

“中国制造2025”

班组长培训标准教程

班组长 现场管理 培训教程

杨剑 邱昌辉 编著

BANZUZHANG XIANCHANG GUANLI
PEIXUN JIAOCHENG



化学工业出版社



“中国制造2025”

班组长培训标准教程

班组长 现场管理 培训教程

杨 剑 邱昌辉 编著



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书针对企业一线员工的直接组织者和指挥者——班组长,详细介绍了班组长现场管理的职责和现场管理基本技法。为了便于企业内部培训或培训公司对相关人员进行培训,本书将班组长现场管理培训分为九个标准模块,尽量使用大众化的语言,配置图表并条理化,注重实际操作性。本书重点介绍了现场管理基础、现场作业管理、现场 5S 管理、现场目视管理、现场看板管理、标准化维持和现场改善、现场物料管理、现场设备管理及现场质量管理等内容,既有系统性,又有很强的可操作性。

本书每个培训模块都是相对独立的一个知识单元,读者既可以从头到尾阅读,也可以单看一章、一节,甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识,也可以直接跳过,或者选择感兴趣的内容进行阅读。

本书适用于企业内部培训或培训公司对企业进行培训,也可供企业员工和管理人员自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组长现场管理培训教程/杨剑,邱昌辉编著. —北京:化学工业出版社,2016.11

“中国制造 2025”班组长培训标准教程

ISBN 978-7-122-28111-1

I. ①班… II. ①杨…②邱… III. ①班组管理-中国-技术培训-教材 IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 227657 号

责任编辑:王听讲

装帧设计:王晓宇

责任校对:吴 静

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张 11¼ 字数 202 千字 2017 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

目前世界经济竞争有两条路径：一是信息化，另一是工业升级。而工业升级就是“工业 4.0 革命”。新一轮国际博弈将围绕“工业 4.0 革命”来进行，“工业 4.0 革命”是当今大国崛起的必由之路，世界经济和政治版图将因此发生深刻变革！

“工业 4.0 革命”将成为今后各主要大国竞争的试金石，谁能抢得先机，提前完成“工业 4.0 革命”，谁就能继续辉煌；反之，如果无法完成“工业 4.0 革命”，哪怕当下是强国、大国，也会就此走向平庸，乃至没落。

中国对接“工业 4.0 革命”的具体措施，就是“中国制造 2025”，“中国制造 2025”是中国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。2016 年 4 月 6 日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，通过了《装备制造业标准化和质量提升规划》，要求对接“中国制造 2025”。

“中国制造 2025”提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，坚持“市场主导、政府引导、立足当前、着眼长远、整体推进、重点突破、自主发展、开放合作”的基本原则，通过“三步走”实现制造强国的战略目标：第一步，到 2025 年迈入制造强国行列；第二步，到 2035 年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，综合实力进入世界制造强国前列。

“中国制造 2025”战略落地的关键在人，尤其是处于末端管理的班组长的管理水平，直接决定了中国制造的水准。这套“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”，就是专门为生产制造企业实现管理转型和提升管理水平而撰写的系列书。该系列书包括《班组长基础管理培训教程》、《班组长现场管理培训教程》、《班组长人员管理培训教程》、《班组长质量管理培训教程》、《班组长安全管理培训教程》，对班组长的综合管理、现场管理、人员管理、质量管理、安全管理的基本方法和技巧进行了全面而又细致的介绍。

这是一套汇集了当前中国企业管理最先进的管理理论和方法，并且简明易懂、实操性很强的优秀之作，是企业职工培训的必选教材，也是企业管理咨询和培训的参考读物。我们相信，“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”的出版，对提升我国企业的管理水平会有积极的推动作用。

 (胡俊睿)

(中国航天科工集团)

“决战在市场，决胜在现场”。现场是绩效之源、管理之纲、竞争之本、企业之窗。研究表明，制造企业中，企业管理职能 80%集中在现场，生产现场职能的管理是优化管理的突破口，生产现场管理水平的高低，将直接影响企业的效率和竞争力。班组长是一线员工的直接组织者和指挥者，他们的现场管理能力将直接影响企业的生产能力，关乎企业能否按期、按质、按量交付客户满意的产品，甚至关系到企业的经营成败。

