

零牌实务管理丛书

Team Management
80 Illustrations For Improving

班组管理 改善手法 80例

制造型企业班组长必读

祖林 简健民 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

零 牌 实 务 管 理 丛 书

Team Management
80 Illustrations For Improving

班组管理 改善手法 80例

制造型企业班组长必读

祖 林 简健民 编著

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

班组管理改善手法 80 例 / 祖林, 简健民编著. —广州:
广东经济出版社, 2006.9
(零牌实务管理丛书)
ISBN 7-80728-397-1

I. 班… II. ①祖…②简… III. 制造业—生产小组—
—工业企业管理—案例 IV. F407.406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104725 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.75
字数	216 000 字
版次	2006 年 9 月第 1 版
印次	2006 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-397-1 / F·1454
定价	20.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

有人说，制造型企业不抓现场管理必死无疑。虽然有些夸张，却也道出了一个基本的道理：现场管理是制造型企业生存和发展的重要基础。企业规模小的时候重在抓住市场机会，人员不多，碰碰头、打打电话就可以把很多事情沟通好、做好，现场乱一点也不要紧，这点儿成本还能承受。可是随着企业的快速成长，规模在扩大、人员在增加，仅靠以前的运作方式已经难以支撑业务的扩张，加强基础管理成为必然的要求，否则难以逃脱一做就大、一大就乱、一乱就死的覆辙。

加强现场管理，持续改善是核心。改善是一门技术，现场改善不但具有管理含量，同时具有技术含量，需要掌握正确的管理思路、有效的管理方法和科学的管理工具，才能务本求源，从根本上解决问题。

有鉴于此，我们总结国内众多外资企业的优秀经验，结合多年的培训和顾问经历，将班组管理最常用的管理方法和管理工具系统整理成文，希望对国内企业有所帮助。

本书由六章二十四节 80 个案例组成，内容涵盖了现场管理常用的 129 个知识点（详见附件二），包括意识观念、管理方法和改善工具。“案例说法”是本书的一大特色，这个“法”是指方法、工具。本书充分运用数字、照片、图示和表格来描述具体的现实案例，以案例带出管理方法和改善工具，以求达到通俗易懂、图文并茂、深入浅出的效果，使读者能够快速理解、即时运用。

在阅读《班组管理：从基础到技巧》之基础管理篇和管理



技巧篇的基础上，读者可以将本书作为班组管理实务篇进行阅读，也可以用于班组培训和班组长培训。

需要强调的是，在阅读时读者要从观念和方法的角度入手，书中案例能够直接借鉴则最好不过，但如果理解了案例隐含的方法和工具，就算案例内容不能直接借鉴，也能够触类旁通、举一反三、快速运用。

班组长的成长需要依靠不断地学习、实践、总结和提升。试想，当班组长不需要写周报、开周会、做报告、公开发表，当班组长疏于用笔、用电脑写写画画的时候，我们怎能企求一个知识型、管理型班组长的诞生？

完善一线人才培养机制、提高快速培养人才的能力，不仅要靠加强基础培训，更要靠一套有技术含量和管理含量的业务运作方式，靠各级干部在日常工作中的言传身教。我们希望本书对此有所裨益。

在本书付梓之际，我们特别要感谢森川胜工、西冈壮、渡边幸治、池田茂康等日本效率改善专家和质量改善专家，在长期的学习、工作、研究和实践过程中，他们的培养和指导使我们受益匪浅。

