

生产管理实用手册系列

班组 管理

实用手册

—— 华通咨询◎主编 ——

- 简单、易学、易懂、实用、可操作性强、是班组管理工具书
- 提供规范、流程、制度、工具和表单
- 实战实用，让班组管理真正落到实处



YZL10890168767



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

生产管理实用手册系列

班组 管理

实用手册

主编：~~李通~~李通

编者：孙东风 石强 孙科柳 段佳靓

- 简单、实用、有效的班组管理工具书
- 提供规范、~~流程~~流程、制度、工具和表单
- 实战实用，让班组管理真正落到实处



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从人员管理、沟通管理、作业安排、物料管理、作业管理、现场管理、质量管理、设备保全、安全管理等方面,全面介绍了班组管理的实操技巧,并通过大量的案例和图表进行解说,生动、直观地将班组管理中的许多方法、工具和表单清晰地展现出来。书中所列关键点来自多位咨询师长期企业咨询辅导的心得体会,正确处理这些关键细节,将会在班组管理中事半功倍。

本书适合制造业班组管理人员阅读使用,可作为班组管理人员的培训教材,也可供企业中基层管理者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组管理实用手册/华通咨询主编. — 北京:机械工业出版社,2013.1
(生产管理实用手册系列)
ISBN 978-7-111-41098-0

I. ①班… II. ①华… III. ①班组管理-手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第007605号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋

版式设计:张文贵 责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·18.5印张·1插页·289千字

标准书号:ISBN 978-7-111-41098-0

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

Foreword

序

我国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下经济形势严峻，全球性竞争正在进一步加剧，而我国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有待提高。这是大部分管理人员都承认的一个现实，且多数管理人员也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程，而真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和中低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。这是因为我们的基础较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁会是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，却没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最

终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理人员都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（“北京华通正元管理咨询有限公司”的简称）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较为优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理人员一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善我国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对我国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

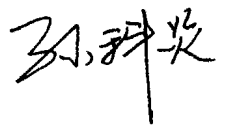
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理人员认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理人员思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理人员，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理人员必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理人员的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理



2013年1月

Preface

前 言

对于中国制造来说，随着全球化市场竞争的日益激烈，以及国内劳动力成本的持续上升，在可以预见的未来，国内的众多制造企业将面临诸多的困难。如何在残酷的现实中生存和发展，已经是众多企业经营者和管理者都在思考的问题。

除了进行产品的升级换代、品牌化的运营等突围策略外，众多制造企业还急需改善内部管理，做到以更低成本、更高的效率、更优的质量、更快速的反应来服务于企业的客户。而要做到这一点，必须对内部管理进行重新梳理和做好精细化管控。

为了给众多制造企业管理者提供指导经验，华通咨询的顾问老师们系统地总结了以往在企业管理工作中和咨询辅导中的经验，策划了这套“生产管理实用手册系列”丛书。我们编写这套丛书的目的在于教会管理者和员工明确生产管理工作的方法，并结合各项作业标准，通过科学化的管理手段，引导员工正确、高效地完成工作。

与市场上的同类书籍相比较，该系列丛书的优势和特色主要表现在以下四个方面。

(1) 系统性。该系列丛书对生产管理中最为核心的现场、质量、流程和班组进行了系统的阐述，对业务主线进行了科学的梳理和解读，对读者应掌握的管理技巧进行了归纳与提炼，从而更便于读者抓住工作的核心与关键，并通过系统化的思维方式有效地解决问题。

(2) 针对性。该系列丛书以生产制造类企业中各类管理工作的相关工作内容为出发点，对工作中面临的问题进行全程式指导，辅助解说的案例也都取自生产管理实践一线，旨在让作业流程更清晰，让操作方法更到位，让管理措施真正落地，针对性非常强。

(3) 实践性。本书为读者指明了具体的行为方向，并以“实务”和“可操作”为准则，提供了有效的行动方法和措施。这些方法和措施可以使操作者和管理者在遇到问题时不再手忙脚乱，真正实现“拿来就可以用，用了就有效”的目标。

(4) 简易性。该系列丛书力求将科学、专业的管理理论和方法加以简化，以贴近管理工作的实际案例，将这些工作化繁为简、化难为易，使读者更易于理解、更易于操作。同时，本系列丛书力求用简单、直接的语言深入浅出地加以解读，辅以大量生动的图表说明，使读者的阅读过程变得更加轻松。

