

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

现代班组 现场管理实务

XIANDAIBANZUXIANCHANG GUANLISHIWU

班组现场管理与现代班组长

鞠要志/编著



红旗出版社

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

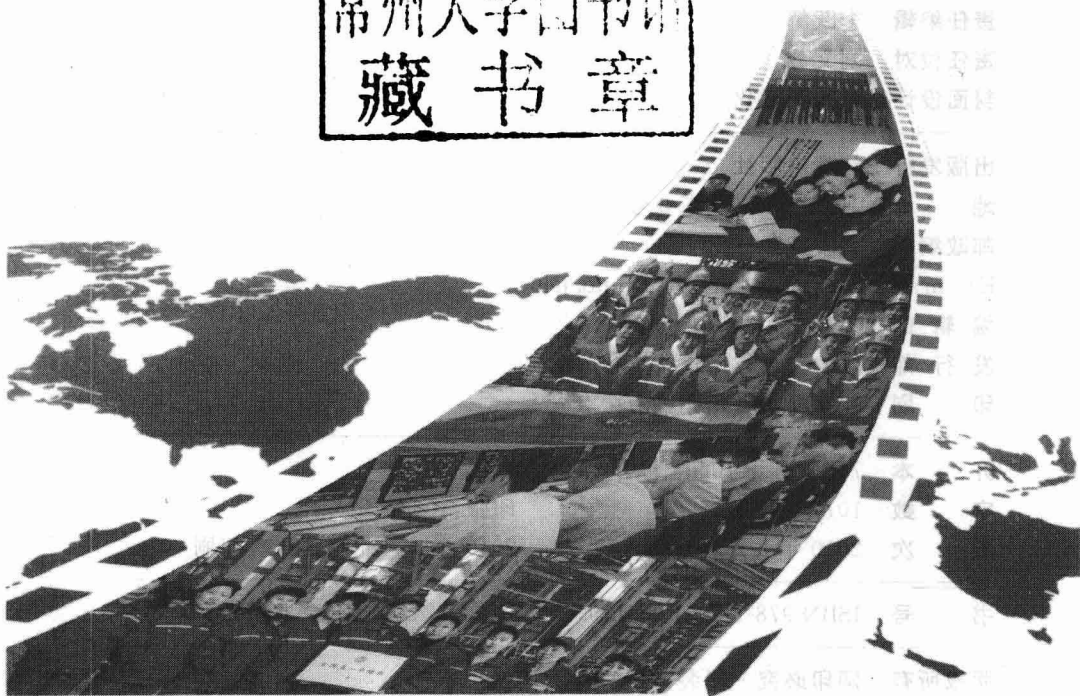
现代班组 现场管理实务

XIANDAIBANZUXIANCHANG GUANLISHIWU

班组现场管理与现代班组长

鞠要志/编著

常州大学图书馆
藏书章



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代班组现场管理实务:班组现场管理与现代班组长/鞠要志编著
—北京:红旗出版社,2010.3
(现代班组管理创新小书库/李淑玲主编)
ISBN 978-7-5051-1770-9

I. ①现… II. ①鞠… III. ①生产小组—工业企业管理
IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041946 号

现代班组管理创新小书库

书 名 现代班组现场管理实务:班组现场管理与现代班组长

编 著 鞠要志
责任编辑 李跃辉
责任校对 刘文芳
封面设计 中知图文化

出版发行 红旗出版社
地 址 北京市沙滩北街 2 号
邮政编码 100727
E-mail hqcbs@publica. bj. cninfo. net
编 辑 部 010—84017570
发 行 部 010—64037154
印 刷 北京海纳百川印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
字 数 1077 千字 印张:103.5
版 次 2010 年 3 月北京第 1 版 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-1770-9 定价:224.00 元(全七册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

“一起读书”:为提高素质添薪,为企业创新加油

——开展“一起读书”活动的倡议书

全国的班组职工朋友们:

新年伊始,工人日报“班组天地”专刊就开门见山地唱响了“一起读书”主题,这既是本期报道的主题,也是本年度全国班组职工工作和学习的主题。

2010年,是我国实施“十一五”规划的最后一年,是继续应对国际金融危机挑战,保持经济持续向好和平稳较快发展,为“十二五”奠定良好基础的关键年。在党中央提出加快转变经济发展方式、提高企业核心竞争力、推动企业发展的进程中,我们广大班组职工承担着重大责任,肩负着光荣的历史使命。党的十七届四中全会又提出了建设学习型政党,倡导全党、全国人民大兴读书学习之风。

惟有自觉学习、刻苦学习、终身学习,努力掌握新知识,创造新技能,增长新本领,着力把自己造就成知识型、技术型、创新型的高素质职工,才能不负重托,不辱使命。当前,诸如“日读一小时,月读一本书”、读书竞赛、建图书角等形式多样的读书学习活动正在职工中蓬勃开展起来,新年开篇之举令人欣慰、鼓舞,相信我们中,谁也不甘落后。在此,我们向全国班组职工发出倡议:爱读书,读好书,学会读书,要提高自身素质,不断创新技术、管理和工作理念。

我们要学会读书,做到主动读书、创造条件读书。要充分

利用报刊、电视广播、网络等现代化传媒手段,积极开展读书知识竞赛、读书会、读书演讲、读书论坛、书评等形式多样的读书活动,切实提高读书的实际效果。要注意宣传总结读书活动中的好经验、好做法,取长补短,共同提高。

我们要通过读书推动经济技术创新活动。围绕提高自主创新能力,建设创新型企业、班组,以“科技活动周”、“我为节能减排作贡献”等活动为载体,广泛开展技能比赛和创新成果评选活动。推广应用先进操作方法和职工优秀技术创新成果,开展以技术创新为主的“五小”(小革新、小发明、小创造、小设计、小建议)活动,争做“创新能手”、“创新示范岗”、“创新型班组”。要广泛开展职工技术交流、技术协作活动,帮助企业解决发展中的重大和关键问题,为建设创新型企业作出自己的贡献。

我们要深入开展“创建学习型班组、争做知识型职工”活动。树立终身学习的理念,明确学习愿景,制定学习计划,在班组中积极营造工作学习化、学习工作化的环境和氛围,逐步养成班组学习、全员学习、全程学习的良好习惯。要勤于学习业务,刻苦钻研技术,熟练掌握工作操作技能和专业知识,逐步使自己成为知识技能型、技术技能型和复合技能型人才。

我们要深入开展自学成才、岗位成才活动。在班组中广泛开展岗位练兵、技术比武、读书自学、拜师学艺、高师带高徒等活动,进一步树立“提高技能就是提高就业生存能力”的观念,做到自学成才、岗位成才。及时推广普及职工中的绝招、绝技、绝活和先进操作法,共同营造学本领、练内功,争当创新能手、技术状元、科技带头人的浓厚氛围,不断用新知识解决新问题、创造新业绩。

读书、提素、创新,三者前因后果,环环相扣,它是职工进步的链条,成长的轨迹。通过读书活动,获取新知识,学习新技术、新工艺,是提高职工综合素质、增强班组及职工创新能力的

必要途径。

“最是书香能致远，腹有诗书气自华”。全国的广大职工朋友们，让我们积极响应中宣部、中央文明办、全国总工会等多个部门联合发起的“爱读书、读好书”的号召，在全国迅速掀起读书活动的新高潮。让我们一起读书，为提高自身素质添薪，为企业创新加油吧！

全国职工“一起读书”活动倡议发起班组：

全国著名先进班组、齐齐哈尔二机床马恒昌小组

全国五一劳动奖状获得者、东风汽车王涛班

全国五一劳动奖状获得者、一汽装配车间分装班

全国学习型先进班组、北京医药股份质量监督部

全国学习型先进班组、重庆能源打通一矿周刚班

全国女职工建功立业标兵岗、邢台矿女子提升组

全国知识型优秀班组、中国航天科技高凤林班

全国优秀农民工、沈阳地铁项目部杨胜华班

全国电力行业优秀 QC 小组、承德供电带电二班

全国技术能手、胶州建设集团宋德强班组

江苏省学习型先进班组、扬州发电汽机控制班

滨州市学习型先进班组、山东滨州活塞 228 线

序

2009年中国工人的群体形象第一次赫然刊登在美国《时代周刊》的封面上,在世界金融危机的大背景下,这似乎在告诉全世界,中国制造、中国经济奇迹的脊梁是属于这个群体。他们也叫班组成员,成长在班组、依托于班组。

