

JICHUANGLI  
PEIXUNJIAOCAI

基础管理培训教材

# 班组长

杨剑 黄英 金小玲 编著

# 现场 管理精要

BANZUZHANG  
XIANCHANG  
GUANLIJINGYAO



中国纺织出版社

基础管理培训教材

# 班组长现场管理精要

杨剑 黄英 金小玲 编著



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

现场管理水平体现着企业管理水平,决定着企业效率的高低和竞争力的强弱。班组长是现场管理的直接负责人,具有举足轻重的作用。

本书从班组长的管理职权、现场管理的目标与内容、现场管理的基本法则、现场管理的项目出发,系统详尽介绍了5S管理、目视管理、标准化看板管理、TPM(全面生产维护)活动、TQM(全面质量管理)活动等管理工具的应用技巧和方法,以实现创造清洁有序的现场、让管理“一目了然”、提高生产率、减少差错、揭示问题、防微杜渐、提高设备综合利用率、强化生产质量和标本兼治的目的。

## 图书在版编目(CIP)数据

班组长现场管理精要/杨剑,黄英,金小玲编著. —北京:中国纺织出版社,2006.8

(基础管理培训教材)

ISBN 7-5064-3954-9

I. 班… II. ①杨…②黄…③金… III. 生产小组—工业企业  
管理 IV. F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第079188号

---

策划编辑:詹珪 特约编辑:王延丰 责任印制:初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年8月第1版第1次印刷

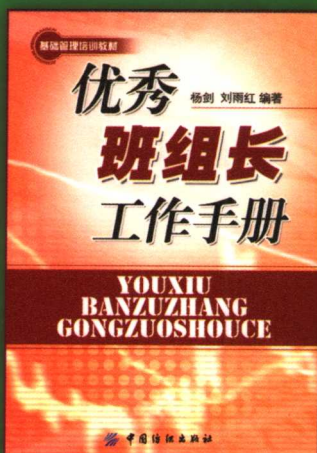
开本:880×1230 1/32 印张:12

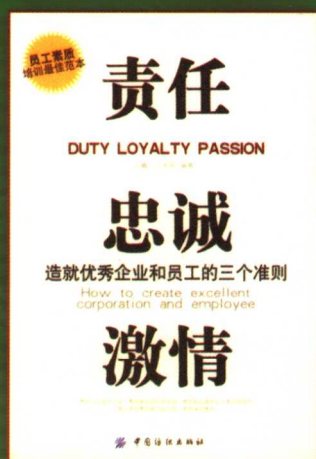
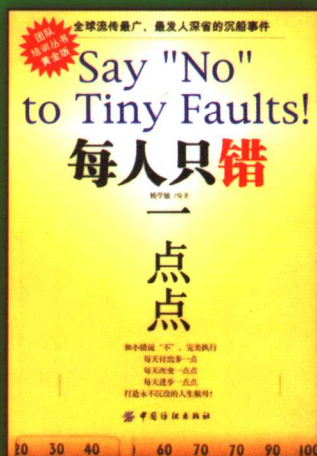
字数:248千字 印数:1—8000 定价:26.00元

ISBN 7-5064-3954-9/F·0714

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换





# 前 言

现场管理包括排班、现场调控、走动支持、生产监控、规范检查、出勤检查、突发情况处理等内容，是班组长的一项十分重要的工作。现场管理的好坏，直接影响产品质量、生产成本、交货期、设备维护、安全保障及员工士气，直接决定着企业的生产效率、经营效益和管理水平。

为了提高企业的管理水平，培养大批优秀班组长，我们编撰了本书，以实现班组长管理水平的快速飞跃。

本书重点介绍了 5S 管理、目视管理、标准化管理、看板管理、TPM（全面生产维护）活动、TQM（全面质量管理）活动等管理工具的应用技巧和方法，以实现创造清洁有序的生产环境、让管理一目了然、提高生产率、减少差错、揭示生产问题、提高设备综合利用率、强化生产质量和防微杜渐、标本兼治的目的。

针对班组长的自身特点和岗位要求，在编写过程中，我们注重概念与应用的结合，理念与方法的结合，管理原则与流程步骤、方法技巧的结合，并配备了大量的图表，详尽地介绍上述管理工具。对在电子、塑胶、五金、机械、印刷、化工等行业及其服务业工作的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，该书都是一本很好的实用性读物。

班组长要管理好班组成员，首先要改变自己的心态，成为一名

高素质的班组领头人。

### 1. 激情工作

激情是成为优秀班组长的关键因素。班组长终日面对繁琐的事务，面对来自业务的、生产指标的和客户的压力，能够几十年如一日地做好这些工作，激情是至关重要的。

### 2. 以身作则

对于班组层面的各项知识、技能，班组长一定要率先学好做好；对于公司的各项制度、规范，班组长一定要率先模范遵守。这样，才能在员工遇到问题时给予及时的帮助，才能在员工违反规范时大胆指出并给予指导，也才能在员工中树起威信，成为员工的表率。

