

TEAM

班组现场 生产管理

(实战图解版)

姚小风◎编著

图解班组生产现场生产管理
提升班组长执行力与管理力

- + **针对性：**重点讲述班组现场生产管理
- + **实用性：**来自生产一线的方法和案例
- + **准确性：**经过实践检验的理论和工具
- + **全面性：**多角度介绍班组现场生产管理

准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列

班组现场生产管理

(实战图解版)

姚小风 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

班组现场生产管理：实战图解版 / 姚小凤编著. —
北京：人民邮电出版社，2015. 1
(准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列)
ISBN 978-7-115-37777-7

I. ①班… II. ①姚… III. ①班组管理—生产管理—
图解 IV. ①F406. 6-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 277939 号

内 容 提 要

这是一本关于企业班组现场生产管理的指导性图书，全书着重讲述了生产准备管理、生产组织管理、生产过程管理、过程控制管理、过程检查管理，以及班组的班前会管理、班后总结会和交接班管理等关键事项，并针对班组现场管理给出了相应的实用工具与对策。本书所提供的内容具有很强的理论性与实操性，可以帮助生产现场各级人员自我培训、自我提高。

本书适合企业生产部管理人员、生产现场管理人员（班组长、线长、拉长、工段长等）、人力资源部或培训部工作人员，以及生产管理领域的研究人员阅读和使用。

◆ 编 著 姚小凤

责任编辑 乔永真

执行编辑 孙伟强

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16

2015 年 1 月第 1 版

字数：100 千字

2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

班组生产现场的建设与管理，对于企业整体经营活动的开展和经济效益的提升有着举足轻重的作用。因此，班组长作为这项工作的主要负责人，更需要不断提高自身的执行能力和管理水平。“准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列”图书站在班组生产现场的角度观察问题、探讨问题、分析和解决问题，并将“生产流程、执行能力、现场管理、工艺环节、工序链”的思维贯穿于每章内容中，以期达到帮助班组长及相关人员系统地掌握生产现场的管理内容、提升自身执行力与管理力的目的。

该系列图书共 6 本，具体包括《班组现场安全管理（实战图解版）》《班组现场生产管理（实战图解版）》《班组现场绩效管理（实战图解版）》《班组现场设备管理（实战图解版）》《班组现场成本管理（实战图解版）》《班组现场质量管理（实战图解版）》。本系列图书分别从安全管理、生产管理、绩效管理、企业产品制造流程的角度，详细阐述了安全意识教育和隐患控制的细节和重要性、抓好生产过程控制的细节和重要性、绩效评估的合理性与人性化激励的因素，以及如何抓好班组的现场管理。本系列图书目的明确、针对性强、逻辑清晰、内容浅显易懂，可以作为企业生产现场班组管理的操作指南，以及生产现场各级人员进行自我培训和能力提升的学习手册。

《班组现场生产管理（实战图解版）》详细叙述了班组长在现场生产管理中必须掌握的管理知识、管理方法与实用工具。本书作为班组现场生产管理的指导性图书，主要具有以下三大特点。

一、内容全面，多角度介绍现场生产管理

本书内容主要包括生产准备管理、生产组织管理、生产过程管理、过程控制管理、过程检查管理，以及班组的班前会管理、班后总结会和交接班管理等关键事项，并针对班组现场管理给出了相应的实用工具。

二、图文并茂，便于读者学习和掌握

本书作者总结了自己多年在企业咨询过程中的实际经验、操作工具和实用资料，以图文并茂的形式，生动地介绍了与生产管理相关的知识内容，既方便读者学习，又能帮助读者在实际工作中落实、执行。

三、工具实用，可操作性强

书中给出的流程、方法、案例和表单，均来自一线的生产实践，读者根据自身所在企业的实际情况对相关内容稍加改动，就可以让它们在生产现场管理工作中发挥作用。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建、王淑燕、刘井学负责资料的收集和整理，贾月、罗章秀负责图表编排，赵全梅参与编写了本书的第1章，赵红梅参与编写了本书的第2章，付伟、罗辉参与编写了本书的第3章，权锡哲参与编写了本书的第4章，金虎男参与编写了本书的第5章，黄成日参与编写了本书的第6章，严刘建参与编写了本书的第7章，刘伟参与编写了本书的第8章，全书由姚小风统撰定稿。

