

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

现场解决方案

现场人员解决方案 现场设备解决方案 现场物料解决方案
现场安全解决方案 现场环境解决方案

Youxiu Banzuzhang
Xianchang Jiejue Fang'an

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

现场解决方案

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

优秀班组长现场解决方案 / 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 978-7-5454-2099-9

I. ①优… II. ①王… III. ①班组管理—生产管理
IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061661 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	10.25 2 插页
字数	156 000 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 978-7-5454-2099-9
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 现场人员解决方案

问题01：有人忙有人闲	4
解决方案：对流水线作生产线平衡分析	4
一、生产线平衡的标准	4
二、生产线平衡检测	5
三、生产线平衡率	6
四、改善生产线平衡	7
问题02：员工经常出现工作错误	9
解决方案：对员工实施OJT（在岗培训）	10
一、何谓OJT	10
二、OJT的实施方法	10
三、实施OJT的五大要点	11
四、日常训练的五个重点	13
五、各个层别的OJT要点	14
六、不同能力的员工OJT要点	15

问题03: 有人有怨气	17
解决方案: 加强上下级的沟通	17
一、沟通的种类	17
二、如何沟通	17
三、营造沟通气氛	19
四、批评中的技巧	21
五、化解员工的抵触	22
六、妥善处理自己与员工的冲突	24
七、处理好员工之间的冲突	25
问题04: 员工不知道干什么	27
解决方案: 现场实施看板管理	28
一、何谓看板管理	28
二、看板的种类	28
三、现场看板的编制要领	29
四、现场看板编制的要求	29
五、现场看板编制实施	30
问题06: 员工士气低下	34
解决方案: 采用激励的方法激励员工	34
一、激励的重要性	34
二、员工激励的原则	36
三、目标激励	38
四、数据激励	38
五、领导行为激励	39
六、奖励激励	39
七、典型激励	40
八、关怀激励	40
九、集体荣誉激励	42
十、支持激励	42

第二章 现场设备解决方案

问题01：设备常出现故障	46
解决方案：实施TPM	46
一、何谓TPM	46
二、TPM的八大支柱	46
三、TPM活动的一般步骤	47
四、实施6S活动	50
五、实施设备点检	53
六、设备故障改善总结	54
问题02：设备常常空转	55
解决方案：进行人机联合作业分析	56
一、何谓人机操作分析	56
二、何谓人机操作图	57
三、人机联合分析的步骤	58
四、案例分析	59
问题03：设备常伤人	63
解决方案：添置、改良夹具和治具	63
一、夹具、治具的作用	63
二、夹具、治具的设计要求	63
三、夹具、治具的设计步骤	64
四、治具的日常管理方法	64
五、易损工具定期补	66
六、老化工具及时更换	67
问题04：仪器检测常出现误差	69
解决方案：按期校正仪器	69
一、没有校正的量具不可用	69
二、需要校正的量具	70

三、仪器校正方法	70
四、精度校正心得	71

第三章 现场物料解决方案

问题01：生产现场出现停工	74
解决方案：提前备料	74
一、仓库发料	74
二、确定备料内容	75
三、如何确定备料时间	77
四、备料的几个雷区	78
问题02：生产现场常出现返工	79
解决方案：加大产品质量现场管控	80
一、产品品质不良的原因	80
二、现场造成产品品质不良的原因	80
三、现场品质不良的改善	81
问题03：生产现场常常出现换料	86
解决方案：设计统一规格的配件	87
一、统一规格的含义	87
二、设计统一规格的作用	87
三、统一规格的改善步骤	89
四、统一规格的改善注意点	90
问题04：物料处理不当，造成浪费	91
解决方案：根据实际情况，确定物料处理方式	92
一、做好物料台面管理	92
二、上线物料要妥善保管	93
三、物料不用时要封存好	94
四、转换生产机种的物料处理	97

