- A：制定鲜明的奖惩制度，鼓励提合理化建议；
- B：以身作则，率先示范，发挥领导示范效应；
- C：关心下属身心健康，维系良好的人际关系；
- D：鼓励下属自修求进，相互学习，并适时奖励；
- E：不遗余力推进5S活动；

6、认识七种浪费：



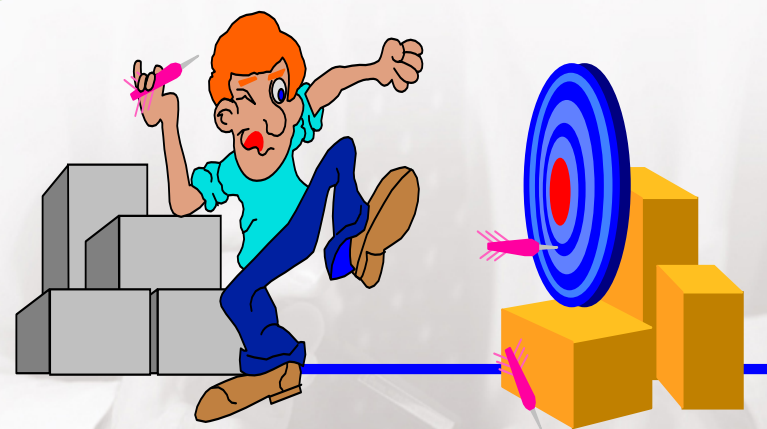
- A. 等待的浪费；
- B. 搬运的浪费；
- C. 不良品的浪费；
- D. 动作的浪费；
- E. 设计的浪费；
- F. 库存的浪费；
- G. 开工过早（多）的浪费；

现场管理之屋



目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



2.1 新人需要耐心指导

第一步：消除新人的心里紧张。可先找一两个轻松的话题，打消新人的紧张心理，心里一旦轻松，培训也就成功了一半。

第二步：解说和示范。将工作内容、要点、四周环境逐一说明，待对方大致有印象后，实际操作一遍做示范。

第三步：一起做和单独做。先让新人跟着一起做，然后在一旁观看新人单独做。

第四步：确认和创新。

- 1、作业是否满足《标准作业书》的要求；
- 2、能否一个人独立工作；
- 3、有无其他偏离各种规定的行为；

2.2 发出指令不可抽象

没有具体内容的指示，使部下无所适从，要么不去做，要么靠自己的想像发挥来做，必然导致作业结果出现偏差；发出指示要有6W2H（何事WHAT、何故WHY、何人WHO、何时开始和结束WHEN、何地WHERE、为谁FOR WHOM、如何HOW、成本MUCH）方面的具体内容，这样作业人员才知道自己的作业目标是什么



2.3 注意缺席顶位

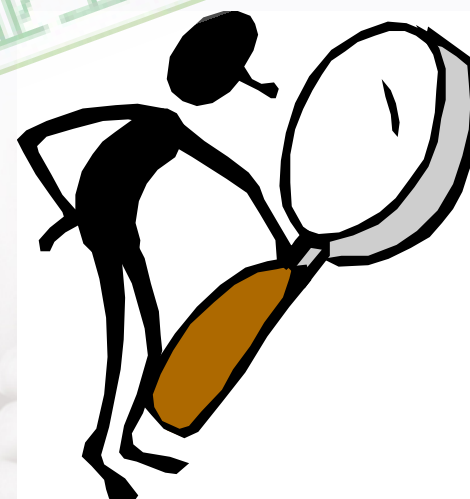
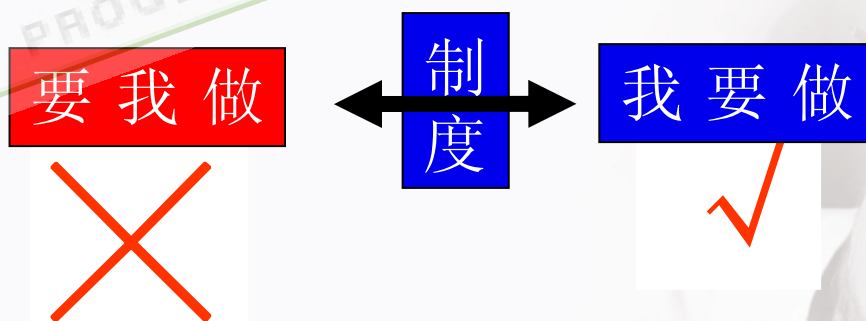
有许多作业不良，就是由于顶位人员不熟练而造成的。平时有计划地培养全能工，是填平缺席陷阱，避过危机的有效方法之一，并要对顶位工序重点确认。



2.4 调动每一个人的积极性

健全的奖惩制度是基础，高明的指示、命令是调动积极性的关键；管理人员在安排部下工作时，不能只是简单地甩下几个指示、命令，要想办法引发部下参与的积极性才是。积极性一旦调动起来，再棘手的难题都能得到圆满的解决。管理人员要做到：

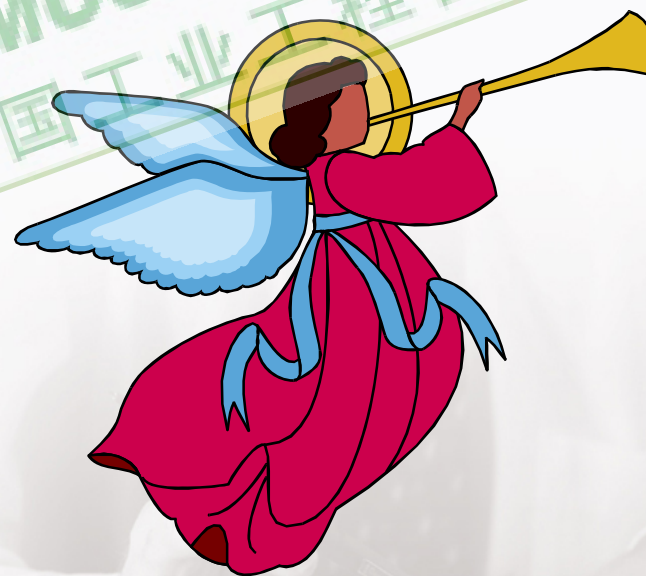
- 1、赋予动机；
- 2、有效培训；
- 3、评价反馈；



2.5 褒贬部下要看时机:

◆ 表扬时要注意:

- 1、不漏听、不漏看、不忘记部下取得的成果;
- 2、要及时在众人面前表扬;
- 3、可以借助他人来表扬;
- 4、莫要夸大其实;
- 5、莫要瞒上欺下;
- 6、莫要哗众取宠;



2.5 褒贬部下要看时机：

◆ 批评时要注意：

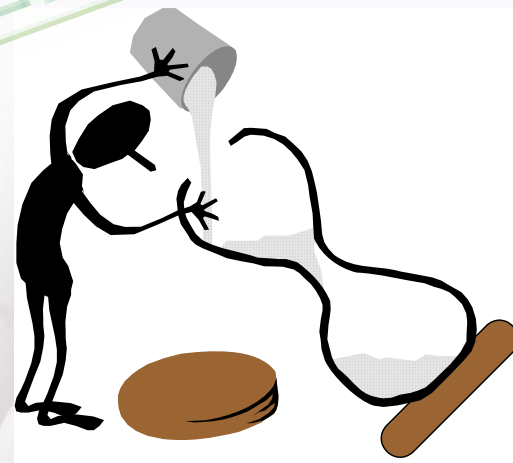
- 1、就事论事，切莫言及他人他事；
- 2、批人要留“皮”，不往死里整；
- 3、切忌“四”不：
 - 不听部下解释，揪住就批，有理没理先骂一顿再说；
 - 不给挽回机会，一错就批。根本不理睬最终结果；
 - 不再信任，错一回批一次，以后就不再使用该人；
 - 不采取相应的实际处罚，每次都停留在口头上；



2.6 管理人员要有问题意识

做为一个管理人员要时刻意识到：

- 1、靠老经验已经无法应付的工作是否增多？
- 2、是否认为世上只有自己的专业高？
- 3、是否不愿与其他部门更多地沟通？
- 4、计划中途变更的次数是否增多？
- 6、是否重视最终业绩？
- 8、有无轻视电脑的学习与应用？
- 9、发觉和处理问题的能力有无提高？



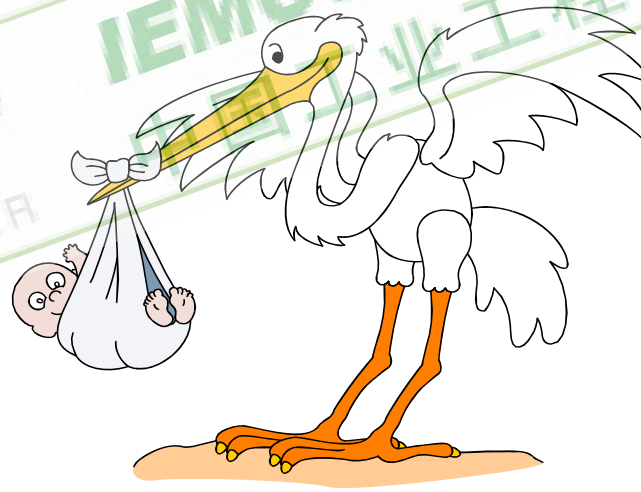
2.7 要经常巡视：

百闻不如一见，看一百份报告、听一百次汇报，都不如亲自到现场巡视一趟深刻得多，管理职务不同，巡视的次数、范围、视角都有所不同，但巡视的目的却是相近的，一般来说，巡视有以下几种目的：

- 1、确认管理结果；
- 2、可以把握真实情报；
- 3、可以发现新情况；
- 4、增进上下级的沟通。

巡视时要注意：

- 1、工地巡视戴好安全帽；
- 2、整洁的外表穿戴；
- 3、要有问题意识；
- 4、要有敏锐的洞察力；
- 5、要真实地记录一切；
- 6、谦逊的举止。

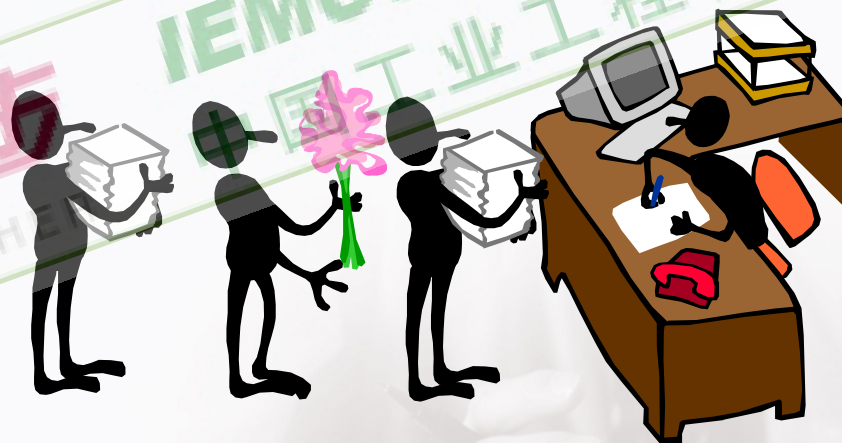


2.8 指导部下的基本方法——OJT

OJT是指上司对部下所担负的工作内容进行培训指导，使部下掌握工作上所必须具备的能力。

需注意：

- 1、由基础到应用；
- 2、从简单到复杂；
- 3、让其动手看看；
- 4、让其积极地提问；
- 5、不停地关心、鼓励；



2.9 建立鲜明的奖惩制度

奖励是驱使人们走向共同目的地的原动力之一，奖励优秀的人员，是为了激励全体人员的积极性。处罚是防止某些人偏离既定行进路线的保证，也是为了保证每一个人的行动都符合最低要求。



2.10 抓紧每天八小时:

不少现场管理人员长期日忙夜忙，超负荷运作，结果搞得自己身心健康处于崩溃边缘，可并不一定能取得良好的业绩，之所以如此，多半出于以下几点：

- 1、管理人手配备不足；
- 2、大事小事都得自己处理；
- 3、管理手法粗放，不能有效管理；
- 4、节奏慢，拖延成性，习惯在八小时以外办公；

管理人员需要在“做”与“管”之间不停地切换，“管”是为了保证整体目标能够实现。而“做”则是引导集体迈向目标的一步。

2.12 下道工序就是客户：

要确保工程的质量，每一个工序不仅要完成自己担负的责任范围，还要让后道工序满意，由前到后，每一个项目的质量连环相扣，从而使工程质量最终得以确保，具体做法有三点：

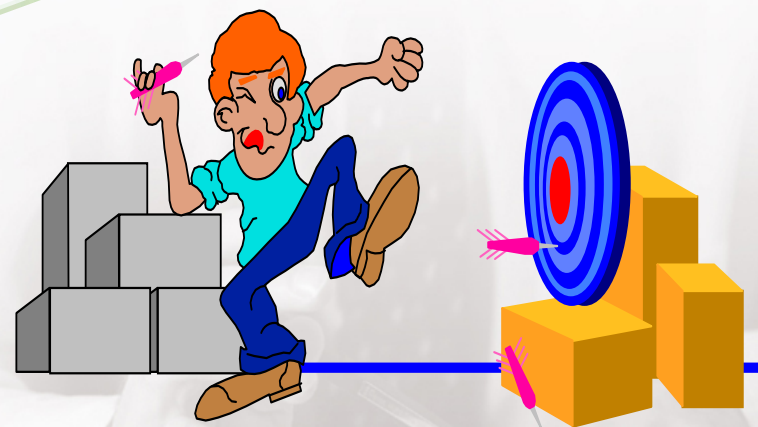
- 1、百分之百确保本工序的质量、进度、成本；
- 2、尽可能在前工序采取对策；
- 3、后道工序有权拒收来自前工序的不合格品；

需让前工序人员注意项目：

- 1、十分熟悉本工序所担负的责任范围；
- 2、了解后工序的工作内容；
- 3、前后工序的联络途径明确；
- 4、经常站在后工序的立场上来思考和行动；
- 5、及时准确进行信息的反馈和前馈工作；
- 6、有工程优良的判定基准，随时可查；
- 7、加强自我检查；

目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



3.1 领料与入库都要数清楚

在仓库领料与产品入库时都要与对口人员当面点清数量，无误后双方签名。

3.2 先来先用不能乱：

按材料的制造时期，先进库的先使用，后进库的后使用，有以下优点：

- 1、确保在保质期内使用；
- 2、确定不良对策线索时需用；
- 3、质量改善时需用；



3.3材料去向要清楚

不是所有的材料都能用在工程上，中途分流的材料要有合理的理由，分流的数量要补回，否则工程就无法达成。

材料管理时需注意：

- 1、非正常建筑所需的材料，尽量从仓库领取，而不是从建筑现场取得；
- 2、作《材料去向清单》，实施现场材料管理追踪；
- 3、当日不合格品当日清理；
- 4、及时记录和销去不同项目部之间转用材料的数目；
- 5、制定相应奖惩制度，防止人为遗失、损毁材料；
- 6、改善材料保管和作业环境，防止盗窃和天灾的发生；

3.4 不良品退回要确认

现场不合格品退回时一定要请质量人员确认OK，方可退回。



3.5 搬运方式要讲究

搬运作业需要遵循以下一些基本原则：

机动性原则，既保持随时可以搬运的状态；

自动化原则；

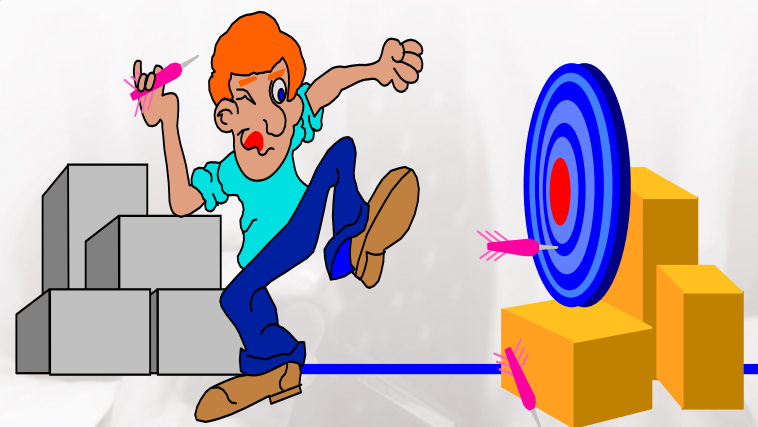
避免等待和空搬的原则；

缩短移动途径的原则；



目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



4.1 做好品质，要有三“要”：

- 要下定决心

上至最高管理者，下至每一个基层员工，都要下定决心，提升品质。

- 要教育训练：

有决心还要具备能力，能力则来自于不断的教育训练。

- 要贯彻执行：

全体动员，进行质量管理活动



4.2 如何管理品质：

1、重视制度，实行标准化：

在公司组织内，应明确质检部门一级部门，制订质检部门工作职责及运作流程。

2、重视执行：

质量管理涵盖4个步骤：

- 1、制定质量标准
- 2、检验与标准是否一致
- 3、采取矫正措施并追踪效果
- 4、修订新标准

3、重视分析：

近代质量管理应用突飞猛进，主要得力于统计分析手法之应用，工程质量要做好，应配置对质量方法熟练的人员。

主要方法包括：因果图法、直方图、相关图法、排列图法、控制图法等。

4、重视教育训练：

质量管理之成败在于质量意识及危机意识，质检人员及全体员工应经常有计划地接受质量训练，推行质量管理方能凑效。



5、常用PDCA和SDCA改善循环：

(P：计划 S：标准化 D：执行 C：查核 A：改善)