准正锐质生产管理咨询中心

2015年1月

目 录

第 1 章 班前会管理	1
1.1 进入生产现场	1
1.1.1 相互问候, 员工考勤	1
1.1.2 自检现场穿戴	2
1.1.3 强调工作态度	4
1.1.4 宣布工作纪律	5
1.1.5 传达上级命令	6
1.2 通报近期情况	7
1.2.1 通报生产情况	7
1.2.2 通报安全情况	8
1.2.3 通报产品情况	8
1.2.4 通报市场情况	9
1.2.5 通报考核情况	9
1.3 布置任务	10
1.3.1 布置生产任务	10
1.3.2 布置安全任务	11
1.3.3 布置环保任务	13
1.3.4 布置考核任务	14
1.4 宣布注意事项	16
1.4.1 宣布生产注意事项	16
1.4.2 宣布操作注意事项	17

1.4.3	宣布现场注意事项	18
1.4.4	宣布安全注意事项	19
1.4.5	宣布环保注意事项	20
1.5	提升士气	22
1.5.1	案例提升士气	22
1.5.2	激励提升士气	23
1.5.3	目标提升士气	25
1.5.4	沟通提升士气	26
1.5.5	口号提升士气	27
第2章	生产准备管理	29
2.1	生产人员准备	29
2.1.1	员工数量	29
2.1.2	员工技能	30
2.1.3	员工执行能力	32
2.1.4	员工精神与斗志	32
2.1.5	团队协作与凝聚力	34
2.2	现场5S管理	35
2.2.1	第一步：现场整理	35
2.2.2	第二步：现场整顿	37
2.2.3	第三步：现场清扫	38
2.2.4	第四步：现场清洁	40
2.2.5	第五步：素养评比	41
2.3	生产物料准备	43
2.3.1	主物料准备	43
2.3.2	辅物料准备	46
2.3.3	贵重物料准备	47
2.3.4	功能物料准备	48
2.3.5	特殊物料准备	48

2.4 生产工器具准备	48
2.4.1 常用工器具	48
2.4.2 特殊工器具	49
2.4.3 专用工器具	51
2.4.4 特种工器具	52
2.4.5 大型工器具	53
2.5 生产设备准备	54
2.5.1 按工艺流程对设备进行点检	54
2.5.2 按操作顺序对设备进行点检	55
2.5.3 对大型设备进行专门点检	56
2.5.4 对特种设备进行精密点检	57
2.5.5 对不常用设备进行功能点检	59
 第3章 生产组织管理	 61
3.1 生产信息与指令	61
3.1.1 主管部门的指令	61
3.1.2 调度部门的指令	62
3.1.3 操作人员的信息	64
3.1.4 生产工序的信息	66
3.1.5 市场与用户信息	67
3.2 生产安排	68
3.2.1 任务安排	68
3.2.2 产量安排	69
3.2.3 品种安排	70
3.2.4 时间安排	71
3.2.5 资源安排	73
3.3 生产重难点	74
3.3.1 任务重点	74
3.3.2 品种重点	76

3.3.3	市场重点	77
3.3.4	技术难点	78
3.3.5	工艺难点	79
3.4	生产协调	82
3.4.1	质量与产量发生冲突时	82
3.4.2	安全与产量发生冲突时	83
3.4.3	资源与产量发生冲突时	84
3.4.4	环境与生产发生冲突时	85
3.4.5	生产过程遇突发事件时	87
3.5	生产监督	88
3.5.1	自我监督	88
3.5.2	他人监督	88
3.5.3	上级监督	89
3.5.4	制度监督	90
3.5.5	考核监督	91
第4章	生产过程管理	93
4.1	生产过程	93
4.1.1	第一阶段：适应过程	93
4.1.2	第二阶段：执行过程	94
4.1.3	第三阶段：发挥过程	94
4.1.4	第四阶段：攻坚过程	96
4.1.5	第五阶段：冲刺过程	98
4.2	安全过程	99
4.2.1	第一阶段：规章贯彻过程	99
4.2.2	第二阶段：结合运用过程	100
4.2.3	第三阶段：综合防护过程	102
4.2.4	第四阶段：深度解析过程	102
4.2.5	第五阶段：经验总结过程	104

