

经典案例版

JINGDIAN ANLIBAN

展现优秀班组长集体行动的逻辑与路径
揭示企业高效管理和利润倍增的方法

班组长作为初级管理者，担负着组织生产活动，
传递上层行动意图等多样职责，需要掌握现场管理的技巧和知识

班组长 现场管理

王延臣◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

经典案例版

JINGDIAN ANLIBAN

班组长 现场管理

王延臣◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长现场管理：经典案例版/王延臣编著. --北京：
中国铁道出版社，2014. 4
ISBN 978-7-113-17731-7

I. ①班… 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 280678 号

书 名：班组长现场管理（经典案例版）
作 者：王延臣 编著

责任编辑：祝 松 电 话：010-51873005 电子信箱：zsbooks@sohu.com
编辑助理：刘华周
封面设计：王 岩
责任校对：龚长江
责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）
网 址：<http://www.tdpress.com>
印 刷：北京市新魏印刷厂
版 次：2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：16.5 字数：248 千
书 号：ISBN 978-7-113-17731-7
定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换，电话：(010) 51873174
打击盗版举报电话：(010) 51873659

P前言

reface

“看企业有没有竞争力,关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石,企业的腾飞就是一句空话。”中国国资委前主任李荣融曾这样说过。纵观世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业,我们可以发现它们的班组管理没有一个是搞得不好的。如果没有好的班组管理,企业是绝对不可能得到持续长久发展的。从表面上来看,班组管理只是企业内部的微小问题,但是从本质来看,班组管理是企业生产力的直接影响因素。如果没有搞好班组管理,企业的生产力也将无法提高,那么企业在市场的地位也就无从谈起。

所以,班组管理关乎企业的生死存亡,班组工作是企业一切工作的落脚点,是企业管理目标、管理思想、管理战略的体现。企业的生产能力,依赖于一线班组长的管理水平,因为班组长是一线员工的直接组织者和指挥者,优秀的班组长能够提高生产效率,降低生产成本,为企业带来更大的利润,稳固企业在市场中的位置。班组长作为企业基层的管理人员,既是“兵头”又是“将尾”,承担着承上启下的重大任务。班组长既要管好现场生产活动,又要上传下达做好沟通协调工作。可以说,班组长管理水平的高低,直接影响产品的质量、成本、交货期、安全生产和员工士气,直接关系到企业的经营成败。所以,班组长一定要掌握现场管理的方法并且灵活运用才能更好地指挥和领导生产。

班组长处于生产现场的最前沿,每天都面临着很多的问题和挑战,比如,怎样发挥员工的潜力让他们配合好生产工作,怎样处理生产异常和交货延期,怎样保持物料的供应,怎样处理设备故障,怎样将现场布置得井井有条,怎样控制生产进度提高生产效率,怎样进行成本核算,怎样让管

理工作流程化,等等。

解决这些现场的问题是做好班组长工作的当务之急。所以,针对班组长的自身特点和岗位要求,我们编著了本书,旨在给身处一线的班组长提供一套科学的、正确的现场管理方法,让班组长能够更好地处理现场管理中遇到的难题。

本书内容非常广泛,涉及班组现场管理的各个方面,包括现场作业管理、现场质量管理、现场物料管理、现场设备和工具管理、现场效率管理、现场成本管理以及现场管理的先进思想和方法等,是一本综合性非常强的管理指导书。

本书不是简单地定义概念,也不是一味地讲述方法,而是将理念与方法很好地结合起来,并配有经典的实用案例,便于读者在理解的基础上更好地运用方法。此外,本书根据班组长工作的需要,配备了大量的图表和流程步骤,将班组现场管理的工作程序化,让班组长对现场管理工作的方方面面一目了然,具有极强的实用性和操作性。

企业的最终目的就是盈利,我们意识到成本对于企业利润有很大的影响,所以在编写过程中对成本管理进行了重点介绍,并配备了大量常用的成本管理工具表单,希望在实际操作中能给予班组长一些必要的帮助。