本书在编写过程中，参阅了诸多相关文献，同时得到中国人民大学副教授欧阳桃花博士和黄伟良、陈一凡等同志的大力支持，在此一并致以衷心的感谢。

由于作者能力所限，文中难免有诸多不足之处，恳请读者批评指正。

祖 林 简健民

2006年5月于广州

目 录

第一章 现场管理概论 1

第一节 现场管理基础 \ 2

一、系统优势原理 \ 2

二、现场管理的两大基础 \ 4

第二节 现场改善基础 \ 8

一、改善是现场管理的核心 \ 8

二、提高现场管理能力的基本步骤 \ 9

三、学习管理工具 \ 11

第二章 现场 5S 改善 13

第一节 定置定位改善 \ 14

一、定置管理 \ 14

二、定位管理 \ 19

三、定量管理 \ 21

四、形迹管理 \ 23

第二节 目视管理 \ 26

一、颜色管理 \ 26

二、透明管理 \ 28

三、标识管理 \ 31

四、识别板 \ 34



五、限度样本 \ 36

第三节 看板管理 \ 40

一、部门管理看板 \ 40

二、业务管理看板 \ 45

三、业绩管理看板 \ 49

第四节 污染源改善 \ 54

一、从源头控制污染 \ 54

二、缩小污染范围 \ 56

三、及时清理污染 \ 58

第三章 现场质量改善..... 61

第一节 作业标准化 \ 62

一、工艺条件标准化 \ 62

二、作业方法标准化 \ 66

三、作业配置标准化 \ 71

四、机型切换标准化 \ 73

第二节 标准化作业 \ 76

一、作业环境管理 \ 76

二、作业标准管理 \ 78

第三节 工序质量改善 \ 88

一、遵循问题解决 8D 法 \ 89

二、活用质量管理工具 \ 89

三、遵循工艺原理 \ 106

第四节 现场改善防呆法 \ 109

一、防呆法概要 \ 109

二、控制式防错 \ 111

三、注意式防错 \ 115	
第五节 质量预防管理 \ 119	
一、质量失败大全 \ 119	
二、失效模式分析及预防性质量改善 \ 123	
三、预防性质量培训 \ 129	
第四章 现场制造效率改善	133
第一节 生产能力及效率衡量 \ 134	
一、作业时间测定 \ 134	
二、工时运用效率衡量 \ 136	
三、生产能力衡量 \ 139	
四、综合生产效率衡量 \ 142	
第二节 线平衡分析及瓶颈改善 \ 143	
一、线平衡分析 \ 143	
二、线平衡改善 \ 147	
三、瓶颈改善 \ 148	
第三节 工序作业改善 \ 159	
一、动作分析与动作要素 \ 159	
二、动作改善方法及操作要点 \ 163	
三、动作经济原则 \ 164	
四、ECSR 原则 \ 175	
第四节 切换效率改善 \ 179	
一、大切换和小切换 \ 179	
二、机型切换的四大内容 \ 181	
三、切换改善的思路 \ 183	
四、快速切换的改善步骤 \ 185	



五、快速切换的七大要点 \ 187

第五节 现场物流改善 \ 197

一、现场物流分析 \ 197

二、现场物流改善 \ 200

第五章 现场安全改善 207

第一节 安全防护改善 \ 208

一、设备安全防护 \ 208

二、作业安全防护 \ 217

第二节 危险源改善 \ 221

一、危险点改善 \ 221

二、事故多发点改善 \ 226

第三节 交通管理与警示标志 \ 229

一、厂内交通安全管理 \ 229

二、安全警示标志 \ 233

第四节 预见性安全管理 \ 239

一、海恩里奇法则 \ 239

二、危险预知训练 \ 241

三、安全事故预防 \ 245

第六章 清洁生产 249

第一节 节约能源改善 \ 250

一、节水改善 \ 250

二、节电改善 \ 253

三、节气改善 \ 258

第二节 节省材料改善 \ 262

一、运用价值工程技术节省材料 \	262
二、不断改善工艺,降低材料消耗 \	268
三、通过材料再利用,变废为宝 \	269
第三节 清洁生产改善 \	274
一、采用环保材料 \	274
二、减少环境危害 \	277
第四节 现场环境改善 \	282
一、环境高温改善 \	283
二、环境噪声改善 \	284
三、环境粉尘改善 \	288
四、重体力作业改善 \	289
附录一 案例索引	292
附录二 改善手法索引	297
参考文献	302