五、完成订单批量的物料处理	97
六、产品生产结束的扫尾方法	98
七、生产中剩余物料的处理	98

第四章 现场安全解决方案

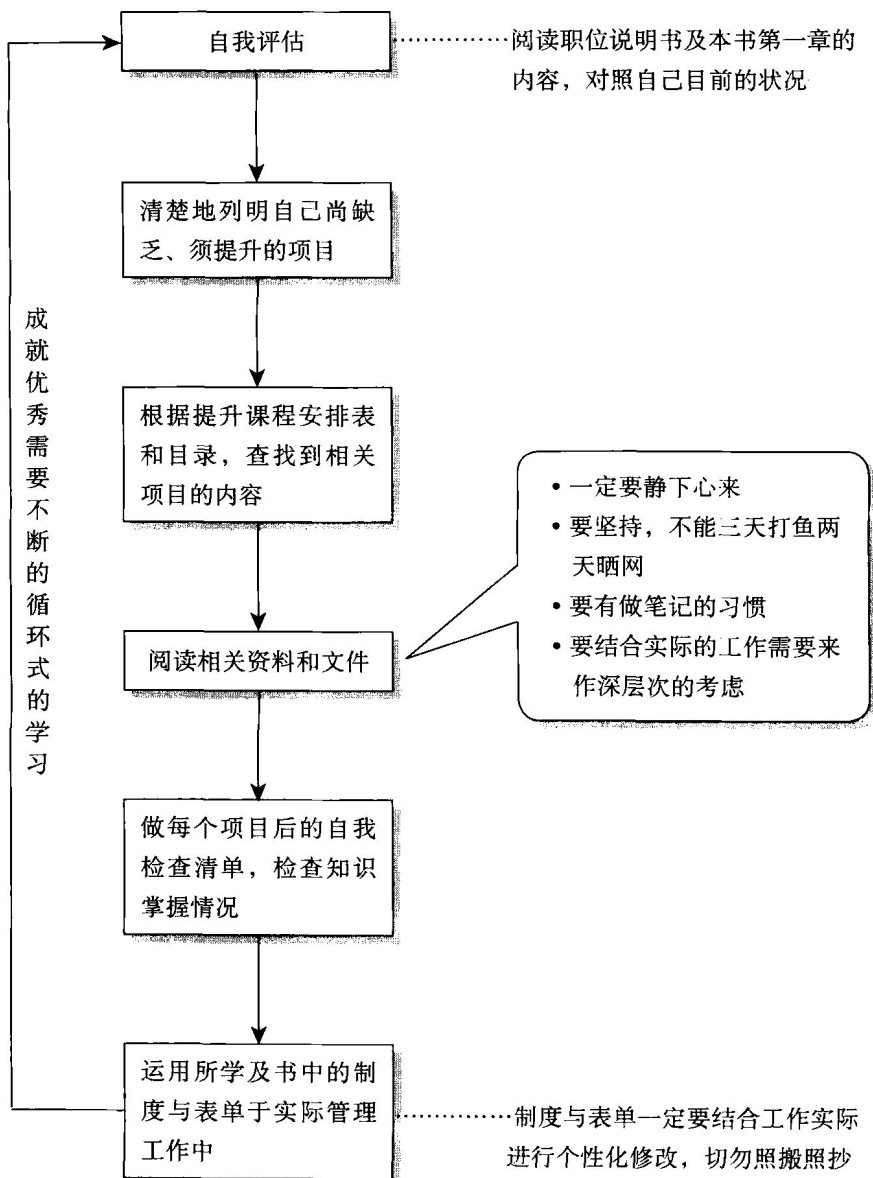
问题01：员工缺乏安全意识	102
解决方案：实施经常性安全教育	102
一、在全厂进行宣传	102
二、对新员工“三级”安全教育	103
三、对特种作业人员的安全教育	104
问题02：工伤事故频发	106
解决方案：做好安全防护，查找分析原因	106
一、机器防护	106
二、个体防护选用的用品	107
三、防护用品的管理和维护保养	108
四、合理使用个体防护用品	109
五、个体卫生保健措施	109
六、运用尘毒监测	109
七、查找工伤事故发生的原因	110
问题03：出现安全事故不知如何处理	115
解决方案：制订应急预案，定期实战演练	116
一、应急计划的制订	116
二、应急培训	125
三、应急演练	125
四、应急管理的组织	125
五、应急的实施	126

第五章 现场环境解决方案

问题01：现场物料摆放混乱	130
解决方案：对生产现场实行5S管理	130
一、何为5S	130
二、推行整理活动	132
三、推行整顿活动	136
四、推行清扫活动	139
五、推行清洁活动	140
六、素养推行要领	140
问题02：物料数据不明	142
解决方案：实施定量包装	142
一、何谓定量包装	143
二、如何定量包装	143
三、定量的实施与跟踪	146
问题03：不合格品与合格品混在一起	148
解决方案：做好不良品标示与隔离	149
一、不良品有哪些标志	149
二、如何使用标志	150
三、不良品的隔离	151
参考文献	153

