

Team leader

班组长

现场管理 与培训

滕宝红 著

★ 术语解析
★ 现场指导

★ 案例讲解
★ 牢记要点

★ 实景图片



快速转变组织角色
轻松走出管理困境



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

班组长技能培训系列

班组长现场管理与培训

滕宝红 著



NLIC2970800279

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长现场管理与培训 / 滕宝红著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 6

(班组长技能培训系列)

ISBN 978-7-115-28314-6

I. ①班… II. ①滕… III. ①班组管理—生产管理
IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 099457 号

内 容 提 要

本书对班组长现场管理与培训工作进行了全面的阐述, 全书包括班组长现场日常管理、现场技术管理、现场管理手法等内容。其中, 各章主要内容均由“现场指导”和“牢记要点”两个模块组成, 且文中穿插配备实景图片和“术语解析”、“特别提醒”两种小贴士, 图文并茂, 易于理解。

本书适合广大企业的班组长阅读使用。

班组长技能培训系列 班组长现场管理与培训

- ◆ 著 滕宝红
责任编辑 刘 盈
执行编辑 任佳蓓
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 19 2012 年 6 月第 1 版
字数: 160 千字 2012 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28314-6

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“班组长技能培训系列”序

报纸、杂志、网络浏览等传统意义上的“浅阅读”模式正逐渐成为大众阅读的主要方式，“班组长技能培训系列”图书恰好顺应了这一趋势。本系列图书以快餐式、跳跃性、模块化为写作原则，通过“现场指导”、“牢记要点”两个模块进行内容讲解并辅以实景图片说明，部分章节还提供了“术语解析”小贴士，力求把问题的表述简单化、把理念的传递通俗化，让读者更易理解和掌握。

模块一：“现场指导”。该模块对每节的具体内容和事项进行分解或图解，力图把每个问题具体化，以增强实操性。

模块二：“牢记要点”。该模块把管理工作中应注意的要点、重点用一句话的形式概括出来，以强化读者的认识。

小贴士：“术语解析”用通俗易懂的说法对书中的相关概念进行解析，帮助读者加深理解。

“不想做将军的士兵不是好士兵。”对基层班组长而言，做好本职工作是成为卓越管理者的第一步。作为企业里的“兵头将尾”，作为班组团队的灵魂，班组长承担着确保组织一线高效运转的重任。

许多企业的班组长都是从一线员工中提拔出来的，他们在工作效率和专业技能方面都是一线员工中的佼佼者。但是，一当上班组长，个人在组织中的角色便将发生转变，个人在某个具体工序方面的专业技能便不再是唯一重要的了。能否胜任班组长一职要视其能否让其他员工干好本职工作而定。

那么，班组长怎样才能将这项新工作做好？又如何才能学到这新工作所需的技巧呢？中小型企业通常不会设置专门的培训课程对班组长进行指导，主管往往也难以系统地提供帮助，所以大部分企业的班组长只好一边工作，一边零散地学习一些管理技

巧。在这种情况下，除少数人能够获得成功外，大部分班组长都或多或少地陷入“管理”困境。

基于此，我们针对班组长管理工作最核心的三个部分编制了《班组长员工管理与培训》、《班组长现场管理与培训》和《班组长安全生产管理与培训》三本实操用书，希望能为班组长提升领导力和执行力提供帮助。本系列图书内容涵盖了班组管理工作的方方面面，且配备了大量的实景图片，方便读者即学即用。

本系列图书为追求卓越并期望当上主管的班组长而设计，我们希望这套书能够帮助广大班组长实现自身能力由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型的转变，开创美好的职业生涯。

前 言

现场管理就是对现场的各种生产要素，如人（操作者、管理者）、机（设备）、料（原材料）、法（工艺、检测方法）、环（环境）、资（资金）、能（能源）、信（信息）等，进行合理配置和优化组合，通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能，保证现场按预定的目标，实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的生产。

班组长的职责实现是围绕顾客满意和公司效益两大方面来进行的，包括 QCDSF 五大方面：Q——Quality（质量），C——Cost（成本），D——Delivery（交货期），S——Safety（安全），F——Flexibility（柔性）。班组长的工作目标有很多具体的表现形式，如及时交货、减少浪费等，虽然表现形式不同，但它们都可以归纳到上述五大方面。

为了实现班组目标，班组长应该有效地管理人（Man）、机器（Machine）、材料（Material）、方法（Method）、环境（Environment）五大要素（简称为 4M1E）。

然而要管理好生产现场，谈何容易，尤其是对那些没有经过培训的新任班组长。目前许多中小企业根本就没有实力进行班组长技能培训方面的课程设计，也不愿意安排时间、组织人力来对班组长进行培训。基于此，我们组织生产一线的管理精英，总结了他们在现场管理方面的经验，汇编成《班组长现场管理与培训》一书，旨在为班组长提供一套全方位的现场管理方案。

