

班组长 现场管理知识

韩建国 编著

“理论+方法+工具+模板”四位一体

· 向班组长提供 ·
现场管理技能提升方案

班组长 现场管理知识

韩建国 编著

“理论+方法+工具+模板”四位一体

· 向班组长提供 ·
现场管理技能提升方案



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

班组长现场管理知识/韩建国编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2012

班组长职业能力提升系列丛书

ISBN 978-7-5167-0089-1

I. ①班… II. ①韩… 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(2012)第 312530 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京金明盛印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.25 印张 242 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定价: 27.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652



第 1 章 现场与现场管理	1
1.1 现场及生产现场	1
1.1.1 现场	1
1.1.2 生产现场	1
1.2 现场管理	3
1.2.1 现场管理的理念和特点	3
1.2.2 现场管理内容	4
1.2.3 班组长现场管理	5
第 2 章 现场作业管理	6
2.1 作业标准制定	6
2.1.1 技术标准制定	6
2.1.2 操作标准制定	7
2.2 作业计划管理	9
2.2.1 生产计划制订	9
2.2.2 订单生产计划	11
2.2.3 生产计划调整	11
2.3 作业进度控制	12
2.3.1 进度跟踪检查	12
2.3.2 进度控制方法	13
2.4 作业交期管理	14
2.4.1 影响交期因素	14
2.4.2 交期管理方法	15
2.4.3 交期沟通流程	16

2.4.4 交期延误补救	16
第3章 现场物料管理	20
3.1 物料领用与搬运	20
3.1.1 物料领用管理	20
3.1.2 物料搬运管理	22
3.2 物料存放与使用	25
3.2.1 物料存放管理	25
3.2.2 物料使用管理	28
3.3 物料处理与核算	33
3.3.1 废料处理管理	33
3.3.2 物料使用核算	35
3.4 物料采购与库存	37
3.4.1 物料采购管理	37
3.4.2 物料库存控制	39
第4章 现场安全管控	43
4.1 安全规定落实	43
4.1.1 安全管理制度起草	43
4.1.2 安全管理流程设计	44
4.1.3 安全操作技术规程	44
4.1.4 安全管理责任划分	45
4.2 现场安全检查	46
4.2.1 班前安全会管理	46
4.2.2 现场安全检查管理	47
4.2.3 现场隐患发现方法	49
4.2.4 现场安全防护管理	49
4.2.5 现场安全整改管理	50
4.3 安全事故处理	51
4.3.1 安全事故救援方法	51
4.3.2 安全事故处理流程	53

4.3.3 安全事故分析方案	57
4.3.4 安全事故预防预案	59
第5章 现场设备管理	63
5.1 设备安装与操作	63
5.1.1 设备安装管理	63
5.1.2 设备操作管理	64
5.2 设备维护与养护	65
5.2.1 设备润滑管理	65
5.2.2 设备点检管理	66
5.2.3 设备保养管理	68
5.3 设备维修与故障	70
5.3.1 设备维修管理	70
5.3.2 设备故障处理	71
5.3.3 设备改造报废	73
5.4 生产工具管理	75
5.4.1 工具、刀具、量具分类	75
5.4.2 工具和刀具管理	77
5.4.3 测量工具管理	79
第6章 现场质量管控	82
6.1 现场质量检查	82
6.1.1 质量检验方法	82
6.1.2 质量检查管理	86
6.1.3 质量责任管理	87
6.2 不良产品处理	89
6.2.1 不良品问题分析	89
6.2.2 不良品管理方法	90
6.2.3 不良品成本统计	91
6.3 现场质量改善	92
6.3.1 质量问题统计	92

6.3.2 质量改善方法	93
6.4 质量控制工具	94
6.4.1 老 QC7 工具	94
6.4.2 新 QC7 工具	104
第 7 章 现场改善管理	114
7.1 现场改善提案	114
7.1.1 提案推行管理	114
7.1.2 改善提案管理流程	115
7.1.3 改善提案管理制度	116
7.2 动作分析与工时观测法	121
7.2.1 标准工时观测法	121
7.2.2 现场动作分析法	122
7.3 目视管理法	124
7.3.1 目视管理的内容	124
7.3.2 目视管理的特点	125
7.3.3 目视管理的要点	125
7.3.4 目视管理的级别	126
7.3.5 目视管理的工具	126
7.3.6 目视管理的方法	127
7.3.7 目视管理的推行	127
7.4 看板管理法	129
7.4.1 看板管理的内容	129
7.4.2 看板管理的原则	129
7.4.3 看板使用的方法	129
7.4.4 看板的实施步骤	131
第 8 章 现场 5S 管理	132
8.1 整理	132
8.1.1 整理活动推行管理	132
8.1.2 整理活动管理办法	132

