

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

精益管理笔记

王生平 主编

班组人员管理笔记
品质作业管理笔记

工具设备管理笔记
日程安全管理笔记
环境改善管理笔记

物料控制管理笔记
现场效率管理笔记

Youxiu Banzuzhang
Jingyi Guanli Biji

广东省出版集团
广东经济出版社

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

精益管理笔记

王生平 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀班组长精益管理笔记 / 王生平主编. —广州: 广东经济出版社, 2013. 5

(优秀班组长深度训练手册丛书)

ISBN 978-7-5454-2098-2

I. ①优… II. ①王… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061563 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11 2 插页
字数	166 000 字
版次	2013 年 5 月第 1 版
印次	2013 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2098-2
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

班组是企业中最小的生产单位，班组管理是生产型企业管理的基础。生产型企业所有的生产活动都在班组中进行，因此，班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。

班组长是一个班组中的领导者，是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾。班组管理是指班组长为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面的信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“ $1+1>2$ ”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产任务。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。所以，越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理水平的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

有鉴于此，我们在“HOW—TO企业人手册”系列丛书中策划、编写了《优秀班组长手册》一书。该书出版面世后，编者接到许多电话和短信息，有的是读者阅读后在实际中获得很大帮助表示感谢的；有的是希望请作者去企业做内训的；有的还想请作者去企业任职；也有读者反映一些管理要点阐述不全面，如安全方面、生产管理方面……

为了满足广大读者的需求及市场需要，我们继续探究班组长在管理方面的要点，并对目前国内的制造行业状况进行了更深入的调研，在这一基础上，再次策划、编辑了“优秀班组

长深度训练手册丛书”，该套丛书由《优秀班组长工作模板范本》、《优秀班组长精益管理笔记》、《优秀班组长现场解决方案》、《优秀班组长安全管理手册》、《优秀班组长管理工具指引》组成。这五本书既可独立成书，又可互相呼应，构成了一个完整的班组管理体系。

本套丛书趋向于简单化、模块化、图表化、快餐式的阅读方式，更符合现代人的阅读习惯，尤其是“80后/90后”的员工，“傻瓜式”管理图书更适合其口味。因此，我们在设置本套丛书时，采取了去理论化，把管理理论通过简短的术语、提醒等方式，同时穿插大量的实操表格、制度、流程、实战范例、案例探讨等，可谓是浅显易懂，稍加修改即可使用，具有极强的实操性。

本套丛书对广大班组长实现由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型转变，开创美好的职业生涯有所帮助。它不仅可以作为班组长的的工作指南，也可作为班组长的培训教材。同时，还可以作为一线的管理人员、车间主任、生产科长、生管、生产助理、生产文员、主管、储备干部等基层管理人员、优秀员工的参考用书或培训用书。

本套丛书由王生平主编，朱少军统稿、审核完成。同时，本套丛书参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解。

目 录

导 读

导读一 班组长学习指南	1
导读二 培训老师使用指南	2

第一章 班组人员管理笔记

章前导引	4
管理项目	5
一、班组定岗管理	5
二、班组定员管理	6
三、人员定岗管理	6
四、员工出勤管理	8
五、员工技能管理	9
六、补员管理	9
七、员工轮岗	10
八、新员工的培训	11
九、多能工训练	13
十、OJT培训	15
十一、师带徒岗位培训	18
十二、营造和谐的人际氛围	23
十三、有效实施激励	26
十四、实施有效的沟通	29

十五、违纪行为处理	32
十六、班组员工安全培训	34
章后小结	38

第二章 工具设备管理笔记

章前导引	40
管理项目	41
一、实行设备岗位责任制	41
二、做好设备点检工作	42
三、及时发现设备故障	45
四、设备维护保养方式	46
五、班组工具的管理	48
六、班组工具日常管理	49
七、做好工具的整顿	50
八、新设备的特别管理事项	51
九、设备的精度校正	52
十、设备精度校正结果处理	52
十一、禁止设备异常操作	53
十二、交接班要办理交接手续	55
章后小结	56

第三章 物料控制管理笔记

章前导引	58
管理项目	59
一、班组物料领用	59
二、物料在现场的放置	60

三、物料退库	61
四、了解物料利用情况	62
五、掌握物料使用方法	62
六、现场物料搬运要合理	65
七、做好物料台面管理	66
八、上线物料要妥善保管	68
九、物料不用时要封存好	69
十、边角余料的运用	71
十一、物料挪用及替代状况	71
十二、线上物料质量问题处理	72
十三、产品扫尾时物料的处理	73
十四、生产中剩余物料的处理	75
十五、辅助物料的管理	76
十六、在线物料盘点	77
章后小结	80

