

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

管理工具指引

王生平 主编

班组生产管理 班组物料管理 班组设备工具管理
班组员工管理 班组工艺管理 班组质量管理

Youxiu Banzuzhang
Guanli Gongju Zhiyin

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

管理工具指引

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

优秀班组长管理工具指引 / 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—2101—9

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 061564 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	167 000 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—2101—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 班组生产管理

模块一：班组生产管理问题	4
问题01：如何安排排拉表	4
问题02：如何准备好生产设备	5
问题03：如何进行生产派工	5
问题04：如何掌握生产进度	6
问题05：在现场巡查中如何发现品质问题	6
问题06：如何检查员工操作方法是否正确	7
问题07：如何做好4M变更的处理	8
问题08：计划延误时如何处理	9
问题09：如何安排紧急生产任务	9
问题10：怎样控制最佳的生产节拍	10
问题11：如何解决生产进度瓶颈	10
问题12：如何解决材料供应瓶颈	11
问题13：如何解决技术人员瓶颈	11
问题14：如何解决工艺技术与产品品质问题瓶颈	12
问题15：出现生产异常怎么办	12

模块二：班组生产管理流程	13
流程01：生产计划管理	13
流程02：生产异常处理	13
模块三：班组生产管理制度	14
制度01：生产作业计划管理制度	14
制度02：生产进度控制管理办法	16
制度03：返工作业程序	18
模块四：班组生产管理表格	20
表格01：月生产计划表	20
表格02：班组周生产计划	21
表格03：班组日计划 / 实际工作量统计表	21
表格04：生产通知单	22
表格05：生产制造命令单	23
表格06：产品随工单	23
表格07：生产异常报告单	24
表格08：生产班次产量记录表	25
表格09：班组生产日报表	26
模块五：班组生产管理术语	26
术语01：生产计划	26
术语02：周生产计划	27
术语03：日生产计划	27
术语04：交货期	27
术语05：生产制造命令单	27
术语06：生产准备	27
术语07：流水线	27
术语08：生产节拍	28
术语09：交接班	28
术语10：生产异常	28
术语11：产品切换	28

第二章 班组物料管理

模块一：班组物料管理问题	30
问题01：班组物料领取常用方式有哪些	30
问题02：在领料时有何要求	30
问题03：如何划分物料放置区域	31
问题04：如何按“三定原则”放置物料	31
问题05：如何了解物料的利用状况	31
问题06：如何检查物料到位状况	32
问题07：如何监督物料使用方法是否正确	32
问题08：如何监视物料品质	32
问题09：如何做好物料台面摆放	33
问题10：暂时存放区设置有何要求	33
问题11：如何处理生产线上人员发现的质量问题	34
问题12：如何处理PQC人员发现的品质问题	34
问题13：如何处理转换生产机种的物料	35
问题14：如何处理完成订单批量的物料	35
问题15：如何进行产品生产结束的扫尾	35
问题16：如何处理生产中的剩余物料	36
问题17：如何对在线物料进行盘点	36
模块二：班组物料管理流程	37
流程01：物料追加申请流程	37
流程02：产品扫尾阶段物料管理流程	38
模块三：班组物料管理制度	39
制度01：车间物料领取规定	39
制度02：车间物料摆放、标示管理规范	40
制度03：物料退料补货控制规定	42
模块四：班组物料管理表格	43
表格01：发料单	43

表格02: 限额领料单	44
表格03: 物料退料单	44
表格04: 补料单	45
表格05: 物料去向一览表	45
表格06: 物料移动表	46
表格07: 物料设计变更表	46
表格08: 辅料进出管理台账	47
表格09: 辅料新领申请单	47
模块五: 班组物料管理术语	48
术语01: 物料	48
术语02: 直接材料	48
术语03: 间接材料	48
术语04: 在制品	48
术语05: BOM物料清单	48
术语06: 物料编号	49
术语07: 发料	49
术语08: 领料	49
术语09: 呆料	49
术语10: 废料	49
术语11: 退货补料	49
术语12: 盘点	50
术语13: 物料挪用	50
术语14: 物料替代	50
术语15: 特采	50