8.1.3 整理活动检查考核细则	136
8.2 整顿	138
8.2.1 整顿活动推行管理	138
8.2.2 整顿活动管理办法	139
8.2.3 现场定置管理办法	145
8.2.4 整顿活动检查考核细则	149
8.3 清扫	152
8.3.1 清扫活动推行管理	152
8.3.2 清扫活动管理办法	153
8.3.3 清扫活动检查考核细则	157
8.4 清洁	159
8.4.1 清洁活动推行管理	159
8.4.2 清洁活动管理办法	160
8.4.3 清洁活动检查考核细则	165
8.5 素养	167
8.5.1 素养活动推行管理	167
8.5.2 素养活动管理办法	167
8.5.3 素养活动考核细则	176
第9章 现场成本管控	178
9.1 定员定额控制	178
9.1.1 劳动定员管理	178
9.1.2 材料消耗定额管理	179
9.2 物料成本控制	184
9.2.1 原材料消耗控制	184
9.2.2 辅助材料消耗控制	186
9.3 制造与质量成本控制	187
9.3.1 制造成本控制	187
9.3.2 质量成本控制	189
9.3.3 生产浪费控制	194

第 10 章 现场人员管理	198
10.1 劳动纪律管理	198
10.1.1 现场工作管理	198
10.1.2 文明生产管理	199
10.1.3 安全生产管理	201
10.1.4 人员出勤管理	204
10.2 生产现场检查	207
10.2.1 违章违纪检查	207
10.2.2 现场处罚管理	208
10.3 每日任务管理	210
10.3.1 日生产计划管理	210
10.3.2 日生产任务考核	211
10.3.3 日生产任务分析	212
10.3.4 日生产任务统计	212
10.4 现场人员培训	215
10.4.1 现场人员培训方法	215
10.4.2 现场人员培训管理	216
10.4.3 现场人员培训运营	218
10.4.4 现场人员培训评估	219
第 11 章 现场信息管理	221
11.1 现场记录管理	221
11.1.1 物料记录管理	221
11.1.2 设备记录管理	222
11.1.3 安全记录管理	222
11.1.4 质量记录管理	224
11.1.5 检查记录管理	226
11.1.6 交接记录管理	227
11.2 信息统计分析	229
11.2.1 信息统计管理	229

11.2.2 信息分析管理	230
11.2.3 生产信息计算机化	231
11.3 信息管理实务	233
11.3.1 生产信息管理制度	233
11.3.2 生产信息管理流程	237
11.3.3 生产信息保密管理规定	238
第 12 章 现场环境管理	240
12.1 现场环境	240
12.1.1 生产现场环境管理内容	240
12.1.2 生产现场环境管理要项	243
12.2 现场环境管理分类	246
12.2.1 现场噪声管理	246
12.2.2 有毒气体管理	247
12.2.3 现场尘埃管理	248
12.2.4 现场用电管理	249
12.2.5 卫生环境管理	251
12.3 现场环境管理实务	252
12.3.1 现场环境管理制度	252
12.3.2 现场环境管理流程	255
12.3.3 现场环境改善方案	255
第 13 章 现场问题解决	261
13.1 现场管理主要工作问题	261
13.1.1 现场计划调度问题	261
13.1.2 现场进度交期问题	262
13.1.3 现场成本管控问题	262
13.1.4 现场设备管理问题	262
13.1.5 现场安全管控问题	264
13.1.6 现场物料控制问题	264
13.1.7 现场质量管控问题	264

13.1.8 现场环境管理问题	266
13.1.9 现场信息管理问题	266
13.1.10 现场标准管理问题	267
13.2 现场管理问题分析工具	267
13.2.1 问题分析解决步骤	267
13.2.2 问题发现分析方法	268
13.3 现场管理问题解决工具	270
13.3.1 现场进度问题解决工具	270
13.3.2 现场质量问题解决工具	272
13.3.3 现场设备问题解决工具	275
13.3.4 现场安全问题解决工具	275
13.3.5 现场成本问题解决工具	277

第1章 现场与现场管理

1.1 现场及生产现场

1.1.1 现场

现场是指企业为达到客户要求而进行设计、制造、销售产品以及为客户服务的地方，它是企业最活跃、最重要的场所，也是企业生产活动增值的重要场所。企业主要活动都是在现场完成的，以下六个方面可体现出现场的重要性。

- (1) 现场能够直接创造效益。
- (2) 现场是企业信息的源泉。
- (3) 现场是企业问题萌芽产生的场所。
- (4) 现场能够反映出员工的思想动态。
- (5) 现场能直接反映企业经营管理水平的高低。
- (6) 现场管理的水平与质量、成本、交货期的实现密切相关。

