

第三章 现场管理推进要素及过程控制

第一节 现场管理的推进要素

第二节 现场管理过程控制

第三节 现场管理体系构建

第一节 现场管理的推进要素

- 一、领导作用**
- 二、员工素质**
- 三、组织保证**

一、领导作用

- 领导的推动作用和表率作用在现场管理中对企业的影响是显而易见的。高层领导在提高组织现场管理水平过程中，需要发挥如下主要作用：明确目标、提供资源、营造氛围。
- ① 高层领导根据组织的经营方针和战略规划，明确现场管理的目标。现场管理的目标、规划和要求应与其使命、愿景、价值观、发展战略及战略实施计划协调一致。
- ② 为保证现场管理有效开展，高层领导为现场管理活动提供必要的人力、物质以及资金等各种资源的支持。
- ③ 高层领导应在营造现场管理氛围中发挥主要作用。通过学习、会议、网络、刊物、看板等多种形式向员工传达现场管理的重要性。

二、员工素质

- 在知识经济时代，组织的成功与否更多体现在有无适用的人才，人才是组织最宝贵的财富。
 - 不断提升员工素质是现场管理水平提高的源泉。根据现场管理的要求，首先应识别对于现场员工的能力需求，采用系统的方法，有目的的提升现场员工的技能和素质，确保现场管理目标的实现。
 - 有计划地开展现场员工的培训工作，建立培训记录、培训效果跟踪制度以及培训评价系统。
 - 在激发员工主动参与现场管理活动的热情上，可采用适当的方法和形式
-

三、组织保证

- 为保证其职能与现场管理需求相匹配，以及实现作业现场与组织整体的运行协调一致，组织应建立系统的管理机制并确保其有效运行。
 - 系统的现场管理机制内容包括：设立现场管理组织机构，构建现场管理运行机制，建立现场管理流程、制度及授权和激励机制。
-

第二节 现场管理过程控制

- 一、过程策划
- 二、过程实施
- 三、过程改进与创新

一、过程策划

- 组织在现场管理过程中应采用系统化的方法，充分识别来自顾客和各相关方的需求，分析各类需求与现场各项管理活动之间的关系，将需求转化为现场管理过程相对应的要求和指标，明确各现场管理指标的监控流程，形成系统的现场管理指标体系。
 - 过程设计的输入要素是对过程要求的确定，包括产品设计开发的技术参数、图纸等输出结果，以及组织现有的资源和技术水平。
 - 现场布局的设计则要根据产品生产工艺特点、设备特点、人员等特点进行合理的设计，应有利于现场物流的顺畅，生产组织的灵活性，人员作业的安全性。
 - 在现场管理过程的设计中，采用适当的方法，识别并减少流程中的各种浪费，可使用价值流分析等方法。识别过程存在的潜在风险，并采取相应的措施实现预防性管理，可使用防差错方法、失效模式分析等方法。
-

二、过程实施

- 组织根据过程设计的结果，从“人、机、料、法、环”各方面配置资源，有效实施现场管理过程。在各项现场管理活动中，通过正确的选择和使用管理工具方法，以标准化、精细化、可视化、柔性化、信息化为路径，不断提升现场的作业效率和产品质量，保证过程的稳定性和灵活性。
 - 5S与目视化管理：5S是现场中各项管理工作的基础。
 - 现场作业人员管理：现场作业人员上岗前应经过系统的培训、实践、考核三个阶段
 - 现场文件管理：组织应制定系统的现场文件管理流程，包括制定、发布、培训、保存和更新环节。
 - 设备管理：组织应结合现场的作业组织特点，系统的开展设备全面生产维护（TPM）活动，提升设备综合效率。
-

二、过程实施

- 过程质量控制：组织应制定产品质量检查方案，制定过程质量控制方案，
 - 现场原材料和在制品管理：组织应建立作业现场原材料及在制品的管理机制，确保现场的库存合理
 - 生产计划管理：组织应根据市场需求的特点、生产能力、供应商的供给能力和组织内部的需求，确定生产计划制定的原则，并制定均衡的生产计划
 - 安全与环境管理：组织应按照环境管理体系（GB/T24001）和职业健康安全管理体系（GB/T28001）的要求，保证实施现场安全与环境管理；
 - 资源利用：组织应结合作业过程的特点，不断对生产工艺、流程进行优化，以减少资源损耗。
 - 过程监控：组织应采用适宜的方法对现场管理整体过程进行监控，并在适当时进行测量，确保过程实现所策划的结果，实现有效的过程控制。
 - 过程异常处理：组织应建立异常处理程序，规定异常情况控制以及处置的有关职责和权限，确保过程异常情况得到及时有效的控制和处理，以防止其非预期的发生。
-

