

理论+工具+方法，打造三位一体的班组管理方案

班组长

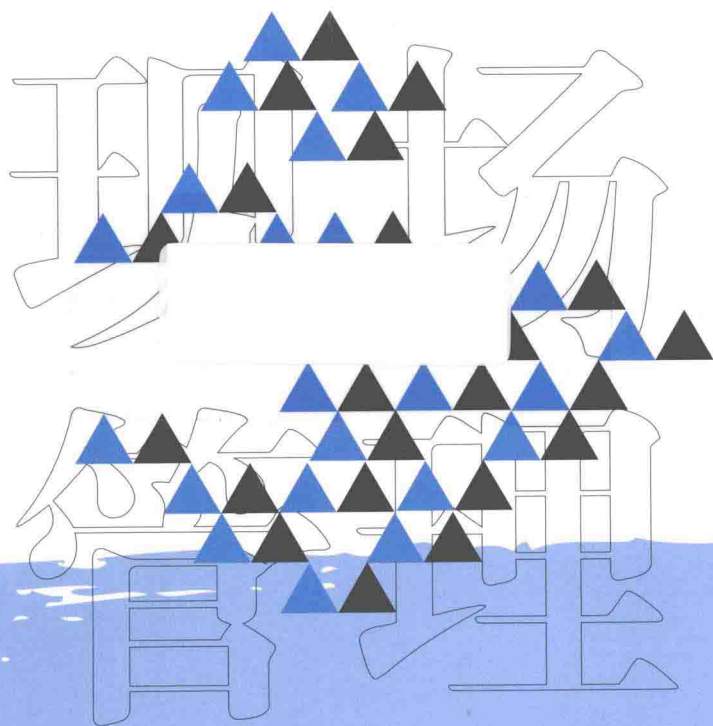
现场管理工作手册

BANZUZHANG XIANCHANG GUANLI GONGZUO SHOUC

文义明 编著

优秀企业看中层，卓越企业看基层

优质的现场班组长，帮助企业从优秀走向卓越



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

理论+工具+方法，打造三位一体的班组管理方案

班组长

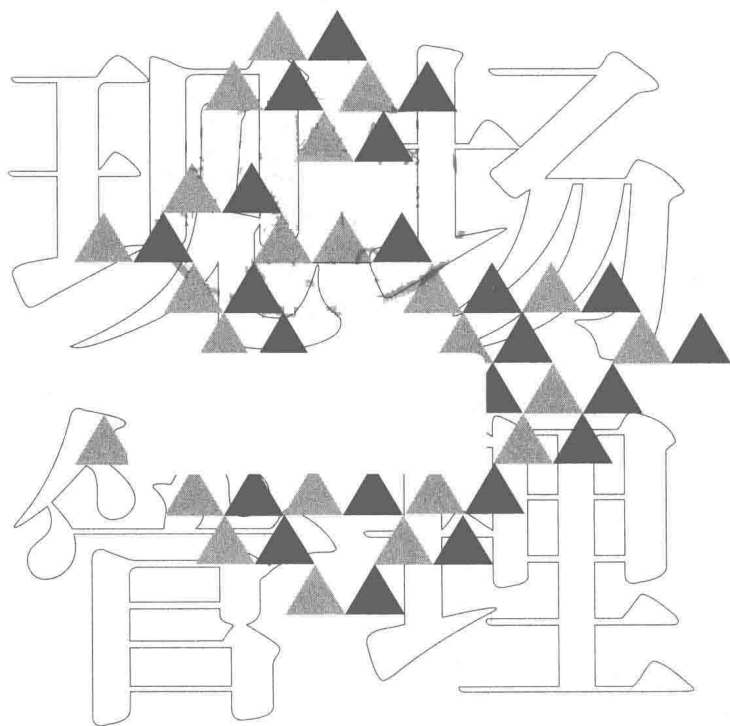
现场管理工作手册

BANZUZHANG XIANCHANG GUANLI GONGZUO SHOUC

文义明 编著

优秀企业看中层，卓越企业看基层

优质的现场班组长，帮助企业从优秀走向卓越



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长现场管理工作手册/文义明编著. —北京: 经济管理出版社, 2014.12
ISBN 978-7-5096-3505-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 276315 号