### 3. 要成为催化剂而非隔热层

班组长作为基层管理者，要能将部门的各项制度、规范、工作重点、未来发展等传达到每一位员工，同时也应将员工反馈的各类问题及建议及时传递到部门主管，使信息上传下达，畅通无阻。

### 4. 要有不怕下属超越自己的心态

当你的员工被晋升为班组长时，你应该感到高兴，这是你业绩的体现，同时也是你个人价值的体现。

### 5. 要有服务员工的心态

班组长既是管理者，又是服务者。在日常工作中，不要让员工感觉自己是被管教的对象，而应该让他们感觉到你在服务于他们，在支持和帮助他们，避免形成抵触情绪和逆反心理。这样，班组长经常遇到的一些问题就会迎刃而解。

### 6. 把“应该”变成“喜欢”

班组长的工作是较为平凡而枯燥的，其中很多事情并不是你喜

欢做的。这就要靠自己不断地去调整，去发现枯燥工作中存在的乐趣和价值：你带领的小组整体业绩在部门排名第一；班组一个员工在你的指导下，业绩从倒数第一提升为顺数第三了，等等。你会为此而兴奋、为此而自豪，慢慢地，你就会喜欢这项工作了。

希望本书能够使你真正有所提高。如果你读了本书后有什么感想或者在工作中有什么体会，欢迎与我们交流（E-mail: hhhyyy2004888@163.com）。

杨 剑

2006 年 6 月



# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第一章 班组长与现场管理 .....           | (1)  |
| ◎班组现场与现场管理 .....             | (1)  |
| 1. 现场 .....                  | (1)  |
| 2. 现场管理 .....                | (1)  |
| 3. 班组现场管理 .....              | (2)  |
| ◎班组长现场管理的职责和权限 .....         | (4)  |
| 1. 班组长的现场管理职责 .....          | (4)  |
| 2. 班组长的现场管理权限 .....          | (8)  |
| ◎现场管理的目标与内容 .....            | (9)  |
| 1. 目标——QCD .....             | (9)  |
| 2. 资源——4M .....              | (9)  |
| 3. 现场管理屋 .....               | (9)  |
| ◎现场管理的5个基本法则 .....           | (12) |
| 1. 当问题（异常）发生时，要先去现场 .....    | (12) |
| 2. 检查现物（有关的物件） .....         | (12) |
| 3. 当场采取暂行处理措施 .....          | (13) |
| 4. 发掘问题的真正原因并将它排除 .....      | (13) |
| 5. 标准化处理，以防止问题再次发生 .....     | (14) |
| ◎现场管理最有效的方法——PDCA 管理循环 ..... | (14) |

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| 1. 计划 .....                       | (15)     |
| 2. 执行 .....                       | (16)     |
| 3. 检查 .....                       | (16)     |
| 4. 行动 .....                       | (16)     |
| ◎如何有效开展现场管理 .....                 | (16)     |
| 1. 建立良好的工作环境 .....                | (17)     |
| 2. 消除不利因素 .....                   | (17)     |
| 3. 解决现场问题 .....                   | (18)     |
| 4. 建立合理的组织机构 .....                | (18)     |
| ◎现场管理的项目 .....                    | (19)     |
| 1. 效率 .....                       | (19)     |
| 2. 品质 .....                       | (20)     |
| 3. 交货期 .....                      | (20)     |
| 4. 设备 .....                       | (20)     |
| ◎现场工作有效推进的方法 .....                | (22)     |
| 1. 科学计划 .....                     | (22)     |
| 2. 设定管理项目与管理目标 .....              | (22)     |
| 3. 运用正确的管理方法 .....                | (23)     |
| 4. 定期向上级主管报告 .....                | (25)     |
| 附录：班组长日志 .....                    | (25)     |
| <br>第二章 创造清洁有序的现场——5S 管理的推行 ..... | <br>(31) |
| ◎现场管理最佳工具——5S .....               | (31)     |
| 1. 5S 是什么 .....                   | (31)     |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 2. 推行 5S 管理的现实理由 .....    | (33) |
| 3. 5S 管理的目的 .....         | (33) |
| 4. 5S 的核心是“素养” .....      | (35) |
| ◎5S 活动的效能 .....           | (35) |
| 1. 没有推行 5S 的现场状况 .....    | (35) |
| 2. 推行 5S 活动对生产线上的好处 ..... | (36) |
| 3. 5S 活动的整体效能 .....       | (38) |
| ◎5S 推进的 3 个阶段 .....       | (40) |
| 1. 秩序化阶段 .....            | (40) |
| 2. 活力化阶段 .....            | (40) |
| 3. 透明化阶段 .....            | (41) |
| ◎5S 活动的 3 大原则 .....       | (41) |
| 1. 自我管理的原则 .....          | (41) |
| 2. 勤俭办厂的原则 .....          | (42) |
| 3. 持之以恒的原则 .....          | (42) |
| ◎推行 5S 活动的 11 个步骤 .....   | (43) |
| 1. 成立推行组织 .....           | (43) |
| 2. 拟定推行方针及目标 .....        | (43) |
| 3. 拟定工作计划及实施方法 .....      | (43) |
| 4. 对全员进行教育 .....          | (44) |
| 5. 活动前的宣传造势 .....         | (45) |
| 6. 5S 管理导入实施 .....        | (45) |
| 7. 活动评比办法确定 .....         | (47) |
| 8. 现场查核与自我查核 .....        | (48) |

