

正 立正管理书系

杰出班组长

李广泰 编著



海天出版社

杰出 班 组 长

李广泰 编著



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰出班组长之现场篇/李广泰编著. —深圳:海天出版社, 2005

(立止管理书系)

ISBN 7-80697-578-0

I. 杰... II. 李... III. 生产小组—工业企业管理
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091594 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htpb.com.cn>

责任编辑: 来小乔(0755-83460863 xiaojiao@163.com)

封面设计: 刘 晖 责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

开本: 889mm × 1194mm 1/32 印张: 7.75

字数: 150 千字 印数: 1-6000 册

定价: 18.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



公司现场管理经验，系统地论述了做一名优秀班组长所必须具备的技术条件和技能。全书共八章，第一章讲述的是班组长开始准备工作的要领，通过充足准备，实现良好开始。第二至七章则围绕工作计划这个主线，从制造过程、生产速度、生产效率、生产统计和现场安全等诸多方面详细阐述了班组长开展工作的核心技术和要求。第八章重点介绍班组长常用的管理工具，通过学习本章，可以掌握克服难关的钥匙，有利于把班组工作做精、做好、做强。书中引用了大量案例，相信这些来自现场第一线的真实事例不仅可以开拓读者的思维，更是在职班组长人员借鉴的典范。

该书的宗旨是务实为先、兼顾理论，工具与方法双管齐下，非常适合企业生产现场的班组长以及正在努力想加入这些行列的人士阅读、学习和参照，也适合于正在大专院校求学的学子们作为实践课程的指引。

本书所涉及的范围包括电子、塑胶、五金、机械、印刷和化工等多种行业。内容以点带面、深入浅出，风格是图文并茂，原则是看之有物、用之有效。当然，是否真正具备了这些特点，还有待读者朋友给予公论。

由于行业及认识的多样性，加之编者水平也有限，书中难免会出现一些纰漏，恳请业界同行们多多包涵，如有任何批评与建议，请通过 E-mail: lgt99@126.com 或电话: 13715314652 与我联系。

李广泰

2005年8月

目 录

前言	1
----------	---

第一章 生产准备是起点

一、班组长的管理流程	2
1. 谁是班组长	2
2. 识别基本管理次序	3
3. 掌握工作流程图	4
4. 规划生产线	8
5. 制定现场配置图	12
二、开好早会	16
1. 早会的类别	16
2. 经典早会案例	17
三、“4M1E”方面的准备事项	19
1. 什么是“4M1E”	19
2. 妥善安排人员的方法	20
3. 确保物料各有归处	22
4. 设备器具必须安全、好用	24
5. 工艺和技术标准资料要准确	25



6. 创造良好的生产秩序和环境	26
四、正确报告准备结果	28
1. 报告方式面面观	28
2. 报告的时机与内容	28
3. 实施报告的关键要素	30

第二章 工作计划为主线

一、班组的工作计划	32
1. 工作计划的类别	32
2. 各种计划的层次	33
3. 如何制定有效的计划	33
二、准确接收生产计划	34
1. 识别生产计划中的关键点	34
2. 生产计划就是命令	36
3. 认识失败的计划	37
三、班组日常计划的制作方法	39
1. 每周工作计划	39
2. 人员培训计划	40
3. 轮流值日计划	42
4. 班组活动计划	45
四、始终抓住主线	51
1. 掌握完成计划的主动性	51
2. 计划落后时的必要措施	53
3. 抓住主线有技巧	54

第三第 过程控制是关键

一、过程中的关注要点	58
1. 确认首件	58
2. 样板管理法则	59
3. 管好多事的“两头”时段	60
4. 重点关注新手	61
5. 工程更改管理	62
二、及时处理过程中的异常	64
1. 异常有兆头	64
2. 及时处理异常的方法	65
3. 防错	66
三、人员与工位管理技法	69
1. 人员流动状态看板	69
2. 工位顶替管理	70
3. 如何管理多能人员	71
四、特殊工序的管理原则	72
1. 如何识别特殊特性	72
2. 特殊工序管理方法	73
3. 人员资格管理办法	74
4. 管好临时工	75
五、落实“三检制”	77
1. 什么是“三检制”	77
2. “三检制”有什么作用	77
3. 落实“三检制”的方法和技巧	77



六、修理过程管理要点	80
1. 规定修理程序	80
2. 复检修理产品	80
3. 确保全程追溯性	81
七、如何管理不良品	82
1. 标识不良特征	82
2. 指定放置区域	83
3. 采取封锁与隔离措施	84
4. 运用 MRB	84
5. 妥善处理报废品	89
八、有的放矢抓结果	89
1. 焦点与结果	89
2. 输出事项管理	91
3. 去检查你在乎的东西	92
4. 消除假象	92
5. 务必获得领导支持	93

第四章 生产速度不能慢

一、计划决定速度	96
1. 抓住生产计划	96
2. 掌握执行的诀窍	101
3. 不能完成计划的对策措施	102
4. 分配加工作业的技巧	103
5. 如何安排紧急生产任务	105
6. 两种情况的对比（案例）	106

二、控制生产速度	108
1. 产量要心中有数	108
2. 控制生产速度的方法	109
3. 适时调节节拍	111
三、消除迂回环节	112
1. 去除无效的过程	112
2. 消灭小仓库	113
3. 规范搬运管理过程	115
4. 优化流程结构	123
四、减少过程障碍	124
1. 消除“三忙”现象	124
2. 确保做好两件事	125
3. 要充分发挥作业员的特长	126

