



精益界 实用精益管理丛书
www.leanall.com

精益班组管理系列

精益班组管理 自检手册

精益界
组编

对照标准 定时自检
让班组问题无所遁形



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F406.6-62
4

精益班组管理系列

精益班组管理 自检手册

精益界
组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从班组建设、班组流程管理、作业标准管理、作业任务管理等方面，分章节给出了班组管理中的各项标准，罗列了班组管理中常见的各种问题，并给予针对性的处理技术，以便管理者有效处理异常。对照本书标准，管理者可以判断班组管理状态的优劣，以及发现问题并处理问题。本书旨在提供一本客观而科学的班组管理自检手册，适合生产主管、班组长以及培训、咨询人士阅读使用。

图书在版编目（CIP）数据

精益班组管理自检手册/精益界组编. — 北京：中国电力出版社，2015.5
ISBN 978-7-5123-7363-1

I. ①精… II. ①精… III. ①班组管理—手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 047147 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：刘红强

责任校对：林媛 责任印制：赵磊

三河万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年4月第1版·2015年4月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·11印张·196千字·4彩页

定价：36.00元

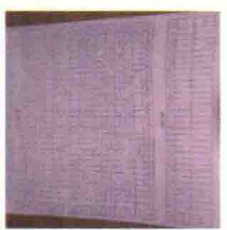
敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

验布一员工操作标准书

一、剑杆车间—验布工序重点环节图示				二、操作步骤			
图a	图b	图c	图d	图e	图f	图g	图h
							
	制表			审核			
图1 员工操作标准书				批准			

1. 验布前的测试		1. 开机前应认真检查验布机周围有无杂物，以免妨碍工作和损伤机器。	
1.2 验布机上有无尖锐锐器（图a）并确认干净、无油污，以免布料受损		1.3 打开灯光灯，使光源与验布机台面距离保持在1.2米（图b）。	
1.4 将待检布匹放置于机器后面的转动架上（图c）。		1.5 打开验布机的电源开关，测试验布机的上下灯是否正常（图d）。	
1.6 测试验布机是否能正常运转，将来数表恢复到0的状态（图e）。			
2. 验布作业			
2.1 将坯布小心放在验布墩子上，注意分清布料正反面。		2.2 布料正面朝上，并将布料引到验布台面上（图f）。	
2.3 在测量长度时，应将布料自然放平，钢卷尺要保持平衡（图g），以确保测量精准。		2.4 验布机速度一般控制在每分钟5-20米（图h），以能够看清布料上的疵点为标准。	
待快结束时，用手扶住布头，以免布头带动计长感应器造成误差。		2.5 记录各班米数及次品米数于《剑杆车间日产量表》（图i）上。	
2.6 发现次品时，应及时通知该机台负责的机修工、跑车工，以免次品继续产生。			
3. 关机清洁			
3.1 整理关闭电源开关，除去验布机上残余纱线。		3.2 清理周边地面，将地面残留纱线打扫干净。	
三、注意事项			
1. 严禁用手直接触摸机器高速运转部位，以免手被轧伤。			
2. 发现机器功能异常、异响、异味、冒烟、无法正常启动等情况时，及时报告车间主任或机修工处理。			
变更项目及内容		变更人及日期	

1. 验布前的测试

- 1.1 开机前应认真检查验布机周围有无杂物，以免妨碍工作和损伤机器。
- 1.2 验布机上有无尖锐锐器（图a）并确认干净、无油污，以免布料受损
- 1.3 打开灯光，使光源与验布机台面距离保持在1.2米（图b）。
- 1.4 将待检验布匹放置于机器后面的转动架上（图c）。
- 1.5 打开验布机的电源开关，测试验布机的上下灯是否正常（图d）。
- 1.6 测试验布机是否能正常运转，将米数表恢复到0的状态（图e）。

2. 验布作业

- 2.1 将坏布小心放在验布墩子上，注意分清布料正反面。
- 2.2 布料正面朝上，并将布料引到验布台面上（图f）。
- 2.3 在测量长度时，应将布料自然放平，钢卷尺要保持平衡（图g），以确保测量精准。
- 2.4 验布机速度一般控制在每分钟5-20米（图h），以能够看清布料上的疵点为标准。
- 2.5 待快结束时，用手扶住布头，以免布头带动计长感应器造成误差。
- 2.6 记录各班米数及次品米数于《剑杆车间日产量表》（图i）上。
- 2.6 发现次品时，应及时通知该机台负责的机修工、跑车工，以免次品继续产生。

