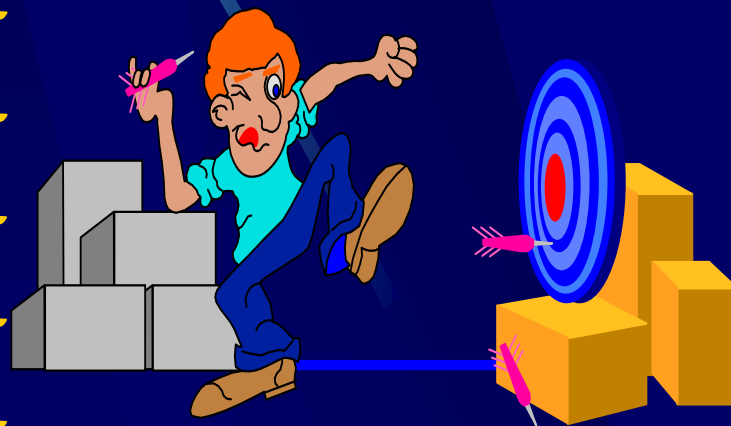


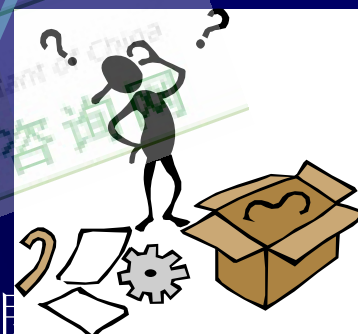
# 现场管理实务

- 一、现场——主要工作
- 二、现场——人员管理
- 三、现场——物料管理
- 四、现场——设备管理
- 五、现场——品质管理
- 六、现场——环境管理
- 七、现场——工序管理
- 八、现场——信息管理
- 九、现场——布局管理



# 总纲：管理（作业）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**

# 一、现场管理工作的主要事项：

## 1、品质：

- A：按《标准作业书》的标准要求作业；
- B：进行工序诊断，预防不良发生；
- C：尽可能改善工序布局，提高工序能力；
- D：将以往的经验、教训，反馈到新机种里；

## 2、降低成本：

- A：在标准工时而内，完成生产数量；
- B：减少材料、设备的在线库存量；
- C：进行经济动作分析，减少作业工时；
- D：杜绝滥用办公经费；
- E：杜绝各种白干、瞎干、蛮干的行为；

### 3、确保交货期:

- A: 编定《生产日程》，作进度管理;
- B: 适当调节工序，平衡工时;
- C: 确保材料准时到位;

### 4、确保人身安全:

- A: 强调安全守则，必要时可强制执行;
- B: 必要时请专家会诊，提出改善方案;
- C: 定期检查各种安全防护措施有无失效;
- D: 万一发生事故，第一时间组织拯救，并向上司报告;
- E: 照明、温湿、噪音、气味符合要求;

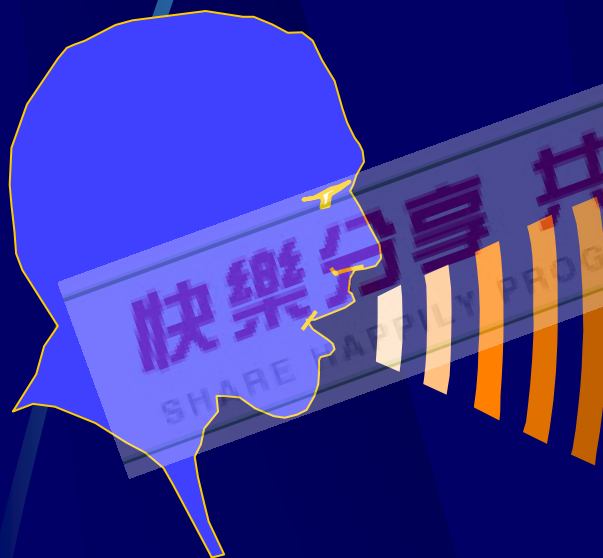
### 5、提高士气:

- 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，发挥领导效应;
- C: 关心部署身心健康，维系良好的人际关系;
- D: 鼓励部署自修求进，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. 加工的浪费;
- F. 库存的浪费;
- G. 制造过多（早）的浪费;



# 現場管理之屋



## 二、现场——人员管理

### 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、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；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