第四章 品质作业管理笔记

章前导引	82
管理项目	83
一、确认首件	83
二、落实“三检制”	84
三、控制好4M1E	85
四、执行三不原则	87
五、换线质量控制	89
六、正确处理作业中的不良品	90
七、不良品在现场的标示	91
八、不良品的隔离	92
九、运用防错法减少失误	94
十、培养“后道工序是客户”的意识	95

十一、开展QC小组活动	96
章后小结	98

第五章 日程安全管理笔记

章前导引	100
管理项目	101
一、明确班组长的安全责任	101
二、明确班组成员的安全责任	102
三、分配班组安全管理责任	103
四、新员工班组级安全教育	104
五、复工安全教育	105
六、召开班前安全会	106
七、现场作业环境安全检查	107
八、员工工作状态安全检查	108
九、员工穿戴劳保用品监督	109
十、检查员工是否存在不安全操作	110
十一、危险化学品事故现场急救	111
十二、易燃液体泄漏应急处理	112
十三、危险化学品的废弃处理	113
十四、违章的多发时间	113
十五、安全生产确认的方法	114
十六、危险预知活动的实施方法	115
章后小结	116

第六章 现场效率管理笔记

章前导引	118
管理项目	119

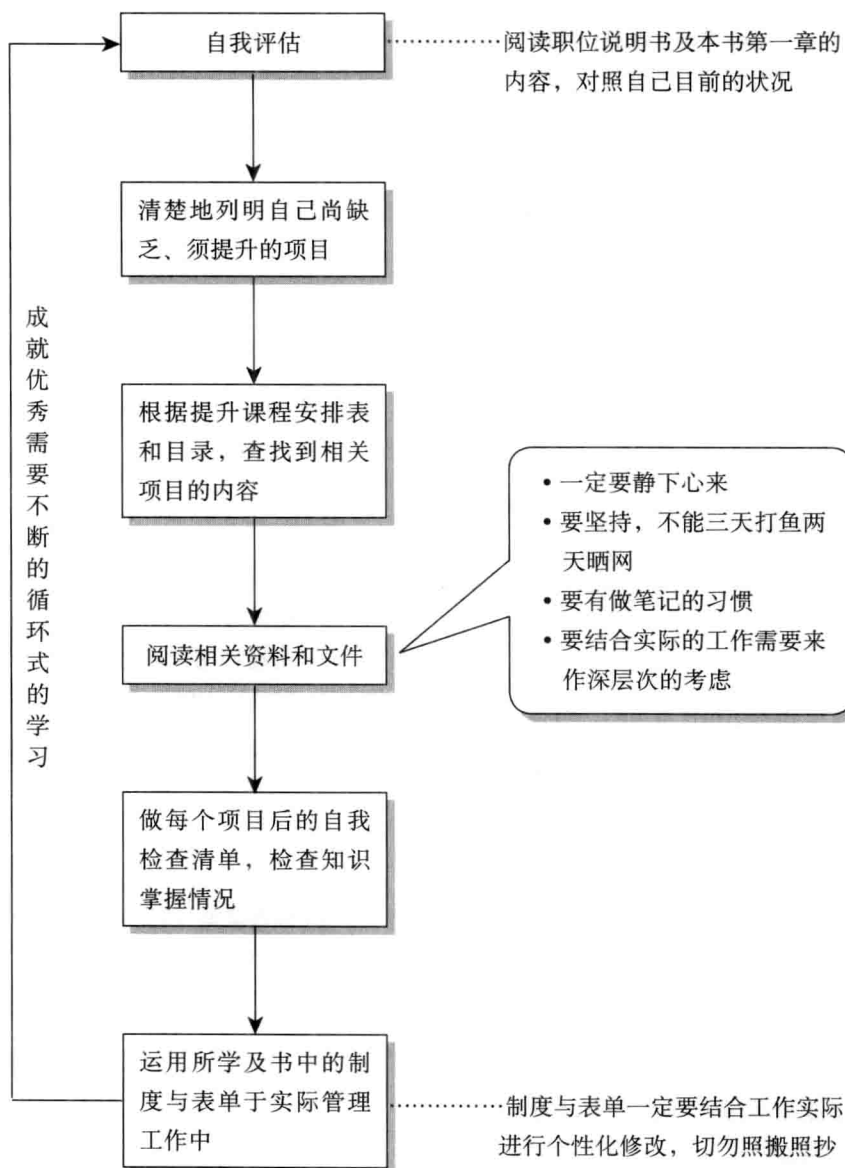
一、生产中的七大浪费	119
二、发现生产中的问题	121
三、解决问题的方法程序	124
四、运用工程分析提高效率	127
五、设定标准时间提高作业效率	131
六、运用人一机配合分析法提高效率	136
章后小结	143

