

现场管理的实质即改善，作为企业的现场管理者，只要了解现场管理的目标，对症下药，一切问题都能迎刃而解。

黄杰◎编著

班组长如何

管现场

企业经理人的生产实践经验汇编
班组长必备的生产管理实用手册

第2版

★现场管理公认**经典**之作

★一本让管理简化、让操作具体化、让流程细化、
让执行顺利进行的现场管理**法典**

现场管理的实质即改善，作为企业的现场管理者，只要了解现场管理的目标，对症下药，一切问题都能迎刃而解。

黄杰◎编著

班组长如何

管现场

企业经理人的生产实践经验汇编
班组长必备的生产管理实用手册

第2版

★现场管理公认**经典**之作

★一本让管理简化、让操作具体化、让流程细化、
让执行顺利进行的现场管理**法典**

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长如何管现场/黄杰编著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2014.10
ISBN 978-7-5096-3226-0

I. ①班… II. ①黄… III. ①生产小组—工业企业管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155637 号

组稿编辑: 胡 茜
责任编辑: 勇 生 胡 茜
责任印制: 黄章平
责任校对: 吴 霞 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm/16

印 张: 18

字 数: 313 千字

版 次: 2014 年 10 月第 2 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3226-0

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

第二版总序

优胜劣汰是自然界亘古不变的铁律，也是企业永远无法逃避的魔咒。然而，在这不变的魔咒下，企业还要承受全球性的金融危机以及数量不断上升的安全事故的侵袭。

利润空间缩小、订单大量缩水、事故率不断攀升、冗员……面对诸多的内忧外患，企业在不良状态中倍受煎熬。对于制造型企业而言，其生存无外乎取决于管理和市场/产品两个要素。

然而，市场/产品离不开有效、科学的管理。一旦管理失衡，市场/产品即将失去生存的空间，更不可能与对手展开竞争角逐。因为产品的设计、生存、销售等一系列生产环节都将在管理中实现，所以生产现场的开发、生产及销售既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

众所周知，成功的原因可以各不相同，但失败的原因从来都类似。在世界经济的大棋盘中，轰然倒塌的企业都存在一个必然因素——管理漏洞。

2013年5月31日，中储粮管理失误引起大火，导致上千万元的损失。

2013年6月3日，吉林宝源丰禽业有限公司安全失控导致爆炸，造成百余人遇难。

同年，杭州沃尔玛山姆会员店因供应链监管不力曝出涉嫌销售过期澳洲牛排的消息。

无独有偶，2013年6月4日，上海电视台也曝光了卜蜂莲花超市出售假羊肉的消息。

……

管理不当，监管失控，无疑会将企业推向生死存亡的边缘。正所谓：“千里之堤，溃于蚁穴。”管理是企业生存和发展的根基，而基础的生产管理更是企业持续发展的基本保证。

生产管理是制造加工型企业的核心管理内容，主要源于两个方面：一是制造加工中产品成本的50%~80%是在现场生产环节中发生的；二是90%的问题源于生产管理。

由于高效的生产管理是决定企业以及班组长竞争力的重要构成因素，所以，强抓生产管理已成为企业的必修课。

然而，做好生产管理并非一件易事。如何抓生产管理？哪些内容属于生产管理范畴？使用何种方法及方式管理？这些都是我们必须解决的头等问题。

笔者结合自己在企业十多年的中高层管理实践及多年国内职业培训师和企业
管理顾问经验，并根据制造企业及现场班组长的实际情况与需求，总结出了《班组长如何管现场》、《班组长如何控成本》、《班组长如何保安全》和《班组长如何抓质量》这套系列丛书。

丛书从管现场、控成本、保安全、抓质量四个方面分别将现场生产管理中的现场、成本、安全、质量四个重点问题一一击破。更重要的是，本丛书力求弥补市场上传统生产管理类图书的不足，系统而全面地指出现场生产管理中存在的问题。