《班组管理实用手册》是本套丛书中的一本。本书从人员管理、沟通管理、作业安排、物料管理、作业管理、现场管理、质量管理、设备保全、安全管理等方面，全面介绍了班组管理的实操技巧，并通过大量的案例和图表进行解说，生动、直观地将班组管理中的许多方法、工具和表单清晰地展现出来。书中所列关键点来自多位咨询师长期企业咨询辅导的心得体会，正确处理这些关键细节，将会在班组管理中事半功倍。

衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促、水平有限，书中难免有不足之处，恳请提出宝贵的意见和建议。

序	
前言	
第 1 章 认知班组管理	1
1.1 班组的含义、功能及类型/ 2	
1.2 班组管理的目标及常见内容/ 6	
1.3 班组管理工作的内在逻辑/ 9	
第 2 章 人员管理：打造高效率作业班组	11
2.1 班组人员管理的目标及内容/ 12	
2.2 定岗定员，落实班组成员岗位职责/ 15	
2.3 做好新员工培训，让新员工融入团队/ 18	
2.4 强化规则意识，提升班组成员职业化水平/ 22	
2.5 现场指导：快速提升员工作业技能/ 23	
2.6 岗位轮换：满足员工和班组作业需求/ 25	
2.7 促进多能工的培养，达成省人化管理/ 28	
2.8 检测人员管理水平，不断改善管理现状/ 31	
第 3 章 沟通管理：维护良好的工作氛围	35
3.1 沟通管理的目标及内容/ 36	
3.2 注重日常交流，激发下属的工作动力/ 38	
3.3 做好工作汇报，获得上级理解和支持/ 40	
3.4 面对分歧，有策略地与上级沟通/ 43	
3.5 面对难缠下属，也要轻松应对/ 45	

- 3.6 多方考量, 协调与其他班组的工作/ 46
- 3.7 妥善处理班组内冲突, 维护班组秩序/ 49
- 3.8 检测沟通管理现状, 改善沟通不畅/ 51

第4章 作业安排: 合理分配任务, 确保高效生产

55

- 4.1 明确作业安排的目标与内容/ 56
- 4.2 准确接收生产指示, 明确作业任务/ 57
- 4.3 依据生产计划制订班组作业计划/ 58
- 4.4 合理调控, 有效处理多种少量作业/ 60
- 4.5 做好生产前准备, 保障作业计划的实施/ 63
- 4.6 生产派工: 因时制宜, 落实作业任务/ 66
- 4.7 班前会议: 有效开展班组工作的法宝/ 69
- 4.8 高效、快速处理班组作业计划变更/ 71
- 4.9 检测任务管理现状, 改善管理不足/ 73

第5章 物料管理: 准时供应, 杜绝浪费

75

- 5.1 物料管理的目标及内容/ 76
- 5.2 班组领料: 严格控制, 牢记成本意识/ 76
- 5.3 班组用料: 计划有度, 树立节约观念/ 80
- 5.4 上线物料管理: 要定置、标示和盘点/ 82
- 5.5 采用三定提升班组物料管理水平/ 85
- 5.6 拉式看板: 只在需要时供应所需物料/ 87
- 5.7 合理搬运, 减少人体损伤和时间浪费/ 88
- 5.8 班组作业中的呆、废料预防与处理/ 91
- 5.9 检测物料管理现状, 改善管理不足/ 94

第6章 作业管理: 作业规范化、标准化

97

- 6.1 班组作业管理的目标及内容/ 98
- 6.2 班前: 确认成效、布置任务、积极动员/ 99
- 6.3 班中: 现场巡查、联络协调、传授技能/ 103

- 6.4 班后：开展总结、检讨改善、清洁现场/ 110
- 6.5 督导作业人员标准作业，提升工作成效/ 113
- 6.6 遵循动作经济原则，减少动作浪费/ 116
- 6.7 用流程和标准处理异常状况/ 120
- 6.8 把握实绩：发现差距，制定对策/ 123

第7章 现场管理：打造一流的作业现场

127

- 7.1 现场管理的目标及内容/ 128
- 7.2 善用激励手法，提升班组士气/ 129
- 7.3 管好交接班，杜绝人、机效能浪费/ 133
- 7.4 管控作业进度，灵活应对进度异常/ 135
- 7.5 用好可视化看板，实现现场自主管理/ 140
- 7.6 掌握快速切换模技术，缩短作业时间/ 146
- 7.7 推进5S活动，改善班组作业环境/ 151
- 7.8 5Why法：轻易发现问题本质并解决/ 170
- 7.9 三现主义：重视现场，让现场说话/ 174
- 7.10 检测现场管理水平，改善管理不足/ 177

