

现场管理的重要准则

大多数的经理人员，较喜欢把办公室当做工作的场所，而且希望自己能够远离发生事件的生产现场。大多数的经理人都仅是通过每天、每周、甚至每月一次的报告和会议，来接触、了解现场的实情。与现场保持密切的接触及了解，是效率化管理生产线的第一步骤。因此，有 5 项现场管理的重要准则：

1. 当问题(异常)发生时，要先去现场。
2. 检查现物(有关的物件)。
3. 当场采取暂行处置措施。
4. 发掘真正原因并将之排除。
5. 标准化

1. 现场管理的重要准则第一步：先去现场

管理阶层的职责，包含了工人的聘用及训练，为他们的工作设定标准、设计产品及流程。管理阶层设定现场的作业条件，使得无论发生了什么事，都能反映给管理阶层知道。管理人员必须要能知道现场中第一手的情况，

就如这句箴言“先去现场”所示，将它当做例行事务；管理及督导人员应当立即到现场去，站在那里观察事情的进展。在养成到现场的习惯之后，管理者就能建立起应用惯例，以解决特定问题的自信心。克利斯迪安托·佐加(Kristianto Jahja)曾服务于丰田汽车公司，并且在印尼的亚斯特拉集团合资的公司，担任改善顾问。他回想起第一次被派往日本的丰田工厂，接受训练的情形；第一天，一位指定担任他师傅的督导人员，带他到工厂的一个角落，用粉笔在地上画了个小圆圈，告诉他一整个上午都要待在这个小圈子内，用眼睛注意看看有什么事情发生。于是佐加专注地看了又看。半个钟头、一个钟头过去了，随着时间消逝，他感到烦躁了，因为他仅看到一些例行重复的工作。最后，他气得对自己说：“我的督导是想干什么呢？我是被派来学习一些东西的，但是，他根本没教我任何东西。还是他想显示一下他的权威？这是什么样的训练？”就在他还不至于感到太受挫之前，这位督导人员回来了，带他到会议室去。在会议室里，佐加被要求描述他的观察。他被问到特别的问题，如“你在那儿看到什么？”以及“对于那个流程你有何想法？”佐加无法回答大部分的问题，因而了解到自己的观察，漏失了许多重要的地方。督导人员向佐加耐心地解释他无法回答的问题重点，用图表画在一张纸上，以便将整个流程描述得更清楚、正确。直到此刻，佐加才明白他的师傅对流程有更深入地认识，也了解自己的无知。

循序渐进地，佐加明白了：现场是所有信息的来源。他的师傅接着告诉他，要成为一个够格的丰田人，就必须喜欢现场，这是每一个丰田员工所

必需的信念——现场是公司内最重要的地方。佐加说：“的确，这是我接受过的最好的训练，它帮助我成为一个真正的现场人。而且这种现场思想，终生影响我的工作生涯。即使是现在，每次我看到一个问题，我的心中，立即就大声清楚地吼出：先到现场去看看！”

这在日本，是一种现场常见的训练方式。大野耐一以开发丰田生产体系出名的。当大野注意到有哪一位督导人员，没有真实地掌握现场的状况，便带着这位督导到工厂去，画上一个圈圈，要求这位督导站在里面，直到他明白了为止。大野也力促经理人员要去寻访现场。他会说：“每天到现场去，而且去的时候，不要穿破了你的鞋底却毫无所获。最少每次都能带回一个改善的构想。”

当大野刚开始在丰田导入及时生产的观念时，遭到来自四面八方的阻力。其中一个最强烈地反对意见，是来自公司内的财务人员，他们只相信书面财务报告，而且经常不愿支持分配资源给与现场有关的改善活动，因为这样做，并不能立即从最底层的生产线获得成果。大野力促会计人员去工厂。他告诉他们，每年要穿破两双鞋子到现场走走，看看存货、效率、质量等如何被改善，而且这些改善对成本的降低是如何地做贡献，这些终将产生较高的利润。

大野在他的晚年，公开演讲以分享他的经验。据报道，他有一次的演讲起头如此问道：“听众中是否有任何财务人员？”当有些人举起手时，大野

告诉他们说：“你们并不是要来了解我将要演讲的内容。纵使你了解了，也将无能为力去推行，因为你们是远离现场而生活的。我知道你们是多么地忙碌。我认为当你们回到办公室时，宁愿把时间耗在办公桌上的工作。”他以开玩笑的方式说完这些话。他明白能获得财务管理人员的支持，对现场改善是极为重要的。