本书详细介绍了班组长现场管理的职责和现场管理基本技法。为了便于企业内部培训或培训公司对相关人员进行培训，本书将班组长现场管理培训分为九个标准模块，尽量使用大众化的语言，配置图表并条理化，注重实际操作性。本书重点介绍了现场管理基础、现场作业管理、现场 5S 管理、现场目视管理、现场看板管理、标准化维持和现场改善、现场物料管理、现场设备管理及现场质量管理等内容，既有系统性，又有很强的可操作性。

本书每个培训模块都是相对独立的一个知识单元，读者既可以从头到尾阅读，也可以单看一章、一节，甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识，也可以直接跳过，或者选择感兴趣的内容进行阅读。企业培训师可以根据自己的需要，略加修改就可以直接作为授课课件资料。

本书是以美的集团股份有限公司、深圳长城开发科技股份有限公司、深圳亿利达商业设备有限公司和某大型军工企业等单位的管理流程和方案为蓝本编撰而成，具有很强的实用性。在本书编写过程中，我们还深入深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂等中小企业进行了实地考察和讨论，对于他们的大力支持，表示衷心感谢！

本书主要由杨剑和邱昌辉编著，在编写过程中，刘志坚、王波、赵晓东、许艳红、黄英、蒋春艳、胡俊睿、吴平新、贺小电、张艳旗、金晓岚、戴美亚等同志也参与了部分工作，在此表示衷心的感谢！

相信本书对战斗在企业一线的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，都是一本很实用的读物。如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。我们的联系邮箱是：hhyyy2004888@163.com。

杨 剑

2016 年 10 月

第一章 现场管理基础	1
第一节 班组长现场管理的职责	1
一、班组长现场管理的 6 大任务	1
二、现场管理的目标——QCDS	2
三、现场管理的基本内容	3
四、现场管理的工作原则	4
五、现场工作有效推进的步骤	6
第二节 班组长现场管控的基本方法	7
一、现场管理的基本方法	7
二、什么是三现法	8
三、什么是巡视法	10
四、什么是 5Why 法	12
第三节 班组长现场管理的技巧	14
一、如何进行现场工作指导	14
二、如何进行交接班管理	16
三、工位需要顶替怎么办	17
四、如何做到让现场井然有序	18
第二章 现场作业管理	19
第一节 班组长现场作业前的工作	19
一、如何准确接收生产指示	19
二、生产前要进行哪些准备	20
三、如何确定作业速度与作业时间	22
四、如何制订与管理作业指导书	25
五、如何进行生产线安排	27
第二节 班组长现场作业中的工作	29
一、如何进行生产进度控制	29
二、如何进行日常作业检查与巡查	33
三、如何进行作业切换管理	35

四、如何进行生产异常处理·····	37
第三节 班组长现场作业后的工作·····	40
一、如何推行日常工作的 QCDS·····	40
二、如何进行作业日报管理·····	43
三、如何填写工作日志·····	46
第三章 现场 5S 管理·····	49
第一节 5S 管理的步骤和方法·····	49
一、5S 活动的 3 大原则·····	49
二、推行 5S 活动的 11 个步骤·····	50
三、5S 推进的 7 大方法·····	59
第二节 班组 5S 管理实务·····	68
一、SEIRI（整理）在班组的具体实施·····	68
二、SEITON（整顿）在班组的具体实施·····	70
三、SEISO（清扫）在班组的具体实施·····	73
四、SEIKETSU（清洁）在班组的具体实施·····	74
五、SHITSUKE（素养）在班组中的具体实施·····	75
六、5S 活动中的定置管理·····	77
第四章 现场目视管理·····	79
第一节 目视管理技术·····	79
一、目视管理的应用范围·····	79
二、实施目视管理的三大原则·····	80
三、目视管理的常用工具·····	81
四、目视管理的实施方式·····	84
五、目视管理的实施手段·····	85
第二节 目视管理实施技巧·····	86
一、简单实用的目视管理方法·····	86
二、物料目视管理的实施方法·····	86
三、设备目视管理的实施方法·····	87
四、质量目视管理的实施方法·····	88
五、安全目视管理的实施方法·····	89
第五章 现场看板管理·····	91

