

《生产班组建设与管理模式设计》

《品质班组建设与管理模式设计》

《生产企业薪酬管理模式设计》

《生产绩效量化管理模式设计》

《生产流程管理模式设计》



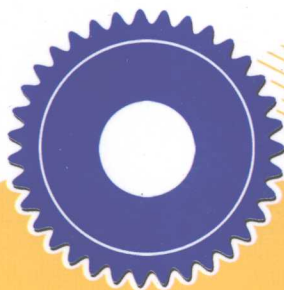
制造业管理模式设计丛书

生产班组 建设与管理模式设计

制造业管理模式建设的执行方案

- ✓ 提供管理模式设计方案！
- ✓ 提供管理模式参照样板！
- ✓ 提供创造性的工作思路！
- ✓ 提供系统性的管理策略！

吴发明 孙东风/编著



机械工业出版社
China Machine Press

F406.6/4

2008

《生产班组建设与管理模式设计》

《品质班组建设与管理模式设计》

《生产现场管理新模式设计》

《生产绩效量化管理模式设计》

《生产流程管理模式设计》



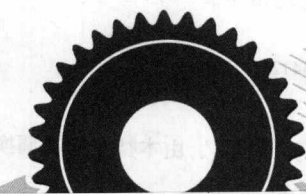
制造业管理模式设计丛书

生产班组 建设与管理模式设计

制造业管理模式建设的执行方案

- ✓ 提供管理模式设计方案!
- ✓ 提供管理模式参照样板!
- ✓ 提供创造性的工作思路!
- ✓ 提供系统性的管理策略!

吴发明 孙东风/编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书从生产班组的基础性建设、生产班组的组织管理、生产班组的任务管理、生产班组的作业管理、生产班组的现场管理、生产班组的辅助性管理、生产班组长的关系管理、典型生产班组的管理 8 个方面,全方位阐述了生产班组建设与管理模式设计中的核心工作。全书通过深入分析生产班组管理的内容,为管理者提供了生产型企业班组管理模式的设计方案和各类型生产班组的管理模式,管理者只要根据企业的现实情况,针对性地引用和参考这些模式,就可以快速地设计出科学的生产型企业班组管理模式。

本书是生产经理、生产主管、车间主任、生产班组长、人力资源主管等生产企业相关人员进行班组建设、管理以及提高班组管理能力的参照范本。

图书在版编目(CIP)数据

生产班组建设与管理模式设计/吴发明编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 6

(制造业管理模式设计丛书)

ISBN 978-7-111-24412-7

I. 生… II. 吴… III. 制造业—生产小组—工业企业
管理 IV. F407. 406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 087469 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:陈瑞侠

责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷(北京振兴源印务有限公司印刷厂装订)

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 19.25 印张 · 279 千字

0001—6000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-24412-7

定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

丛书编委会

顾问

王 霁 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师

黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长

邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编委

孙海芳 黄昌华 张 岩 张耀升 聂新梅 杨宗勇 赵梓杰 席宗龙

王西明 段少伦 包咏璿 朱 旻 蒋 健 马 麟 薛利朝 马艳霞

孙科炎 朱仕友 陈凌云 孙 健 庞建春 韦志夫 孙科柳 王 琮

孙 丽 王晓慧 冯 彬 吴发明 戴宇剑 杨 靖 孙东风 陈凌飞

李晓红 徐 恺 洪少生 王亚洋 邱丽丽 龚 煜 陈驰宇 于 枫

前言

在不断加剧的全球化竞争中，中国制造除了面临贸易壁垒和国际信任危机以外，还面临着供货周期缩短、利润空间减小、市场变化迅速、产品质量要求不断提升等一系列的生存压力。中国的制造企业不得不加速实施管理的全面升级和技术的革新，以寻求更好的发展。

制造企业的管理升级必须从内部管理模式的完善开始，包括生产流程、绩效、薪酬以及班组建设等各方面的内容。形成良好的内部管理模式，实现流程化、标准化和高效能的作业秩序，是生产企业提升市场竞争力、进行市场扩张的基础。

“制造业管理模式设计丛书”对制造业各个板块的工作内容、架构、标准和流程进行了深入的研究，提供了建设与完善制造业管理模式的执行方案。这套丛书对制造业管理者了解相应的管理内容、系统的管理方法、科学的管理流程等具有实际的指导意义和较高的参考价值，能促使生产管理工作实现岗位有职责、作业有流程、品质有标准，绩效可量化，切切实实地提高制造业的管理效能。