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 16.75

字 数: 248 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3505-6

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

中国国资委前主任李荣融曾说：“看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。”他之所以这样说，是因为班组工作是企业一切工作的落脚点，是企业管理思想、管理目标的体现。一个企业的班组管理水平体现着其整体的管理水平，体现着企业的综合竞争能力。综观世界具有综合竞争力的企业，不难发现，它的班组管理都非常好。如果没有良好的班组管理，企业是不可能得到长足发展的。

班组长作为企业中最基层的管理人员，企业所制定的宏伟战略最终要由一线员工展开实现。而且，随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域日益广阔。他们不仅承担着持续地按期、按质、按量付给客户满意的产品的任务，还要应对混乱不堪的现场、物料供应衔接不上等问题，甚至还要懂得沟通的技术，做好上下协调沟通的工作，既要让员工有效地配合工作，又要让上司满意。所以，班组长只有牢牢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。

不仅如此，班组长还是企业管理最前沿的指挥者，头绪繁多。如怎样进行现场作业、怎样处理交货延误与紧急订单、怎样进行成本核算、怎样进行材料管理、怎样进行机器设备保养等都需要一线班组长解决和处理，而要想解决和处理好这些问题，就要具备扎实的现场管理能力。

因此，为了让班组长能够更好地处理现场管理中遇到的问题，我们针对班组长的工作特点和岗位要求，编写了这本《班组长现场管理工作手册》。本书涉及内容非常广泛，包括班组现场管理的方方面面，是一本系统性与操作性兼具的管理指导书。与目前市面上关于班组长管理方面的书籍不同的是，

本书不是简单地定义介绍，也不是一味地讲述方法，而是将理论与实践相结合，让读者在理解的基础上更好地运用到实际工作当中。

我们相信，《班组长现场管理工作手册》定会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有所帮助！它不仅可以作为班组长的工作指南，也可以作为班组长的培训教材！

目 录

第一章 现场管理：紧盯现场，让作业井然有序	1
第一节 班组长现场管理主要管什么	1
什么是现场管理	1
班组现场管理的六大任务	2
班组现场管理的基本内容	3
班组现场管理的工作原则	4
班组现场工作有效推进的步骤	5
班组现场管理的方法	7
班组现场指导工作的步骤	8
第二节 班组作业前的现场管理	9
计划为先：编制班组计划	9
班组长如何做好生产准备	12
召开高效率的现场班前会	13
怎样确定作业速度与作业时间	15
怎样进行生产线安排	17
第三节 班组作业中的现场管理	20
怎样进行 4M 变更处理	20
怎样进行作业切换管理	21
怎样处理生产异常	24
怎样进行日常作业检查与巡查	26

怎样进行交接班管理	30
生产准备在部门间如何分工	31
第四节 班组作业后的现场管理	32
日常工作 QCDS 的推行	32
班组日常工作 QCDS 要项	34
怎样改善现场作业	35
怎样管理作业日报	39
怎样改善现场作业执行	41
第二章 生产环境管理：班组改善作业的关键	43
第一节 班组现场作业环境管理概述	43
作业现场环境设计要点	43
合理设计作业环境的要素	44
作业现场标识管理	46
第二节 班组现场清洁 5S 管理的推行	50
现场管理的最佳工具——5S	50
5S 管理推进的三个阶段	52
开展 5S 活动的三大原则	54
推行 5S 活动的步骤	55
推进 5S 活动的八大方法	58
第三节 班组现场作业定置管理的推行	65
定置管理的类型	65
定置管理的内容	66
定置管理的步骤	67
定置管理的技法	70
定置管理图的悬挂	71

第三章 班组设备管理：确保生产零故障和高效率	73
第一节 班组生产设备的日常维护和检查	73
什么是班组设备	73
什么是班组设备管理	74
班组设备管理的内容有哪些	75
设备管理的指标是什么	75
设备点检的分类与作业	77
什么是班组设备点检制	78
如何进行设备内部点检与巡检	80
怎样进行设备维护保养	83
怎样进行设备运行管理	85
怎样处理设备不良状况	86
什么是自主保养	86
自主保养的三个阶段	88
自主保养的七个步骤	89
自主保养的三大“法宝”	90
第二节 班组仪器和通用工具的日常管理	92
认识生产工具	92
班组工具管理的内容	95
班组日常工具管理的实施	96
怎样进行工具配备与设计	97
怎样进行工具保养	102
第三节 TPM（全面生产管理）活动的运行	106
什么是 TPM	106
TPM 的特点与目标	107
TPM 活动的内容	108
TPM 推进的五大原则	109

