



轻松应对班组日常管理与制度规范工作

企业班组 日常管理与制度规范 工作手册

滕宝红 吴日荣 编著

○ 清晰的术语 **解析**
○ 完善的管理 **制度**

○ 科学的管理 **流程**
○ 简洁的管理 **表格**

金牌
班组培训
首选图书



中国工人出版社



“五”全国职工素质建设工程
指定系列培训教材

轻松应对班组日常管理与制度规范工作

企业班组 日常管理与制度规范 工作手册

滕宝红 吴日荣 编著



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业班组日常管理与制度规范工作手册 / 滕宝红,
吴日荣编著. —北京: 中国工人出版社, 2012. 8
(“十二五”全国职工素质建设工程指定系列培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5248-3

I . ①企… II . ①滕… ②吴… III . ①班组管理—制度
规范—手册 IV . ① F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 178550 号

企业班组日常管理与制度规范工作手册

出 版 人	李庆堂
责任编辑	姚 远 李素素
责任校对	孙乃伟
责任印刷	马东旭
出版发行	中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)
网 址	http://www.wp-china.com
电 话	010-62350006 (总编室) 010-62382376 (职工教育分社) 010-82075964 (传真)
发行热线	010-62005996 82075964 (传真)
读者服务	010-62382376
经 销	各地书店
印 刷	北京睿特印刷厂大兴一分厂
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	18.25
字 数	280 千
版 次	2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
定 价	38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

前言

班组是企业最基层的行政单位，是企业的细胞，处在企业生产经营的最前沿，担负着企业生产、经营活动中最繁重的指标和任务。企业的各项生产经营工作最终都要通过班组去落实，因此，班组是企业各项工作的落脚点，班组管理的好坏直接关系到企业的持续发展，在企业管理中起着至关重要的作用。

在企业的组织结构中，班组处于最基层，员工来自五湖四海，素质参差不齐。要管理好班组，必须在人性化管理的基础上健全并强化管理制度，将其内化在每个企业员工的观念中，成为内在控制力和自觉、自主行动的指南。

要进行制度化管理，首先必须制定班组规章制度，建立和完善合理的班组规章制度，如岗位责任制度，交接班制度，以及安全、质量、设备、工具、劳动管理等制度，以消除班组工作中的混乱和内耗现象，实现班组科学管理，保证班组安全生产工作的顺利进行。

但是，由于企业形态千差万别，行业多种多样，许多企业即使认识到班组制度建设的重要性，却苦于无经验指导或理论指引而不知所措。

基于此，我们组织编写了《企业班组日常管理与制度规范工作手册》一书。这是一本涵盖不同行业、不同形态的企业通用性班组制度设计和管理实用工具书，旨在为企业提供班组日常管理和制度建设的建议及一些实操性的范本。本书从企业班组日常管理活动与要点介绍入手，对班组员工管理、生产管理、质量管理、设备管理、物料管理、安全管理、工艺管理、现场管理等方面均作了详细阐述，全书共八大部分，每个部分又细分了不同章节，力求对班组的管理工作给予面面俱到的导引。希望本书能切实帮助一些企业通过有效的班组管理实现突破性发展。

本书具有两大特点：

1. 模块化，设计了术语解析、管理流程、管理制度、管理表格，使班组管理

精细化。

2. 实操化，提供了大量优秀企业班组管理流程、制度、表格范本，有助于企业借鉴并进行个性化改造，为企业的管理者们节约大量时间。

本书的两大优势是：

1. 帮助那些有心进行班组日常管理和制度建设却不知如何开展的企业，参照本书提供的工具和范本，顺利、科学地开展班组管理。

2. 帮助企业的车间主管和班组长们实现由技能型向管理型转变；由平庸型向优秀型转变；由经验型向知识型转变。

本书不仅可以作为班组日常管理和制度建设的教材，也可以作为班组长工作的培训教材。

本书的编写获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，参与编写和提供资料的有江艳玲、杨吉华、李亮、段青民、杨冬琼、赵仁涛、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘军、刘海江、周波、周亮、赵建学、匡仲潇、匡庆华、宋海青、宋健、邹雨桐、马永聘、卢建群、张君，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力及鼎力支持一并表示感谢。

目 录

导读 班组日常管理与制度建设

一、班组日常管理活动	1
二、班组管理要点	2
三、班组规范化管理	3

第一部分 班组员工管理

第一章 常用术语解析	6
一、定岗定员	6
二、班组定岗	6
三、员工定岗	6
四、员工时间管理	6
五、员工状态管理	6
六、岗位轮换制	7
七、多能工	7
八、OJT培训	7
九、师带徒培训	7
十、辞退	7
十一、辞职	7
十二、劳动合同	8
十三、加班	8
十四、加班工资	8
十五、劳动纪律	8