第8章 质量管理：做好过程控制，保障产品质量

181

- 8.1 班组质量管理的目标及内容/ 182
- 8.2 落实质量任务，完善班组质量管理机制/ 183
- 8.3 首件检验：及早发现问题，预防批量不良/ 187
- 8.4 三检制：杜绝任何不合格品流入下一道工序/ 191
- 8.5 设置工序质量控制点，提高质量管理效能/ 193
- 8.6 4M1E：质量在细节中，做好人机法料环管理/ 197
- 8.7 掌握QC手法，科学、严谨地处理质量现状/ 200
- 8.8 积极推进QC小组活动，夯实质量管理基础/ 208
- 8.9 按规范、流程和标准处理生产中的不良品/ 211
- 8.10 检测质量管理水平，改善管理不足/ 215

- 9.1 班组设备保全的目标及内容/ 220
- 9.2 规范操作流程和操作标准/ 221
- 9.3 设备操作：做好开机、运转、停机管理/ 223
- 9.4 设备三级保养：责任到人，自发保养/ 227
- 9.5 设备点检：全员参与，做好预防维修/ 229
- 9.6 快速响应设备维修机制，减少停工时间/ 233
- 9.7 用5S手段助力班组设备保全管理/ 235
- 9.8 做好工装的日常整理、整顿、清扫/ 242
- 9.9 检视班组设备保全现状及效果/ 247

- 10.1 班组安全管理的目标及内容/ 252
- 10.2 建立并落实班组安全管理责任/ 253
- 10.3 开展安全预防活动，杜绝安全事故/ 257
- 10.4 快速响应安全事故应急处理机制/ 261
- 10.5 用5S完善班组安全管理体系/ 265
- 10.6 应用防错法，为作业建立安全屏障/ 273
- 10.7 建立安全汇报机制，实现自发管理/ 276
- 10.8 为安全管理各项内容设置检查表/ 280



第1章 认知班组管理

有人这样形容班组：“班组是企业的基石，班组长是基石里的钢筋。”由此可见，班组对于企业的重要作用。

在进行班组管理时，我们有必要进一步认清班组的内涵，了解班组管理的目标和内容，以及掌握班组管理工作的内在逻辑。

1.1 班组的含义、功能及类型

班组是企业中基本的作业单位，是企业内部最基层的劳动和管理组织。只有充分地了解班组管理的内涵，才能够做好班组管理工作，保障班组的各项作业任务顺利进行，进而为企业的稳步发展提供支持。

1.1.1 班组的含义

班组是指在劳动分工的基础上，将生产过程中相互协作的相同工种、相近工种，或者不同工种的作业人员组织在一起，从事企业生产经营活动的一种基层组织。

在现代企业的金字塔组织结构中，班组是最基层的操作组织，如图 1-1 所示。

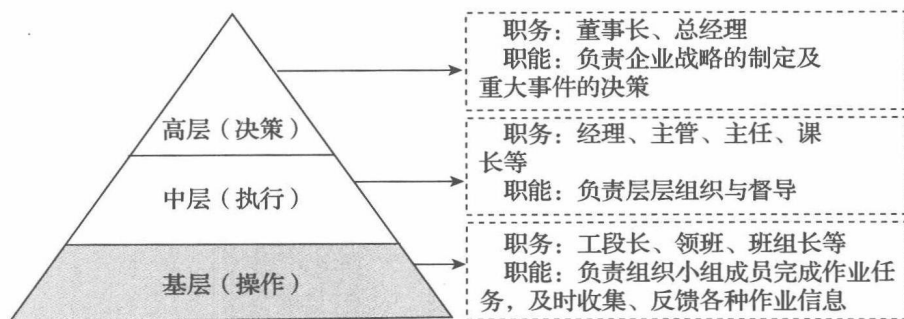


图 1-1 现代企业管理结构中的班组

在企业的生产管理组织中，班组具有表 1-1 所示的特点。

表 1-1 班组的特点

特点	说明
结构小	班组是企业组织中最基层的单位，结构最小
管理全	班组管理包括工艺、生产、质量、安全、纪律等管理内容
任务实	企业所有的管理内容最终都要落实到班组
工作细	班组工作极为详细、具体
全员性	班组工作是一项需要集中大家的智慧与力量来完成的全员性活动



1.1.2 班组的功能

在企业的组织结构中，班组是处于执行端的作业组织。企业各项具体的生产任务都由班组进行，班组管理水平的高低直接关系着企业的执行效能。良好的班组管理是企业顺利完成经营目标、创造经济效益和提升竞争力的重要保障。

1. 生产活动的落脚点

“上面千条线，下面一根针”，班组的每一个活动都是企业生产经营活动的一部分，班组在企业运营中起着承上启下和组织落实的作用。企业的各项方针、工作任务或者指标都将下达到班组，最终由班组具体分解、落实至每个岗位、每个员工。