编写本书的目的,就是为现场管理者提供一个对现场管理分析和创造的思路,掌握了它,班组长就可以轻松地向科学管理要时间、要效益。

目录

Contents

第一章 班组长在现场管理中的角色——既是兵头又是将尾 / 1

◆ 第一节 找准自己的位置:明确职权,落实工作责任 / 3

现场管理的基本内容 / 3

现场管理的工作原则 / 4

班组长是兵头,更是将尾 / 6

班组长现场管理的六大职责 / 9

班组长现场管理的权限 / 10

◆ 第二节 现场有序化管理:夯实基础,把握核心步骤 / 11

现场工作有效推进的步骤 / 11

现场管理的方法 / 14

现场指导工作的步骤 / 15

◆ 经典案例 兵头将尾好班长 / 16

第二章 班组长现场作业管理——紧盯现场,让作业井然有序 / 19

◆ 第一节 作业前管理:整装待发,生产准备是起点 / 21

计划为先:编制班组计划 / 21

班组长如何做好生产准备 / 24

生产前要进行哪些准备 / 25

如何召开班前会 / 26

生产准备在部门间如何分工 / 29

怎样确定作业速度与作业时间 / 29

怎样制作标准作业单 / 32

怎样制定与管理作业指导书 / 35

怎样进行生产线安排 / 37

- ◆ 第二节 作业中管理:严看死守,防患于未然 / 40
 - 怎样执行标准化作业 / 40
 - 怎样处理生产异常 / 46
 - 怎样进行日常作业检查与巡查 / 49
 - 怎样进行交接班管理 / 52
- ◆ 第三节 作业后管理:让优秀的理念贯穿始终 / 54
 - 日常工作 QCDS 的推行 / 54
 - 班组日常工作 QCDS 要项 / 57
 - 怎样改善现场作业 / 58
 - 怎样管理作业日报 / 61
- ◆ 经典案例 规范现场作业,抓效率,抓品质,抓职能 / 63

第三章 现场质量管理——精益求精,追求更高品质 / 65

- ◆ 第一节 实现班组现场质量控制 / 67
 - 班组长有严控质量的重要职责 / 67
 - 全面质量控制的基本要领是什么 / 68
 - 掌握质量“零缺陷”的理论 / 70
 - 怎样在班组中推行标准化作业 / 72
 - 怎样在班组推行“三检制” / 73
 - 怎样防止不良品 / 74
 - 怎样在班组中推行 4M1E 管理 / 76
 - 怎样处理现场不良品与质量异常 / 78
- ◆ 第二节 开展 QC 小组活动 / 78
 - QC 小组活动的内容和基本条件 / 78
 - 怎样实施 QC 小组活动 / 80
 - 怎样进行 QC 小组激励 / 82
- ◆ 第三节 参与 TQM(全面质量管理) / 83
 - 什么是 TQM / 83
 - TQM 的关键点是什么 / 85
 - TQM 现场质量管理如何实施 / 86