《生产班组建设与管理模式设计》是“制造业管理模式设计丛书”中的一本，以生产班组建设与管理为主线，从生产班组的基础性建设、生产班组的组织管理、生产班组的任务管理、生产班组的作业管理、生产班组的现场管理、生产班组的辅助性管理、生产班组长的关系管理以及典型生产班组的管理8个方面，全方位阐述了生产班组建设与管理模式设计中的核心工作。

本书在全面分析生产班组建设与管理的基础上，提供了生产班组建设的设计思路，为管理者了解、运用、建设和改善生产班组管理模式提供执行方案。同时，在生产班组管理模式设计方案的解说中，针对性地提供了生产型企业班组管理的各类模型，管理者只要根据企业的现实情况，针对性地引用和参考这些模型，就可以快速地设计出所需要的生产班组管理模式。



前言

本书摒弃了抽象、理论化的知识,以“实务”“可操作”为准则编写内容,通过大量的图表、流程、用简洁、凝练的笔触,力图将生产企业流程模式的构建、设计、管理以及工作流程、方法和内容阐释清楚。书中所有的流程、模型以及分析均以各业务模块的建设和管理为线索,充分做到内容饱满、结构严谨、易于操作。

本书在阐述生产班组管理模式设计时,对如何提升管理者的生产班组管理能力,给出了具体的提升方案。通过生产班组建设与管理模式设计的学习和实践演练,使管理者可以具备从高处着眼、低处着手的系统思考和高效执行的能力,同时也为创造性工作提供了指导思路;通过系统地学习本书,可以全面掌握生产班组管理模式建设中各个关键模块的知识要点,强化管理者的思维能力和管理能力,从而提高管理者的生产班组管理水平。

当然,本书也存在一些不足和局限,希望您提出宝贵的意见。在此,我们对您的关注予以真诚的感谢!

编者

2008年6月

目 录

前言

第一章 生产班组的基础性建设	1
第一节 生产班组长的角色定位	3
第二节 岗位评估与班组构建	15
第三节 创建优秀的班组文化	23
第二章 生产班组的组织管理	39
第一节 生产班组间的协作管理	41
第二节 生产班组间的竞争模式	49
第三章 生产班组的任务管理	57
第一节 生产班组的目标与计划	59
第二节 生产班组的作业安排	71
第四章 生产班组的作业管理	91
第一节 生产班组的作业效率管理	93
第二节 生产班组的作业品质管理	114
第三节 生产班组的质量检验管理	130
第五章 生产班组的现场管理	141



目 录

第一节	生产班组的现场 6S 管理	143
第二节	生产班组的现场物料管理	161
第三节	生产班组的现场浪费控制	171
第六章	生产班组的辅助性管理	181
第一节	生产班组的设备管理	183
第二节	生产班组的安全管理	193
第三节	生产班组的成本管理	203
第七章	生产班组长的关系管理	219
第一节	生产班组长与上司的关系	221
第二节	生产班组长的人员管理	231
第三节	班组员工的培训与绩效管理	246
第八章	典型生产班组的管理	261
第一节	流水线作业小组的管理	263
第二节	成品型作业小组的管理	272
第三节	包装作业小组的管理	288