2. 提升员工素质的阵地

企业开展5S、TPM、IE等精益生产活动必须落实到基层班组才能产生效果，同时，班组在推进现代管理方法的过程中，也提高了班组成员的专业知识水平和工作技能。此外，班组还可以通过制度规范改善员工的行为，改变员工的不良习惯，激励员工积极参与生产管理活动，在实践中不断地培养员工自我发现问题、解决问题的能力，提升员工的职业素养。

3. 企业管理的基础

在企业管理中，班组管理是基础，不可或缺。企业的各项管理制度、作业任务、大量记录、统计台账等最终都是由班组来落实。同时，班组是生产第一线，最清楚生产中的关键及潜力所在，各项管理制度的完善程度也需要通过班组来实践和检验，并对存在的问题进行改善。因此，加强班组管理工作是提高企业整体管理水平的关键。

1.1.3 班组的类型

在制造型企业中，常见的班组类型包括成品型生产班组、流水线生产班组和包装作业班组三种。

1. 成品型生产班组

成品型生产班组是指由多个能够按照产品工艺要求和生产速度等独立完成单位产品生产的人员组成的班组。成品型生产班组一般由班组长、成品型班组成员、统计人员，以及物料管理人员构成，同时由品质部门统一安排质检员进行产品质量指导和检验工作。成品型生产班组的构成，如图1-2所示。

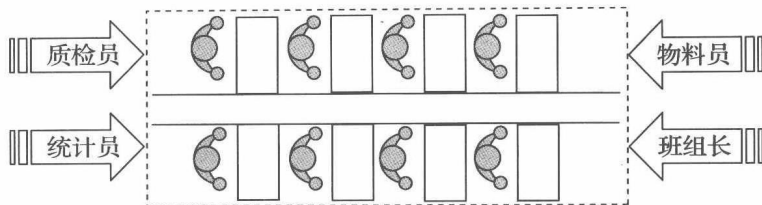


图 1-2 成品型生产班组的构成

成品型生产班组的特点，如表 1-2 所示。

表 1-2 成品型生产班组的特点

特 点	说 明	
独立性	作业行为	各成员的作业行为一致，都具有完善的工艺工序及要求；个体成员的作业行为不会对其他成员造成影响
	作业效率	各成员由于作业技能和速度不同，其作业效率也不同；个体成员的作业效率不会对其他成员造成影响
	作业质量	各成员都是独立完成单位产品的生产，若出现质量问题，只由生产该产品的成员单独承担责任
高技能	各成员都必须具备能够独立完成单位产品生产的高技能	
协助作业	新进班组成员一般在技能熟练、绩效考核好的老班组员的带领下进行作业，从而不断地提高新进班组员的作业技能	
计件与绩效结合	各成员的业绩以单独生产产品的数量计算，即产品计件数量。因此，在绩效考核过程中，成员的个人绩效主要以完成产量作为衡量依据	

2. 流水线生产班组

流水线生产班组是指由多个按照产品的工艺要求、顺序、生产速度等，通过各个作业中心完成单位产品生产的人员组成的班组。流水线生产班组一般由班组长、作业人员（根据工序配置）、物料人员和质检人员构成。流水线生产班组的构成，如图 1-3 所示。