6、高层主管的重视；

7、防止不良品的要决：

- 1、稳定的作业人员
- 2、良好的教育训练
- 3、建立标准化
- 4、消除环境乱象
- 5、品质统计
- 6、稳定供应商



4.3 每个员工应怎样配合公司做好品质：

- 1、较强的反应能力与思维能力；
- 2、明白下一工序就是客户；
- 3、按规范标准作业；
- 4、做好自主检验；
- 5、异常现象及时上报；
- 6、设备工具、检测仪器正确使用及维护保养；
- 7、物料管制与周围环境整理；
- 8、热爱工作，有高度责任心；



质量管理不是那一个部门或那一个人的责任，而是公司所有成员的共同责任，需要明白的是：

要从每一个小小的环节都要去考虑，综合起来才能做好整个项目的质量，要懂得：

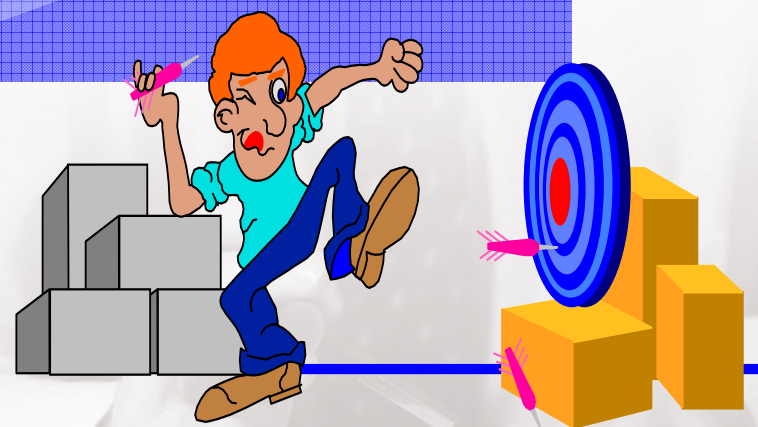
下一道作业就是客户的道理

品质是做出来的，而不是检验出来的

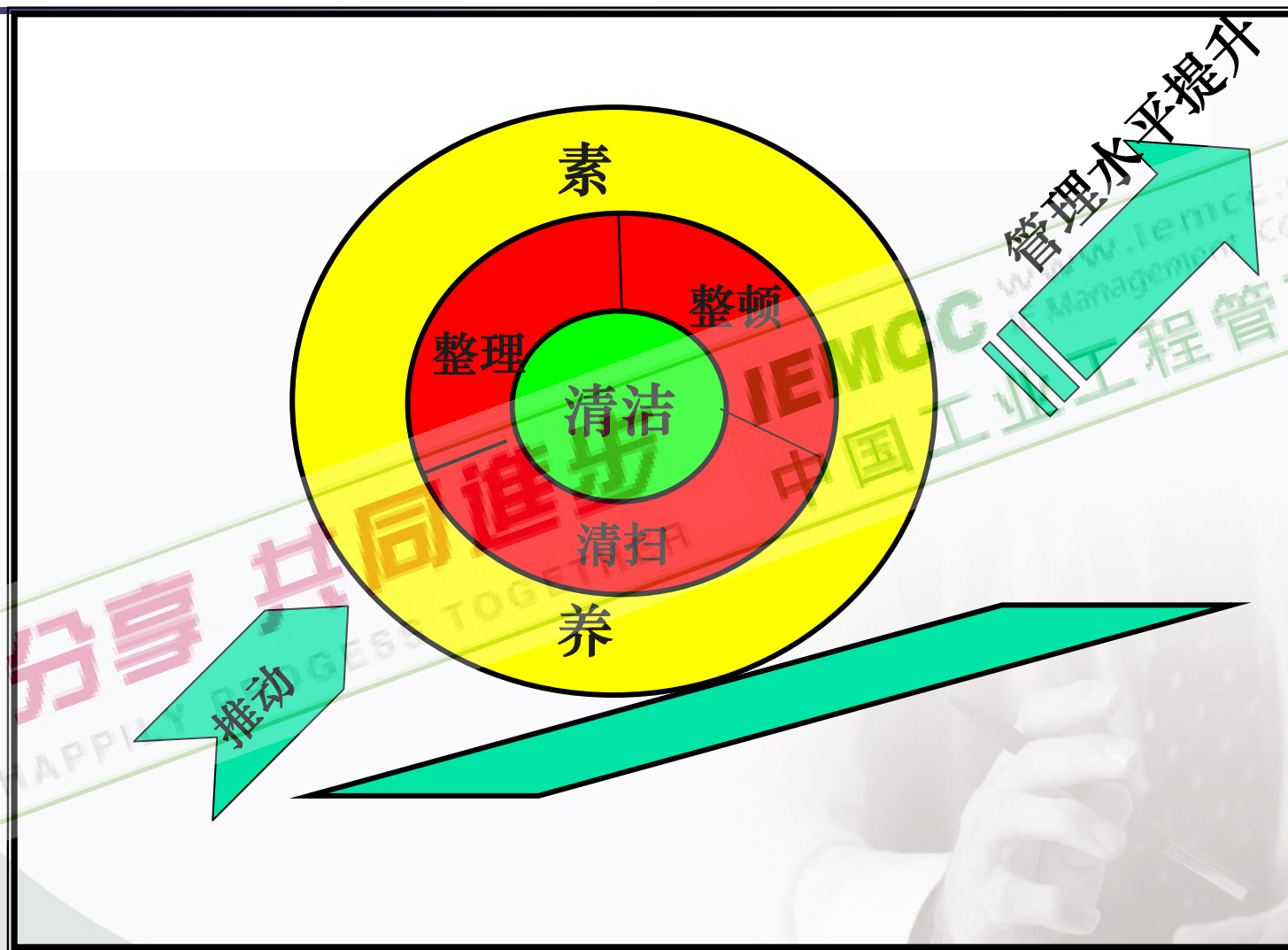


目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



五、环境管理——5S



5.1 执行5S内容

整理