第二章 班组员工管理流程	9
一、员工转正流程	9
二、员工内部调整流程	10
三、多能工培训流程	11
四、员工离职流程	12
五、员工劳动合同管理流程	13
第三章 班组员工管理制度	14
一、新员工入职工作指引	14
二、车间劳动纪律管理制度	17
三、员工奖励与处罚实施细则	19
四、班组培训管理制度	27
五、“师带徒”管理办法	28
六、“师带徒”工作考核评价办法	32
第四章 班组员工管理表格	35
一、部门增员申请表	35
二、新进员工培训确认表	36
三、员工离职交接表	37
四、奖惩通知单	38
五、“师带徒”培训任务书	39
六、“师带徒”培训协议书	40
七、多能工训练计划表	41
八、多能工资格鉴定表	42
九、人员去向显示板	42
十、员工违纪处罚单	43
十一、员工奖励申请单	43
十二、员工补卡单	44
十三、员工加班审批表	45
十四、员工请假、休假审批表	46

第二部分 班组生产管理

第五章 常用术语解析	48
一、生产计划	48
二、周生产计划	48
三、日生产计划	48
四、交货期	49
五、生产制造命令单	49
六、生产准备	49
七、工程更改	49
八、班前会	49
九、班后会	50
十、作业标准	50
十一、标准时间	50
十二、流水线	50
十三、生产节拍	50
十四、交接班	51
十五、生产“瓶颈”	51
十六、生产异常	51
十七、产品切换	51
十八、休克转换法	52
十九、循环转换法	52
二十、混合生产转换法	52
二十一、紧急生产任务	53
二十二、生产作业统计	53
二十三、返工	53
二十四、返修	54
二十五、产品报废	54
第六章 班组生产管理流程	54
一、生产作业控制流程	54

二、现场生产性管理实施流程	55
三、生产异常管理流程	55
四、生产进度管理流程	56
五、生产任务安排管理流程	57
六、生产问题处理流程	58
七、生产情况检查流程	59
第七章 班组生产管理制度	60
一、生产作业管理制度	60
二、生产部现场巡检考核规定	64
三、生产计划异常处理办法	68
四、返工作业程序	73
第八章 班组生产管理表格	75
一、月生产计划表	75
二、周生产计划表	75
三、生产通知单	76
四、制造命令单	77
五、随工单	78
六、产品每日生产进度表	78
七、生产异常报告单	79
八、各生产班次产量记录表	80
九、生产日报表	80
十、工作日报单	81
十一、生产月报表	82

第三部分 班组质量管理

第九章 常用术语解析	84
一、质量	84
二、TQM全面质量管理法	84

三、ISO9000质量管理体系.....	84
四、质量方针.....	85
五、质量目标.....	85
六、质量检验.....	85
七、首件检验.....	85
八、三检制.....	86
九、AQL接收质量限.....	86
十、不合格品.....	86
十一、合格率.....	87
十二、直通率.....	87
十三、三不原则.....	88
十四、样板.....	89
十五、QC品质控制.....	89
十六、QA品质保证.....	90
十七、产品缺陷.....	90
第十章 班组质量管理流程.....	91
一、首件检验流程图.....	91
二、产成品检验流程.....	92
三、返工处理工作流程.....	93
四、报废品处理工作流程.....	94
第十一章 班组质量管理制度.....	94
一、班组质量管理责任制.....	94
二、自检、首检、巡检管理制度.....	95
三、首件三检作业规定.....	99
四、返工/返修管理规定.....	100
五、产品质量奖惩规定.....	101
第十二章 班组质量管理表格.....	106
一、首件确认申请/判定表.....	106
二、工序品质检验记录表.....	107
三、4M变更申请书.....	108

四、返工记录一览表	109
五、不良品隔离管制统计表	109
六、质量奖罚处理单	110

第四部分 班组设备工具管理

第十三章 常用术语解析	112
一、设备	112
二、TPM全员生产维修	112
三、设备操作说明书	112
四、设备操作证	113
五、设备使用“三好”	113
六、设备使用“四会”	113
七、设备使用“五项纪律”	114
八、三级保养制	114
九、日常维修保养	114
十、一级保养	114
十一、二级保养	115
十二、设备润滑定人	115
十三、设备润滑定时	115
十四、设备润滑定点	116
十五、设备润滑定质	116
十六、设备润滑定量	116
十七、点检制	117
十八、设备故障	117
十九、设备报废	117
第十四章 班组设备工具管理流程	118
一、设备日常维护保养工作流程	118
二、设备异常报告处理流程	119

三、生产工具领用流程	119
第十五章 班组设备工具管理制度	120
一、生产设备管理程序	120
二、生产设备校准程序	121
三、设备日常管理规定	123
四、设备日常维护保养规定	125
五、设备日常保养及考核细则	128
六、设备润滑管理制度	131
七、设备事故处理规定	135
八、工位器具车使用规定	136
九、生产工具管理办法	137
第十六章 班组设备工具管理表格	139
一、生产设备保养计划表	139
二、生产设备校准计划表	140
三、生产设备日保养卡1	140
四、生产设备日保养卡2	141
五、设备日常保养记录表	142
六、设备定期保养记录表	142
七、设备保养记录卡	143
八、设备润滑五定表	144
九、设备润滑周期表	144
十、生产设备维护申请单	145
十一、个人生产工具明细表	146
十二、工具领用卡	146