丛书注重拓展班组长的视野和培养其解决实际管理问题的能力，为生产型企业提供了全方位的生产管理指导方法，生产管理理念新颖独到，形式清晰明了，语言通俗易懂，讲解方式配以小故事、图片、数据图表、经典案例分析等形式，引人入胜。每小节后附的互动问题能引导读者积极思考，而“笔者箴言”则一语道破相应章节中的知识重点。最后一章相关工具表单可对管理效果进行实际检验，查漏补缺，是制造企业及现场管理者必备的工作指南。

第二版前言

一场大火吞噬了 120 条生命，宝源丰禽业火灾的惨重伤亡不光刺痛了全社会的神经，更是“撞醒”了企业现场管理者的侥幸心理。作为现场一线的管理者，此刻应不断追问：

现场管理是否到位？

现场逃生通道是否通畅？

现场消防措施是否达标？

……

在经济利益面前，部分企业一味地追求经济效益，缺乏对现场安全的投入，总是认为“事故发生的概率小，不会那么不幸地发生在自己身上”。甚至，很多企业的生产现场消防设施已经老旧、损坏，不能正常使用，或者有些企业根本没有配备消防设施。由此我们不难想到现场管理的混乱程度。

混乱的现场是无法为企业竞争增添助力的，甚至会直接毁掉企业的未来。世界著名的管理专家一度认为：改善企业生产运营绩效的关键在于现场。可见，现场管理之于企业的重要性。

对于任何一个欲在未来竞争中成为世界一流的生产型企业而言，“重视现场”已成为企业及所有员工的共识。现场管理是现代企业管理的有机组成部分，它注重运用科学的管理思想、管理方式，是对生产现场的各种要素进行合理配置和优化组合的动态过程。同时，现场更是企业提升竞争能力的重要源泉。

就我们熟知的日本工业企业来说，它们之所以成为全世界竞相学习的对象，正是因为它们举世瞩目的成功与持续不断地重视现场管理及其改善密不可分。

现场是反映企业经营管理水平的一面镜子。在日趋激烈的市场竞争中，只有以更低的成本、更高的品质、更短的交货期去响应市场，企业才能屹立于市场，而这一目标的实现离不开现场管理。

制造业中产品成本的50%~80%是在制造现场发生的，现场管理水平的高低直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气。班组长在企业里承担着生产参与者、策划者和组织者的多重角色，地位也越来越重要。如果说高层经理人是公司的大脑，班组长就像是公司的骨骼，骨质疏松或骨骼断裂，企业就会瘫痪。

一流的制造企业都有一流的制造现场——持续提高效率、不断降低成本，一流的生产干部培养了一流的员工，一流的员工创造了一流的现场！

现场管理是以现场为中心，注重对现物进行现地的分析。换句话说，现地、现物、现实是现场管理的灵魂。

现场是一座金矿，它既充满了问题，同时也充满了解决问题、挖掘潜力的巨大机会。大野耐一说：“与其在办公室里冥思苦想，还不如站在现场的角落，接受直接的感官刺激，获得第一手的管理信息！”

为适应广大企业基层管理者特别是班组长的需要，提高班组长的现场管理水平，打造和谐高效的生产现场，笔者对根据自己多年的研究心得及企业现场培训实战体验编著成的《班组长如何管现场》这本书进行了再版。

在原书三个篇章的基础上，根据心得及经验进行了部分新内容的添加。前两篇依然主要阐述了现场管理的一些理论知识、班组长角色认知和现场生产准备；第三篇仍为本书的核心，讲的是现场管理的实操——设备管理、人员管理、物料管理、环境管理等具体细节。在篇章后面添加了“笔者箴言”及“篇后小结”两个部分。

本书在再版过程中，笔者依旧参考了大量现场管理的相关新理论和专著，同时也筛选了一批精彩案例，附上了一些自测题及表格，旨在培养班组长的现场管理思维，对自己的实际情况进行检测，掌握正确的现场管理方法，有的放矢地改进自己的工作方法，从而有效地解决在现场管理中遇到的一些现实问题。

本书形式灵活，内容专业、具体、可操作性强，可供企业管理人员参考阅读，也适合作为企业班组长培训或其他各类培训班的配套教材。当然，“金无足赤”，本书也可能存在些许不足或疏漏。批评也是一种成就方式，敬请广大读者朋友理解，并提出宝贵的建议。笔者衷心希望本书能够为您拨云见日，指引方向！