将物品区分为：常用、不常用、偶尔用和不用等四类；

整顿

对常用、不常用的物品做到定置管理、定位摆放、取用方便、目视管理；

清扫

对工作场地和设备等进行彻底清扫，做到自己的东西自己弄干净；

清洁

任何时候任何地点都能坚持整理整顿和清扫；

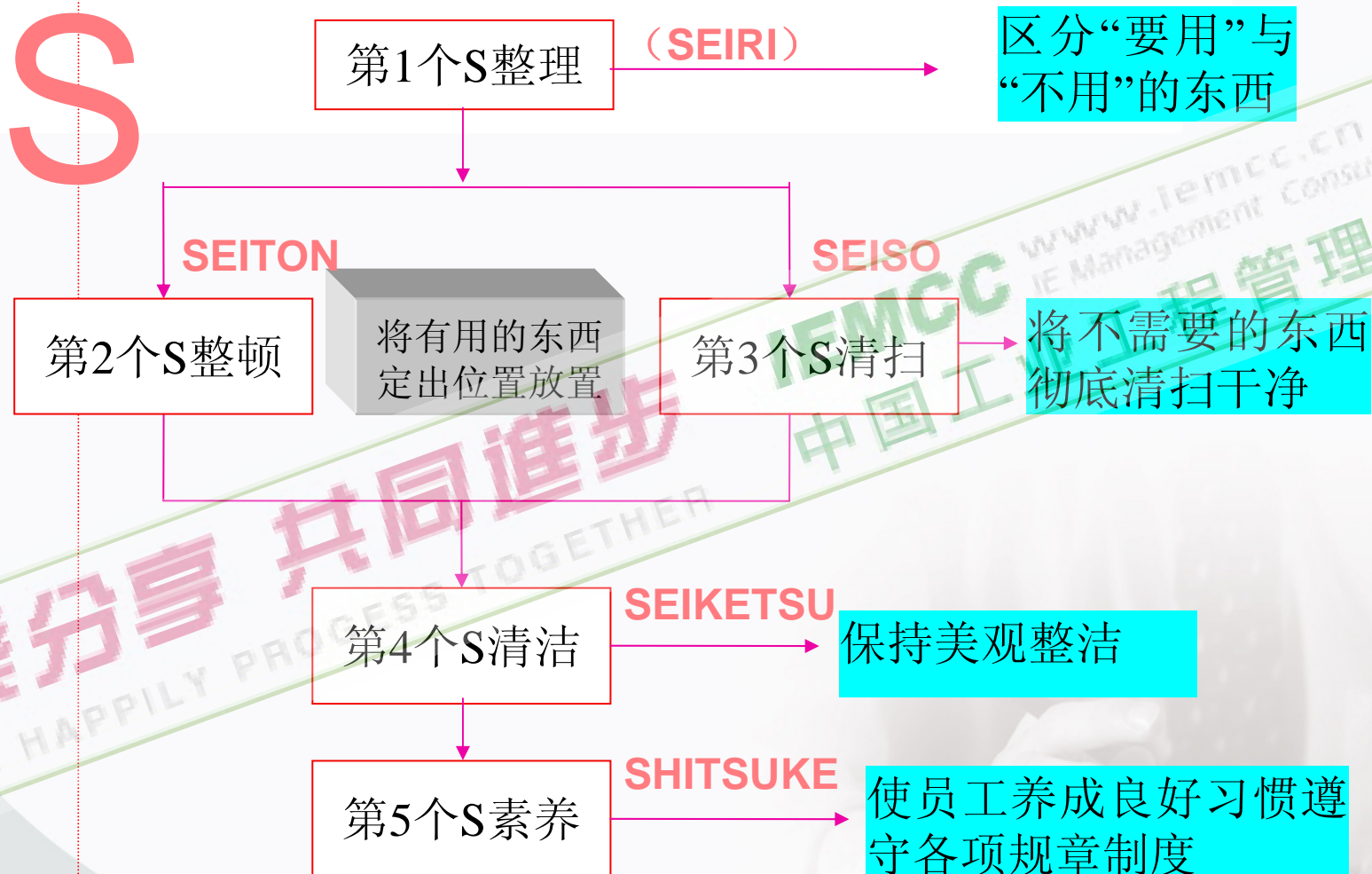
素养

使员工养成保持清洁的习惯。



5.2 5S之间的关系

5S



5.2 5S之间的关系

整理是整顿的基础，整顿又是整理的巩固，清扫是显现整理、整顿的效果，而通过清洁和修养，则使企业形成一个整体的改善气氛。



5.3 5S与其它管理工具的关系



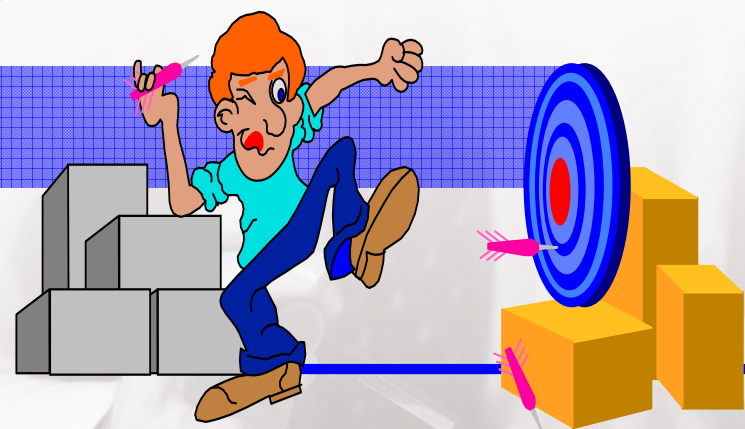
5S运动 (土壤)

5.4 5S活动的意义

- 1、作业人员心情舒畅，士气高昂；
- 2、作业出错机会少，不良品下降，品质上升；
- 3、避免不必要的等待和查找，工作效率得以提升；
- 4、资源得以合理配置和使用，浪费减少；
- 5、整洁的作业环境易给客户留下深刻印象，有利于提高公司整体形象；
- 6、通道畅通无阻，各种标识显眼，人身安全有保障；
- 7、为其它管理活动的顺利开展打下基础。