富士全录公司的总裁—宫原明的职业生涯，是从富士胶卷公司的成本会计开始的。他知道现场才是所有真实资料的来源，宁愿到现场去探查所取得的信息。当他收到财务报表，看到所列的不合格品资料时，便感觉急切地要去现场，观察造成这些不合格品的原因。因为他认为一个会计人员的工作，不是单纯地与数字为伍，而应去了解这些数字产生的过程。由于经常在现场里见到宫原，最后，生产线的督导人员必须在靠近生产线的地方，准备一张桌子供其使用。

后来他终于调到富士全录公司，并且高升至其他的管理职位，他仍然对现场迷恋。举例来说，当他担任工农业部门的部长时，现场即是指他的业务人员和服务人员，与客户接触的场合。他伴随着服务人员去拜访客户，非仅阅读报表，而使他对客户的需求有更好地了解。

有一次我旅行到中美洲，拜访了一家八百件的分公司，这是总部设在香港的一家日本超级市场连锁店的公司，其连锁店遍布全球。我问了总经理，有谁在仓库的角落有办公室，多久去现场一次？(在超级市场，现场系指

店面，仓库及结帐台的地方。)这位经理用非常抱歉的态度回答说：“你知道，我有一位负责现场的助理，所以并没有经常去现场。当我强求他告诉我正确的次数时，他说：“好吧！我每天必须到那儿大约30次。”这位经理为每天“仅”到现场30次感到歉意！

“当我走过现场时，”他告诉我说：“我不仅观看有多少位顾客，商品有否正确地陈列，哪项商品较受好评等，而且也往上看看天花板，往下看看地面是否有任何异常现象。走过现场及看看正前方，是任何一位经理随便都办得到的做法，你知道吗？”有一个地方确定不是现场，那就是经理的办公桌。当一位经理人员依据资料，在他或她的桌上做决策，那么这位经理人员就不是在现场，而此时就必须对原始资料的来源详加质疑。

举个例子来说明。由于日本是位于活火山活动频繁的区域，有许多温泉度假区。这些度假区的主要卖点就是露天浴池，游客可以一面泡在浴池中，一面欣赏远方的河川山脉。最近我在一家大型的温泉大饭店渡了几天假，这儿有室内浴池和室外浴池。多数游客都是先到室内的浴池浸泡后，才走下楼梯到室外的露天浴池浸泡。正常来说，我看到每个浴池约各有一半的旅客在浸泡。有一天晚上，发现室内的浴池几乎空无一人。当我进入之后才了解，原来是水温太高了。因而导致大家都往露天浴池挤，因为那里的水温刚好很适当。

明显地，室内浴池出了差错。一位清洁人员带着另外的浴巾进来，想要

清洁这个浴池，却没有注意发觉有何不妥之处。当我告诉她这个问题，她马上打了电话，接着水温就回复正常了。

稍后，我与饭店的总经理讨论这个突发事件。他是我的好朋友，他告诉我说，室内浴池的温度是设定在摄氏 24.5°C，而室外的浴池是设定在摄氏 43°C。这位总经理继续解释说“我们有一间监控室，我们的工程人员，随时密切注视着浴池、房间的温度，火警警报系统以及诸如此类的事。不论何时，当他看到仪表有异常时，便需采取处置行动。”说到此，我反驳他说：“不对，注视仪表的人，仅是依赖第二手的信息。在浴池的信息，先由浸入水中的温度计搜集，然后借着机电设计的仪器，转送到监控室驱动温度表上的指针。在此过程中，任何的差错都可能会发生。在那天的那一段时间里，现场的实情是这样的，在室内浴池里并没有什么人在浸泡，如果说清洁人员已训练成较有警觉心的话，她可能会注意到这种状况，把手伸入水中就会感觉到水太烫了。”

我告诉我的朋友：“你直接从现场得到的信息才是最可靠的。”用你的手去感受热水的温度，就是最真实的。

当你在现场时，甚至用不着这些数字资料，因为你所看到的、所感觉到的，就是原始的第一手资料。在现场的人员应当负起质量的责任，因为他们经常可以接触到实情的人，比坐在监控室的人，才是更佳的质量维护者。