本书内容涵盖面广，具体包括三大方面。

1. 现场日常管理：首先介绍生产现场中的人员、设备、物料等的管理步骤、方法、注意事项，接着为班组长提升效率、改善现场环境提供了相关的工作要领和技巧。

2. 现场技术管理：分别介绍了作业管理、质量管理、成本管理、交货期管理、安全管理等方面的实际操作要领。

3. 现场管理手法：首先介绍班组长在现场管理中通常要用到的基本管理手法——PDCA 管理法、5W2H 法、三直三现主义、五个为什么问题解析法、8D 法，其次讲述有助于打造整洁现场、进行直观管理的 5S 管理、目视管理方法，最后引导班组长去解决生产现场中的实际问题。

本书在写作过程中得到了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，同时，参与编写和提供资料的还有况平、杨吉华、李亮、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘军、刘海江、周波、周亮、赵建学、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力一并表示感谢。

本书的图片由深圳市中经智库文化传播有限公司提供并负责解释。

目 录

第1章 现场日常管理	1
第1节 人员管理	3
1. 现场工作规则的宣导与维持	3
2. 员工的 OJT 训练	8
3. 新员工的培训	10
4. 进行多能工训练	13
5. 做好岗位交接	15
6. 现场人员的有效沟通	17
7. 如何应对熟练工的辞职	20
8. 生产人员的绩效管理	22
第2节 设备管理	28
1. 设备的安全操作	28
2. 禁止异常操作设备	31
3. 设备点检	34
4. 设备精度校正	38
5. 设备交接	41
6. 设备保养	42
7. 设备运行动态监督	47
8. 减少设备磨损	49
9. 预防设备故障	51
第3节 物料管理	56
1. 物料领取	56
2. 退料补货	58

3. 物料的搬运	61
4. 物料的台面摆放	64
5. 生产副料的管理	66
6. 不用物料的封存	69
7. 及时处理线上原料的质量问题	72
第4节 效率提升	76
1. 晨会要开好	76
2. 作业前要准备好4M1E	78
3. 灵活调遣多能工	86
4. 控制最佳的生产节拍	87
5. 多品种生产要快速转换	88
6. 实施IE手法	91
第5节 环境改善	95
1. 设备布局	95
2. 工位器具、工件、材料的摆放	97
3. 工作地面	98
4. 噪音传播控制	101
5. 光照度	102
6. 温度	103
7. 洁净度	104
8. 符合人机工程学	108
第2章 现场技术管理	111
第1节 作业管理	113
1. 监督员工正确作业	113
2. 生产流水线的控制	115
3. 捕捉、灵活应用生产信息	119
4. 预防并解决生产瓶颈	124
5. 使用作业标准文件	128
6. 填写作业日报	131
7. 生产异常对策	133

8. 控制生产线存品	137
第2节 质量管理	141
1. 质量方针的实施推广	141
2. 品质目标的实施	143
3. 严格执行“三不原则”	147
4. 做好工艺管理	149
5. 不合格品的隔离	152
6. 生产线不良品的控制	155
7. 不良品的退回处理	158
8. 进行工程检查	162
第3节 成本管理	165
1. 节约能源,降低损耗	165
2. 开展以旧换新、修旧利废活动	170
3. 消除现场中的浪费	172
4. 控制设备维护成本	175
5. 严格控制加班费	178
第4节 交货期管理	180
1. 了解生产计划	181
2. 协调好生产计划	183
3. 处理紧急订单	185
4. 处理计划延误	185
5. 处理生产异常	187
6. 控制生产进度	189
7. 缩短交货期	191
8. 处理交货期变更	192
9. 处理交货期延误	193
第5节 安全管理	194
1. 目视安全管理	194
2. 实施安全教育	197
3. 实施安全检查	202
4. 安全防护	207

5. 开展班组安全日活动	211
6. 安全事故的处理	213
第3章 现场管理手法	221
第1节 基本管理手法	223
1. PDCA 管理法	223
2. 5W2H 法	226
3. “三直三现”主义	227
4. 五个为什么问题解析法	228
5. 8D 法	229
第2节 5S 管理	231
1. 整理 (Seiri)	231
2. 整顿 (Seiton)	237
3. 清扫 (Seiso)	244
4. 清洁 (Seikeetsu)	248
5. 素养 (Shitsuke)	251
第3节 目视管理	257
1. 目视管理的工具	257
2. 目视管理之看板管理	263
3. 目视管理之颜色管理	265
4. 目视管理之识别管理	269
第4节 解决问题	275
1. 生产现场中尽是问题	275
2. 发现问题	278
3. 解决问题	280
附录	285
附录1: 车间 5S 管理办法	285
附录2: 现场管理工作总结	289
参考文献	291

第1章

现场日常管理

本章学习目标

- ◆ 掌握现场中的人员、设备、物料的管理方法、要领。
- ◆ 了解、掌握提升生产现场效率的各种方法。
- ◆ 了解环境改善应从哪些方面着手，掌握各方面的要求及操作要领。