TQM 中有哪些 QC 手法 / 90

- ◆ 经典案例 “质量警示卡”为产品质量“零缺陷”提供保障 / 98

第四章 现场物料管理——管好物料,保证生产 / 101

- ◆ 第一节 物料管理有方法 / 103

怎样进行有效的物料管理 / 103

怎样进行 ABC 分类管理 / 104

物料分类管理应注意的问题 / 106

- ◆ 第二节 物料管理作业 / 108

怎样对物料进行识别 / 108

怎样进行物料的设计变更 / 109

怎样进行用料预算 / 110

怎样进行用料存量管理 / 111

怎样进行用料差异分析 / 112

怎样进行进料、领料、发料与退料作业 / 112

怎样进行物料搬运作业 / 115

怎样提高搬运作业水准 / 118

怎样处理不良物料 / 120

怎样进行物料特采作业 / 121

怎样进行辅助材料管理 / 123

- ◆ 经典案例 把好物料关,为生产奠定基础 / 125

第五章 现场设备和工具管理——维护生产设备,保证高效低耗 / 127

- ◆ 第一节 维护生产设备,保证正常运行 / 129

班组设备与设备管理的具体内容 / 129

设备管理的规程是什么 / 130

设备的三级保养工作实务介绍 / 131

怎样进行设备点检与巡检 / 133

怎样进行设备维护保养 / 135

怎样进行设备运行管理 / 136

怎样处理设备不良状况 / 137

- ◆ 第二节 仪表与工具管理:熟悉应用,才能得心应手 / 138
 - 认识工具 / 138
 - 怎样进行工具配备 / 141
 - 怎样进行工具保养 / 143
 - 怎样管理班组工具 / 145
 - 怎样管理仪器、仪表 / 146
 - 怎样管理专用工具 / 148
 - 怎样管理班组通用工具 / 149
- ◆ 第三节 TPM——全面生产维护 / 151
 - 什么是 TPM / 151
 - TPM 推进的原则有哪些 / 153
 - TPM 推进工作的三阶段、十步骤 / 154
 - TPM 的主要手段——OEE / 157
 - 怎样开展 TPM 小集团自主活动 / 159
 - 怎样实施 TPM 设备点检 / 160
 - 怎样开展自主保养 / 162
- ◆ 经典案例 治理设备隐患,让现场生产高效运转 / 164

第六章 现场效率管理——提高班组效率,保证交期 / 167

- ◆ 第一节 做好计划,保证生产 / 169
 - 计划生产型企业怎样编制生产计划 / 169
 - 订单生产型企业怎样编制生产计划 / 172
 - 怎样安排紧急生产任务 / 174
 - 怎样处理计划延误 / 175
- ◆ 第二节 控制生产过程 / 176
 - 怎样控制好生产流水线 / 176
 - 怎样预防和解决生产瓶颈 / 178
- ◆ 第三节 交货期延误管理 / 179
 - 怎样控制生产进度 / 179
 - 怎样处理交货期延误 / 181

- ◆ 第四节 高效率生产 / 183
 - 怎样制订标准时间 / 183
 - 怎样推广应用高效率生产方式 / 184
 - 怎样防止“窝工” / 185
 - 怎样改善生产效率 / 187
- ◆ 经典案例 技术革新,大大提高工作效率 / 190

第七章 成本管理——班组长日常成本管理精要 / 193

- ◆ 第一节 成本及生产成本的核算与控制 / 195
 - 成本的含义及现代成本控制观念 / 195
 - 成本和利润的关系 / 197
 - 怎样进行生产成本核算 / 198
 - 怎样进行生产成本控制 / 202
- ◆ 第二节 日常管理成本的控制与削减 / 204
 - 重视制度成本 / 204
 - 日常管理中的“跑、冒、滴、漏” / 205
 - 改变企业日常现场管理陋习 / 206
- ◆ 第三节 认识并清除企业成本浪费 / 208
 - 认识增值与浪费 / 208
 - 消除物流浪费 / 210
 - 识别真假效率 / 211
 - 消除生产成本浪费的八大方法 / 212
- ◆ 经典案例 降低辅助材料成本,向管理要效益 / 213

第八章 现场管理流程化——让现场管理步步为营 / 215

- ◆ 第一节 生产管理 / 217
 - 生产计划管理工作流程与标准 / 217
 - 生产计划管理工作标准 / 218
 - 生产计划安排工作流程 / 221
 - 生产安全管理工作流程 / 222