目 录

第一篇 九江狂澜

第一章 没你不行——现场管理基础知识	3
一、什么是现场管理	3
二、管理是企业发展的根本	5
三、加强企业现场管理的重要性	6
四、现场管理的内容	8
五、什么是 5W1H 分析法	12
六、什么是 ABC 分类法	17
第二章 心态决定成败——班组长角色认知与心态调整	23
一、顺应时代的变革	23
二、班组长的角色认知	26
三、做一名出色的演员	29
四、别让心里七上八下	32
五、别做 4M 干部	39
六、培养积极的心态	42

第二篇 整装待发

第三章 准备胜于一切——现场生产准备	53
一、生产计划	54
二、文件资料准备	56
三、技术准备	58
四、物资准备	60
五、组织准备	61
第四章 一日之计在于晨——召开高效率的现场班前会	65
一、现场班前会的意义	65
二、现场班前会的目的	67
三、现场班前会的内容	68
四、现场班前会的组织	70
五、有效利用现场班前会	72

第三篇 核心直击

第五章 设备在于“管”——现场设备管理	77
一、什么是现场设备	77
二、设备管理的重要性	79
三、设备管理的主要内容	81
四、设备使用规范化	84
五、设备维护保养	93
第六章 员工需要“理”——现场员工管理	101
一、指导员工的基本方法	101

二、新人更需要耐心指导	111
三、个别指导与集中指导相结合	115
四、调动每一位员工的积极性	121
五、员工缺席顶位管理	129
六、让员工遵守现场规则	131
七、做好现场人员配备工作	133
第七章 合理生产的根本——物料管理	137
一、如何领取物料	137
二、现场物料存放管理	143
三、现场物料搬运管理	148
四、现场物料使用管理	151
第八章 作业改善的关键——现场环境管理	157
一、作业环境设计要点	157
二、合理设计作业环境的意义	159
三、作业现场标识管理	162
四、现场环境 6S 活动	165
第九章 打造一目了然的现场——看板与目视管理	175
一、看板编制及使用	175
二、目视管理及其内容	179
三、现场目视管理常用工具	183
四、看板与目视管理的实际运用	186
第十章 打造和谐高效的现场——现场团队建设	209
一、什么是团队	209
二、现场团队精神的意义	215
三、高效现场团队的特征	218
四、如何打造高效的现场团队	220

五、如何实施激励措施	223
第十一章 问题背后的问题——现场问题深层次探究	227
一、问题背后的问题	227
二、培养问题意识	233
三、准确界定问题	235
四、解决问题有方法	237
五、PDCA 问题解决八步法	244
六、现场管理的法则	250
附录 现场管理的相关表格	257
一、搬运产品工作分析	257
二、标准工作时间评定表 (1)	258
三、标准工作时间评定表 (2)	259
四、生产部门负荷分析表	260
五、搬运材料分析表	260
六、搬运材料途径分析表	261
七、产量平衡及半成品存量表	261
八、产品制造过程及使用设备分析	262
九、产销状况控制表	262
十、场地占用面积计算表	263
十一、动力设备计算表	263
十二、各部门间搬运量分析	264
十三、各单位出入材料搬运分析表	264
十四、管理革新推行计划表	265
十五、考核作业人员记录表	265
十六、目标实施检查表	266
十七、目标追踪报告表	266
十八、生产一线干部现场管理责任表	267
十九、生产异常状况报告	269

二十、原材料需要量表	269
二十一、作业时间研究记录表	270
二十二、作业时间与计件工资标准表	271
参考文献	273
后记	275

第一篇

九江狂瀾

第一章 没你不行

——现场管理基础知识

本章提要：

- ▶ 什么是现场管理
- ▶ 管理是企业发展的根本
- ▶ 加强企业现场管理的重要性
- ▶ 现场管理的内容
- ▶ 什么是 5W1H 分析法
- ▶ 什么是 ABC 分类法