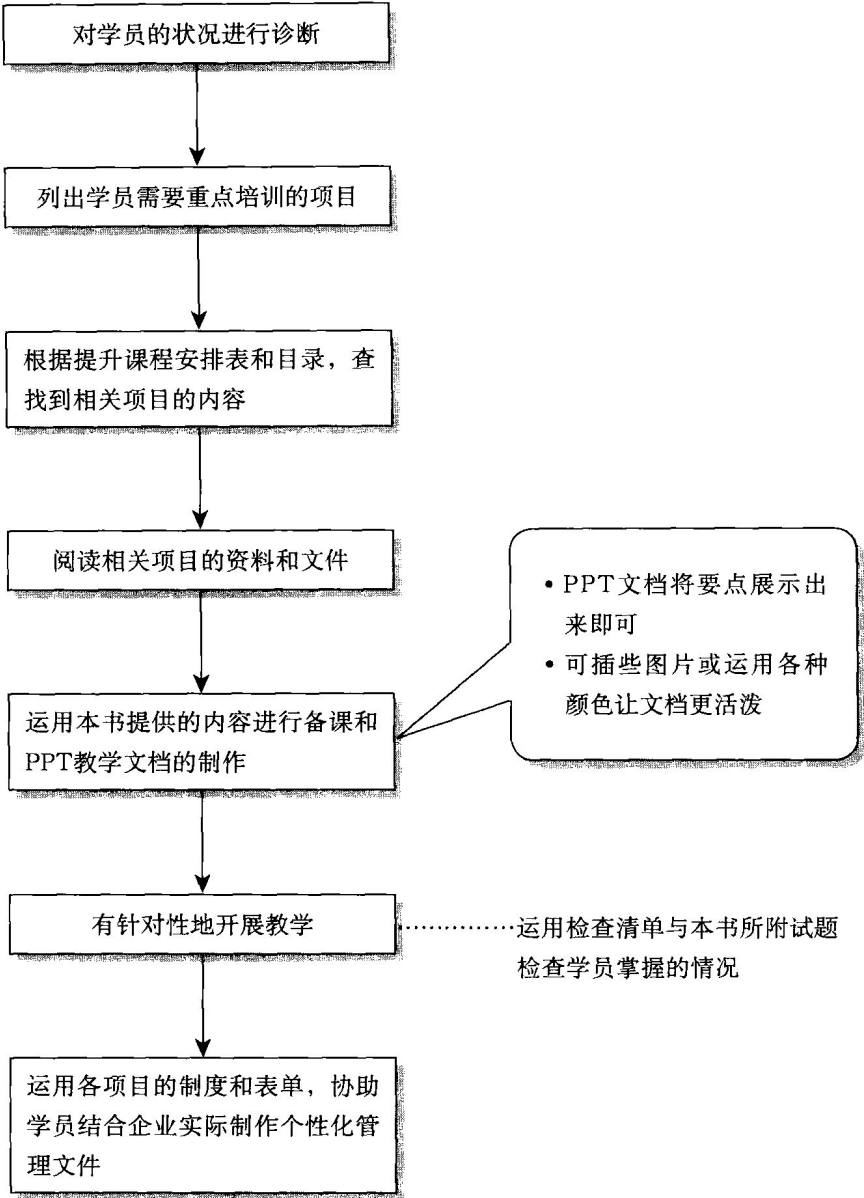
导读一

班组长学习指南



导读二

培训老师使用指南



第一章

现场人员解决方案

问题01：有人忙有人闲

问题描述

在班组生产的现场，我们常常见到这样一副画面：
某一位员工累得满头大汗，而另一位员工却没有什么事做；上一位员工的物料堆得老高，而下一位员工却处于待料状态。这就是一种典型的生产线不平衡现象。
有人闲有人忙的现象会导致现场员工心理不平衡，从而影响到现场的工作气氛，间接地增加了企业生产成本，降低了企业的利润空间。

解决方案：对流水线作生产线平衡分析

一、生产线平衡的标准

生产线平衡是一个理想化的标准，在流水线的作业中，它要求上一道工序结束，下一道工序就立即开始了；中间没有任何的人员、物料等待，而且每一个操作工都是在标准作业时间内完成自己的作业，而不是刻意去等待平衡。
生产线平衡就是要对生产的全部工序进行均衡化，调整作业负荷，以使各作业时间尽可能相近的技术手段与方法。它是生产流程设计及作业标准化中最重要的方法。生产线平衡的目的是通过平衡生产线使现场更加容易理解“流水线”作业的必要性及生产作业控制的方法。