1.1.2 生产现场

生产现场是指企业从事产品生产、制造或提供生产服务的场所。生产现场主要包括生产一线各基本生产车间的作业场所以及辅助生产部门的作业场所。

1. 生产现场工作标准

生产现场的工作标准如图 1—1 所示。

2. 优秀生产现场的标准

优秀的生产现场应当达到整洁、秩序好、效率高、成本低、视觉美观、士气高的要求。

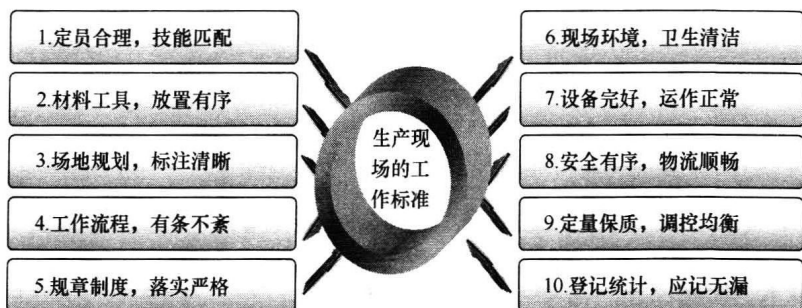
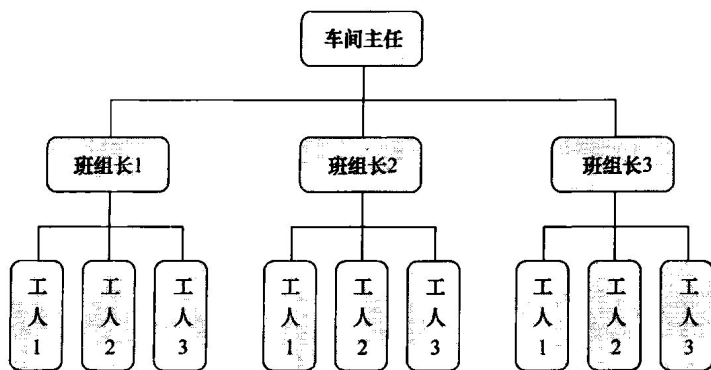


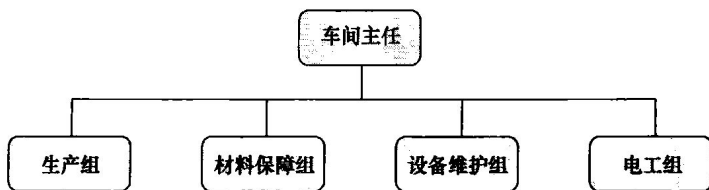
图 1—1 生产现场的工作标准

3. 生产现场组织结构

生产现场组织是公司的最基层组织，其组织结构一般有三种，即直线式组织结构、职能式组织结构以及直线职能式组织结构。具体组织结构如图 1—2 所示。



a)



b)

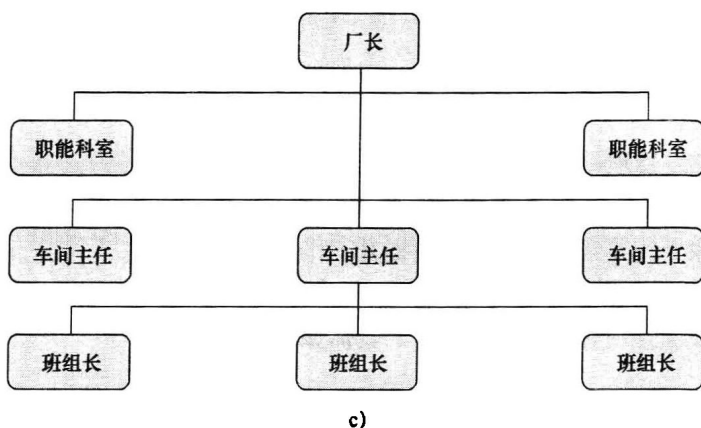


图 1—2 生产现场组织结构

a) 直线式生产现场组织结构 b) 职能式生产现场组织结构

c) 直线职能式生产现场组织结构

1.2 现场管理

1.2.1 现场管理的理念和特点

1. 现场管理的理念

现场管理是指企业运用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人、机、料、法、环、信等，进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的过程。

在生产过程中，班组长为了使现场处于良好的运作状态，达到完成生产目标和培养下属的目的，必须重视业务规范化和 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 管理循环。