第一章 现场管理概论

>>第一节 现场管理基础

- 一、系统优势原理
- 二、现场管理的两大基础

>>第二节 现场改善基础

- 一、改善是现场管理的核心
- 二、提高现场管理能力的基本步骤
- 三、学习管理工具



第一节 现场管理基础

制造型企业是通过工序加工，改变物料的形状、尺寸、性质和状态，最终实现产品的功能；通过物料大进大出带动现金流动，从而实现增值的目的。

工序加工是产品增值的重要环节，现场管理是制造型企业的重要方面。



本节提要：企业依靠系统竞争力谋求生存和发展，加强现场管理是提升基础竞争力的重要保证。本节在介绍现场管理歌剧院模式的基础上提出：正确的现场管理意识和彻底的现场 5S 是企业高效率运行的两大重要基础。

一、系统优势原理

与外部条件相比，企业内部条件对于企业的市场竞争优势具有决定性作用：企业内部资源、能力的积累，是企业获得超额收益和保持竞争优势的关键。

企业的内部能力是指企业协调资源，并使其发挥生产、发展与竞争作用的能力，这些能力存在于企业的日常运作当中。

1. 企业依靠系统竞争力谋求生存和发展

企业在激烈的市场竞争中谋求生存和发展，培养系统的竞

争力至关重要。

系统竞争力=核心竞争力+基本竞争力

所谓核心竞争力，是指能够使企业在市场中保持和获得竞争优势的、其他企业无法模仿的特质性的自身能力；所谓基本竞争力，是指与竞争对手相似的、比竞争对手做得更好且比较容易模仿的一般性能力。

无疑，企业需要重点培养核心竞争力，但基本竞争力的培养也不容忽视，尤其是对于快速成长、达到一定规模的企业而言。

专业研究发现，在大量徘徊在生死线上的企业当中，做得不好的企业大都是因为核心竞争力不强，而做死了的企业，基本上都是基本竞争力不强。

2. 卓越的现场管理是提高企业基本竞争力的基础

现场材料混放、难以插脚；赶货、处理批量不良，干部们整天到处“救火”；不良率就像水中的葫芦此起彼伏；上次质量事故刚处理完，相同的故事又发生了……这就是不少企业的现状。

低级错误占主导、批量质量事故频频发生、质量不良率居高不下，怎样防止这类低级错误？抓住市场机会的企业怎样避免一做就大，一大就乱？

正所谓眼睛盯着市场，工夫下在现场！

大规模、多品种、低成本、高质量的生产能力依赖于优良的环境、优秀的员工和完善的基础管理。

成长型企业的最大敌人不是市场竞争，也不是产品创新，而正是企业自己。中国企业如何免蹈一做就大、一大就乱、一



乱就死的覆辙，企业的基础管理至关重要。

如果说产品创新和技术创新是企业制胜市场的法宝，卓越的现场管理和创新则是拓展市场的坚强支撑！

要创建高质量、低成本和快速应变的竞争优势，卓越的现场管理是重要保证。

二、现场管理的两大基础

总结“二战”后企业崛起的成功经验，日本专家提出了现场管理的歌剧院模式（见图 1.1）：正确的现场管理意识和彻底的现场 5S 是企业运作的两大基础，在此基础上，进行各项职能管理，同时加强人员培养和班组建设，全面实现企业在 Q（质量）、C（成本）、D（交货期）、S（安全）和 F（柔性）等方面的目标，构建高质量、低成本、快速反应的基本竞争优势。