第一节 看板的种类与编制	91
一、看板的种类	91
二、班组现场布局看板的编制方法	92
三、班组工作计划看板的编制方法	93
四、班组生产线看板的编制方法	94
五、班组品质现状看板的编制方法	94
六、班组工作看板的编制方法	95
七、班组人员动态看板的编制方法	96
第二节 准时制与看板管理	96
一、JIT 生产方式与看板管理	96
二、JIT 看板的功能	97
三、JIT 看板的使用原则	99
四、JIT 看板在班组实施的 8 个步骤	99
五、JIT 生产专用看板的编制方法	100

第六章 现场标准化维持与改善 101

第一节 维持生产标准化	101
一、标准的维持与改进	101
二、班组现场作业标准的应用	102
三、标准作业的三要素与推进方式	103
第二节 现场改善基础知识	105
一、现场改善的三大终极任务	105
二、现场改善的 3 项基本原则	106
三、现场改善的 3 大内容	107
四、现场改善的 3 大必备意识	110
第三节 现场改善实务性技巧	111
一、现场作业人为失误如何改善	111
二、如何运用 3U MEMO 现场改善手法	113
三、班组现场改善的实施技巧	116

第七章 现场物料管理 117

第一节 物料分类与成本管理	117
一、如何进行 ABC 分类管理	117
二、如何进行物料成本控制	118

三、如何减少现场物料浪费	120
四、怎样充分利用边角余料	121
第二节 物料作业管理	121
一、如何充分了解物料状况	121
二、如何进行发料作业	123
三、如何杜绝物料领用错误	124
四、如何办理退料补货	125
五、如何进行物料搬运作业	125
六、如何处理不良物料	127
七、如何进行辅助材料管理	128
第八章 现场设备管理	130
第一节 班组设备管理	130
一、班组设备管理的内容	130
二、设备操作规程	131
三、设备使用规程	131
四、设备维护规程	132
五、如何建立设备台账	133
六、如何进行设备日常保养	134
七、怎样杜绝设备的异常操作	135
八、怎么进行设备点检作业	136
九、什么是设备点检制的“八定”	137
十、班组设备点检制的六大要求	138
十一、怎样进行设备点检的分类作业	139
十二、如何进行设备内部点检	140
十三、如何进行设备日常巡检	143
十四、如何进行设备三级保养	143
第二节 生产工具仪器管理	147
一、班组工具管理的内容	147
二、班组日常工具管理的实施	148
三、怎样进行仪器设备管理	149
第三节 全面生产维护（TPM）	151
一、TPM 的特点与目标	151
二、TPM 活动的内容	151

三、TPM 推行的 3 个阶段和 10 个步骤	153
四、怎么开展自主保养	155
第九章 全面质量管理	158
第一节 如何推进班组质量管理	158
一、影响产品质量的主因有哪些	158
二、如何进行产品质量日常检查	159
三、怎样提高生产直通率	160
四、班组如何有效提高产品质量	160
第二节 如何进行现场质量控制	161
一、如何在班组推行“三检制”	161
二、如何进行制程质量异常处理	163
三、如何处理现场不良品	164
四、防止不良品有何要诀	164
第三节 积极参与全面质量管理 (TQM)	165
一、什么是 TQM (全面质量管理)	165
二、TQM 现场质量管理有何要求	166
三、TPM 的基本方法——PDCA 循环	167
四、美的电器公司的 PDCA 特点	169
参考文献	170

第一章

现场管理基础

现场管理是为有效地实现企业的经营目标，对生产过程中的诸要素进行合理配置和优化组合，使之有机地结合达到一体化，以达成质量优良、交货期可靠、成本低廉、产品适销对路的综合管理。

要达成有效的现场管理，班组长首先必须明白自己的工作任务，同时需要掌握一定的管理方法与技巧，对作业过程进行科学的管理和有力的推进。

第一节 班组长现场管理的职责

一、班组长现场管理的 6 大任务

现场是企业从事研发、生产及销售等生产增值活动的场所。现场管理，是指为了有效地实现企业的经营目标，对生产过程中的诸要素进行合理配置和优化组合，使之有机地结合达到一体化，以达成质量优良、交货期可靠、成本低廉、产品适销对路的综合管理。

现场管理的主要事项有保证生产效率、降低成本、安全生产、员工训练、改善现场环境、5S 管理、改进员工工作技能、控制质量、停线管理等，概括为以下六大任务。

- (1) 人员激励。提升员工的向心力，维持员工高昂的士气。
- (2) 作业控制。制订完善的工作计划，运用正确的工作方法。
- (3) 质量控制。控制工作质量，执行自主品质保证标准，以达到零缺陷的要求。
- (4) 设备维护。正确地操作设备和工具，维持生产作业零故障。
- (5) 安全运行。采取必要措施，保证员工、产品的安全以及设备的正常运行。
- (6) 成本控制。节约物料，杜绝浪费，降低生产成本。