班组长在开展日常管理工作时需要把握以下三个管理理念：

(1) 所有管理项目一目了然

为了实现作业目标，不仅要贯彻作业标准化，还要将所有的管理项目清晰、明了地展示出来，以此激励现场工作人员的工作热情。

(2) 确定重点管理项目

挖掘认为重要的管理项目，其核心原则是“不给任何一个工位造成混乱”。

(3) 管理习惯化

在日常工作中养成区别“一般”和“异常”的习惯，经常寻找并消除导致异常的原因，从而提升工作业绩。

2. 现场管理的特点

现场管理有以下几个特点，具体如图 1—3 所示。

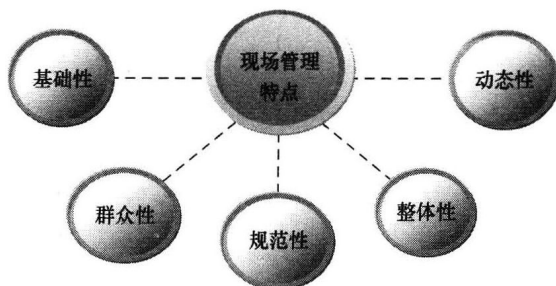


图 1—3 现场管理的特点

1.2.2 现场管理内容

现场管理的主要内容包括现场作业管理、现场物料管理、现场安全管理、现场设备管理、现场质量管理、现场改善管理、现场 5S 管理、现场成本管理、现场人员管理、现场信息管理以及现场环境管理。具体见表 1—1。

表 1—1 现场管理内容一览表

主要内容	详细说明
现场作业管理	◇ 包括现场作业计划、作业进度控制、现场作业交期上的管理
现场物料管理	◇ 包括现场物料领用与使用、现场物料存储、现场物料搬运与防护管理
现场安全管理	◇ 包括安全纪律与责任、安全防护与检查、安全事故处理上的管理

续表

主要内容	详细说明
现场设备管理	◇ 包括设备操作、设备养护、设备故障处理、模具与治具上的管理
现场质量管理	◇ 包括现场质量检验、现场质量改善、现场不良品处理上的管理
现场改善管理	◇ 包括现场改善推进、现场改善提案上的管理
现场 5S 管理	◇ 主要包括整理管理、整顿管理、清扫管理、清洁管理、素养管理
现场成本管理	◇ 包括材料成本控制、质量成本控制、制造成本控制及生产定额管理等
现场人员管理	◇ 包括生产定员管理、车间班组岗位职责、车间班组员工日常管理、生产现场员工培训管理
现场信息管理	◇ 包括现场信息收集与分析、现场信息传递与应用以及生产异常信息处理上的管理
现场环境管理	◇ 包括生产作业环境设计、生产作业环境检测、生产作业环境改善以及生产作业环境体系推进上的管理

1.2.3 班组长现场管理

班组是企业生产经营活动中的基层单位，是位于企业现场的基本管理组织。班组的现场管理工作由班组长负责组织实施。

班组长的现场管理工作肩负着提升产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故的使命，承担着生产排班、现场调控、走动支持、生产监控、作业检查、突发状况处理、辅助上司等管理职能。

第2章 现场作业管理

2.1 作业标准制定

2.1.1 技术标准制定

制定技术标准的目的是改进企业产品质量，提高企业经济效益。技术标准主要包括基础技术标准、产品标准、工艺标准、检测及试验方法标准、安全标准、环境标准等。

1. 技术标准制定的基本要求如图 2—1 所示。

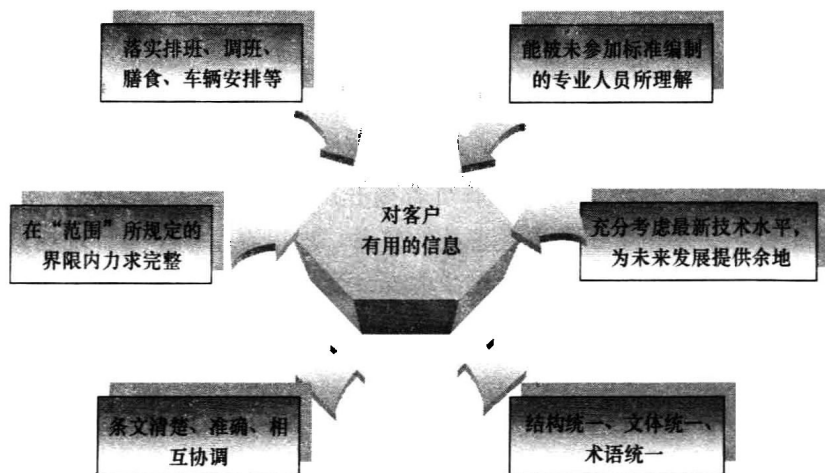


图 2—1 技术标准制定的基本要求