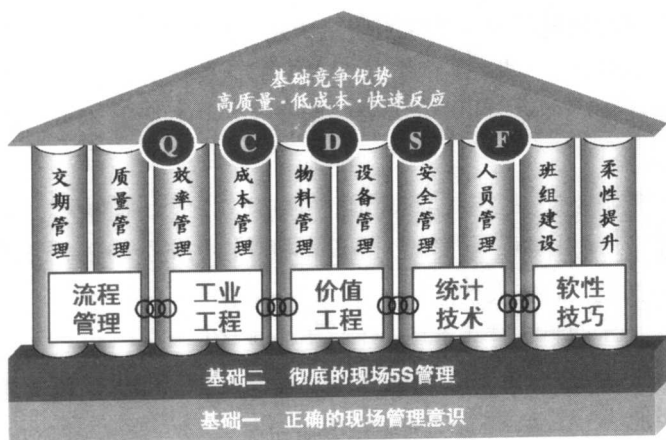


图 1.1 现场管理的歌剧院模式

1. 六大正确的现场管理意识

(1) 五项主义。

五项主义是指现场、现物、现实、原理、原则，通过现场、现物、现实把握现状，通过遵循原理、遵守原则来分析和解决问题，防止不良再次发生。

五项主义既是一种基础管理意识，也是一种基本工作方法。

(2) 5S 意识。

5S 是指整理、整顿、清扫、清洁和素养，其基本含义分别是：

- 整理 把需要的和不需要的物品分开，处理掉不需要的东西，以利于管理、便于取用、防止混乱。

- 整顿 将必需的物品分门别类、定置定位、摆放整齐、标识明确、妥善保管。

- 清扫 清除大环境中的垃圾、灰尘、杂务、污迹等，保持现场干净、明亮，消除安全及品质隐患。

- 清洁 持续进行整理、整顿、清扫，并使之制度化、规范化，持之以恒、由表及里，创造并保持洁净、一目了然的生产环境。

- 素养 人人都按照规定做事，养成好习惯。讲究礼节，与同事友好相处，创造轻松、和谐、善意和积极向上的人际环境。

牢固树立 5S 意识，用 5S 的眼光看待现场，从 5S 的角度考虑问题，用 5S 指导现场工作。

(3) 动态管理。

对现场状况进行动态把握，根据业务改善的需要将管理项目不断做细，同时用数字衡量管理项目，设定相应的目标，通



过统计渠道把握其推移变化，从而推动业务改善。

(4) 改善无止境。

改善是现场管理的核心。小改善也能创造大效益，不以善小而不为。改善不仅是减少不良品，而且是对如何完成工作的改进。意识改善决定业务改善。

(5) 严格遵守作业标准。

标准化作业和变化点管理是制造管理的重点。严格遵守作业标准是制造的根本，是工作质量的基础。在严格遵守标准化的基础上，集中精力重点进行变化点的管理，实时发现问题、积极推动改善。

(6) 全员智慧经营。

现场管理与全员息息相关。卓越的现场管理需要发挥全员智慧，通过持续改善才能逐步实现。

2. 彻底的现场 5S 管理

5S 管理是起源于日本的一项基础管理活动，有的企业将 5S 加上安全称之为 6S，有的企业再加上服务称之为 7S (见图 1.2)。

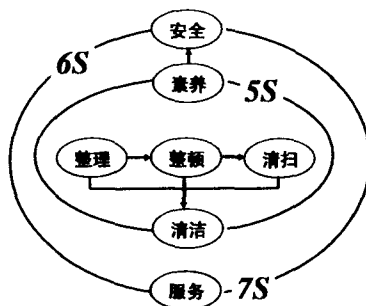


图 1.2 从 5S 到 7S

5S是一项与质量、成本、交货期密切相关的基础管理活动，其最大的好处在于通过整理、整顿、清扫、清洁这四项基础工作，创造精密的生产环境（见图 1.3），使企业向科学化、规范化、标准化管理的新台阶迈进。

5S管理的核心目的是习惯良化，通过持续、广泛、深入地开展 5S 活动，使员工养成良好的工作习惯，建立持续改善意识，持之以恒，从而培养良好的工作氛围、提高部门的凝聚力。开展 5S 活动，通过环境的变化来促进人的变化，通过创造一流的环境来影响人、教育人、感染人、熏陶人、培养人。



图 1.3 5S 管理创造精密的生产环境

创建高效率的生产现场，构建高质量、低成本和快速反应的竞争优势，同时培养一支有意识、有执行力和改善能力的一线干部队伍——加强基础管理对企业的中长期发展意义深远。