TPM 推行的阶段	110
TPM 的主要手段——OEE	112
班组如何开展 TPM 自主活动	117
第四章 现场物料管理：保证有序生产的根本	119
第一节 物料的验收与发放管理	119
如何进行物料特采管理	119
如何进行辅助材料管理	121
如何进行产品的设计变更	122
如何进行用料预算	124
如何进行用料差异分析	125
怎样进行进料、领料、退料与发料作业	126
第二节 物料的储存与盘点管理	127
如何进行 ABC 分类管理	127
物料分类管理应注意的问题	129
如何进行用料存量管理	130
如何进行物料搬运作业	130
如何提高搬运作业水准	133
第三节 成品、不良品和报废品的管理	135
生产成品如何管理	135
如何处理不良物料	137
如何处理呆废料	138
第四节 物料成本的控制和管理	140
班组长必须关注的几项成本损耗	140
减少浪费、降低开销的方法	142
控制设备维护成本	142
班组降低成本的管理方法	144

第五章 产品质量管理：班组质量零缺陷管理	147
第一节 实现班组作业现场质量控制	147
班组长有严控质量的重要职责	147
全面质量控制的基本要点	148
掌握质量零缺陷的理论	149
怎样在班组推行“三检制”	152
怎样在班组中推行 4M1E 管理	153
怎样处理现场不良品	155
第二节 开展质量控制 QC 小组活动	156
开展 QC 小组活动的基本条件	156
如何开展质量控制 QC 小组活动	157
怎样进行 QC 小组激励	159
什么是质量控制 QC 手法	160
第三节 开展 TQM（全面质量管理）活动	162
TQM 的概念和特点	162
TQM 的实行关键点	163
TQM 现场质量管理如何实施	164
班组 ISO 质量关系体系	167
第四节 推进质量管理 PDCA 循环管理体系	171
TPM 的基本方法——PDCA 循环	171
怎样进行制程质量异常处理	173
怎样进行制程质量作业管理	174
第六章 生产效率管理：提高班组效率，保证交期	175
第一节 做好产前计划，保证合理生产	175
编制班组生产作业计划的作用	175
编制班组生产作业计划的原则	176

计划生产型企业怎样编制生产计划	177
订单生产型企业怎样编制生产计划	183
怎样制定标准时间	186
第二节 班组生产作业过程中的效率管理	188
培养多能工	188
实施 IE 手法	191
怎样防止“窝工”	193
怎样预防 and 解决生产瓶颈	194
怎样推广应用高效率生产方式	197
怎样改善生产效率	198
第三节 生产进度和交货期的控制和管理	202
如何进行生产进度控制	202
如何处理计划延误	206
怎样安排紧急生产任务	208
如何处理交货期延误	209
第七章 目视与看板管理：打造一目了然的现场	211
第一节 目视管理概述	211
目视管理的优点	211
实施目视管理的方式与手段	213
实施目视管理的原则	214
目视管理的常用工具	216
目视管理的基本要求	217
目视管理的应用范围	218
第二节 目视管理的实施方法	219
班组常用的目视管理方法	219
物料目视管理的实施方法	220
设备目视管理的实施方法	220

质量目视管理的实施方法	221
安全目视管理的实施方法	222
第三节 看板管理概述	223
看板的种类	223
看板的机能	223
制作看板的要求	224
看板管理的作用	225
实施看板管理作业的步骤	226
各类看板的具体使用方法	227
第四节 编制看板的方法	229
班组现场布局看板的编制	229
班组工作计划看板的编制	230
班组生产线看板的编制	230
JIT 生产专用看板的编制	230
班组品质现状看板的编制	231
班组工作看板的编制	232
班组人员动态看板的编制	232
第八章 流程化和标准化：让现场管理步步为营	235
第一节 生产作业标准化概述	235
作业标准化的含义和内容	235
标准作业的三要素	236
班组长作业标准化的职责	236
怎样在班组中推行作业标准化	238
第二节 生产作业标准化的实施方法	240
作业指导书的内容	240
怎样制定作业指导书	241
车面料作业指导书范本	244

怎么管理作业指导书	246
第三节 生产管理的工作流程	247
生产计划管理工作流程	247
生产计划安排工作流程	248
生产安全管理工作流程	249
生产设备管理工作流程	251
第四节 质量管理标准和流程	252
生产质量管控工作流程	252
生产质量管控工作标准	253