某厂包装车间在对A产品实施包装作业。包装时要经擦洗、检验、放说明书、装箱、贴标签以及打带六道工序。其各道工序生产单个产品的标准工时如表1-1所示。

表1-1 各道工序生产单个产品的标准工时

工序名	擦洗	检验	放说明书	装箱	贴标签	打带
单个产品标准工时	3秒	4秒	1秒	5秒	1秒	2秒

如果在每道工序安置一道生产员工，很显然，检验与装箱工序会忙得无法开交，而贴标签与放说明书工序却会很空闲。如何达到工序的平衡，该装配车间作了如表1-2所示的安排。

表1-2 人员调整安排

工序名	擦洗	检验	放说明书	装箱	贴标签	打带
单个产品标准工时	3秒	4秒	1秒	5秒	1秒	2秒
人员安排	1人			1人		

后来该班组长发现，如果2人占据一条生产线，将会有更多的人闲置，而且流水线速度缓慢，流水线也没有得到有效利用。接着作了调整。

表1-3 人员再次调整

工序名	擦洗	检验	放说明书	装箱	贴标签	打带
单个产品标准工时	3秒	4秒	1秒	5秒	1秒	2秒
人员安排	1人	1人	2人		1人	

二、生产线平衡检测

1. 现场观察法

班组长可以去现场观察，看流水线上是否出现了有人闲有人忙的现象。如果有，则说明流水线有可能存在不平衡的情况。

2. 通过柱形图来观察

为了可以更清楚地把握生产线是否平衡的问题，可以依据各道工序的标准工时算出其单个产品的作业耗用时间，这样可以看到各道工序的工时之差，并且把各道工序按顺序排列，画出柱形图（如图1-1所示），通常被称为作业节拍图。

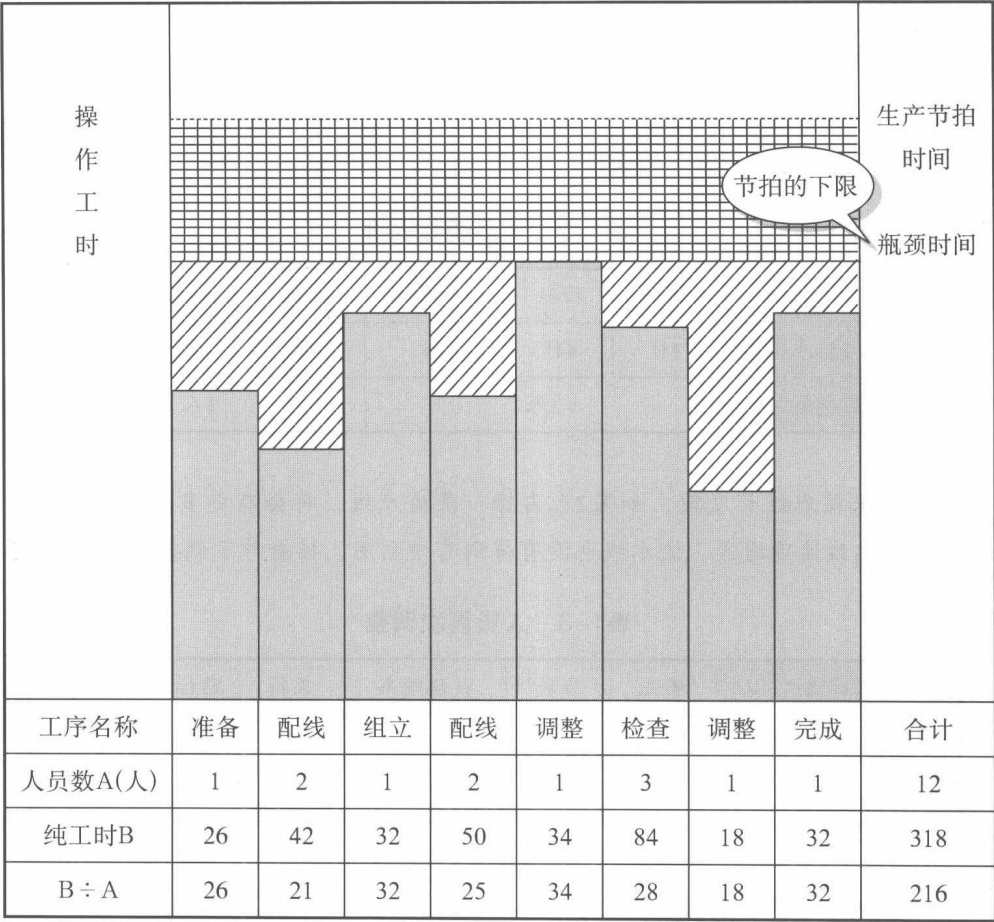


图1-1 作业节拍图

三、生产线平衡率

生产不平衡的程度是多少？为了可以用数据来做定量分析，我们通常采用“不平衡率”和“平衡率”来表示平衡程度。在此，用“%”表示它们，下面将说明它们的计算方法：

生产线平衡效率 (%) = $\frac{\text{各道工序的纯工时合计}}{\text{费时最长工序的操作工时} \times \text{工位数}} \times 100\%$

生产线不平衡率 (%) = 1 - 生产线平衡率