现场是生产型企业的基础，是提升企业竞争力的重要环节。现场管理水平的高低，将直接影响质量、成本、交期等各项指标的实现程度。任何一个欲在竞争中成为一流生产型企业的企业，都不能忽视现场。因为改善企业生产运营绩效的关键在于现场。

现场是一面镜子，直接反映出企业经营管理的水平，显现出班组长的管理能力。

一、什么是现场管理



现场管理小调查：

什么是现场管理？

甲：现场管理就是对生产的人员进行管理。

乙：我认为现场管理就是监督工艺流程的执行情况。

丙：现场管理就是生产线管理。

丁：我认为现场管理就是对现场的物料、人员、机器进行管理。

我们先不讨论甲、乙、丙、丁的理解正确与否。要真正理解现场管理，我们首先得了解“现场”的定义。

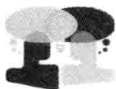
什么是现场？现场，是企业以生产、品质、仓储、设备等直接部门的工作为中心，为企业创造附加值，为顾客设计、生产、销售产品和服务以及与顾客交流的地方。

例如，在制造型企业中，研发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。在企业产品从设计到生产销售的整个过程中，每一个部门都与顾客的需求密切相关，都是现场，也都离不开现场管理。

因此，我们可以认为甲、乙、丙、丁对现场管理概念的理解是不尽完善的。现场管理由很多要素组成。比如策划、开发、生产、销售、客户服务的管理，而非他们所认为的只是管理者简单地对生产线的管理。

这里我们所探讨的侧重点是现场管理的中心环节——企业生产部门的制造现场。在这里，现场管理就是班组长对作业人员在生产现场的作业行为的管理。具体来说，就是班组长利用科学的管理思想、方法和手段，对现场的各种生产要素，如人员、机器、物料、方法、工艺、检测方法、环境、资金、能源、信息等进行合理配置和优化组织，并有效利用计划、组织、控制、协调、激励等管理职能，保证现场按照预订的目标，实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的生产作业的管理过程。

一名出色的企业现场管理者，必定能够牢牢掌握目标和资源，懂得如何带领现场工作人员一起高效地达成目标。



案例

为什么小张失去了提升的机会？

小张和小李同是一组的优秀员工，由于现任班组长要提升为作业线的主管，需要在本组提拔下一任班组长。经主管部门商议决定，从业绩最好的员工中选出新的班组长。小张和小李的业务绩效一直不相上下，为了公平提拔，领

导决定对其二人进行为期一个月的任职考核。

小张在这一个月中总是加班加点地提升自己的作业绩效，很多需要与其他人员协调进行的工作，他也要自己独立完成。小张的想法很简单，班组长就要做更多的工作，才能带动其他人员的工作积极性。而小李则没有像小张这样辛苦，他是在完成自己工作的前提下，更多地与班组其他人员进行沟通，并协助相关的平级部门做好现场管理工作。这一个月，小李没有小张的作业绩效高，但在其他方面的收益却比小张要丰富得多。在最后的考核总结中，小李的工作成果得到了部门领导的认可，而小张只是在自己的业绩上做了文章，最后只能与班组长失之交臂。

笔者箴言

正确理解现场管理的定义是班组长首要的工作。

思考题：

1. 什么是现场？
2. 什么是现场管理？

二、管理是企业发展的根本

衡量一个企业管理水平的高低，关键看其机器、设备、人、资金、产品、形象、效率、工厂、流程、成本等是否存在浪费现象。浪费现象越少，就意味着其管理水平越高。而要以有限的资源创造超额的效益，优秀的现场管理必不可少。

企业的厂房、设备是可以金钱买到的，职工是可以招聘到的，但是管理就不同了，它是无形的东西，是企业的根本，有了优质的管理方式和管理人才，企业才能蒸蒸日上。

因此，一个企业要想发展，不应抱怨技术的落后、设备不够先进或者职工不够优秀，而要探究其根本的原因——管理。

对管理者来说，技术、设备的落后可以清楚直观地分辨，但是，如果管理存在弊端，是不容易直接分辨的，而且更不容易下决心改变。因为，管理上的调整