也有的把现场管理的任务表述为 PQCDMS，如图 1-1 所示。

① P——生产力 (productivity)；

② Q——质量 (quality)；

③ C——成本 (cost)；

现场任务			管理方法					管理方法	
			人	机	料	法	环	计划	控制
1	生产力	P	●	●	●	●	●	产能分析派工	余力管理
2	质量	Q			●	●		品质管理作业标准	产品质量控制
3	成本	C			●	●		成本降低	绩效管理、减少浪费
4	交货期	D	●	●	●			生产管理作业	交货期管理
5	安全	S		●		●	●	整理整顿	定期保养
6	士气	M	●	●			●	全员参与	绩效评估、教育培训

图 1-1 现场管理的任务

- ④ D——交货期（delivery period）；
- ⑤ S——安全（safety）；
- ⑥ M——士气（morale）。

二、现场管理的目标——QCDS

QCDS 是最初由丰田公司提出的作为衡量其供应商的供应水平的指标之一，为 Qulity、Cost、Delivery、Safety 四个英文单词的缩写，意为：品质、成本、交货期、安全。班组长所有的管理活动实际上都是围绕 QCDS 来进行的。

1. Q——质量（Qulity）

产品质量就是产品的适用性，即产品在使用时能成功地满足用户需要的程度。用户对产品的基本要求就是适用，适用性恰如其分地表达了质量的内涵。质量是现场管理的第一目标。

2. C——成本（Cost）

成本控制是指管理开发、生产及销售良好质量的产品和服务的过程时，又能致力于降低成本或维持在目标成本的水准上。

3. D——交货期（Delivery）

交货期是指及时送达所需求数量的产品或服务。班组长的主要工作之一是要确保最终能够将所需数量的产品或服务及时送达以符合顾客的需求。对班组长的挑战，是实行对交货期承诺的同时，也能达成质量及成本的目标。“质量第一”，质量是成本及交货期的基础。

4. S——安全（Safety）

安全是指没有受到威胁、没有危险、危害、损失。人类的整体与生存环境资源的和谐相处，互相不伤害，不存在危险、危害的隐患，是免除了不可接受的损害风

险的状态。安全是在生产过程中，将系统的运行状态对人类的生命、财产、环境可能产生的损害控制在人类能接受的水平以下的状态。

班组长应根据企业的有关安全保护的基本方针和计划切实做好安全保护工作。因此，理解安全生产保护的责任与权限，切实地把它做好，是很有必要的。

三、现场管理的基本内容

企业的主要活动都是在现场完成的。企业生产管理水平的高低，主要看其现场管理是否为完成企业的总目标而设定了各项阶段性和细化的具体目标，以及是否很好地引导广大员工有组织、有计划地开展生产工作。鉴于现场管理在生产管理过程中的重要地位，班组长必须掌握和了解有关现场管理的基本内容。

表 1-1 列出了工厂的一些常用现场管理项目，请根据班组自身的特点进行调整，以便能正确、合理、高效地把做好每一天的工作。

表 1-1 常用现场管理项目表

分 类	序 号	项 目	计 算 公 式
效率（P）	1	生产率	产出数量/总投入工时
	2	每小时包装数	包装总数/总投入工时
	3	日均入库数量	实数值
	4	日均出库数量	实数值
	5	日均检查点数	实数值
	6	日均装车数	实数值
	7	日均卸车数	实数值
	8	总标准时间	各工序标准时间之和
	9	流水线节拍	（品种不变）
品质（Q）	1	工程内不合格率	工程内不合格数/总数
	2	一次合格品率	一次合格品数/总数
	3	批量合格率	合格批数/总批数
	4	进料批量合格率	合格批数/总批数
	5	客户投诉件数	实数值
	6	不良个数率	返工个数/来料个数
	7	内部投诉件数	实数值
	8	内部投诉数量	实数值
交货期（D）	1	延迟交货天数	实数值
	2	完成品滞留天数	完成品平均在库金额/月平均
	3	按期交货率	按期交货批数/应交货批数
	4	总出货量	实数值
	5	各品种出货量	实数值
	6	生产计划完成率	按计划完成批数/总批数