生产设备管理工作流程与标准 / 223

生产设备管理工作标准 / 224

◆ 第二节 质量管理 / 225

生产质量管控工作流程 / 225

生产质量管控工作标准 / 226

◆ 第三节 仓储管理 / 228

物料仓储管理工作流程 / 228

物料仓储管理工作标准 / 229

◆ 经典案例 远东集团班组长的先进生产管理流程 / 231

第九章 做最好的班组长——先进管理方法的熟知与熟用 / 233

◆ 第一节 让管理“一目了然”:目视管理的实施 / 235

目视管理概述 / 235

实施目视管理的方式与手段 / 238

◆ 第二节 揭示问题,防微杜渐:看板管理的运用 / 242

看板管理的定义及看板种类 / 242

班组现场布局看板的编制 / 244

班组工作计划看板的编制 / 245

班组生产线看板的编制 / 245

班组品质现状看板的编制 / 247

班组工作看板的编制 / 247

班组人员动态看板的编制 / 248

◆ 第三节 持续改善生产质量:推进质量管理 PDCA 循环 / 248

什么是 PDCA 循环 / 248

怎样进行制程质量作业管理 / 251

怎样进行制程质量异常处理 / 252

◆ 经典案例 “5S”管理让生产现场生机勃勃 / 253

第一章



班组长在现场管理中的角色——既是兵头又是将尾

第一节 找准自己的位置:明确职权,落实工作责任

现场管理的基本内容

企业的很多主要活动都是在现场进行的,这就要求班组长要充分发挥现场的作用,做好现场管理的工作。

现场管理主要是指为了达到企业的经营目标,对生产过程中的诸多因素,包括人(操作者、管理者)、机(设备、工装、民居)、料(原材、低耗品、半成品)、法(工艺、流程、作业方法)、环境、信息等进行合理的组合与配置,实现在质量、成本、交期都能够符合要求的有效产出。

我们可以看出,企业生产水平的高低,主要是看现场管理是否能够达到企业设定的经营目标。如果现场管理得当,那么各组织、各部门就能有计划、有组织地进行工作。所以,作为班组长,要想管理好现场,就必须清楚地了解现场管理的基本内容。

一般情况下,现场管理的基本领域包括:人员管理、作业管理、质量管理、设备管理、安全管理、成本管理和环境管理。具体来说,包括以下方面:

一、工作环境的建设

一个良好的工作环境是员工工作积极向上的基础,它能使员工保持心情愉快。同时,为现场的作业人员创造一个良好的工作环境是生产作业中必不可少的条件。班组长要做到这一点就必须将生产活动的四大要素——人员、材料、设备和方法协调到最佳的状态。

其中人员要素既包括现场作业人员,也包括他们的身心健康、工作状

态、情绪变化等。材料指必备的物资要素,包括生产所必需的各种零部件。设备要素是指生产中的机器及其保养和维护工作。材料要素是指生产中所需的原材料、辅料等物料的发放与控制工作。主要方法是现场实行定置管理,使人流、物流、信息流畅通有序,现场环境整洁,文明生产。

二、制度和标准的完善

“不以规矩,不成方圆”,要想组织好现场生产,班组长就必须制定一定的规章制度,让现场作业人员在公平公正的环境下遵守并执行。

这包括健全各项规章制度、技术标准、管理标准、工作标准、劳动及消耗定额、统计台账等。同时,班组长还要建立和完善管理保障体系,有效地控制投入产出,以提高现场管理的运行效能。

三、组织体系合理化

如果不能根据现场作业人员的特点合理地分配工作,即使他们每个人都都很优秀,也不能达到最好的生产状态。这就要求班组长要掌握每个员工在现场组织中的作用,发挥大家的所有力量,以生产现场组织体系的合理化、高效化为目的,不断优化生产劳动组织,提高劳动效率。

四、成本与效率管理

用最低的成本换来最高的收益是企业的经营目标。班组长要仔细对生产现场的各种要素进行分析,在保质保量的情况下尽量采取一系列措施来降低成本,这就是成本管理的要点。同时,将生产现象实际情况与先进的管理方式相结合,不断提高作业的效率也是班组长的重要责任。

五、保障现场安全环保

生产现场的安全问题是不容忽视的,班组长要把控生产现场的安全大关,对员工进行安全教育和作业标准指导,力求让大家能在一个安全可靠、整洁卫生的环境下工作,这样也有利于降低不良品率,提高员工的积极性。

