

现场管理的金科玉律第一步：先去现场 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_8E_B0_E5_9C_BA_E7_AE_A1_E7_c41_65695.htm 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。在养成到現場的习惯之后，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。大野耐一一是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。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，而室外的浴池是设定在摄氏43。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。”说到这里，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。”

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com