石川馨博士，日本质量管理的先驱之一，常说：“当你看到资料时，要

怀疑它！当你看到测量数据时，要怀疑它！”他知道公司内所搜集的资料，都是为了取悦老板而测量的数据，会因仪器设计的关系而使记录不正确。即使在最佳的情况下，测量的数据也仅是二手资源，经常不能反映出实际的情况。

许多欧美的管理人员，有选择不去探访现场的倾向。他们也许以不到现场去和不用了解现场为自豪。最近，我听到一家公司的总裁，他从不去探访工厂，我建议他偶尔到工厂看看，他回答说：“我是工程师出身的背景，我知道如何阅读及解释这些资料。所以我可以依据这些资料做出正确的决策，为何还要去工厂呢？”

另外一家我拜访过的工厂，我得知每当总公司的大人物来访时，厂长就必须耗费数个小时，在会议室内回答那些大人物愚蠢的问题。这些经理人员不去现场了解进行中的事务，而且经常留下了一些不适当、找麻烦的指示。“没有这些会议，我们还可以做得更好呢！”厂长这样告诉我。

这位厂长对会议的见解，表露出在最高管理阶层与工作现场之间有巨大的鸿沟存在，此情况削弱了公司挑战内部的浪费和外部的竞争能力。管理阶层的此种做法，通常会引来工人对其不尊重的态度。

2. 检查现物

日文的现物，是指有形的实体东西。在“现物”的范畴里，此字可用来称一部故障的机器、一个不合格品、一件被毁损的工具、退回来的产品或者

甚至是一位抱怨的顾客。一有问题或异常的状况时，管理人员应该到现场去检查现物。借着在现场详细检视现物，重复地问着，“为什么？”并且应用一般常识和低成本的方式，管理人员就应当能够确认出问题的原因，而用不着使用那些高深复杂的科技。举例来说，假设生产出一个不合格品，简单地握在你的手中，去接触、感觉、仔细地调查，然后再去看看生产的方式，便可能暴露出问题的原因。

有些经营主管认为当某部机器出现故障时，其现场不是在那部故障机器的地方，而是在会议室里。在那儿，这些管理人员聚集在一起，讨论问题，而从不去看实物（在此例是指机器），然后每个人都在推卸自己应负的责任。

改善是从问题认定开始。一旦认识清楚了，那就已经成功了一半。督导人员的工作之一，应当是要经常保持注视行动的现场，而且依据现场和现物的原则来认定问题。

一位督导人员最近说道：“我每天到现场走走，试着查看现物有否不寻常，以便能带回到我的桌上开始解决它。当我发觉不到任何可资改善的事项时，便感到很沮丧。”本田宗一郎-本田汽车公司的创办人，是没有办公室的社长。他总是出现在现场的某一个地方。他是学机械背景出身的人，终其一生都在现场里，拿着螺丝起子及扳手在调整修理发动机。他手上有许多疤痕。在其晚年，曾访问临近的一所小学，与孩子们谈天，他骄傲地

露出他的手，让孩子们去触摸这些疤痕。

3. 采取暂行处置措施

有一次，我参观一家工厂，看到一台切割机器附挂着一把小扫帚。我注意到这部机器停在那儿不动，因为有金属铁屑掉落在机器的传动带，卡住不动了。此时作业员就拿出扫帚，将铁屑从传动带扫除，再重新启动机器。过了一会，机器又停住了，作业员重复同样的动作，再启动机器。机器如果出现了故障，必须立即再启动。这样的事态，必定会继续再发生下去。有时干脆踢机器几下，也会使机器又启动了。然而，暂时的处置措施，仅是排除了问题的现象，并没有找到机器停止的真正原因。这就是为何你必须去查核实物，持续问“为什么？”直到找出问题的真正原因为止。

4. 发掘真正原因并将之排除。

5. 标准化以防止再发

现场管理人员的任务就是实现 Q C D。不过，每天在工厂里都会发生各式各样的异常现象。有不合格品、机器故障，生产目标未达成及员工迟到。不论何时，问题发生了，管理阶层就必须去解决，并且确定不会再因同样的理由而发生。一旦问题被解决后，新的作业程序就必须予以标准化，接着就要开始“标准化—执行—查核—处置”的循环。

否则，员工就会忙于救火的工作。因此，现场管理的第五项，也是最后一项的重要准则就是“标准化”。在现场，当一个问题发生，不论是否金属碎屑掉落，卡住传动带造成机器故障，或者是旅馆的房客抱怨传真文件的处理方法，首先必须依照现场现物的原则，详细观察问题。其次，必须找