三、过程改进与创新

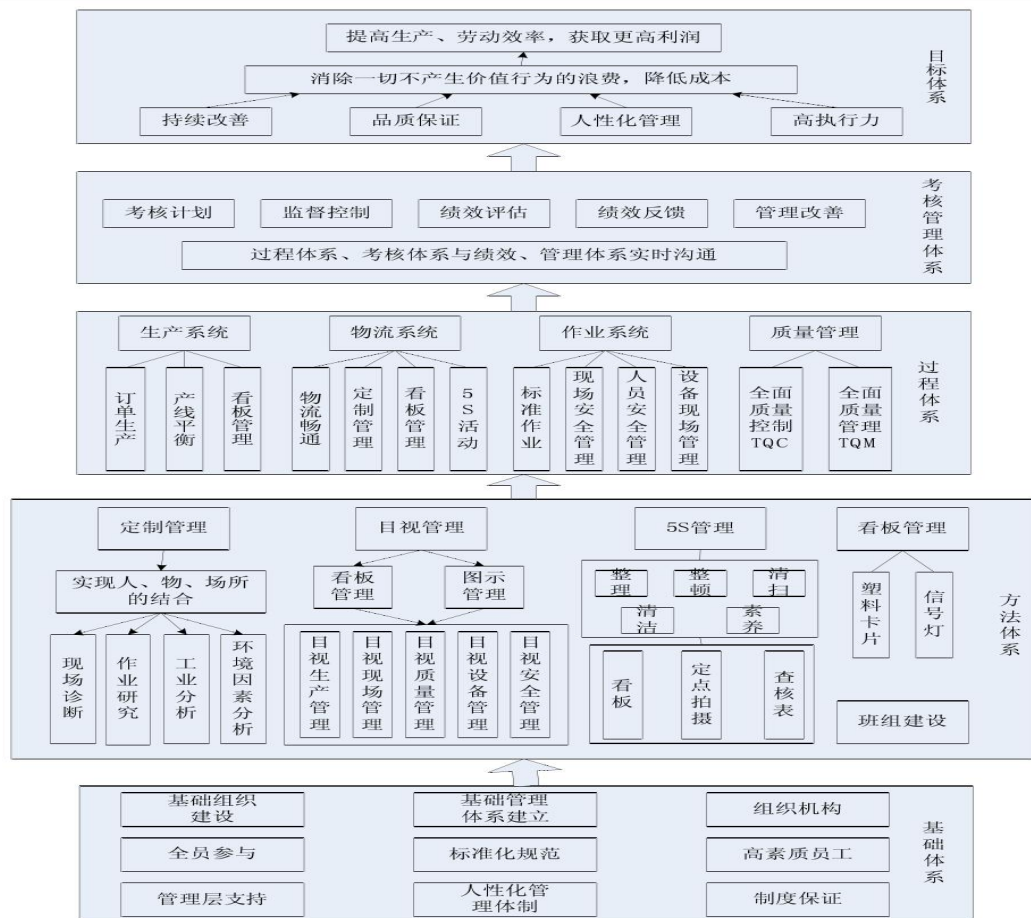
- 过程改进是提高现场管理活动和过程的效果与效率的措施，需要通过现场管理过程产品质量、成本、交期、人员技能、设备、效率、过程能力等结果评价现场管理的适宜性和有效性，制定改进计划并组织实施，可以采用合理化建议、标杆对比、QC小组、六西格玛等方法，对存在差异的指标进行改善，将改进结果及时纳入相应的现场管理体系。
 - 过程创新是以新思维、新发明等突破原有模式，对现场管理过程和活动进行革新。就一个企业而言，员工的创新是企业创新的源泉。员工的创新是需要管理者精心培养的，鼓励员工在工作中创新，同时也能提高员工对企业的忠诚度和员工工作的成就感。在市场竞争激烈、产品生命周期缩短、技术突飞猛进的今天，不创新，就会被市场淘汰。
-

第三节 现场管理体系构建

- 现场管理是一项系统工程，其核心是用全面质量管理的思想和方法提升现场管理活动各个要素整体运行的质量和效率。健全的现场管理体系包括：基础体系、方法体系、过程体系、考核管理体系和目标体系共5个方面。

第三节 现场管理体系构建

体系之间是相互关联、相互依托、逐步推进，没有下一层的支持和推进，不可能使得上一层成功的构建和实施下去。如图：



本章小结

经过这一章的学习，我们掌握了有关现场管理推进要素及过程管理。主要包括以下内容：

- 现场管理是一项系统工程，需要综合考虑人、机、料、法、环等多种影响因素，并运用适用的工具方法进行控制，以实现既定目标。企业应从领导的作用、全员参与和管理机制三方面入手，推进现场管理：领导在明确目标、提供资源、营造氛围方面发挥作用；全员参与促进现场管理目标的实现；管理机制是确保现场管理有效运行的保障。现场管理过程控制包括过程设计、过程实施和过程改进与创新。过程设计将顾客的需求转化为现场管理过程的要求和指标，明确监控流程，确定过程输入要素、进行现场布局设计；过程实施是通过各项现场管理活动实现对人员、机器、材料、方法、环境因素的管理，及时处理过程异常情况；通过过程改进和创新不断提高现场管理活动和过程效率。
-