第一章 现场管理：紧盯现场， 让作业井然有序

第一节 班组长现场管理主要管什么

什么是现场管理

所谓现场，就是指企业为顾客设计、生产和销售产品与服务以及和顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值，是企业活动最活跃的地方。如制造业，开发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。

对于“现场”一词的说法，有广义与狭义之分。从广义上说，凡从事生产、经营、研发等生产增值活动的场所都称为现场，如厂区、车间、仓库、办公室等。从狭义上说，现场是企业内部直接从事生产过程的组织，是企业实现经营目标的要素之一。通常来说，狭义的“现场”更为人们所认可。

现场管理就是对广义和狭义进行现场管理的总称。它是指为了实现企业生产经营的长远目标，用科学的管理方法、管理标准对现场的人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具）、料（原材料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等要素进行合理配置与优化组合，使其处于良好的结合状态。它包括现场的安全管理、物料管理、计划管理、设备管理、工具管理、人员管理、排产管理、5S 管理等。

企业之所以要进行现场管理，意义在于消除管理失误，防止事故发生，以求达到优化企业管理、增强企业竞争力、提高企业经济效益、促进企业技术进步的目的。可以说，现场管理是生产第一线的综合管理，是生产系统合理布置的补充和深入，也是生产管理的重要内容。通过实行现场管理，可以让企业的每一位员工都养成良好的职业习惯，让企业的效益得到提高。

班组现场管理的六大任务

通常情况下，班组现场管理的主要任务包括以下六个方面的内容：

一、人员管理

不管在任何企业中，人都是最重要的因素。作为一线班组长需要花费大部分的时间与精力和人打交道，而这就要求班组长要用好人，使班组成员真正做到各司其职，让每个人的能动性都得到最大程度的发挥，与此同时，还要为他们创造一个好的环境，让他们在一个舒适、安心的工作环境中完成任务。

二、作业管理

作业管理是以“作业”作为企业管理的起点和核心，比传统的以“产品”作为企业管理的起点和核心，在层次上大大地深化了，可视为企业管理上一个重大的变革和突破。对于班组来说，能否做好作业管理工作，亦是对班组长管理现场的考验。班组长想要成功完成这项任务，就需要拟订出完善的工作计划，执行良好的工作方法。

三、质量管理

质量管理是指确定质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进来使其实现所有管理职能的全部活动。对于企业来说，质量管理可以说是企业生存和发展的生命线。在企业的生产一线，班组长要进行质量管理，尽可能做好工作质量的控制，达到零缺点的要求。

四、设备管理

在越来越强调设备管理的今天，身为一线班组长是不是可以带领班组长人

员做好设备管理工作、是不是可以更好地融入到设备管理体系中来，是衡量一个班组长是不是具备合格资质的重要标准。

对于生产现场的班组长来说，带领班组做好设备管理，保证设备正常运行是保证产品质量的前提条件，是降低消耗的保证，是节能环保的保证，是安全生产的保证，是高效完成生产任务的保证。

五、安全管理

安全管理是企业生产管理的重要组成部分。对于企业来说，现场班组人员的安全、产品的安全是企业实现生产经营目标的重要保障之一。所以，这就更加要求班组长务必切实抓好现场安全管理的工作，完善必要的安全措施，保障班组与产品的安全，因为此二者是保障整个企业安全状况的决定性因素。

六、成本管理

成本管理是指为达到生产目标，计划实施各项活动，并对其成功进行评价，再采取必要的措施改进。在这项任务中，班组长需控制好生产现场的成本节约，真正做到减少浪费、降低成本。

班组现场管理的基本内容

企业的很多主要活动都需要在现场进行，这就要求班组长充分发挥现场的作用，做好现场的管理工作。而现场管理水平的高低，主要看其管理现场是否为完成企业总的目标而设定了各项阶段性和细化了的具体目标；是否很好地引导广大员工有组织、有计划地开展工作。鉴于现场管理在生产管理过程中的重要地位，班组长必须掌握有关现场管理的基本内容。

一、建立良好的工作环境

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状态。

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、标准技术、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、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。班组长要仔细核对生产现场的各种要素并进行分析，在保障质量的情况下尽量采取措施来降低成本，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。

四、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，即使他们每个人都很好，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业，发挥大家的所有力量，以求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，提高生产效率。

班组现场管理的工作原则

了解了现场工作的任务、基本内容，班组长想要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、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计划，并不断地调整好自己的进度。

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与生产条件，就要把市场要求的“变”同现场要求的“定”有机地结合起来，为增强适应性和灵活性采取有效措施。