出问题的原因。最后，在确定解决问题的方式有效果之后，就必须将新的工作程序予以标准化。

在此种模式下，任何的异常就会衍生出改善的主题。此主题最终会导致引入新的标准，或是提高现有的标准。“标准化”是用来确保改善的效果，使之能继续维持下去。“标准”的其中一种定义，是指“做事情的最佳方法。”如果现场员工都能遵照这样的标准工作的话，就能确保顾客满意了。如果标准是意味着“最佳的方法。”那么每一位员工每一次都必须遵照相同的标准、相同的方法去工作。如果员工在其重复性的工作过程中，不遵守标准工作。这是经常发生在生产现场的状况，其后果便会导致质量的变动及差异波动。管理阶层应当清楚地制订标准，供员工当做惟一的工作方式，以确保满足客户的 Q C D 需求。不能主动制订工作程序标准化的管理人员，就是对现场管理失职了。在宾州坦帕市(Te m p l e)乔奇(G i o r g i)食品公司里，以往行政办公室是位于楼上，而现场则位于楼下。在楼上都用隔墙，隔开了每一个部门：业务、行销、工程、研究开发及人事。

但是公司的董事长，佛列德·乔奇(Fred Giorg e)，决定每一位支援现场工作的人员，都必须将他们的办公桌移到现场去。他宣布道：“我们要搬移到现场去，而且我们要在一个没有隔墙的大房间内一起工作。”一阵抗议的喧嚣随之而来：“那会太吵了！”“我们会无法专心工作！”“属下人员有些会辞职！”“我们无法保持公司的机密！”乔奇不为所屈。他说道：“如果在这种情况下，会泄密的话，那也没有任何方法能够保密了。如果有人

不喜欢的话，就让他们走吧！”

最后每一个人都搬动了，即使不是心甘情愿。今天，到访公司的客人，都能一眼就看到，每一个人都在一个大房间里工作。如果访客注意看的话，会发现董事长乔奇也在其内，坐在一张不显眼的办公桌，在侧面则有另外两张公司主管用的桌子。“以前，”乔奇说道，“每当我需与底下的经理开会时，我必须在会前，先查询谁在公司内，谁出差在外。现在，我只要四处张望一下，看看有谁在场。然后大叫一声说：‘嘿！让我们到会议室去讨论这件事，没有 Muda！’”

公司内，谁出差在外。现在，我只要四处张望一下，看看有谁在场。然后大叫一声说：‘嘿！让我们到会议室去讨论这件事，没有 Muda！’”

这样安排公司职员的方式，也产生了其他的好处。在管理区的入口处有两间小房间：电话总机室及人事部。在总机室墙上有一个窗户，可使总机人员一眼就看到谁进来了，谁出去了。而且，员工有事与管理区的人员接洽时，因为他们都必须经过人事部的办公室，他们更容易与人事部的人员，商讨他们所关心的事务。

乔奇食品公司前任贴标签部门的经理托尼·普利欧(Tony Puglio)说道：“5年前，我要耗费许多时间，在办公室内做一些书面工作。我认为我拥有了所有的答案，而且能自己处理任何一件事。现在，我发现到通过改善活

动，我们何以做得不一样了。例如质量圈会议以及倾听工人的提案，走到工作场所去，把更多的时间花在现场，观察每一个问题并且将它们矫正。我发掘出我的员工都有很多的能力—艺术的才华以及实务的技术，这些都是以往我所不了解的。他们自己都能从事所有的改善工作，使生产线变得不一样。”

“我花了 90%的时间在现场里，使得我能看得到工人的问题，”普利欧说着，“以前当他们进办公室告诉我他们的问题，我必须听他们说，但是无法为他们做许多事。我不了解我们是以这种方式年复一年来经营我们的工作，而且我设想每一件事都没问题。但是，事实并不是如此的。借着走入现场，我能真正地了解到工人所说的事物了。”

“现在，我注意到每一个人都能在他们的工作上付出更多努力。他们感到兴奋，以他们的部门为荣。他们将每一件工作保持得有条有理，更为清洁。工作场所看起来很好。而且新人进来时，都愿意在那儿工作。自己感觉很好，而他们看起来也很好。他们看到正在进行中的这些改变，这些改变也产生了不同的变化，使他们的工作更容易做。”