2009年度国家科技奖的名录上,4名普通工人农民榜上有名,摘得4项国家科技进步奖二等奖。至此,自2006年首设工人、农民科技进步奖,共有14名来自基层的普通工人农民获得国家科技奖励。其中的工人们无一不来自一线班组,班组成了他们技术创新的舞台。

……

当前,在全国职工努力学习,积极投身于知识化、信息化时代之际,班组管理也呈现许多新特点。其中以“五型班组”(节约型、创新性、安全型、学习型、和谐型)为核心的班组建设模式,为班组创造更高绩效、拥有更高管理水平提供了新的思路。

本套“现代班组管理创新小书库”就是依照“五型班组”提出的建设精神和方向,对班组基础管理的要点和新时代、新要求、新特色,做了全面的梳理,形成了7册内容不同、形式新颖的班组管理读物。涉及班组的现场管理、成本控制、信息管理、安全管理等基础管理活动,以及班组长在日常工作中对人的管理如何运用管理的艺术和技巧,促成班组的和谐、进步、有创造

力。这里不仅有一般理论的支持,也有大量鲜活的班组长成功案例与大家分享。这里既有对优秀班组长扎实的基本功描述,也有对创新思维和方法的灌输,“这个世界唯一不变的就是变”。

为了与班组任务的实务性特征相吻合,这套丛书也试图从实务操作、实践与理论相结合的角度来谏言班组长的具体管理工作,用班组长的热心、耐心、爱心、诚心来带领班组全员迎接时代的呼唤,使班组管理更加高效、流畅,释放出现代班组应有的能量。

这套丛书从创意设计到最终完稿,历经了很多曲折、反复。虽然直到今天才面世,并且依然还有一些不尽如人意、有待改进的地方,但所有的作者都为此付出了艰苦的努力,用责任书写了每个字。在此,作为丛书的主编,我特别要对这些百忙之中参与丛书编著的作者和资料提供者给予真诚的感谢,没有你们的努力,便不会有这个小书库的诞生。同时要感谢北京中知图文化发展中心的倾力合作与支持。

最后,谢谢所有关注班组、职工的读者!希望我们的努力能给您带去一点启发、一些借鉴,也希望读者对我们提出宝贵的意见。让我们共同进步!

主编 李淑玲

2010年3月

目 录

第一章 班组与“五型班组”	1
1.1 班组的概述	3
1.1.1 班组的一般概念	5
1.1.2 班组的地位作用	5
1.1.3 班组的结构、特点与任务	7
1.2 班组管理概述	9
1.2.1 班组管理概念	9
1.2.2 班组管理的特点	10
1.3 “五型班组”	11
1.3.1 “五型班组”的内容	13
1.3.2 “五型班组”是新时期企业班组建设的 目标	15
1.3.3 “五型班组”建设应遵循的原则	18
第二章 班组现场管理概述	23
2.1 班组现场管理概念	25
2.2 班组现场管理的内容	26

2.3	班组现场管理任务	27
第三章	班组技术管理	33
3.1	班组技术管理概念	35
3.1.1	班组技术管理作用	35
3.1.2	班组技术管理制度	36
3.2	班组技术管理内容	37
3.3	技术交底	39
3.3.1	技术交底的程序	39
3.3.2	技术交底注意事项	40
3.3.3	分项工程施工技术交底	40
3.3.4	专项施工方案技术交底	41
3.3.5	设计变更技术交底	42
第四章	班组生产及工艺管理	45
4.1	班组生产管理	47
4.1.1	班组生产管理的任务	47
4.1.2	班组生产管理的内容	47
4.1.3	班组生产管理注意事项	49
4.2	班组生产工艺管理	51
4.2.1	班组生产工艺管理概述	51
4.2.2	班组生产工艺管理的作用	51