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 9. 评比及奖惩 .....                    | (54) |
| 10. 检讨与修正 .....                   | (54) |
| 11. 纳入定期管理活动中 .....               | (54) |
| ◎5S 推进的 7 大方法 .....               | (57) |
| 1. 现场巡视 .....                     | (57) |
| 2. 定点拍照 .....                     | (57) |
| 3. 问题票活动 .....                    | (58) |
| 4. 发生源对策活动 .....                  | (62) |
| 5. 油漆作战 .....                     | (64) |
| 6. 红牌作战 .....                     | (68) |
| 7. 看板作战 .....                     | (70) |
| ◎第一个 S 整理 (Seiri) 在班组的具体实施 .....  | (71) |
| 1. 深刻领会开展 5S 的目的, 建立共同认识 .....    | (71) |
| 2. 对工作现场进行全面检查 .....              | (72) |
| 3. 制定“需要”与“不需要”标准 .....           | (72) |
| 4. 制订废弃物处理方法 .....                | (74) |
| 5. 每日自我检查 .....                   | (74) |
| 6. 整理活动具体推行方法 .....               | (75) |
| ◎第二个 S 整顿 (Seiton) 在班组的具体实施 ..... | (80) |
| 1. 整顿的“3 要素”: 场所、方法、标识 .....      | (80) |
| 2. 整顿的“3 定”原则: 定点、定容、定量 .....     | (81) |
| 3. 整顿的内容 .....                    | (83) |
| 4. 整顿活动的具体推行方法 .....              | (87) |
| ◎第三个 S 清扫 (Seiso) 在班组的具体实施 .....  | (89) |

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 1. 建立清扫责任区 .....                    | (89)  |
| 2. 执行例行扫除, 清理脏污 .....               | (89)  |
| 3. 调查污染源, 予以杜绝或隔离 .....             | (90)  |
| 4. 建立清扫标准, 作为规范 .....               | (91)  |
| ◎第四个 S 清洁 (Seiketsu) 在班组的具体实施 ..... | (92)  |
| 1. 落实前面 3S 工作 .....                 | (92)  |
| 2. 制订目视管理、颜色管理的标准 .....             | (92)  |
| 3. 设定“责任者”, 加强管理 .....              | (93)  |
| 4. 制订考评方法 .....                     | (93)  |
| 5. 制订奖惩制度, 加强执行 .....               | (93)  |
| 6. 车间主管随时巡查纠正, 巩固成果 .....           | (93)  |
| ◎第五个 S 素养 (Shitsuke) 在班组的具体实施 ..... | (93)  |
| 1. 继续推动前 4S 活动 .....                | (94)  |
| 2. 制订共同遵守的有关规则、规定 .....             | (95)  |
| 3. 制订礼仪守则 .....                     | (95)  |
| 4. 教育训练 .....                       | (95)  |
| 5. 推动各种精神提升活动 .....                 | (96)  |
| ◎5S 的安全作业基准 .....                   | (96)  |
| 1. 5S 活动是安全之母 .....                 | (96)  |
| 2. 5S 安全作业基准的主要内容 .....             | (96)  |
| ◎定置管理与 5S 活动的关系 .....               | (101) |
| ◎定置管理的类型 .....                      | (101) |
| 1. 全系统定置管理 .....                    | (101) |
| 2. 区域定置管理 .....                     | (102) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 3. 职能部门定置管理 .....   | (102) |
| 4. 仓库定置管理 .....     | (102) |
| 5. 特别定置管理 .....     | (102) |
| ◎定置管理的内容 .....      | (102) |
| 1. 工厂区域定置 .....     | (102) |
| 2. 现场区域定置 .....     | (103) |
| 3. 现场中可移动物定置 .....  | (103) |
| ◎按内容划分的定置物类型 .....  | (103) |
| 1. 生产现场定置物 .....    | (103) |
| 2. 库房定置物 .....      | (103) |
| 3. 办公室定置物 .....     | (103) |
| ◎按重要性划分的定置物类型 ..... | (104) |
| ◎定置管理的程序 .....      | (104) |
| ◎定置管理技法 .....       | (105) |
| 1. 现场诊断 .....       | (105) |
| 2. 作业研究 .....       | (105) |
| 3. 工艺分析 .....       | (105) |
| 4. 动作分析 .....       | (106) |
| 5. 环境因素分析 .....     | (106) |
| ◎定置管理图的悬挂 .....     | (106) |
| 1. 车间定置图 .....      | (106) |
| 2. 区域定置图 .....      | (106) |
| 3. 办公室定置图 .....     | (106) |
| 4. 库房定置图 .....      | (106) |

