



班组长胜任能力丛书

1

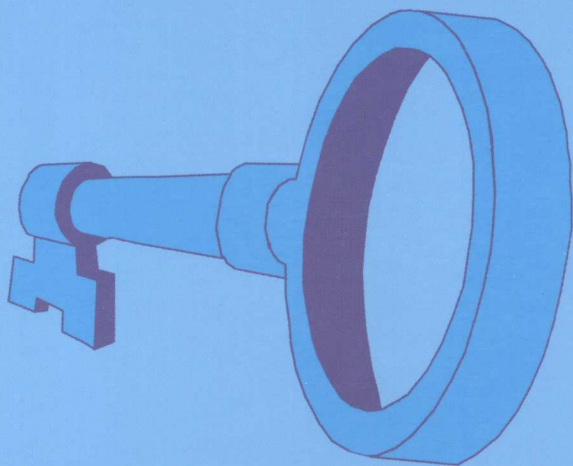
# 班组长如何



# 产量

Production

赛艾诺◎著



海天出版社



班组长胜任能力丛书

①

班组长

如何促产量



赛艾诺◎著

海天出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

班组长如何促产量/赛艾诺著.—深圳:海天出版社,  
2007

(A2A班组长胜任能力丛书)

ISBN 978-7-80747-050-2

I.班… II.赛… III.生产小组—工业企业管理:生产管理IV.F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第121159号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:陈炯(cj333@21cn.com)

电话:0755-83460617

廖译(jlly359@yahoo.com.cn)

电话:0755-83460341

责任技编:钟愉琼

邮购电话:0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:10

字数:70千 印数:10000册

总定价:120.00元(共6册,本册20.00元)