第一章

生产班组的基础性建设

生产班组的执行力直接反映企业的竞争能力，生产管理者必须做好生产班组的基础性工作。本章将对生产班组的基础性建设作详细说明。

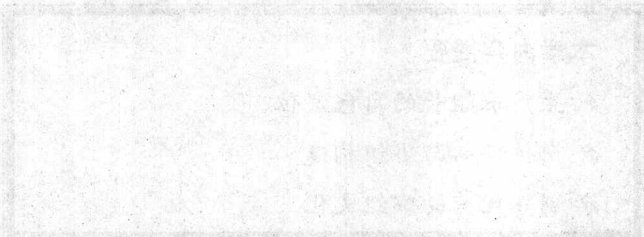


本章内容提要

- 生产班组长的角色定位
- 岗位评估与班组构建
- 创建优秀的班组文化

對照圖集

本圖集係根據我國政府與各國政府所訂定之條約及協定，並參照各國之法律及慣例，而編纂成此圖集，以供各界人士之參考。





第一节 生产班组长的角色定位

明确生产班组长在企业中扮演的角色，进行角色定位是班组建设的基础。生产班组长角色认知的内容，如图 1-1 所示。

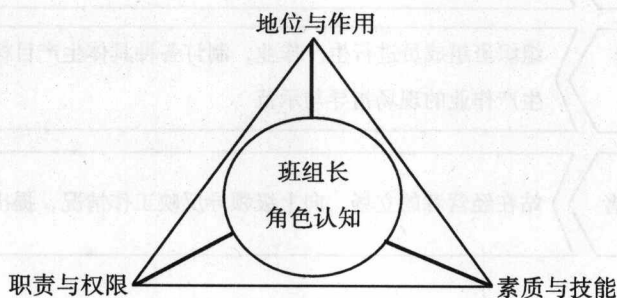


图 1-1 生产班组长角色认知内容(本节内容提要)

一、生产班组长的地位与作用

作为企业与生产人员进行有效沟通的桥梁，生产班组长既是上级领导的经营计划的执行者，也是基层员工的领导者和指挥者。

1. 生产班组长的地位

企业的纵向管理结构可以划分为经营、管理和执行 3 个层次，如图 1-2 所示。

在生产企业的纵向管理结构中，生产班组长属于执行层，是最基层的管理者。其在生产企业中的地位表现在 5 个方面，如图 1-3 所示。

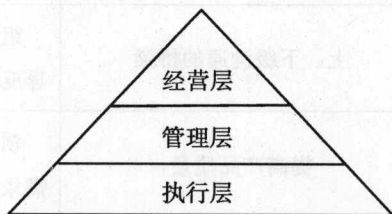


图 1-2 企业纵向管理结构

2. 生产班组长的作用

班组长的优秀与否决定了班组工作表现的好坏，优秀的班组长是企业成功经营的有力保障。生产班组长在生产管理中的作用如表 1-1 所示。



生产班组建设与管理模式设计

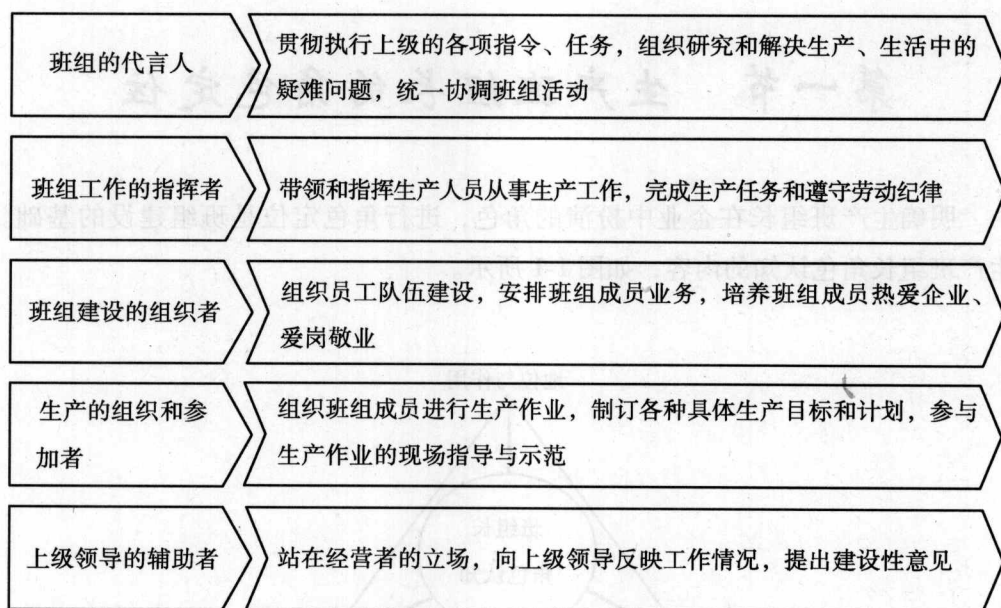


图 1-3 生产班组长在生产企业中的地位

表 1-1 生产班组长的作用

作 用	说 明
组织和参与生产	既是企业生产作业中的技术骨干, 又是业务上的多面手, 是生产作业的组织者和参加者
执行生产决策	高效执行领导者的生产决策, 实现企业的生产目标
上、下级沟通的桥梁	组织班组成员认真执行上级领导的决策, 并及时向上级领导反馈下级员工的声音
提高产品质量	领导班组成员按时生产高质量的产品, 及时满足客户需求
降低生产成本	合理节约原材料、能源、人力成本, 以降低生产总成本
提高作业生产效率	合理组织生产, 不断提高员工生产积极性, 改进操作方法和生产流程, 提高作业效率