现场管理的工作原则

了解了工作的职责、权限和基本内容,班组长要想有效地开展管理工作,就必须依照现场管理工作的基本原则发现、分析并解决问题,更好地优化现场管理。

一、经济效益原则

有些班组长在进行现场管理时，过分地抓产量、产值而不计成本，只讲进度和速度而不讲效率与效益，这是不对的。班组长必须要树立以提高经济效益为中心的指导思想。第一，要仔细分析产品的市场状况，在产品品种、质量、数量、成本、交货期等方面要适应和满足市场需求。第二，要在生产过程中厉行节约，精打细算，力争用最少的投入换取最大的利益，做到少投入多产出，杜绝浪费。

二、科学性原则

现场管理只有在科学原则的指导下才能发挥最大作用，现场作业人员才能够提高工作效率。现场科学管理包括管理的思想、制度、方法和手段等，符合现代化大生产的客观要求。比如生产的流程、工人的操作方法、现场布置、人员的配置等方面，不能安于现状，又不能操之过急或者搞形式主义，而要实事求是地坚持按科学性原则办事。

三、标准化原则

现代化大生产的基本要求就是规范化、标准化管理。不过，工厂里每天都会发生各种生产异常现象，比如产品不合格、机器故障、生产目标未达到等。这就要求班组长仔细分析原因：是现场作业人员没有严格按照规定生产，还是生产的计划有问题？发生了问题，班组长就必须去解决，作业程序就必须予以标准化，让现场作业人员必须服从生产中的统一意志，严格地按照作业流程、作业方法、质量标准和规章制度办事。这样才有利于提高生产效率，建立正常的生产和工作秩序。

四、弹性原则

弹性原则指的是在时间分配图上留有空缺。适当的空缺是非常必要的，只有这样才能富有弹性地实施实验计划，并不断地调整好自己的实验进度。

在现场生产管理中，既要满足市场和客户的需求，又想拥有稳定的生产品种和生产条件，就要把市场要求的“变”同现场生产要求的“定”有机地结合起来，为增强适应性和灵活性采取有效措施。例如，可以按工艺原则设置生产单位，采用柔性制造、成组技术、混流生产等生产组织形式与方法，采用通用的生产设备和工艺装备及加工中心，培养多面手，实行弹

性工作时间制度,等等。

班组长是兵头,更是将尾

在企业管理机构中,最小的“单元”便是班组,它就像是企业的“细胞”,是最基本的生产管理组织。而身为这个最小“单元”的头——班组长,便是始终站在企业安全、生产、经营管理最前沿的人。企业经营的成败由班组工作的好坏直接决定,而班组工作的好坏又直接由班组长工作的好坏所决定。班组长作为班组生产管理的直接指挥和组织者,既要实施和传达上级的决策,又要管好现场生产活动,保证着单位目标的实现和各项工作的顺利进行,所以班组长既是“兵头”,又是“将尾”。那么,到底该如何发挥班组长“兵头将尾”的作用呢?其实,加强班组长管理建设是重点。

一、班组基础管理问题需要客观分析,从容应对面临的新问题

随着企业的不断发展,班组的思想政治工作总是会出现各种各样的新问题,客观分析产生这些问题的原因,有以下五个方面:

1. 软办法不管用

一些企业越来越喜欢用物质去奖励员工,轻视精神鼓励和有效的思想政治教育,使一些员工滋长了极端“趋利”情绪,在工作中表现为给多少钱干多少活。

2. 班组思想政治工作者的积极性不高

企业班组的日常思想政治工作主要靠班组长去做,但班组人员的任务和奖金分配权,都集中在车间(队、站),班组长遇到员工的实际思想问题很难解决。

3. 班组基础管理相对薄弱,硬办法不敢用

忽视班组管理和基础资料的建立,只注重生产任务和经营指标的完成,是多数班组存在的共同问题,特别当生产任务繁重时,这一问题尤为突出。强化管理是企业生产经营中必不可少的手段,企业从维护、管理到经营都有一套严密的规章制度和奖惩办法。然而在实际工作中,一些班组长却“强”不起来。这里面原因颇多,比如少数单位领导平时不为班组