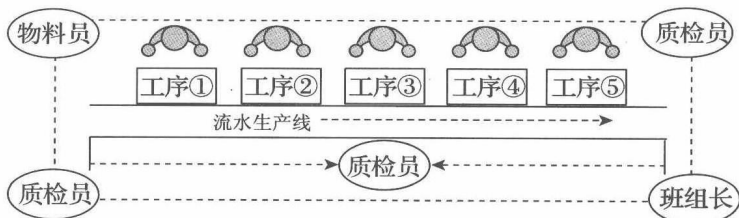


图 1-3 流水线生产班组的构成



流水线生产班组的作业模式的设计至关重要，它直接影响着生产班组的作业效率。科学的流水线生产班组作业模式，如图1-4所示。

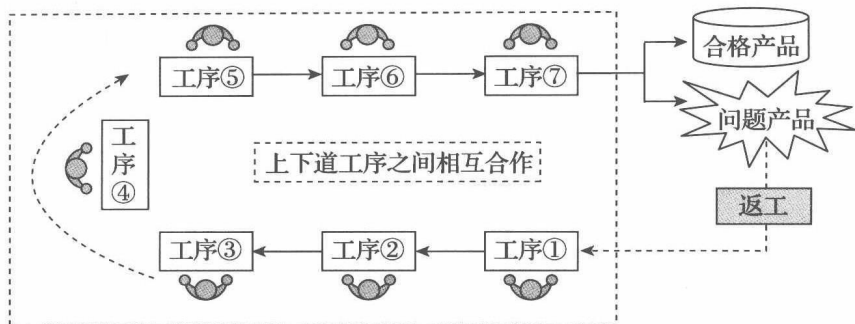


图1-4 流水线生产班组作业模式

3. 包装作业班组

包装作业班组是指由多个按照一定的工艺流程和生产速度，相互协作完成产品包装作业的人员组成的班组。包装作业班组一般由班组长、单件包装人员、分类作业人员、装箱作业人员、封箱作业人员、标签作业人员及报表统计人员构成。包装班组的构成，如图1-5所示。

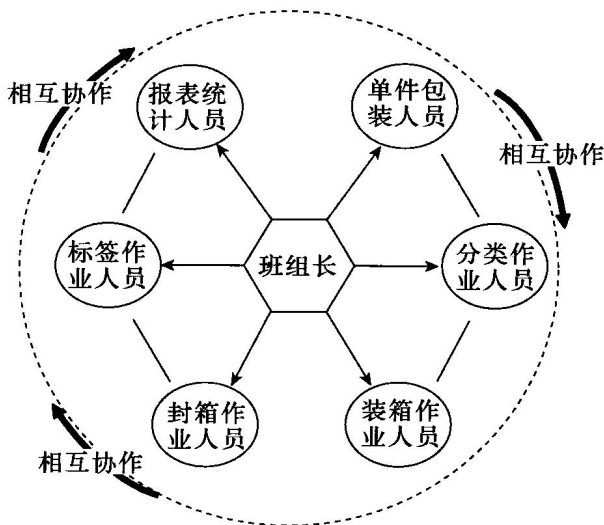


图1-5 包装班组的构成

设计包装作业班组的科学作业模式，有助于提高整个班组的作业水平。包装作业班组的作业模式，如图1-6所示。

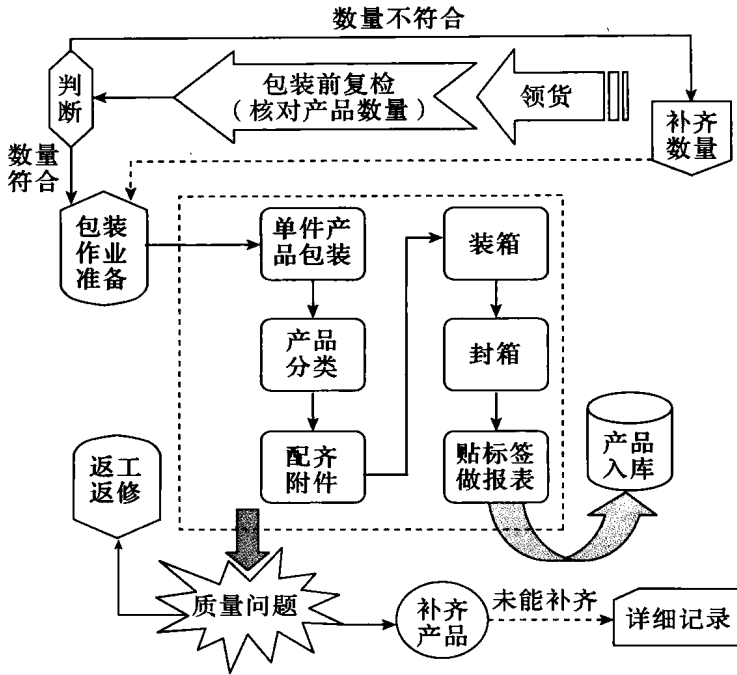


图 1-6 包装作业班组的作业模式

1.2 班组管理的目标及常见内容

班组管理是生产第一线由班组长执行的综合管理，即进行的计划、组织、指挥、协调、控制和激励等管理活动，通过对班组中的人员、设备、材料、信息等进行合理的配置、优化与利用，从而顺利地达成班组的各项目标和要求。

1.2.1 班组管理的目标

班组管理是企业的基础组成部分，也是企业管理意志的最终表现。班组管理的目标，主要体现在以下三个方面。

1. 实现人性化的班组管理

通过对员工的信任、尊重、理解、帮助与培养，不断激发员工的主观能动性，最终创造出高效优质的产品。

为了达成人性化的管理目标，班组长在管理工作中，应该做好以下四个方面的工作。

(1) 尊重员工的主体意识。充分肯定员工在班组生产活动中的主体作用，尊重