## 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。



## 5、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，要想办法诱发部下参与的积极性才是。积极性一旦调动起来，再棘手捣乱难题都能得到圆满的解决。管理人员要做到：

- 1、赋予动机；
- 2、经历促成长；
- 3、评价反馈；

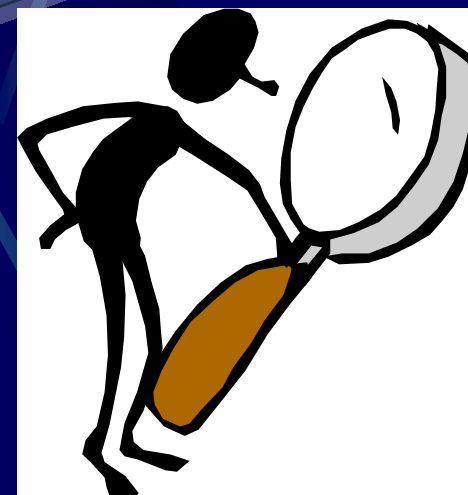
我要做



制度



要我做



## 8、情报交流要顺畅：

情报交流的成败与否，取决于是否准确发出，以及对情报内容是否接收、理解、共鸣，情报交流充分，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；



## 9、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；
- 7、莫要夜郎自大；



◆ 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：
  - 1、不听部下解释，揪住就批，有理没理先骂一顿再说；
  - 2、不给挽回机会，一错就批。根本不理睬最终结果；
  - 3、不再信任，错一回批一次，以后就不再使用该人；
  - 4、不采取相应的实际处罚，每次都停留在口头上；

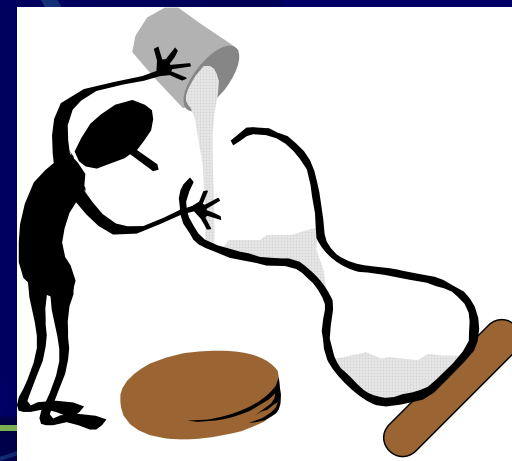




## 10、管理人员要有问题意识：

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？
- 5、多品种，少批量，短交期的生产任务是否越来越多？
- 6、是否重视最终业绩？
- 7、有无轻视外语？
- 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？



## 11、要经常巡视：

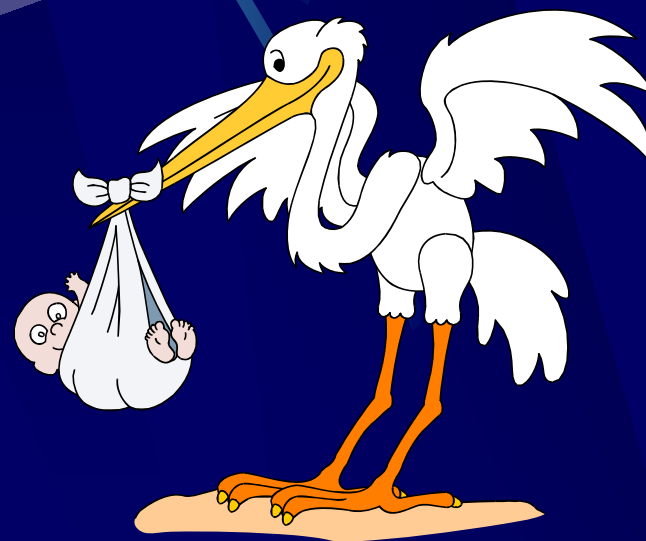
百闻不如一见，看一百份报告、听一百次汇报，都不如亲自到现场巡视一趟深刻得多，管理职务不同，巡视的次数、范围、视角都有所不同，但巡视的目的却是相近的，一般来说，

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、整洁的外表穿戴；
- 2、要有问题意识；
- 3、要有敏锐的洞察力；
- 4、要真实地记录一切；
- 5、谦逊的举止。