第五章 生产效率要高点

一、直通率管理	130
1. 什么是直通率	130
2. 直通率的管理方法	131
3. 如何提高直通率	132
二、生产性管理	132
1. 认识生产性	132
2. 计算生产性的方法	133
3. 提高生产性的方法	133
三、生产用具的使用效率	134
1. 仪器设备的校准	134



2. 治具与夹具的管理	136
3. 生产工具管理	139
4. 新人设备管理	143
5. 如何应用 TPM	145
四、工程管理效率	148
1. 人机工程学研究和应用	148
2. IE 手法	151
3. 操作动作分析管理	153
4. 标准工时	155
5. 工程能力	156

第六章 生产统计须精确

一、与班组长关联的统计内容	160
1. 人员	160
2. 产量	161
3. 品质	161
4. 材料	162
5. 设备	163
二、生产日报	165
1. 认识生产日报	165
2. 如何做好生产日报	170
三、生产过程记录	171
1. 生产过程记录类别	171
2. 记录表管理技法	173
3. 生产过程问题点统计、分析和处理	174

四、出货与盘点	180
1. 如何做好出货管理	180
2. 生产现场盘点	182

第七章 确实把好安全关

一、人身安全	188
1. 安全责任与培训	188
2. 劳动保护管理	190
二、机器设备安全	192
1. 严格按操作规程作业	192
2. 管理机器设备的技巧	193
3. 产品安全管理	195
4. 人身安全管理	196
三、生产安全	198
1. 树立安全生产的目标	198
2. 掌握安全生产的方法	199
3. 建立预防机制	199
4. 确保全员安全生产	202
四、环境安全	204
1. 安全标志与防护状态	204
2. 安全的环境效率高	205
五、职业卫生与健康	207
1. 改善现场环境卫生	207
2. 预防职业病	208
3. 控制并报告现场污染	209



第八章 管理工具要会用

一、班组长必须会使用的管理工具	212
1. 必会管理工具类别	212
2. 工具要好用，但更要适合	215
3. 选用工具的技巧	215
4. 运用工具的方法	216
5. 班组长常用的管理工具	217
二、坚决把好品质关	225
1. 树立品质观念	225
2. 善用品管工具	226
3. 坚决杜绝拖拉现象	226
4. 品质像牙膏，需要挤	227
5. 孕育 QCC	228
三、掌握国际标准	231
1. ISO 系列国际标准	231
2. 产品质量认证	233
3. CCC (3C) 认证	234
4. 顾客检查	235
5. 机构测试	236

第一章

生产准备是起点

- 班组长的管理流程
- 开好早会
- “4M1E”方面的准备事项
- 正确报告准备结果



一、班组长的管理流程

1. 谁是班组长

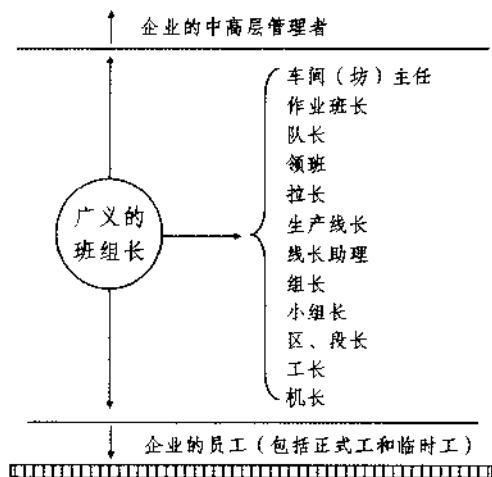
(1) 认识班组长

企业的班组长指的是那些在现场直接指挥员工作业的基层管理人员。有人说他们不是官，这话不对，因为他们常常要管理几个或几十员工（常见的是3~25人）；有人说他们是官，这话也不对，因为在很多企业里，班组长根本就不属于干部编制。但是，无论您怎样理解，他们千真万确是在管人、管事，而且企业不能没有他们。

你看他们的身影，总是从车间里来，又到车间里去，一方面带着实实在在的干劲，督促员工打造执行力；另一方面又传导和转化上级的旨意，维系着最基本的管理职能。企业正是因为有了这群人，通过他们承上启下、两头沟通，才使得整个系统得以有效运作，产品源源不断地产出。那么，毫无疑问，这群人肯定是企业不可或缺的资源，尽管算不上什么顶梁大柱，但却是大柱下面那块沉稳的基石。

(2) 广义的班组长

企业的生产方式、产品、性质、类型和规模等不同，班组长的定义和名称也不同。工厂里一般常见的班组长的头衔如下：



(3) 狭义的班组长

狭义班组长指的就是那些被直接称呼为班组长的人，他们的工卡（或厂证）上写着“职位：班长或组长”。他们的职位是企业授予的，同时也赋予了具体的岗位职责。比如：

- 生产线组长：负责管理生产线及其员工。
- 夜班班长：专门负责夜班作业的关联事务。
- 炊事班班长：专门负责食堂炊事事务。
- IQC 五金组组长：专门负责五金材料的品检工作。

2. 识别基本管理次序

(1) 认识管理层次

管理层次就是在传达任务与报告工作的步骤中所自然形成的某些特定阶段，它是管理职能的具体体现，一般包括两个类别：



- 事务性管理层次：以工作流程的先后顺序为依据所展现的事务类别；

- 职务性管理层次：以岗位职能的责任分工为依据所展现的具体范围。

(2) 事务性管理层次

对于生产有形产品（比如电器、材料和组件等）的企业而言，它的事务性层次是从市场信息（销售计划或订单）开始，然后，顺着流程直到最后的出货与服务为止的整个过程。具体如下图：