第五部分 班组物料管理

第十七章 常用术语解析	148
一、物料	148

二、直接材料	148
三、间接材料	148
四、在制品	148
五、BOM物料清单	148
六、物料编号	149
七、先入先出法	149
八、发料	149
九、领料	149
十、呆料	149
十一、废料	150
十二、退货补料	150
十三、盘点	150
十四、物料挪用	150
十五、物料替代	150
十六、特采	150
第十八章 班组物料管理流程	151
一、限额发料实施流程	151
二、物料追加申请流程	152
三、物料退料补货控制流程	152
四、产品扫尾阶段物料管理流程	153
第十九章 物料管理制度	154
一、车间物料管理制度	154
二、车间物料领取规范	156
三、车间物料摆放、标示管理办法	157
四、物料退料补货控制程序	159
第二十章 物料管理表格	160
一、物料清单	160
二、产品用料明细表	161
三、物料申领表	161

四、物料超领单	162
五、退料单	162
六、补料单	163
七、废料处理申请单	163
八、物料标志卡	164
九、车间月物料耗用统计表	164
十、盘点卡	164

第六部分 班组安全管理

第二十一章 常用术语解析	166
一、安全生产	166
二、安全生产方针	166
三、安全生产目标	166
四、安全意识	167
五、三级安全教育	167
六、安全操作规程	167
七、劳动保护用品	167
八、安全生产巡检	167
九、安全色	168
十、安全标志	168
十一、安全标语	168
十二、利器	168
十三、岗位安全应急卡	168
十四、安全生产确认制	168
十五、危险信息沟通	169
十六、危险预知训练活动	169
十七、人为失误	169
十八、习惯性违章	169
十九、违章行为	169

二十、火灾.....	170
二十一、灭火.....	170
二十二、火灾报警.....	170
二十三、消防演习.....	171
二十四、安全事故.....	171
第二十二章 班组安全管理流程	171
一、班前安全会召开流程.....	171
二、危险预知活动实施流程.....	172
三、安全教育流程.....	172
四、安全检查实施流程.....	173
五、工伤事故紧急处理流程.....	173
第二十三章 班组安全管理制度	174
一、班组安全生产责任制.....	174
二、班组安全生产日常管理制度.....	176
三、班组安全奖惩制度.....	183
第二十四章 班组安全管理文书与表格.....	185
一、班组长安全生产责任书.....	185
二、员工安全生产责任书.....	186
三、班组人员安全生产目标责任书.....	187
四、事故隐患和危险源登记表.....	188
五、特种作业人员登记表.....	189
六、安全日活动记录.....	189
七、交接班记录.....	190
八、违章处罚和安全奖励记录.....	191
九、事故及未遂事故记录.....	191
十、劳动用品发放使用登记表.....	192
十一、危险作业申请单.....	192
十二、班前班后会议记录.....	193
十三、班组现场安全管理及隐患排查交接班表.....	193

十四、班组安全生产日常检查表	194
十五、班组日常安全检查表	195
十六、班组安全检查表	196
十七、隐患整改追踪记录卡	197
十八、班组长安全工作核对表	198
十九、安全培训教育卡	202
二十、利器收发记录表	203
二十一、利器巡查记录表	203
二十二、岗位安全应急卡	204

第七部分 班组工艺管理

第二十五章 常用术语解析	206
一、生产工艺	206
二、工艺文件	206
三、工艺流程图	206
四、工艺卡片	206
五、工艺规程	207
六、作业指导书	207
七、工艺过程	207
八、工序	208
九、工位	208
十、工艺纪律	208
十一、工艺参数	208
十二、工装	208
第二十六章 班组工艺管理流程	209
一、工艺培训工作流程	209
二、工艺纪律整改流程	210
三、工艺文件借阅与归还流程	210

第二十七章 班组工艺管理制度	211
一、工艺技术现场管理标准	211
二、工艺纪律管理及考核办法	215
三、工装夹具/模具使用操作规范	223
四、工装日常维护和定期保养规范	224
五、工序流程卡的使用与管理办法	226
第二十八章 班组工艺管理表格	228
一、工序流程卡	228
二、生产工艺流转卡	229
三、工艺更改通知单	230
四、工装验证单	231
五、工装领用单	231
六、正常工装报废单	232
七、工装非正常损坏报废表	232
八、专用量具退修报废单	233
九、工艺纪律检查考核表	233
十、工艺纪律月（周）检查记录卡	236
十一、工艺纪律巡检违纪记录表	238
十二、工艺纪律整改通知单	239
十三、工艺纪律违纪扣罚通知单	239
十四、月份工艺纪律检查汇总表	240

第八部分 班组现场5S管理

第二十九章 常用术语解析	242
一、5S	242
二、整理	242
三、整顿	242
四、清扫	243