4.3	设备运行过程	105
4.3.1	第一阶段：了解期	105
4.3.2	第二阶段：认知期	106
4.3.3	第三阶段：熟悉期	107
4.3.4	第四阶段：操作期	108
4.3.5	第五阶段：运行期	109
4.4	环境保护过程	111
4.4.1	了解环保的程序	111
4.4.2	了解环境污染源	112
4.4.3	污染源控制培训	113
4.4.4	有效控制污染物	114
4.5	沟通协调过程	116
4.5.1	与下属的沟通协调	116
4.5.2	与主管部门的沟通协调	118
4.5.3	与调度部门的沟通协调	120
4.5.4	横向部门的沟通协调	122
4.5.5	员工之间的沟通协调	123
第5章	过程控制管理	125
5.1	控制班组人员心态	125
5.1.1	紧张心态	125
5.1.2	浮躁心态	127
5.1.3	压力心态	128
5.1.4	情绪化心态	129
5.2	控制工作进度	131
5.2.1	控制任务进度	131
5.2.2	控制产品品种	132
5.2.3	控制产品产量	133
5.2.4	控制时间进度	133

5.2.5	控制指标进度	134
5.3	控制产品质量	136
5.3.1	控制原材料质量	136
5.3.2	控制添加剂质量	136
5.3.3	控制工艺的质量	138
5.3.4	控制工序质量	139
5.3.5	控制操作质量	141
5.4	控制安全事故	142
5.4.1	保障员工安全	142
5.4.2	控制作业安全	144
5.4.3	控制设备安全	146
5.4.4	控制物品安全	148
5.4.5	保障环境卫生安全	149
5.5	控制生产成本	151
5.5.1	对人力成本的控制	151
5.5.2	对原材料成本的控制	152
5.5.3	对能耗成本的控制	153
5.5.4	对时间成本的控制	154
5.5.5	对设备成本的控制	156
第6章	过程检查管理	159
6.1	对员工进行检查	159
6.1.1	检查员工的工作态度	159
6.1.2	检查员工的工作时间	160
6.1.3	检查员工的工作效率	161
6.1.4	检查员工的工作质量	162
6.1.5	检查员工的执行力	163
6.2	对设备进行检查	164
6.2.1	检查设备的保养情况	164

6.2.2	检查设备的运行情况	165
6.2.3	检查设备的功能情况	166
6.2.4	检查设备的安全情况	168
6.2.5	检查备件的准备情况	170
6.3	对物料进行检查	171
6.3.1	检查物料的种类	171
6.3.2	检查物料的数量	172
6.3.3	检查物料的质量	173
6.3.4	检查物料的保管	175
6.3.5	检查物料的使用	176
6.4	对安全环保情况进行检查	178
6.4.1	检查员工不安全行为	178
6.4.2	检查环境中存在的不安全因素	179
6.4.3	检查设备存在的安全隐患	181
6.4.4	检查物料的安全状态	182
6.4.5	检查污染源控制状况	183
6.5	对产品进行检查	185
6.5.1	产品数量的检查	185
6.5.2	产品质量的检查	186
6.5.3	产品包装的检查	189
6.5.4	产品搬运的检查	190
6.5.5	产品存放的检查	192
第7章	交接班管理	193
7.1	对生产情况进行交接	193
7.1.1	交接产品品种	193
7.1.2	交接产品产量	194
7.1.3	交接产品合格率	196
7.1.4	交接生产情况	196