3. 关机清洁

- 3.1 整理关闭电源开关，除去验布机上残余纱线。
- 3.2 清理周边地面，将地面残留纱线打扫干净。

三、注意事项

1. 严禁用手直接触摸机器高速运转部位，以免手被轧伤。
2. 发现机器功能异常、异响、异味、冒烟、无法正常启动等情况时，及时报告车间主任或机修工处理。

四、变更记录

变更项目及内容

变更人及日期



图2 发动机铭牌



图4 管道标识

颜色	代表管道
红色	水蒸气管、消防水管
橙色	工业碱液管
黄色	液化石油管、柴油管
绿色	自来水管、冷却水管、纯水管
蓝色	氧气管
紫色	工业酸液管
黑色	生活污水管、工业废水管
白色	压缩空气管
灰色	高温水管、蒸汽管、空气管
棕色	氮气管、可燃气体管
银色	二氧化碳管
粉红	氢气管

图3 管道颜色国家标准



图5 设备点检位置表



图6 CV 压出生产线管理看板



图 7 管理信息板



图 8 悬挂的报表



图 9 日常点检表



图 10 安全宣传画



图 11 安全标识

文件编号	LH-7S-A03-01-03
版本	第 1 版
页次	共 1 页

一、剑杆织布重点环节图示				二、操作步骤	
图a	图b	图c	1.进入生产区		
	 班产统计 甲班 当前织造 丙班 产量= 0.0米 效率= 0.0% 停台= 0次		1.1 确认着装整齐，禁止穿裙子、高跟鞋、拖鞋，盘好头发，带上口罩和帽子，拿好剪刀。		
			1.2 进入操作台位后，逐台检查机器运转情况（图a），检查上一班作业时是否有坏机。		
			1.3 确认各机台是否要下布。下布时，要打好平整，并清零（图b）。		
			1.4 携带剪刀工具，避免在操作时手忙脚乱。		
			2.启动机器		
   			2.1 开机前，须在慢车状态下认真检查，箭头是否正常进入梭道（图c-1），与钢筘有无摩擦和碰撞（图c-2）。		
			2.2 启动机器前，逐台检查质量问题。如：布面有无锡综、错筘、缩筘、缩纬等现象（另附页）。		
			3.操作过程中		
			3.1 严禁随意调整电脑、龙头控制器中的任何数据，以免造成操作失误。		
			3.2 机器运转时，严禁触摸危险部位，如钢筘、织口、卷取棍（图d-1）、箭轮（图d-2）、皮带轮（图d-3）、卷取电箱（图d-4）等。		
			3.3 开机后，应检查经停线头是否松动或脱落（图e）。		
			3.4 在处理断纬时，即：织机的反找纬动作完成（图f-1）后，方可抽纱（图f-2）。		
			3.5 避免一人以上人员同时在同一台机进行操作，以免夹伤手指。		
			3.6 发现设备运行中存在异响、异味等异常现象时，须及时停机，并向机修人员或班长报告。		
			4.下布时		
  			4.1 确认设备正前方1米内无人，站在卷布辊齿轮后，约5-10公分距离。		
			4.2 打开压在卷布辊两头的压撑，用手迅速把布扳下，手不要在布上停留过久，以免被卷入布下压伤。		
			三、注意事项		
			1.上班过程中，应保持良好的精神状态，禁止在机台上或机台附近打瞌睡，做到安全第一。		
			2.任何物件、私人物品不得放置于机台、电控箱上（图g）。		
3.禁止非作业人员攀爬龙头钢架平台（图h）。					
4.在机修人员修机时或修龙头时，都必须将织机的主电源锁定。					
5.打扫机台卫生时，必须停掉织机（图i）。					
四、变更记录					
变更项目及内容					
变更人及日期					
批 准					
制 表					

图12 安全作业标准书



图 13 提醒牌



图 14 消防应急疏散图



图 15 灭火器标示牌



图 17 某工厂改善活动展示区

			
灭火器	消防水带	消防手动启动器	发声警报器
			
消防水泵接合器	消防梯	火警电话	灭火设备
			
地下消火栓	地上消火栓	灭火设备或报警装置方向	
			
滑动门开启方向		紧急出口	
	击碎板面		推开

图 16 常用消防标识

精益界编委会

主 编 孙科炎

副主编 齐忠玉

编 委 (排名不分先后)