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 5. 工具箱定置图 .....                     | (107) |
| 6. 办公桌定置图 .....                     | (107) |
| 7. 文件资料柜定置图 .....                   | (107) |
| ◎定置管理操作项目内容 .....                   | (107) |
| ◎班组长推行定置管理的实务技巧 .....               | (107) |
| 1. 定置实施 .....                       | (107) |
| 2. 定置检查与考核 .....                    | (108) |
| 附录: 5S 推行手册 .....                   | (109) |
| <br>                                |       |
| <b>第三章 让管理“一目了然”——目视管理的实施</b> ..... | (120) |
| ◎什么是目视管理 .....                      | (120) |
| 1. 目视管理的概念 .....                    | (120) |
| 2. 目视管理的特点 .....                    | (122) |
| 3. 目视管理的效果 .....                    | (123) |
| ◎为什么要进行目视管理 .....                   | (123) |
| 1. 目视管理形象直观, 有利于提高工作效率 .....        | (124) |
| 2. 目视管理透明度高, 便于现场人员互相监督 .....       | (124) |
| 3. 目视管理有利于产生良好的生理和心理效应 .....        | (125) |
| 4. 目视管理有利于提高企业形象 .....              | (126) |
| 5. 目视管理可以强化企业体质 .....               | (126) |
| ◎实施目视管理的 3 大原则 .....                | (126) |
| 1. 使问题曝光 .....                      | (126) |
| 2. 能当场直接地接触到现场的事实 .....             | (127) |
| 3. 能使改善的目标清晰化 .....                 | (127) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| ◎目视管理的常用工具 .....         | (128) |
| 1. 红牌 .....              | (128) |
| 2. 看板 .....              | (128) |
| 3. 信号灯 .....             | (129) |
| 4. 错误示范板 .....           | (130) |
| 5. 错误防止板 .....           | (131) |
| 6. 操作流程圖 .....           | (131) |
| 7. 警示线 .....             | (131) |
| 8. 生产管理板 .....           | (132) |
| 9. 各种物流图 .....           | (132) |
| 10. 地面标志 .....           | (133) |
| 11. 安全生产用标牌与信号显示装置 ..... | (133) |
| ◎目视管理的基本要求与关键因素 .....    | (134) |
| 1. 目视管理的基本要求 .....       | (134) |
| 2. 成功的关键因素 .....         | (134) |
| ◎实施目视管理的方式与手段 .....      | (136) |
| 1. 实施方式 .....            | (136) |
| 2. 实施手段 .....            | (137) |
| ◎现场资源管理目视化 .....         | (138) |
| 1. 员工的活动 .....           | (139) |
| 2. 机器 .....              | (139) |
| 3. 材料 .....              | (139) |
| 4. 方法 .....              | (140) |
| 5. 测量 .....              | (140) |



|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| ◎现场信息目视化 .....                     | (140) |
| 1. 作业标准目视化 .....                   | (140) |
| 2. 生产目标目视化 .....                   | (141) |
| ◎目视管理的应用范围 .....                   | (142) |
| ◎班组常用目视管理方法 .....                  | (143) |
| ◎物料目视管理的实施方法 .....                 | (144) |
| 1. 物料目视管理的目的 .....                 | (144) |
| 2. 物料目视管理手法 .....                  | (144) |
| ◎设备目视管理的实施方法 .....                 | (146) |
| 1. 设备目视管理的目的 .....                 | (146) |
| 2. 设备目视管理手法 .....                  | (147) |
| ◎质量目视管理的实施方法 .....                 | (148) |
| 1. 质量目视管理的目的 .....                 | (148) |
| 2. 质量目视管理手法 .....                  | (149) |
| ◎安全目视管理的实施方法 .....                 | (150) |
| 1. 安全目视管理的目的 .....                 | (150) |
| 2. 安全目视管理手法 .....                  | (151) |
| 附录：班组目视管理检查表 .....                 | (152) |
| <br>第四章 提高生产率、减少差错发生——标准化的执行 ..... | (154) |
| ◎什么是标准与标准化 .....                   | (154) |
| 1. 什么是标准 .....                     | (154) |
| 2. 什么是标准化 .....                    | (155) |
| ◎标准的维持与改进 .....                    | (156) |