7.2 对设备进行交接	198
7.2.1 交接设备保养情况	198
7.2.2 交接设备运行状态	200
7.2.3 交接设备维修情况	201
7.2.4 交接备件种类	202
7.2.5 交接备件数量	203
7.3 对安全事项进行交接	205
7.3.1 对安全操作进行交接	205
7.3.2 对设备隐患加以说明	206
7.3.3 对环境安全进行交接	207
7.3.4 对物料安全进行交接	208
7.3.5 对消防安全进行交接	209
7.4 对剩余物料进行交接	210
7.4.1 交接物料的数量	211
7.4.2 交接物料的品质	212
7.4.3 交接物料的要求	212
7.4.4 交接物料的用途	213
7.5 对现场情况进行交接	214
7.5.1 现场 5S 的交接	214
7.5.2 现场工器具的交接	216
7.5.3 现场标识的交接	217
7.5.4 现场危险源的交接	217
第 8 章 班后总结会	219
8.1 对员工进行总结	219
8.1.1 对员工积极性进行总结	219
8.1.2 对员工执行力进行总结	220
8.1.3 对员工精神状况进行总结	221
8.1.4 对员工辛劳程度进行总结	223

8.1.5 对团队凝聚力进行总结	224
8.2 对生产情况进行总结	224
8.2.1 对指标完成情况进行总结	224
8.2.2 对产量完成情况进行总结	225
8.2.3 对生产过程进行总结	226
8.2.4 对作业情况进行总结	227
8.2.5 对现场情况进行总结	228
8.3 对安全情况进行总结	229
8.3.1 对生产安全的总结	229
8.3.2 对设备安全的总结	230
8.3.3 对危险因素的总结	231
8.3.4 对安全事故的总结	232
8.3.5 对环境保护的总结	234
8.4 对得与失进行总结	235
8.4.1 总结生产的得与失	235
8.4.2 总结安全的得与失	236
8.4.3 总结质量的得与失	238
8.4.4 总结沟通的得与失	239

第1章 班前会管理

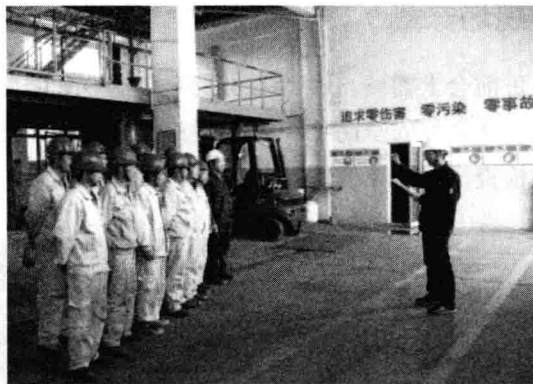
1.1 进入生产现场

1.1.1 相互问候，员工考勤

在正式开始班前会之前，班组长需要对员工进行问候，并对员工进行考勤。

1. 相互问候

班组长在问候员工时，问候语要设计成大家容易回应的方式，并逐步形成一种规范。例如，早上开早会，班组长出来讲话，可先说：“各位，早上好！”那么全班组员工便可回应“早上好”。班组长问候要中气十足，全班组员工回答则要整齐有力。讲话结束后，班组长一定要说一声“谢谢”。