续表

分 类	序 号	项 目	计 算 公 式
设备 (E)	1	时间稼动率	$(\text{负荷时间}-\text{停止时间})/\text{负荷时间}$
	2	运行利用率	$\text{有效运行时间}/\text{广运行时间}$
	3	故障件数	实数值
	4	平均故障间隔时间	$\text{运行时间合计}/\text{停止次数}$
	5	平均故障时间	$\text{故障停止时间合计}/\text{停止次数}$
	6	故障件	实数值

四、现场管理的工作原则

与现场保持密切的接触，是效率化现场管理的第一步骤。在现场，当一个问题发生时。首先，必须按照现场现物的原则，详细观察问题；其次，必须找出问题产生的原因；最后，在确定解决问题的方式有效果后，必须将新的工作程序予以标准化。

现场管理的基本工作原则如下所示。

1. 先去现场

现场是一切信息的来源。

班组长必须掌握现场中第一手的情况，并将其当作例行事务；班组长应当立即到现场去，在那里观察事情的进展。在养成到现场的习惯之后，班组长就能建立起应用惯例，以及解决特定问题的自信心。对于班组长而言，所有的工作都必须在现场。

2. 检查现物

现物指有形的实体东西。如一台故障的机器，一件不合格的产品，一件被毁损的工具以及退回来的产品等。

有问题或异常的状况时，班组长应该到现场去检查现物。借着在现场详细检视现物，重复地问“为什么”，有经验的班组长能够应用一般常识和低成本的方式，确认出问题的原因，而用不着使用那些高深复杂的科技手段。比如，假设生产出一件不合格的产品，只要将其简单地握在手中，去接触、感觉、仔细地调查，然后再去看看生产方式，便可能找出问题的原因。

改善是从问题认定开始。一旦认定清楚了，那就已经成功了一半。班组长的工作任务之一，是要经常保持注视行动的现场，而且依据现场和现物的原则来认定问题。

3. 当场采取处理措施

认定了问题，班组长可以当场采取处理措施，比如工具被损坏，可先去领用新

的工具或使用替代工具，以保证作业的继续。

但是，暂时的处置措施，仅是排除了问题的现象，并没有找到工具被损坏的真正原因。所以，班组长必须去查核实物，持续问“为什么”，直到找出产生问题的真正原因为止。

4. 找出真正的原因

事实上，班组长如果能当场审查问题，则大约 90% 的现场问题都能立即被解决掉。

然而，找出现场原因的最有效方法之一，就是运用 5Why 法持续地问“为什么”，直到找到问题的原因为止。此过程有时也称为“问 5 次为什么”，这是因为问了 5 次“为什么”，就有可能发现产生问题的原因。

例如，假设发现地板上有一摊油，可以进行以下的提问。

(1) 问：为什么地板上会有油？

答：因为有一台机器漏油了。

(2) 问：为什么机器会漏油？

答：因为机器的衬垫非预期磨损。

(3) 问：为什么衬垫会非预期磨损？

答：因为购买的衬垫质量不符合要求。

(4) 问：为什么购买的衬垫质量不符合要求？

答：因为购买时只考虑价格。

(5) 问：为什么购买时只考虑价格？

答：因为降低采购成本是采购部绩效考核的重要指标。

如此例所示，经常地多问几次“为什么”，就可以确认出问题的原因以及采取相应的对策。比如，修订采购部绩效考核指标。

当然，视问题的复杂程度，质疑“为什么”的次数可能多于或少于 5 次。然而，人们倾向于看到一个问题（在此例就是在地面上的油渍）就立即下结论，以为堵住漏油就能解决好这个问题，真正的症结可能会与一般人的想象相差很大。

5. 标准化操作

现场管理人员的任务就是实现标准化操作。不过，每天在工厂里都会发生各式各样的异常现象。有机器故障、不合格品，生产目标未达成以及员工迟到。不论何时，问题发生了，班组长就必须要去解决，并且确定不会因同样的理由而再次发生同样的问题。一旦问题被解决后，新的作业程序就必须予以标准化，接着就要开始“标准化—执行—查核—处置”的循环。否则，班组长和员工就会一直忙于救火的工作。因此，现场管理的第五项工作就是“标准化”。