目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



6.1 识别

作业要素的识别做不好，有时找一样东西真难找，做好识别，会带来许多意想不到的好处，一般识别内容有：

- 1、人员识别；
- 2、设备、工具识别；
- 3、材料识别；
- 4、作业方法识别；
- 5、作业环境、区域识别；



6.2 文件、资料、物品要便于查找

任何人都能在需要的时候，在固定的地方，立刻找到需要的东西，这才是文件归档和物品保管的。



6.3 会议要简短，结果要记录追踪

- 1、会议时间——速战速决；
- 2、会议地点——（距现场）宁近勿远；
- 3、会议内容——有据可查；
- 4、会议召开——简明扼要；
- 5、会议结果——追踪确认；

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
www.Iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网



6.4 看板公开化

将一切可以公开的信息真实地、及时地告诉给每一个人, 增强人员的责任心, 增强企业内部的凝聚力;

看板在现场里得到广泛运用, 具体有以下优点:

- 1、统一认识, 统一做法;
- 2、告诉众人工程运作情况, 提醒保持居安思危的姿态;
- 3、为管理人员进行无遗漏的管理提供帮助;
- 4、为新人早日熟悉情况提供帮助;
- 5、加深客户对实情的了解, 增强企业形象。

亲人期盼安全、工程期盼优质

2.5 信息交流要顺畅:

信息交流的成败与否，取决于是否准确发出，以及对信息内容是否接收、理解、共鸣，只有信息交流充分，执行才不会偏离要求。

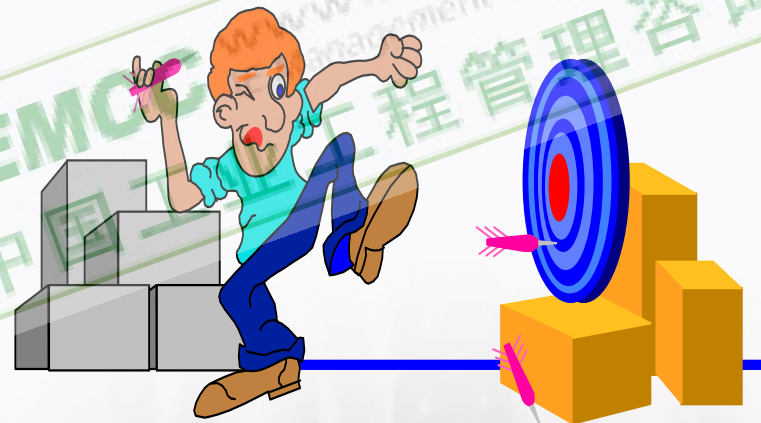
管理人员需注意：

- 1、说明前因后果；
- 2、不要抱住“官本位”不放；
- 3、点“题”之前要过渡；
- 4、闻“过”即改；
- 5、“改弦易辙”时要说明；

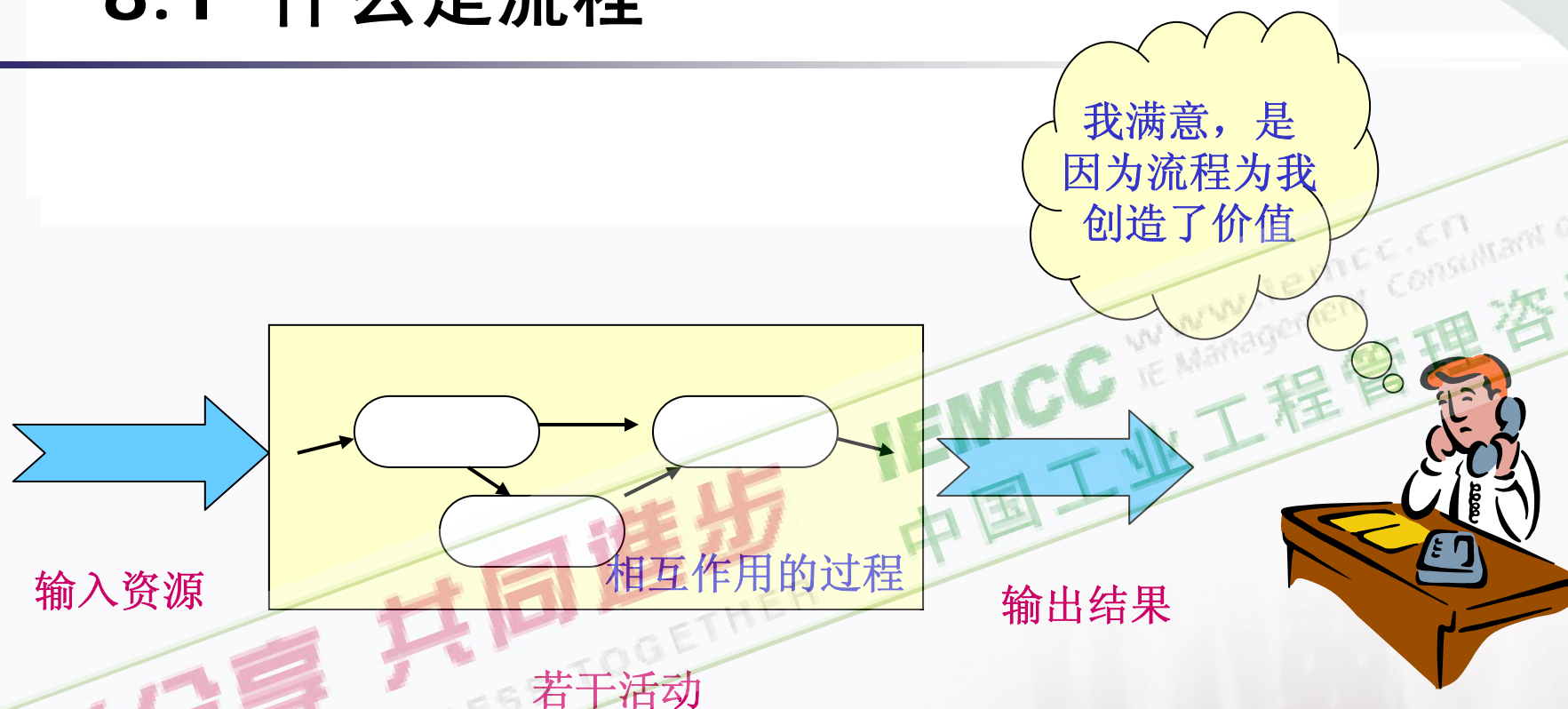


目 录

- 一、引言
- 二、现场管理的主要工作内容
- 三、人员管理
- 四、物料管理
- 五、品质管理
- 六、环境管理
- 七、信息管理
- 八、流程管理



8.1 什么是流程



流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。

8.2 流程要素

投入，是为了保证产出必须投入的因素，比如人力资源、设备、资金等。

□**活动**，是组成流程的基本步骤，实际运作之后能够在质量、成本或速度上增加客户收益。活动可能是次一级流程或是次一级活动的集合。

□**过程（结构）**，流程中的活动是按照某种关系进行的，是互相作用的结果。

□**产出**，是流程存在的根本原因，也就是流程的工作成果。如：设计方案、某幢建筑、施工图纸等等。

□**时间**，流程从投入到产出需要一定的时间。

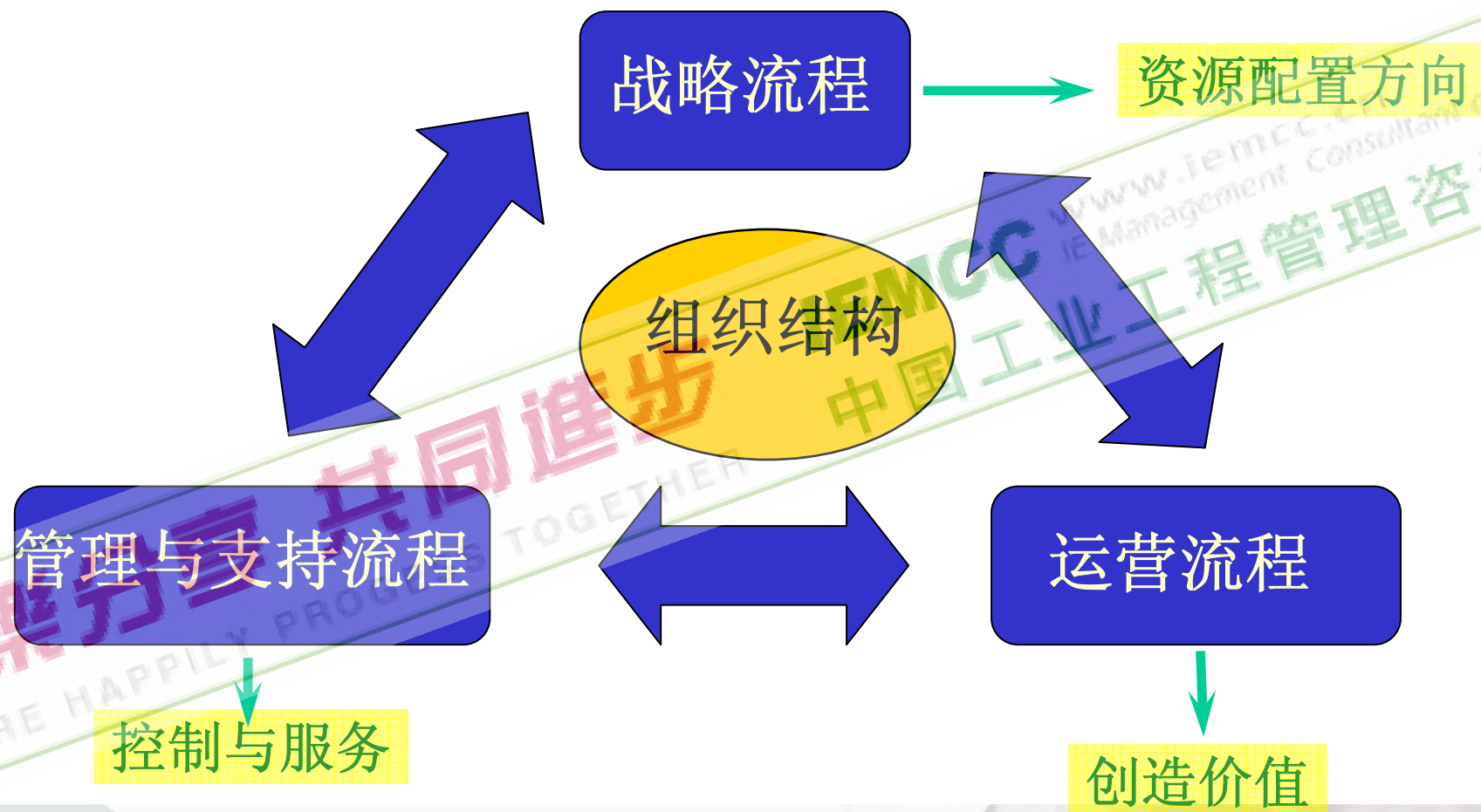
□**客户**，产出的驱动者，内部客户/外部客户。

□**价值**，满足客户需求。

8.3 流程的特点

- ◆ 目标性：明确的目标性。
- ◆ 内在性：包含于任何事情或行为中。
- ◆ 整体性：至少由两个活动组成。
- ◆ 动态性：由一个活动到另一个活动。
- ◆ 层次性：组成活动的本身也可以是一个流程。
- ◆ 结构性：流程的结构可以有多种表现方式。
如：串联、并联、反馈等。

8.4 流程的分类



8.5流程的关键指标

流程的关键指标：

- ☐ 成本
- ☐ 质量
- ☐ 时间（速度）
- ☐ 风险



8.6流程的3C

流程的3C:

- ☐ 沟通(**Communicate**)
- ☐ 协调(**Coordinate**)
- ☐ 合作(**Cooperate**)

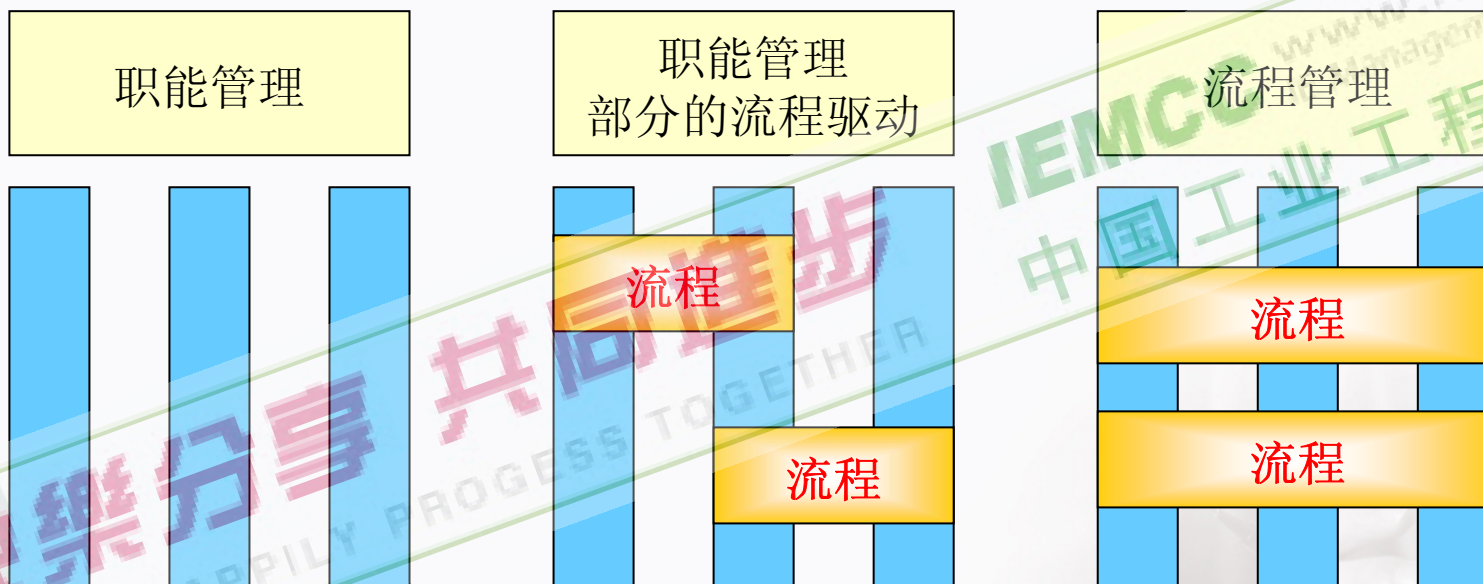
建立流程导向的文化!

- ☐ 目标导向!
- ☐ 绩效导向!
- ☐ 以人为本!

IEMCC www.Iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网



8.7什么是流程管理



8.7 什么是流程管理

想过没有？将流程管理起来！

你不再是部门负责人，你是流程领导者！

流程管理同我们通常所理解的人力资源管理、财务管理、质量管理、信息管理等一样，在本质上是从某一个角度或层面来理解企业管理的内容。流程管理不是管理的全部，是一种新的管理视觉和管理体系。

流程管理从流程的角度来看待企业是否实现了价值增值，进而形成“**认识流程、建立流程、实施流程、流程优化/重组**”的闭环体系。



8.7 什么是流程管理

流程管理关注的不仅仅是工作（活动），不仅仅是工作中资金流、物流、信息流，也不仅仅是在工作中的人，流程管理关注的流程本身。在此意义上，流程管理真正整合了信息管理、物流管理、资金管理、人力资源管理。

尝试用流程的眼光来看待企业的运作。



8.7 什么是流程管理

流程管理可以在企业内部释放资源（尤其是人）的能量，让所有部门和员工看到彼此的联系并且按照这种方式工作。

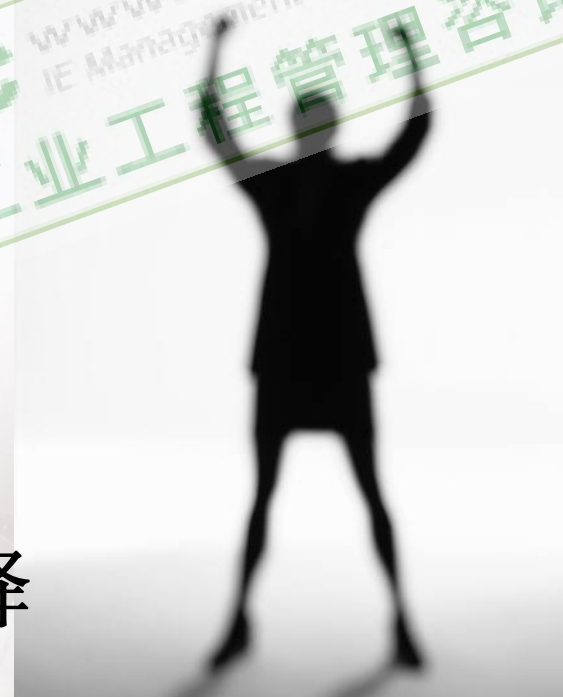
在企业外部，流程管理能够让企业迅速反应，并在竞争对手之前采取富有成效的行动。



总结

在引言中，如果我们对现场管理的意义还存在困惑的话，那么现在我们应该意识到通过现场管理我们应该实现：

- ◆ 员工精神焕发，积极性极大地提高
- ◆ 管理能力大幅提高
- ◆ 工作效率大幅提高
 - 工程按时交付
 - 工程质量稳定
 - 成本得到控制，并稳步下降



谢 谢！



www.Iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

快乐分享 共同进步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER



东方智业管理顾问公司
ORIENT CONSULTING