孙科炎 齐忠玉 孙亚彬 沈方楠 陈清民

孙科柳 易生俊 张 晨 苏 进 蒋业财

余伟辉 冯 彬 林 海 杨玉柱 杨智斌

李振华 张 昆 黄昌华 吴发明 王 凌

孙 丽 潘长青 石 强 段佳靓 江 波

王晓旭

丛书序

精益管理思想盛行于欧美和日本等制造业发达的国家和地区。自 20 世纪末出现以来，至今已形成了丰富的管理思想和管理技术体系，并延伸到非制造业——服务业、信息产业等诸多领域，几乎成为绝大多数企业优化、升级管理水平的不二选择。近十年来，国内很多企业也开始在企业内推行这种管理思想。

精益管理思想可以简单地理解为“以创造顾客价值为导向，以价值流分析为依据，重新审视企业内部的运营管理，发现增值环节，剔除或减少非增值环节，优化价值产出过程，减少不必要的损耗”。为满足中国企业迫切想提升管理水平、推行精益管理的需要，我们创建了一个综合性的精益管理思想普及与交流的平台——“精益界”。我们组织精益管理专家和一线精益管理咨询师撰写一系列精益管理实践指导图书，并提供相应的培训课程。这一系列图书包括企业推行精益管理的一般思路、方法、技术、工具和实用表单等。同时，我们还系统地梳理了中国企业普遍存在的各类管理问题（包括文化建设方面的问题），并从精益管理思想和实践中找到科学有效的解决方法。

为此，我们将陆续推出一系列精品图书——“实用精益 7S 管理丛书”，包括：“精益 7S 现场管理系列”（《精益 7S 现场管理自检手册》《精益 7S 现场管理实战课》《精益 7S 现场管理实用技术》《精益 7S 现场管理标准化制度模板与实用表单》《精益 7S 工作法》），“实用精益班组管理丛书”（《精益班组管理自检手册》《精益班组管理实战课》《精益班组管理实用技术》《精益班组管理标准化制度模板与实用表单》《做精益班组长》《管好班组带好人》），“管理岗位实用精益管理丛书”（《基层管理者实用精益管理》《中层管理者实用精益管理》《车间主管实用精益管理》）等。

图书的相关信息及相应的培训课程可登录精益界网站（www.leanall.com）察看。我们将根据精益管理调研和研究的实际情况，随时调整计划，有针对性地读者朋友们服务。

精益界编委会

2014 年 10 月

前言

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业基层的生产管理组织。所有生产活动都在班组中进行，所以班组管理的好坏直接关系着企业经营的成败。它就像人体上的一个个细胞，只有人体中的所有细胞都处于健康状态，人的身体才有可能健康，才能充满旺盛的活力和生命力。

然而在班组管理工作中，我们常常看到这样的现象：一些班组长每天忙得热火朝天，整个班组的工作绩效却总是不尽人意。经研究发现，之所以出现这种状况，主要有以下两大原因。

一是班组长的管理思维尚未形成体系。不少班组长将自己的工作范围局限在技术支持上，将自己当成救火队员，哪里出现问题就跑去哪里……任何时候，他们都不能从整体管理的角度去考虑如何管理好班组的问题。

二是班组长的管理能力有限。由于很多班组长是因工作能力较强而从基层岗位被提拔起来，被升为管理人员后，他们尚未完成岗位角色的有效转换——他们不知道自己应该对班组中哪些事项强化管理，管理到什么程度，遇到问题该如何处理……这些实践性问题最终导致班组管理问题多多，难以达到预期。

鉴于此，我们策划了本书。本书旨在提供一本客观而科学的班组管理自检手册，让班组长知道如何通过自检，做好班组日常管理，提升班组管理水平。在本书中，我们分章节讲述了班组管理在不同方面的管理模式，解答了班组管理中常见的各种问题，并重点说明如何判断班组管理状态，以及时发现异常。此外，还针对每类问题，提出针对性的处理技术，以便有效处理异常。

具体而言，本书具有以下特征。

（1）系统性强

根据班组长进行班组管理涉及的领域，本书分别从班组建设、班组流程管理、作业标准管理、作业任务管理、现场管理、生产质量管理、生产安全管理、绩效与激励管理、班组纪律管理、班组文化管理十个方面展开。