五、现场工作有效推进的步骤

一个有效的工作推进方法包括计划、管理项目、目标和定期报告。

1. 计划

即明确一定时期内的工作重要事项、目标、达成目标的时间及责任部门。一般大型公司会具体到班组，制订班或组的计划。例如表 1-2 是某年度三季度总装一班实施计划书。

表 1-2 某年度三季度总装一班实施计划书

责任部门：总装一班

实 施 项 目	目 标	担 当 者	第 三 季 度	管 理 项 目
● 作业指导书编制系统手册化	7 月完成	王组长		完成时间
● 减少组装不良金额	由 0.114 元/台减少为 0.075 元/台	张组长	● 作为组长日常业务 ● 每月不良原因分析 ● 制定对策	台均不良金额
● 管理损耗及原因不明损耗金额内容解读	78%的原因查明	李组长		原因解明率

2. 管理项目与管理目标

前节我们已经说到管理项目的重要性。工作的推动，除了管理项目外，设定目标也是很重要的。

一项工作与管理项目、目标三者之间有什么关系呢？

首先在众多的工作中要分析判断哪项工作是重点、是关键。这项工作确定后，再进一步检讨围绕着这项工作有哪些参数可以评价它，即它的管理项目是什么。然后通过调查、收集数据资料，来分析目前的现状，把握问题所在，最后根据本身的资源条件、内外环境的期望和要求确定合适的目标。

目标确定后，即可由此就做出实施计划书，然后按计划推进和开展工作。班组工作、管理项目与目标的关系见表 1-3。

表 1-3 班组工作、管理项目与目标的关系

工 作	管 理 项 目	现 状	问 题 点	目 标
降低不良率	● 零部件不良率 ● 工程内不良率 ● 成品不良率	2.7% 1.2% 0.8%	外观不良占总不良的 75%	外观不良半年内降低 52%
提高生产能力	小时产量	100 台/小时	表面处理等待时间 0.28 小时/批	表面处理等待时间 0.06 小时/批
提高设备效率	设备停止时间	9.2 小时/月	跳闸占 58%	3 个月内减少 60%
提高包装效率	日均包装数	1500 台	备料时间浪费 45%	3 个月内提高 12%

续表

工 作	管 理 项 目	现 状	问 题 点	目 标
提高出入库精度	账物不符率	3.3%	包装材料账物不符占 65%	半年内达到 2%以下
目视管理活动	实施点数			250 点/月
现场活力化	人均提案件数	0.5 件/人	制造部人均提案 0.1 件	3 个月内达到 0.9 件/人

3. 定期报告

就班组而言，定期报告是指对前期实施结果及成果向上一级主管（部门）进行汇报。定期报告是现场工作推进的重要一环，能使上一级主管部门了解工作的进展和班组员工的努力程度，以便做进一步的安排；另外，对于班组长来说，定期报告无疑也是一种压力，促使班组管理状况尽力向好的方向发展。定期报告包括班组月报、改善专题月报及期末工作报告等。

第二节 班组长现场管控的基本方法

一、现场管理的基本方法

正确的现场管理方法，可以使现场管理工作事半功倍，班组长应当灵活加以运用。

1. 作业标准化

作业标准化即按目标能确保质量、成本和交货期，而且安全地进行生产活动的规定。对企业来说，作业标准化规定的应该是目前被认为是最好的作业方法。要使作业标准化，班组长应做到以下几点。

（1）要进行训练。只要进行了一定时间的熟悉和训练，无论是谁都可以进行作业。但能够作业不等于标准化作业。标准化作业需要通过一段时间的努力才能掌握。其中，培训是让员工掌握标准化作业的要点。制订标准只是标准化的第一步，培训和实施是第二步，不断对标准进行改进是第三步，然后重新培训。

（2）要有规范约束。在进行作业时，作业标准对任何人都要有约束。作业标准是现场生产活动的法规，是作业的约束规定和条款，因此无论是谁都必须遵照执行，谁违反了规定就要受到处罚。从上一道工序、相关部门或间接的管理部门也都必须按作业标准行事，不能有任何异议。如果作业标准同实际情况确实有不相适应的地方，就应该考虑对其进行相应的调整和修改，而不是继续按照作业标准执行。

（3）要制订作业标准。为了杜绝浪费、不合适、不稳定等现象的发生，应明确