第一章 生产班组的基础性建设

(续)

作用	说明
合理进行生产现场管理	合理开展员工的调配、考勤、情绪管理和新进员工培训；及时做好生产设备保养和生产安全工作，防止工伤和重大事故
有效激发班组团队潜能	通过了解班组成员的经验及潜能，激发班组成员的自发性和协作性，提高班组的作业水平

二、生产班组长的职责与权力

生产班组长应当明确工作职责和权力，以利于工作的圆满完成。

1. 生产班组长的职责

生产班组长承担着3类职责，如图1-4所示。

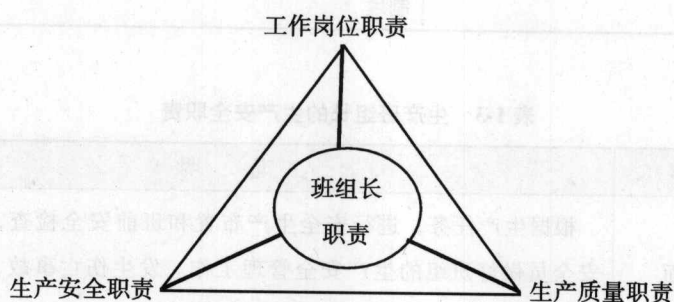


图1-4 生产班组长的职责

(1) 工作岗位职责

生产班组长的工作岗位职责主要是指开展日常工作时，所应承担的责任。生产班组长的工作内容职责，如表1-2所示。

(2) 生产安全职责

生产班组长的生产安全职责是指落实各岗位的安全防范措施，确保安全生产。生产安全的具体职责如表1-3所示。



生产班组建设与管理模式设计

表 1-2 生产班组长的工作岗位职责

职 责 内 容	说 明	具 体 要 求
工作执行方面	负责本班组的日常工作安排和运行	指挥本班组成员高效率地完成各项任务
		协调和管理本班组的生作业活动，并有效指导班组成员的业务学习和考核工作
	认真执行和传达上级各种指令、要求、会议精神，并汇报工作	执行生产法规、标准、操作规程、安全生产规章制度
		向班组成员传达上级的指示精神和工作部署
		向生产车间主任请示，汇报班组工作
班组建设和管理方面	严格管理，健全制度，提高班组整体管理水平	建立健全班组各种规章制度，加强管理
		掌握班组成员的思想动态，调动其工作积极性
		提高班组整体素质，增强班组凝聚力和工作力
		督促检查班组成员严格遵守厂规、厂纪和班组规章制度

表 1-3 生产班组长的生产安全职责

职 责 内 容	说 明
安全责任方面	根据生产任务，进行安全生产布置和班前安全检查，支持和配合安全员做好班组的安全生产管理工作。发生伤亡事故，积极抢救伤者并立即上报，参与事故调查和分析
安全教育方面	组织班组成员学习、贯彻安全政策、法规、安全生产制度和操作规程，带头遵守各项安全操作规程，制止违章行为
安全检查方面	定期组织安全检查工作，落实各项安全防范措施，及时汇报或解决班组存在的安全隐患
应急演练方面	不断修订和完善应急预案，定期组织班组成员进行应急演练，按应急预案及时处理突发事件



第一章 生产班组的基础性建设

(3) 生产质量职责

生产班组长的生产质量职责内容主要包括以下 6 项：

- ✓ 班组质量指标的分解、落实和完成。
- ✓ 督促班组成员严格遵守工艺纪律和执行操作规程，对班组产品质量负责。
- ✓ 开展生产技术革新和合理化建议活动，提高产品质量和生产效率。
- ✓ 做好生产过程中的各种原始记录及统计工作，保证原始记录完整、准确。
- ✓ 定期召开班组质量分析会，对出现的质量问题，分析原因，提出改进措施，并进行落实。
- ✓ 组织班组成员的质量教育工作，树立“质量第一”的意识，积极开展 QC 小组活动。