通过班前会上的相互问候，班组长可以调动员工的工作积极性。时间一长，班组员工便会养成见面互相打招呼的好习惯。

2. 员工考勤

班组长可通过打卡考勤、点名考勤的方式确定员工的出勤情况。

(1) 打卡考勤比较简单,即企业在工作场所安装一个打卡机,员工在上班前在打卡机上打卡,班组长根据员工打卡情况就可以了解员工的出勤情况。

(2) 点名考勤是指班组长通过点名的方式确认本班组人员的到会情况和出勤情况。班组长在点名时,可根据情况采取不同的点名方式,具体方式如图 1-1 所示。

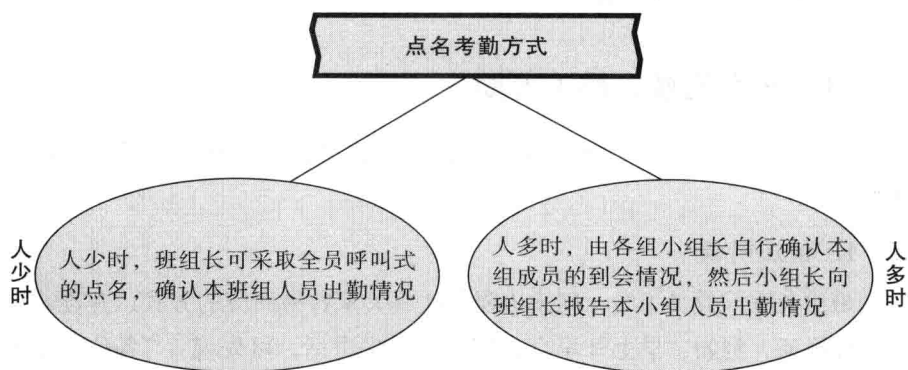
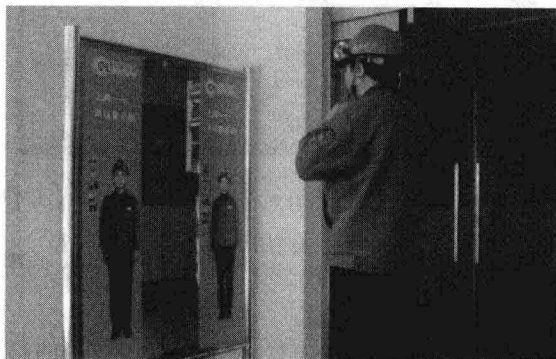


图 1-1 点名考勤方式

1.1.2 自检现场穿戴

班组成员在班前会上需要自我检查劳保服、劳保鞋、安全帽和其他劳保用品的穿戴,以便做好安全防护工作,班组长需要对自己及班组成员的穿戴进行监督和检查。



1. 劳保服穿戴检查

班组人员为了避免在生产过程中身体受到机械、化学品等伤害，应针对作业场所或可能产生的危害选择劳保服的种类，如易燃易爆场所，应选用防静电服；带电作业应选用高压屏蔽服、绝缘服；剧毒物接触作业应选用密闭型防毒服；炉前高温作业应选用防火阻燃服等。同时班组人员还需要根据劳保服穿戴要求进行自我检查，具体的检查内容如图 1-2 所示。

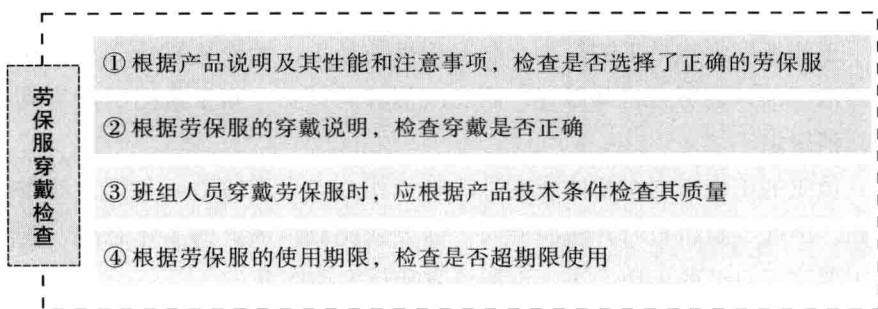


图 1-2 劳保服穿戴检查内容

2. 劳保鞋穿戴检查

劳保鞋是防止班组人员在劳动过程中被有害物质或器械损害足部的护具。劳保鞋主要有防油防护鞋、防砸防护鞋、防刺穿防护鞋、绝缘防护鞋、防滑防护鞋、焊接防护鞋、炼钢防护鞋等。

班组成员在对劳保鞋穿戴进行检查时，检查的内容包括：劳保鞋鞋带是否系好，鞋带是否系紧，鞋带是否留得太长或拖在地面，是否按规定穿戴劳保鞋。

3. 安全帽和其他劳保用品的穿戴检查

安全帽是有效保护班组人员的头部不受外来物体打击或其他因素危害而配备的防护用具。安全帽主要由帽壳、帽衬、下颊带和后箍组成。班组成员在检查安全帽时，需检查如下内容。

- (1) 检查安全帽外壳是否破损，有无合格帽衬，下颊带是否完好。
- (2) 检查下颊带是否扣在颌下，并系牢，松紧是否适度。