第七章 环境改善管理笔记

章前导引	146
管理项目	147
一、设备布局	147
二、工位器具、工件、材料的摆放	148
三、工作地面的要求	148
四、噪声传播控制	149
五、车间光照控制	150
六、温度改善控制	151
七、符合人机工程学	151
八、现场环境整理	152
九、现场环境整顿	156
十、现场环境清扫	159
十一、现场环境清洁	160
十二、形成素养	161
章后小结	166
参考文献	167

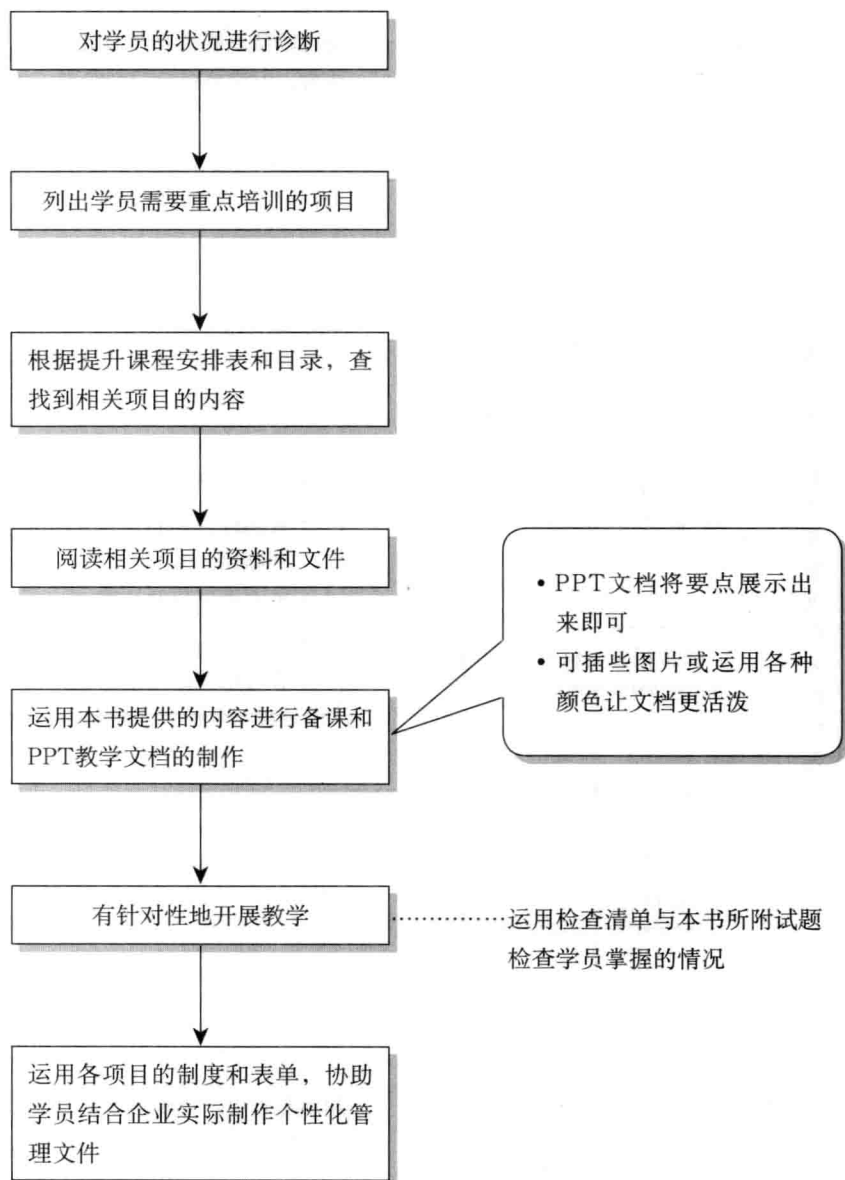
导读一

班组长学习指南



导读二

培训老师使用指南



第一章

班组人员管理笔记

章前导引

班组定岗管理 班组定员管理 人员定岗管理 员工出勤管理 员工技能管理 补员管理 员工轮岗 新员工的培训	本章要点	多能工训练 OJT培训 师带徒岗位培训 营造和谐的人际氛围 有效实施激励 实施有效沟通 违纪行为处理 班组员工安全培训
 在对班组人员的管理中，我总结出了以下几点经验： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____		
 当然，其中也遇到了许多问题，诸如： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____		