2. 生产班组长的权力

生产管理的范围决定了生产班组长进行生产作业管理时拥有的权力。

(1) 生产班组长的管理内容

生产班组长要明确自己在生产作业中的管理内容，针对不同的内容实施管理。生产班组长的管理包括 5 项内容，如图 1-5 所示。

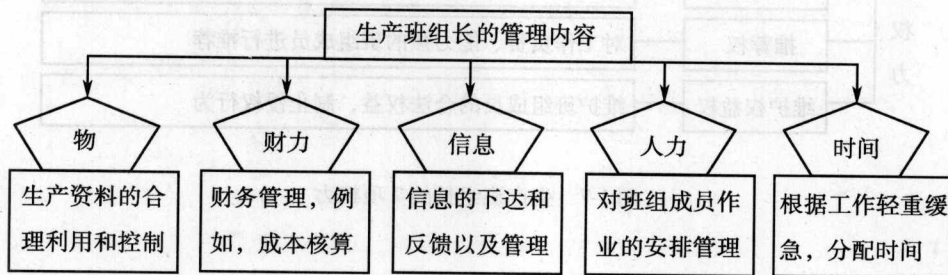


图 1-5 生产班组长的管理内容

针对上述 5 项管理内容，生产班组长需要做好 5 个方面的管理工作，如图 1-6 所示。

(2) 生产班组长的权力

根据生产班组长的管理内容，其在生产管理中拥有 7 项权力，如图 1-7 所示。



生产班组建设与管理模式设计

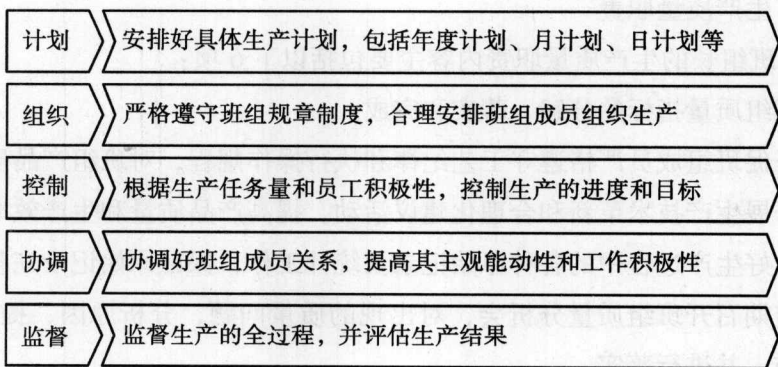


图 1-6 生产班组长的具体管理工作



图 1-7 生产班组长的 7 项权力

三、生产班组长的素质与技能

班组长作为企业生产的基本单元——班组的领导者和管理者，需要具备较高的素质和技能。

1. 生产班组长的素质

优秀的生产班组长必须具备 5 项重要素质，如图 1-8 所示。

(1) 职业道德素质

生产班组长必须具备较高的职业道德素质，具有为企业和班组成员服务的



图 1-8 生产班组长必须具备的素质

意识，有高度的事业心和责任感。

(2) 业务技术素质

生产班组长应当拥有丰富的实践经验和业务素质，并善于学习新知识、新技能，不断提高自己的技术能力。

(3) 管理素质

管理素质是指生产班组长有较强的管理意识，具备班组管理能力，同时拥有组织能力和鼓动能力，能充分调动和发挥班组成员的积极性、创造性。

(4) 身体素质

良好的身体素质是生产班组长必须拥有的素质之一，因为一旦班组遇到重活、累活、难活，生产班组长应体现模范带头作用。

(5) 文化素质

生产班组长必须具备一定的文化素质，至少能够满足工作需要。同时，还需考虑到生产技术的进步、公司发展的需要等。

2. 生产班组长的能力要求

生产班组长必须具备 8 种重要的能力，以开展生产作业组织和管理活动。生产班组长的能力要求，如表 1-4 所示。

3. 生产班组长的技能要求

除具备较高的素质和较强的能力外，生产班组长还需掌握一定的岗位技能，为顺利开展工作打下基础。生产班组长应具备的技能如图 1-9 所示。