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

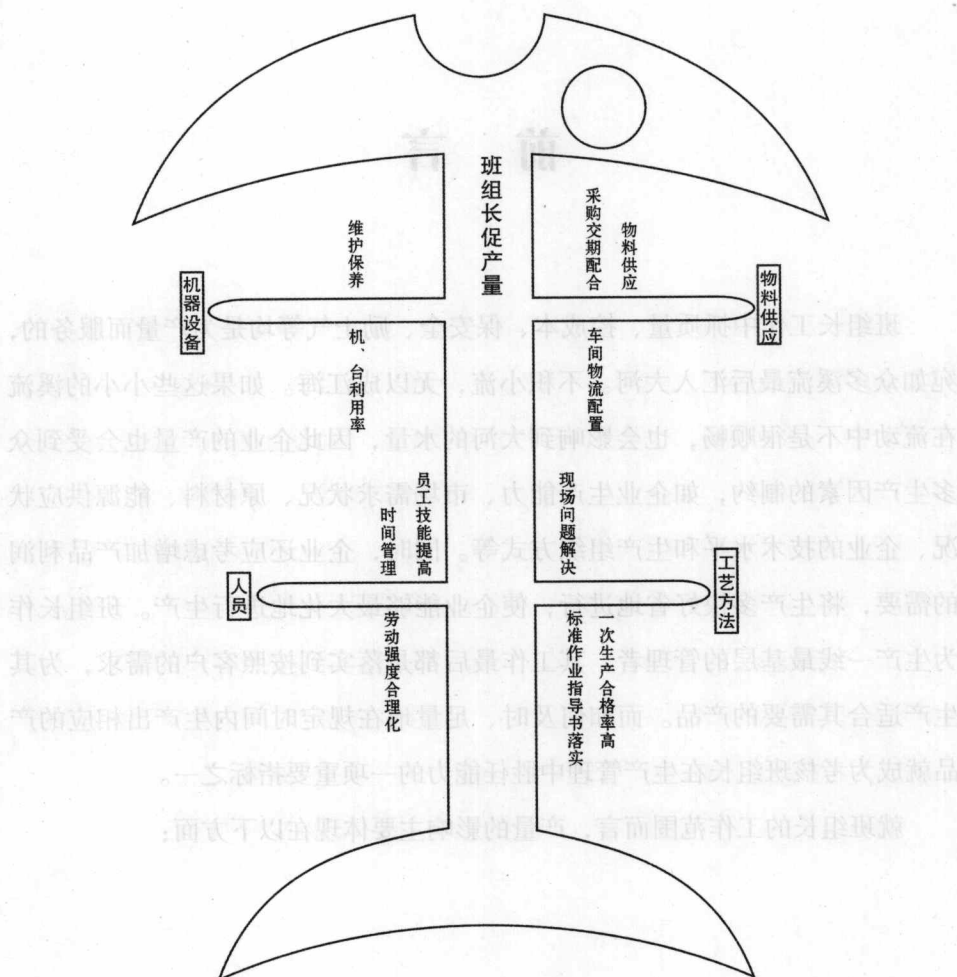


## 前言

班组长工作中抓质量、控成本、保安全、励士气等均为为产量而服务的，宛如众多溪流最后汇入大河。不积小流，无以成江海。如果这些小小的溪流在流动中不是很顺畅，也会影响到大河的水量，因此企业的产量也会受到众多生产因素的制约，如企业生产能力、市场需求状况、原材料、能源供应状况、企业的技术水平和生产组织方式等。同时，企业还应考虑增加产品利润的需要，将生产多快好省地进行，使企业能够最大化地进行生产。班组长作为生产一线最基层的管理者，其工作最后都是落实到按照客户的需求，为其生产适合其需要的产品。而如何及时、足量地在规定时间内生产出相应的产品就成为考核班组长在生产管理中胜任能力的一项重要指标之一。

就班组长的工作范围而言，产量的影响主要体现在以下方面：

## 班组长如何促产量



因此，班组长需要在生产管理过程中带领员工一起努力、提升产量，最大化地为企业创造价值就需要从这几个方面深挖潜能，为企业拓展市场奠定坚实的基础，并能够及时准确地向客户提供足够的产品。