4.2.3	班组生产工艺管理的内容	53
4.2.4	审查产品图纸	53
4.2.5	制定工艺方案	54
4.2.6	编制工艺规程	55
4.2.7	作业指导书（制造企业）	60
4.2.8	设计制造工装	65
4.2.9	工艺装备管理	66
4.2.10	工装管理的内容	67
第五章	班组质量管理	73
5.1	班组质量管理概述	75
5.1.1	班组全面质量管理概念	77
5.1.2	班组实施全面质量管理的基本方式	79
5.1.3	班组实施全面质量管理的基本方法	93
5.2	现场质量管理	97
5.2.1	现场质量管理的概念	98
5.2.2	现场质量管理的目标	98
5.2.3	现场质量管理的任务及对象	99
5.2.4	现场质量管理的要点	99
5.2.5	现场质量管理的影响因素	100
5.2.6	现场质量管理对相关人员的要求	101
5.2.7	现场质量管理的内容	104

5.3	班组质量管理过程控制	106
5.3.1	质量检查制度	106
5.3.2	质量分析制度	109
5.3.3	质量奖罚通报制度	109
5.4	班组质量管理的基础工作	110
5.4.1	标准化工作	110
5.4.2	计量和测量工作	111
5.4.3	质量教育工作	112
5.4.4	质量责任制	113
第六章	班组设备管理	115
6.1	班组设备管理概述	117
6.1.1	班组设备分类	118
6.1.2	班组设备管理在现场管理中的地位	119
6.1.3	班组设备管理的内容	120
6.2	设备管理制度	121
6.2.1	三定管理制度	122
6.2.2	安全交底制度	122
6.2.3	交接班制度	123
6.2.4	凭证上岗制度	123
6.2.5	班组用油制度	124
6.2.6	仪器仪表管理制度	125

6.2.7	电压	125
6.3	班组设备使用管理	126
6.3.1	基本要求	126
6.3.2	设备安装、调试与验收	128
6.3.3	设备安全操作技术规程	130
6.3.4	设备保养规程	139
6.4	班组设备维修保养管理	143
6.4.1	设备维修保养计划	143
6.4.2	设备维修保养实施	143
6.4.3	设备维修规程	147
6.5	设备使用保障管理	147
6.5.1	班组工具管理	148
6.5.2	设备备件管理	149
6.6	班组设备检查	150
6.6.1	日常检查	151
6.6.2	定期检查	152
6.6.3	精密检查	153
6.6.4	设备检查的要求	153
6.7	设备故障及事故处理	155
6.7.1	设备故障处理	155
6.7.2	设备故障诊断应考虑的因素	158
6.7.3	设备故障排除	160

6.7.4	设备事故处理	166
6.8	设备退场封存	171
6.9	设备报废更新	171
第七章	班组物资管理	173
7.1	物资管理概述	175
7.1.1	物资管理的内容	175
7.1.2	物资管理制度	177
7.2	物资的复验和验证	178
7.2.1	物资的材质证明	178
7.2.2	物资的检验	180
7.2.3	物资的复验验证	182
7.3	物资使用管理	184
7.3.1	下料管理	184
7.3.2	节约措施	185
7.3.3	物资消耗管理	187
7.3.4	物资发放	189
7.4	物资质量管理	191
7.5	物资运输、搬运与装卸	193
7.6	物资贮存管理	195
7.6.1	物资贮存要求	195
7.6.2	临时库房管理	197

7.6.3	物资贮存管理	198
7.6.4	周转物资管理	199
7.7	物资标识管理	201
7.8	余料处理	204
7.8.1	可用物资管理	205
7.8.2	废旧物资处理	206
7.8.3	不合格物资处理	207
第八章	班组安全管理	209
8.1	班组安全概述	211
8.1.1	班组安全管理的主要内容	211
8.1.2	班组安全管理原则	212
8.1.3	班组安全管理的基本特征	214
8.1.4	班组安全管理环节	215
8.1.5	班组安全管理的注意事项	216
8.2	厂界环境安全	217
8.3	安全制度	219
8.4	劳动保护	221
8.5	安全教育	223
8.6	安全生产	226
8.6.1	安全生产的原则	226
8.6.2	班组安全生产条件	227

8.7	技能训练	228
8.8	工业卫生	229
8.9	安全检查	231
8.9.1	班组安全检查的方式	232
8.9.2	班组安全检查的步骤	234

第一章

班组与“五型班组”

管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。——德鲁克