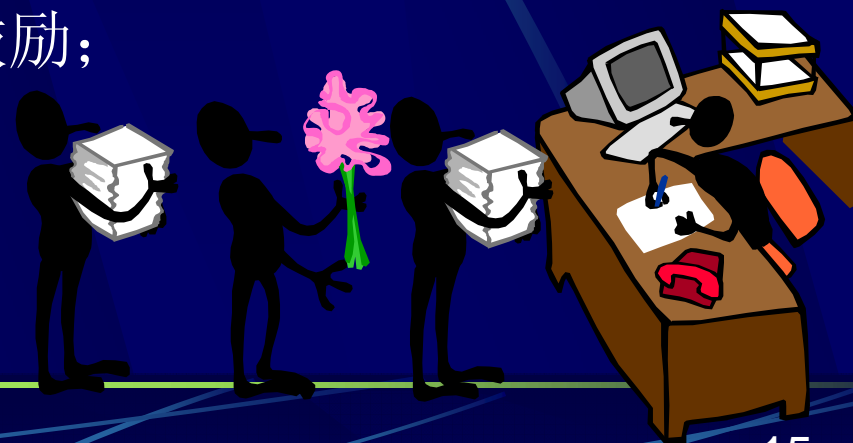


## 13、指导部下的基本方法——OJT

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；



## 14、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。





## 15、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，大事小事都得自己处理；
- 2、管理手法粗杂，不能有效管理；
- 3、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第一步。

## 16、下工序就是客户：

◆ 要确保产品的品质，每一个工序不仅要完成自己担负的责任范围，还要让后工序满意，由前到后，每一个品质项目连环相扣，从而使产品品质最终得以确保，具体做法有三点：

- 1、百分之百确保本工序的品质、数量、交货期；
- 2、尽可能在前工序采取对策；
- 3、后要序有权拒收来自前工序的不良品；

◆ 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、了解后工序的作业内容；
- 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、确实进行情报的反馈和前馈工作；
- 6、有产品良否的判定基准，且有样品，随时可查；
- 7、加强自我检查；

### 三、现场——物料管理：

#### 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。

#### 2、先来先用不能乱：

按材料的制造时期，先生产的先使用，后生产的后使用，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、品质改善时需用；



### 3、材料去向要清楚：

不是所有的材料都能组装出成品，中途分流的材料要有合理的理由，分流的数量要补回，否则生产计划就无法达成。

材料管理时需注意：

- 1、非正常生产所需的材料，尽量从仓库领取，而不是从制造现场取得；
- 2、作《材料去向清单》，实施现场材料管理追踪；
- 3、当日不良当日清理；
- 4、及时记录和销去不同生产单位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；



#### 4、辅料管理要清楚：

缺少辅料，生产一样无法进行，辅料的好坏不仅直接影响着品质，它在成本中也占据着一定比例。

管理时需注意：

- 1、指定专职管理人员，负责申请、领取、保管、发、统计等工作；
  - 2、额定单位用量；
  - 3、分门别类保管好；
  - 4、定期统计台帐，寻找规律；
  - 5、简化领取手序；
  - 6、励行节约为本的原则；
  - 7、完备报废手续；
- 5、不良品退回要确认：
- 现场不良品退回时一定要请品管人员确认OK，方可退回。

## 6、搬运方式要讲究：

搬运作业需要遵循以下一些基本原则：

- 1、机动性原则，既保持随时可以搬动的状态；
- 2、自动化原则；
- 3、避免等待和空搬的原则；
- 4、缩短移动途径的原则；

## 7、材料摆放要整齐、清楚。

8、盘点时候要仔细。

9、不用的时候保存好。

10、报废大笔“挥”不得。

11、返工、选别要有品管签核的样品。

12、当天下班时材料要归位。

13、算准在线库存量。

14、特殊材料，特别管理。

15、特采不慎是“自杀”。

16、申领手续要齐全。

17、早早反馈不良情报。



## 四、现场——设备管理：

1. 制定实施必要的设备操作保养制度，确保安全。
2. 对（价）高、精（度）、尖（端）的设备，进行应有的保全作业。
3. 负责制定**设备动力**计划，制定设备更新计划，进行日常维护、保养设备，保证设备处于正常的运行状态。
4. 防止设备劣化：
  - 1、使用劣化：操作条件、方法
  - 2、自然劣化：生锈、老化
  - 3、灾害劣化：暴风雨、地震
5. 维持适当的维修备件，以免影响维修。

全员保全，人人有责

## 五、现场——品质管理

### 1. 做好品质，要有三“要”：

#### 1、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。

#### 2、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。

#### 3、要贯彻执行：

全体动员,进行品质活动。



## 2. 如何管理品质:

### 1、重视制度，实行标准化:

在公司组织内，应给予品管部门一级部门之位阶，并制订品管部门工作职责及运作系统。

### 2、重视执行:

品质管理涵盖4个步骤:

- 1、制定品质标准
- 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:

近代品质管制应用突飞猛进，主要得力于统计分析手法之应用，企业的品质要做好，应配置对品管手法熟练的人员。

#### 4、重视不断的改善： 品质管制在于三个层次：

- 1、品质开发
- 2、品质维持
- 3、品质突破

#### 5、重视教育训练：

品质管制之成败在于品质意识及危机意识，品管人员及全体员工应经常有计划地接受品管训练，推行品管方能凑效。

#### 6、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）



7、执行5S活动：（整理、整顿、清扫、清洁、素养）

8、高层主管的重视；

9、防止不良品的要诀：

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

10、善用QC七大手法：

## 5、不良为何降不下？

- 1、短期改善目标没有或不明确；
- 2、责任、权限不明确，或没有设置管理者；
- 3、只注重生产效率，不注重产品质量；
- 4、交流欠缺，协同配合能力欠佳；
- 5、未在第一时间内，到现场对实物进行确认，未确实掌握不良的发生状况；
- 6、降低不良的计划只限于文字记述化，并未实现；
- 7、作业未标准化，标准化本身未加维持；
- 8、作业培训不充分；



## 5、不良为何降不下？

- 9、未对不良处理结果再确认，也未加以预防再发，或再发防止对策不完全；
- 10、不遵守约定之规定；
- 11、5S紊乱；
- 12、未按计划培养硬派监督者；
- 13、品质情报不准确，数据未加收集计算，或情报严重滞后，未向上报告，也未加活用；
- 14、QC改善技法未能活学活用；
- 15、改善例子未能横向展开；

## 6、每个员工应怎样配合公司做好品质：

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



## 7、总结：

品质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：

**品质是管理出来的，而不是检验出来的；**

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产品的品质，要懂得：

**下一工序就是客户**的道理。

## 六、现场——工作环境管理

有效方式：推进5S活动

5S活动的作用：

- 1、作业人员心情舒畅，士气高昂；
- 2、作业出错机会少，不良下降，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；



## 七、现场——工序管理



### 1. 工序要常诊断：

就像人的身体健康检查一样，要经常诊断工序上潜在的“病因”，使问题消除在初级阶段。

### 2. 流水线作业跟点走：

通过对产品特性的测试后，在流水线一定距离划出线点为记号，作业员跟着线点节拍下机，以保证产品品质及生产效率。

## 八、现场——信息管理

1、**识别**：生产要素的识别做不好，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；

2、**文件、资料归档**要便于查找：

任何人都有需要的时候，在固定的地方，都能立刻找到最新的文件，这才是文件归档的目的所在。



### 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；



### 4、看板公开化：

将一切可以公开的情报真实地、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、告诉众人生产运作情况，提醒保持居安思危的姿态；
- 3、为管理人员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；

## 九、现场——布局管理

1. 合理的生产布局：合理的生产布局就是将各个生产要素设置到最佳位置，使得每一个生产要素都能发挥出最大效益

布局改善的基本原则：

- 1、**统合原则**：将所有生产要素有机的衔接起来，组成一个整体。
- 2、**空间、时间最短原则**：用最短的距离、时间，把生产要素移动到位。
- 3、**顺次流动原则**：按产品工艺要求，前后两个工序有序连接。
- 4、**立体空间的原则**：尽可能利用建筑物内的一切立体空间。
- 5、**安全原则**：作业人员工作时能确保自身安全，而且本人对环境也感到满意。
- 6、**适变性原则**：对各种生产要求都能在最小损失范围内转变过来。



## 2.色彩的标准化管埋

色彩是现场管理中常用的一种视觉信号，目视管理要求科学、合理、巧妙地运用色彩，并实现统一的标准化管理，不允许随意涂抹。这是因为色彩的运用受多种因素制约：

### 1、技术因素

不同色彩有不同的物理指标，如波长、反射系数等。强光照射的设备，多涂成蓝灰色，是因为其反射系数适度，不会过分刺激眼睛。危险信号多用红色，这既是传统习惯，也是因其穿透力强，信号鲜明的缘故。

## 2、生理和心理因素

不同色彩会给人以不同的重量感、空间感、冷暖感、软硬感、清洁感等情感效应。

例如：

高温车间的涂色应以浅蓝、蓝绿、白色等冷色为基调，可给人以清爽舒心之感；

低温车间则相反，适宜用红、橙、黄等暖色，使人感觉温暖。

热处理设备多用属冷色的铅灰色，起到降低“心理温度”的作用。

从生理上看，长时间受一种或几种杂乱的颜色刺激，会产生视觉疲劳，因此，就要讲究工人休息室的色彩。如纺织工人的休息室宜用暖色；冶炼工人的休息室宜用冷色。这样，有利于消除职业疲劳。

### 3. 社会因素

不同国家、地区和民族，都有不同的色彩偏好。例如，我国人民普遍喜欢绿色，因为它是生命、青春的象征；而日本人则认为绿色是不吉祥的。

快樂分享 共同進步  
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC  
中国工业工程咨询网  
www.iemcc.cn  
Management Consultant of China