## 目 录

### 前 言 / 1

### 班组长促产量胜任能力自我评估调查问卷 / 1

### 第 1 章 时间管理——增加有效工作时间 / 5

时间特性及法律法规规定的工作时间 / 7

个案研究 班组长如何接受他人请托的事情 / 10

个案研究 班组长如何应对不速之客的打扰 / 11

班组长如何管理好自己的时间 / 12

看看你的时间拖延商数 / 13

原则：改变拖延时间习惯三步曲 / 14

班组长如何管理班组成员的工作时间 / 16

### 第 2 章 TPM——提高设备运转率 / 23

测试：设备综合效率水平评价表 / 27

TPM 相关知识 / 30

TPM 中生产部门与维修部门的角色定位 / 32

个案研究 如何有效利用生产设备 / 35

设备自主保全的 7 个阶段 / 36

如何增加设备综合利用效率 / 40

计算设备利用率 / 42

### 第 3 章 一丝不苟——标准代作业很重要 / 53

工作的标准化 / 55

案例学习 一切按标准作业卡进行操作 / 56

标准作业的工作方法 / 59

工作标准代与 PDCA 循环 / 62

贯彻标准代操作 / 72

### 第 4 章 合理摆放——车间物流布置科学化 / 75

物流合理配置的 4 不原则 / 78

如何将生产中的物流配置减到最小 / 83

### 第 5 章 共练本领——技能提升才能促产量 / 87

人人要我学习到我要学习 / 90

班组长如何培育下属 / 91

形成集体，我们是一个人 / 95

### 第 6 章 聚焦现场——共同解决影响产量的核心问题 / 101

生产瓶颈因素探寻自测题 / 103

如何解决生产现场中影响产量的核心问题 / 105



个案研究 如何向上级寻求支持来利用生产中的瓶颈 / 107

个案研究 如何克服员工上午工作效率低下的问题 / 110

现场问题解决六步曲 / 114

个案研究 如何解决某服装厂 C 工序速度缓慢问题 / 115

利用问题解决六步法想出问题的解决方案和实施步骤 / 126

## 第 7 章 一气呵成——追求一次生产合格率 / 133

故事讨论：怎样第一次就把事情做对 / 135

用果因关系来推导如何第一次就把事情做对 / 138

促产量需要一次性就合格 / 141

个案研究 如何第一次就把事情做对 / 144

个案研究 如何有效地与上司沟通质量改进工作计划 / 145

如何实现一次合格率的最大化 / 147





## 促产量胜任能力自我评估调查问卷

### 作答说明:

1. 在每一个方格中都有一项“班组长质量管理能力”，您要针对该项能力做两种评等。左方为“相关度”评等，也就是这一项能力对于您作为班组长的程度；右方是“专精度”评等，也就是您对这一项能力的熟练程度。两项评等均以 5 到 1 表示：

5……非常高 4……高 3……平均 2……低 1……非常低

2. 请在您选择的方格中划×。例如，若您认为某一项能力对您现在的工作具有非常重要的重要性，并且您认为自己的专精程度只是普通，您的评估将会是：

| 相 关 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 专 精 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

#### 1. 对于自我时间管理的能力

- ★ 了解国家及企业关于员工劳动时间规定的法律法规。
- ★ 善于制订工作计划，并及时在最后期限之前完成。
- ★ 善于处理别人请托之事。
- ★ 善于应付不速之客的拜访。
- ★ 管理自己的时间习惯、工作资料及个人物品。

| 相 关 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 专 精 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

#### 2. 管理下属工作时间的能力

- ★ 愿意关注员工的工作时间，查看其工作是否饱和。
- ★ 合理地安排员工的工作，并随时监督与控制。
- ★ 指导员工如何善于利用时间。

| 相 关 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 专 精 度 |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |

## 班组长如何促产量

### 3. 善用生产设备的能力

- ★ 配合设备的保养检修计划，对设备的使用、维护进行有效的跟踪。
- ★ 指导员工爱护设备，注意进行标准化操作，以避免对设备造成人为的损坏。关注员工对设备的使用和保养情况等是否符合要求。
- ★ 对设备进行科学的调度，使其利用率正常充分地发挥。

相关度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### 4. 提高劳动效率的能力

- ★ 了解定额工时的测算方法，可以测算某一工序的标准作业时间。
- ★ 懂得如何有效地提高员工的劳动效率。
- ★ 懂得利用定额工时的相关公式测算产能和制订班组生产计划。

相关度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### 5. 应对生产瓶颈的解决能力

- ★ 懂得用 4M1E 的元素分析生产过程中瓶颈产生的原因。
- ★ 懂得如何分析瓶颈带来的影响及其形成的最根本的原因。
- ★ 善于利用现有的资源寻找帮助与合作，以解决生产中的瓶颈问题。

相关度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### 6. 对一次生产合格率的把握能力

- ★ 掌握追求高一次生产合格率对企业及员工的意义，并在观念上引导员工一次就把事情做对做好
- ★ 对生产管理中的各项因素所带来的影响有基本的评估能力。
- ★ 对可能发生的问题有处理方法或者有多种解决方案，以实现产品最大程度地实现一次生产合格率。

相关度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### 7. 如何解决生产瓶颈中的具体问题的能力

- ★ 懂得利用直接汇报、邮件、信件、方案的方式等与上级沟通，以获取上级对生产瓶颈中存在的问题重视和支持。
- ★ 善于细心观察生产中的一切动态，懂得利用一些简单有利的管理工具激发员工的工作积极性，让其参与到改善瓶颈的重点工作中来

相关度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### 8. 标准化生产的控制能力

- ★ 懂得采用合适的指导方法的教育手段培训员工根据标准作业书进行各项工作的操作。
- ★ 善于对完成的工作任务进行全面的检查与回顾，并将其用入到下一次工作的提升与改善中，使生产管理进入良性的PDCA 循环。

相关度

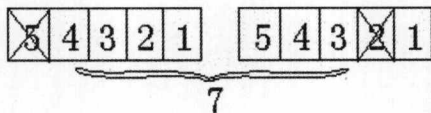
|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