第三章 班组设备工具管理

模块一: 班组设备管理问题	52
问题01: 设备操作规程具体包括哪些内容	52
问题02: 精度校正的范围包括哪些	52

问题03: 精度校正管理需要注意哪些事项	53
问题04: 交接班应如何处理交接手续	53
问题05: 如何解决设备点检发现的问题	53
问题06: 设备故障诊断应考虑哪些因素	54
问题07: 如何整理整顿设备	54
问题08: 如何处理设备清扫中发现的问题	55
问题09: 如何整顿工装夹具等频繁使用物品	55
模块二: 班组设备管理流程	56
流程01: 设备故障处理	56
流程02: 设备事故处理	57
模块三: 班组设备管理制度	57
制度01: 生产设备管理程序	57
制度02: 生产设备校准程序	58
制度03: 设备事故处理规定	60
模块四: 班组设备管理表格	61
表格01: 设备点检表	61
表格02: 生产设备日常保养表	62
表格03: 年度设备保养计划表	63
表格04: 设备检验校验记录表	63
表格05: 生产设备日保养卡	64
表格06: 设备定期保养检查记录表	65
表格07: 设备润滑表	65
表格08: 设备维修申请单	66
表格09: 报废申请书	67
表格10: 工具管理注册表	67
表格11: 个人工具借用卡	68
表格12: 工具整顿检查表	68
表格13: 计量设备校验记录表	70

模块五：班组设备管理术语	70
术语01：TPM全员生产维修	70
术语02：设备操作说明书	70
术语03：设备操作证	71
术语04：三级保养制	71
术语05：日常维修保养	71
术语06：一级保养	71
术语07：二级保养	71
术语08：设备润滑定时	72
术语09：设备润滑定点	72
术语10：设备润滑定质	72
术语11：设备润滑定量	72
术语12：点检制	72
术语13：设备故障	72
术语14：设备报废	72

第四章 班组员工管理

模块一：班组员工管理问题	74
问题01：如何带好新员工	74
问题02：如何做好员工缺勤管理	74
问题03：工位顶替怎么管	75
问题04：如何管理夜班人员纪律	75
问题05：如何处理员工之间的冲突	76
问题06：如何对待非正式的小群体	77
问题07：如何正确处理老乡、朋友、同学与工作的关系 ...	77
模块二：班组员工管理流程	78
流程01：新员工试用转正流程	78
流程02：员工请假流程	79
流程03：员工离职流程	80

模块三：班组员工管理制度	81
制度01：班组人员培训管理制度	81
制度02：班组早会管理制度	83
制度03：班组员工轮岗制度	84
模块四：班组员工管理表格	86
表格01：班组员工信息登记表	86
表格02：转正申请表	86
表格03：部门增加人员申请表	88
表格04：员工奖励申请单	89
表格05：员工加班申请表	89
表格06：员工请（休）假申请单	90
表格07：员工补卡单	90
表格08：员工离职交接单	91
表格09：多能工训练计划表	92
模块五：班组员工管理术语	93
术语01：岗位责任制	93
术语02：工作岗位轮换制	93
术语03：OJT培训	93
术语04：多能工	93
术语05：胡萝卜加大棒	94
术语06：定岗定员	94
术语07：班组定岗	94
术语08：员工定岗	94
术语09：师带徒培训	94
术语10：加班	94

第五章 班组工艺管理

模块一：班组工艺管理问题	96
问题01：如何开展班组工艺纪律巡查	96

问题02：如何管理生产现场不合格品	96
问题03：如何管理工艺纪律过程检验	96
问题04：班组场地规划的定置管理有何工艺纪律	97
模块二：班组工艺管理流程	97
流程01：工艺纪律培训	97
流程02：工艺纪律整改	98
模块三：班组工艺管理制度	98
制度01：工艺纪律管理办法	98
制度02：工装夹具/模具使用操作规范	99
制度03：工序流程卡的使用与管理规定	101
模块四：班组工艺管理表格	102
表格01：工序流转卡	102
表格02：工艺纪律检查回执单	103
表格03：工艺纪律检查表	103
表格04：工艺纪律检查项目及记录表	104
表格05：工艺纪律巡检违纪记录表	107
表格06：工艺纪律整改通知单	107
表格07：违纪扣罚通知单	108
表格08：月份工艺纪律检查汇总表	108
表格09：工艺装备管理台账	109
表格10：工艺流程表	109
表格11：工艺纪律检查汇总表	110
表格12：生产工艺流程表	111
模块五：班组工艺管理术语	112
术语01：生产工艺	112
术语02：工艺文件	112
术语03：工艺流程图	113
术语04：工艺卡片	113
术语05：工艺规程	113