管理项目

一、班组定岗管理

1. 根据工艺确定生产岗位

专业研究表明，一个人能有效管理的直接人数为10人左右，所以一个班组的人数设定以5~8人为宜。根据这一特点以及生产工艺流程，来合理设置班组人数。

设置班组后，根据生产工艺确定生产岗位，根据作业内容配置相应的人数。一般来说，一个岗位配备1位作业员工，某些产品有特殊的工艺要求需要临时增加人员的，在班组人员编制上也应事先予以明确，这样才能避免用工需求的紧急性。

2. 按需设置职能管理岗位

一般来说，生产班组的职能管理包括计划管理、物料管理、质量管理、考勤管理、设备管理、5S管理、安全管理、成本管理、低值易耗品管理等，这些职能管理工作可以根据班组大小和工作量大小采用不同的方式进行。

(1) 第一种方式是所有职能管理均由班组长负责，这种方式适合于人数不多、工作量不大的班组。

(2) 第二种方式是大部分职能由班组长负责，工作量特别大的某个职能设定辅助岗位，如物料员等。

(3) 第三种方式是设副职与班组长共同配合、分担管理职能，或同时设辅助岗位，这种方式适合于人数特别多、工作量特别大的班组。

对于没有设副职和辅助人员的班组，班组长可以让骨干员工分担班组职能管理工作，这样不但能防止班组长陷入过多烦琐的具体事务中，还能使骨干员工在做好本职工作的同时做班组长的助手，这也是培养班组长后备力量的有效方式。

我在进行班组定岗管理时，一般采用的方式为：

1. _____
2. _____
3. _____
-

二、班组定员管理

班组定岗之后，班组的标准人数就能基本确定，如果生产产品的型号变化会带来弹性用工需求的话，班组定岗还要相应地明确其需求变化的规律。班组定岗定员通常以班组组织表的形式体现，被批准的组织表是人员需求和作业补员的重要依据。组织表是班组人员管理的重要工具，是班组职能管理的综合体现。

运用书面化的班组组织表并及时更新、动态管理，一个阶段内的人员安排就会一目了然，这样便于班组长掌握和调整班组人员。

三、人员定岗管理

1. 员工定岗的原则

员工的定岗是根据岗位要求和个人状况来决定的。根据岗位质量要求的特点，可以把员工的岗位区分为重要岗位和一般岗位；根据岗位劳动强度的大小，可以将员工的岗位区分为一般岗位和艰苦岗位。根据员工的身体状况、技能水平、工作态度，以保证质量、产量和均衡生产为目标，可按照下述原则进行定岗安排。

- (1) “适所适才”原则，根据岗位需要配备适合的人员。
- (2) “适才适所”原则，根据个人状况安排适合的岗位。
- (3) “强度均衡”原则，各岗位之间适度分担工作量，使劳动强度相对均衡。

2. 员工定岗的好处

(1) 员工在一段时间内固定在某个岗位作业，能尽快熟练作业技能，并熟能生巧。

(2) 员工定岗有利于保证管理的可追溯性，能够责任到人，做到业绩好管理、问题好追查。

(3) 员工定岗有利于提高和稳定员工技能，确保安全、质量和产量。

(4) 员工定岗有利于提高工作安排和人员调配的效率。

3. 未实施定岗的危害

员工定岗后，其操作岗位要求必须相对固定，不允许随便换岗。但在实际工作中经常出现员工串岗和换岗的现象。串岗是指一般员工未经批准在一个班次之内短、频、快地在不同岗位交替作业；换岗是指一般员工在一段时间内无组织、无计划地随意变换工作岗位。串岗和换岗都属于无管理行为，极易带来现场管理的混乱，其带来的危害是比较大的：

(1) 岗位变换快，员工作业技能不稳定。

(2) 易出安全 and 质量事故，质量和产量难稳定。

(3) 责任不清，问题难以追溯，业绩难以管理。

(4) 岗位变动大、变动快，处于无序状态，人员难管理。



管理提示

随着用工制度和用工结构的变化，企业开始出现临时工、季节工、劳务外包等用工形式，班组长根据岗位特点和需要，明确区分岗位性质和用工要求，有针对性地做好定岗定员和人员管理工作。

在班组员工定岗管理中，我会经常遇到以下问题：

1. _____
2. _____
3. _____
-