专精度

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

## 结 论

您需要优先考量训练或发展的项目，应是那些“相关度”高而“专精度”低的能力。



任何一项能力若其“相关度”与“专精度”间隔 6 格以上，（例图所示为

7 格），就代表那是最需要优先训练或发展的能力。请于下列中填上每一项能力的相关格数。

## 班组长如何促产量

- 1、对于自我时间管理的能力
- 2、管理下属工作时间的能力
- 3、善用生产设备的能力
- 4、提高劳动效率的能力
- 5、应对生产瓶颈的解决能力
- 6、如何解决生产瓶颈中的具体问题的能力
- 7、对一次生产合格率的把握能力
- 8、标准化生产的控制能力

## 第 1 章

# 时间管理

### —— 增加有效工作时间







请大家先来猜一个谜：

世界上哪样东西最长又最短，最快又最慢，最能分割、又最伟大的，最不受我们重视又是最让人惋惜；没有它，什么事也做不成；它将一切渺小的东西归于消亡，使一切伟大的东西生生不息。

请猜一下分别是什么东西？

**答案是：时间。**

世上最长的就是时间，它永远无穷无尽；最短也是时间，许多人的计划都来不及完成就离开人世了；对于等待的人，时间最慢；对于快乐的人，时间最快；时间可以无穷无尽，也可以被无限地分割；一个人没有时间，什么事情都做不成；时间可以将一切不值得后世纪念的人和事从人们的心中抹去，时间可以让不平凡的人和事永垂史册。

由于人的生命是有限的，如何在有限的时间里做更多有价值的事情，让生命变得有长度和厚度，这也就是人类对于时间的管理的初衷，因而对于时间的管理也成了人类永不停息探讨的命题。时间对于每一个人来说是公平的，对于每一个企业来说也是如此。在我们的生产管理中，每一名管理者对于自己的时间管理和下属的时间管理都要有清晰的认识。从提升产量的角度来看，延长工作时间无疑是其中有效的一环。



## 时间特性及法律法规规定的工作时间

**时间的特性：**

A. 供给无弹性：时间的供给量是固定不变的，它在任何情况下都是一天24小时，无法增加、也不会减少。

B. 无法蓄积：时间不像其他的物质那样可以被积蓄储藏。无论你是否愿意，都必须消费时间，因为它不会停止。

C. 不可取代：完成任何一项活动、任何一项工作都有赖于时间的堆砌，因此时间是任何活动不可缺少的基本资源。

D. 不可能失而复得：时间一旦丧失，则会永远失去。如果一个人挥霍了时间，则任何人都无法替你挽回。

然而，劳动者有享受自己休息时间的权利，员工的工作时间也不可能无限制延长。

### 国家《劳动法》规定：

#### 第四章 工作时间和休息休假

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条 对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第三十八条 用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。

第三十九条 企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的，经劳动行政部门批准，可以实行其他工作和休息办法。

第四十条 用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：

(一) 元旦；

(二) 春节；

(三) 国际劳动节；

(四) 国庆节；

(五) 法律、法规规定的其他休假节日

第四十一条 用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后

可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时，但是每月不得超过三十六小时。

### 企业对于工作时间的规定：

企业对于员工的休息时间及休假时间也有一定的规定，如某电子厂：

1. 对于为公司服务期满 1 年的员工，每年可以享受带薪年假 7 天，可在任意时间支配使用，每次休年假 3 天以上者，须至少提前一周申请。
2. 员工病假须有医生证明，休假上班后须及时提交病假单及医生证明。
3. 员工事假 1 天以上者须经部门经理批准，3 天以上者须总经理批准。

即使员工没有病假或事假的情况出现，员工一年内真正在工厂的时间是：244~251 天，1952~2008 小时。因此作为班组长也应该为员工的时间负责，合理安排员工的工作时间。让他们在有限的时间内为企业增加产量，创造价值。可是很多的时候我们都会发现员工的实作工时里面却包含了以下这么多的内容。