术语06: 作业指导书	113
术语07: 工艺过程	114
术语08: 工序	114
术语09: 工位	114
术语10: 工艺纪律	114
术语11: 工艺参数	114
术语12: 工装	114

第六章 班组质量管理

模块一: 班组质量管理问题	116
问题01: 如何确认与管理首件	116
问题02: 班组人员如何进行自检	116
问题03: 班组人员如何进行互检	116
问题04: 班组如何进行专检	117
问题05: 如何执行“三不原则”	117
问题06: 如何处理不合格品	118
问题07: 如何选择不合格品标志物	118
问题08: 不合格品标示有何要求	119
模块二: 班组质量管理流程	119
流程01: 首件检验流程	119
流程02: 成品检验	120
流程03: 报废品处理	121
模块三: 班组质量管理制度	121
制度01: 班组质量管理责任制规定	121
制度02: 首件三检作业规定	123
制度03: 返工/返修管理规定	125
模块四: 班组质量管理表格	126
表格01: 首件确认表	126

表格02：限度样本卡	127
表格03：变更申请书	127
表格04：返工记录表	128
表格05：制程检验不良品统计日报表	129
表格06：质量奖罚处理单	129
表格07：QC小组活动报告表	130
模块五：班组质量管理术语	130
术语01：质量方针	130
术语02：质量目标	130
术语03：质量检验	131
术语04：首件检验	131
术语05：三检制	131
术语06：不合格品	131
术语07：合格率	131
术语08：直通率	131
术语09：三不原则	132
术语10：样板	132
术语11：产品缺陷	132

第七章 班组安全管理

模块一：班组安全管理问题	134
问题01：发生电气火灾应如何扑救	134
问题02：高处坠落受伤人员应如何施救	135
问题03：员工中暑应如何急救	135
问题04：如何检查生产现场是否存在物的不安全状态	136
问题05：如何检查员工不安全操作	136
问题06：如何做好利器的使用管理	137
问题07：如何处理废弃的危险化学品	137
问题08：怎样进行化学性皮肤烧伤急救	138

问题09：怎样进行化学性眼烧伤急救	138
问题10：怎样进行化学危险品急性中毒急救	138
问题11：如何杜绝习惯性违章	138
模块二：班组安全管理流程	140
流程01：班组安全教育流程	140
流程02：工伤事故紧急处理流程	141
模块三：班组安全管理制度	141
制度01：班组安全管理规定	141
制度02：班组安全奖惩制度	145
模块四：班组安全管理表格	146
表格01：员工安全生产责任书	146
表格02：班组长安全生产责任书	147
表格03：班组班前安全活动记录表	148
表格04：班组现场安全管理及隐患排查交接班表	149
表格05：岗位安全应急卡	149
表格06：班组劳动防护用品管理台账	150
表格07：班组每周安全检查记录	151
表格08：班组交接班记录	151
表格09：隐患整改追踪记录卡	152
表格10：安全培训教育卡	153
表格11：班组级安全培训签到表	154
模块五：班组安全管理术语	154
术语01：安全生产	154
术语02：安全生产方针	155
术语03：安全生产目标	155
术语04：安全意识	155
术语05：三级安全教育	155
术语06：安全操作规程	155
术语07：劳动保护用品	156

术语08：安全生产巡检 156

术语09：安全色 156

术语10：安全标志 156

术语11：安全标语 156

术语12：利器 156

术语13：岗位安全应急卡 157

术语14：安全生产确认制 157

术语15：危险预知训练活动 157

术语16：人为失误 157

术语17：习惯性违章 157

术语18：违章行为 158

术语19：灭火 158

术语20：消防演习 158

术语21：安全事故 158

参考文献 159