（2）解决方案明确

本书以标准化为导向，并针对每个具体问题，分别列示出能够解决此问题的各种技术工具，以及应达到的要求或标准。

（3）目标要求明确

针对每个班组管理细项给出的目标要求或标准是非常明确的，读者可以据之进行实践操作。

(4) 便于自检

全书各章节、要素均以权重分解的形式进行划分，展现清晰；同时，留有评分栏并设计了评分表，便于读者借之进行自我检查，判断自身的管理状态。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友们带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见。

精益界编委会

2015 年 1 月

使用说明

本书中的标准是结合企业班组管理实践制订的，同时还归纳了企业班组管理中经常出现的各类问题，并针对各类问题给出行之有效的处理技术。希望初学者能够快速掌握现场实践知识，咨询师能够系统地从事咨询辅导，企业班组则能借以提升班组精益生产水平。

►► 适用范围

本标准适用于制造型企业班组管理项目的咨询调研、咨询项目推行、企业日常管理及自查。

►► 咨询事项界定

班组管理主要从班组建设、班组流程管理、作业标准管理、作业任务管理、现场管理、生产质量管理、生产安全控制、绩效与激励管理、班组纪律管理、班组文化管理十方面展开。

在咨询工作中，我们主要侧重于班组内部管理模式和方法上的指导，并不参与所有文件或工作流程等的具体设计。以作业标准管理为例，我们将结合企业具体情况设计模板，再向项目推行小组及班组长进行方法传授和指导，使之掌握深入管理的能力；然后，督导企业展开制度体系的建设。

►► 架构解析

内文中每一节均由四大部分构成，具体说明如下。

- 管理模型。展示某一管理细项的管理逻辑。
- 调研规范。一是说明该节在精益班组管理中所占权重，二是介绍调研中应注意的事项。
- 本节实际得分。用来统计并计算本节实际得分情况。
- 要素。包括该管理模型中涉及的各要素标准、权值、可能存在的问题及企业/班组实际得分。

评分规则

1. 精益班组管理项目总分为 100 分。
2. 所有班组管理细项共计 26 项，各项权重因管理细项的重要度差异而有所不同，具体见每节“调研规范”板块中的赋分。
3. 在每一节，各项要素总分进一步细分为 100 分，并针对各要素、要素涉及的问题类型再进一步设计权重。
4. 对照各项要素的标准对其实际状态作出评估并打分。
5. 将所有各项要素的实际得分相加，得出该管理细项的得分。
6. 根据每节“调研规范”板块中的赋分，计算出该节主题在精益班组管理项目中的实际得分。
7. 根据各节实际得分计算各章实际得分以及精益班组管理总得分。

【示例】

以班组结构建设标准为例

要素序号	要素名称	权值	实际记分
1	人岗匹配度	15 分	12 分
2	人员利用率	30 分	25 分
3	人员需求满足度	20 分	15 分
4	岗位变动频率	10 分	8 分
5	权责合理性	15 分	13 分
6	内部关系明确性	10 分	7 分
总分		100 分	80 分
班组结构建设总赋分		3 分	2.4 分

目 录

丛书序

前言

使用说明

评分规则

1 班组建设标准	1
1.1 班组结构建设标准	3
1.2 人员技能管理标准	9
2 班组流程管理标准	15
2.1 流程规划与管控标准	17
2.2 流程优化管理标准	23
3 作业标准管理标准	31
3.1 作业标准设定之标准	33
3.2 作业标准推广之标准	39
4 作业任务管理标准	43
4.1 生产目标管理标准	45
4.2 任务分配与协调标准	48
4.3 任务执行管控标准	53
4.4 人员授权管理标准	58
4.5 内外部沟通管理标准	64
5 现场管理标准	69
5.1 现场设备管理标准	71
5.2 现场物资管理标准	80
5.3 现场信息管理标准	86
5.4 现场环境管理标准	93
6 生产质量管理标准	103
6.1 质量标准管理标准	105
6.2 生产过程质量控制标准	108
6.3 质量异常处理标准	116
7 生产安全控制标准	123
7.1 生产作业安全管理标准	125

7.2 车间消防安全管理标准 130

8 绩效与激励管理标准 133

8.1 绩效程序控制标准 135

8.2 人员激励管理标准 141

9 班组纪律管理标准 145

9.1 班组纪律建设标准 147

9.2 班组违规处理标准 150

10 班组文化管理标准 155

10.1 班组文化建设标准 157

10.2 班组问题改善标准 161

参考文献

后 记