第1节 人员管理

本节要点提示

- ⇒ 现场工作规则的宣导与维持
- ⇒ 员工的OJT训练
- ⇒ 新员工的培训
- ⇒ 进行多能工训练
- ⇒ 做好岗位交接
- ⇒ 现场人员的有效沟通
- ⇒ 如何应对熟练工的辞职
- ⇒ 生产人员的绩效管理



1. 现场工作规则的宣导与维持

术语解析

现场工作规则是指为完成现场的生产目标，维持生产现场良好秩序所必须遵守的约束条件。



现场指导

员工是现场作业的主体，也是提高生产效率的关键，因而对员工进行现场工作规则的宣导是很重要的，具体宣导步骤如下。

步骤一：让员工了解现场工作规则的具体内容

生产现场工作规则应包含的具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 生产现场工作规则的内容

序号	项目	内容
1	问候	(1) 早晚碰面时，互相大声地说问候语 (2) 进入会议室和办公室之前，要先敲门并大声问候 (3) 在通道上碰到来往客人时，要行注目礼
2	时间规律	(1) 以良好的精神状态提前 5 分钟进入工作状态 (2) 作业在规定的时间内开始，按照规定的时间结束 (3) 会议按时开始，也应按时结束 (4) 休假应提前申请
3	服装	(1) 要着与工作场所作业要求相符的服装 (2) 厂牌是服装的一部分，必须佩戴在指定的位置 (3) 工作服要干净
4	外表修养	(1) 男士不要蓄胡子 (2) 女士不要留长指甲、不要涂指甲油、不化浓妆 (3) 保持口气清新
5	吸烟	工作场所全面禁烟
6	言行	(1) 与上级沟通时要正确使用敬语 (2) 作业中不要讨论与工作无关的话题 (3) 工休时不可在厂区随意走动 (4) 不做危险的动作
7	遵守约定的事	(1) 对指示的内容，在催促之前报告其结果 (2) 借的东西要在约定时间之前返还 (3) 如果发现现场混乱，不可装作没看见，应自行处理或告知责任部门
8	认真地工作	(1) 按作业标准正确地作业 (2) 确认指示内容后再采取行动 (3) 发现不合格品或发生机械故障时，应立即报告 (4) 不在生产现场和通道上来回走动

步骤二：帮助员工分析现场不符合规则的现象与原因

(1) 现象

不遵守现场工作规则的现象大致有以下四类。

- ①员工懒散，工作没干劲。
- ②不按指示去做，且同样的问题反复发生。
- ③迟到现象屡禁不止，迟到者满不在乎。
- ④工作做得不好或任务没完成时，缺乏总结，缺乏改进的态度。

(2) 原因

- ①员工不了解现象规则。
- ②拉长、班组长总是把责任推到员工身上。
- ③管理人员从来不和员工直接对话。
- ④管理人员对作业失误现象没有及时处罚。
- ⑤作业者对提高自己的能力缺乏自主性。
- ⑥现场内的告示太少，生产状况、目标之类的情况没有传达给现场，生产人员不知道应该干什么。

步骤三：督促员工改正不遵守规则的行为

班组长应采取一些对策，督促员工改正不遵守规则的行为，制造规范、有效率的现场氛围。

(1) 管理者引导。

班组长要起到示范带头作用，首先从自身做起，严格遵守现场工作规则。

(2) 向员工交代工作时应清楚明确。

向员工交代工作可运用5W1H法，即做什么、为什么这样做、在什么时间之前完成、在什么地方做、怎样做。

(3) 加强生产现场的信息交流。

(4) 及时评价工作结果。

步骤四：现场工作规则的落实

(1) 明确班组长的管理职能

班组长具体的管理职能如表 1-2 所示。

表 1-2 管理职能

职能	描述
组织职能	确定班组各成员的责任和权限，并明确各人担当的工作
计划职能	明确班组各岗位的职能，分清每人应该负责的事项
命令职能	使班组成员明确理解、接受工作的内容，并积极投入工作
调整职能	对于生产状况异常或变更，从最恰当的要求出发来调整、修正生产计划
统制职能	调查造成生产目标、计划和实绩差异的原因，并采取适当的处置对策

(2) 强调遵守生产指令

强调生产指令的遵守，须明确以下事项：

- ①明确生产的目的；
- ②告诉员工生产中应采取的必要手段；
- ③明确交货日期；
- ④具体说明生产项目；
- ⑤明确指示“要严格遵守”的要点；
- ⑥对指示、命令的内容一定要求员工做记录；
- ⑦要员工实事求是地报告工作的内容；
- ⑧在生产进度减慢或发生异常时，要求员工迅速报告情况。

(3) 导入 5S 并彻底贯彻

导入 5S 的目的是提高员工的素养，进而提升整个企业的综合素质。在实施 5S 的过程中，企业会形成一种良好和谐的氛围，这种氛围是维持现场规则的基础。