

班组安全行丛书

BANZU ANQUANXING CONGSHU BANZU ANQUANXING CONGSHU

班组管理知识



YZLI 0890092364

ZHISHI

● 谢振华 主编



中国劳动社会保障出版社

班组安全行丛书

中国安全生产网(CIP)数据库

中国安全生产网(CIP)数据库

班组管理知识

谢振华 主编



YZLI 0890092364

中国劳动社会保障出版社

非 公 司 全 安 照 取

图书在版编目(CIP)数据

班组管理知识/谢振华主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,
2011

班组安全行丛书

ISBN 978-7-5045-8944-6

I. ①班… II. ①谢… III. ①生产小组-工业企业管理:安全管理
IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 044403 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880毫米×1230毫米 32开本 5.625印张 126千字

2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

定价: 15.00元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换: 010-80497374

内容简介

本书内容包括班组管理基础知识、班组的生产管理、班组的生产现场管理、班组的设备管理、班组的质量管理、班组的绩效管理、班组的经济管理、班组的安全管理八章。

本书叙述简明扼要，内容通俗易懂，并配有一些事故案例。本书可作为班组管理和安全教育的培训教材，也可供从事生产管理和安全工作的有关人员参考、使用。

本书由谢振华主编，赵小银、宋娟、栾婷婷、李晓超参与编写。

前言

班组是企业最基本的生产组织，也是企业完成各项工作的基础，始终处于安全生产的第一线。班组的安全管理和教育，对于保证企业正常生产秩序，提高企业效益，促进企业安全健康可持续发展具有重要意义。据统计，在当前企业的伤亡事故中，绝大多数属于责任事故，而这些责任事故 90% 以上又发生在班组。因此可以说，班组平安则企业平安；班组不安则企业难安。由此可见，班组的安全生产教育直接关系到企业整体的生产状况乃至企业发展的安危。

为适应各类企业班组安全生产教育培训的需要，中国劳动社会保障出版社特组织编写了这套“班组安全行丛书”。

本套丛书有以下主要特点：一是具有权威性。本套丛书的作者均为全国各行业长期从事安全生产、劳动保护工作的专业人员。二是针对性强。“班组安全行丛书”在介绍安全生产基础知识的同时，以作业方向为模块进行分类，并采用问答形式编写，每分册只讲与本作业方向相关的知识，因而内容更加具体，更有针对性，班组在不同时期可以选择不同作业方向的分册进行学习，或者，在同一时期选择不同分册进行组合，形成一套适合本作业班组使用的学习教材。

本套丛书有：《安全生产基础知识》《职业卫生知识》《应急救援知识》《个人防护知识》《劳动权益与工伤保险知识》《消防安全知识》《电气安全知识》《焊接安全知识》《机加工和钳工安全知识》《起重安

全知识》《企业内机动车辆安全知识》《锅炉压力容器作业安全知识》《金属冶炼安全知识》《道路交通安全知识》《班组管理知识》，共计 15 分册。

这套丛书按作业内容编写，面向基层，面向大众，注重实用性，联系实际紧密，通俗易懂，图文并茂，可作为企业班组安全教育的教材，也可供企业安全管理人员学习参考。

目录

第 1 章 班组管理基础知识	(1)
1.1 班组的地位和作用	(1)
1. 班组有哪些基本特征?	(1)
2. 班组的任务包括哪些?	(3)
3. 班组必须履行哪些职责?	(4)
1.2 班组管理的方法	(4)
4. 班组管理必须遵循哪些原则?	(4)
5. 什么是班组管理的长效机制? 它具有哪些特点? ...	(6)
6. 建立班组长效机制主要有哪些方法?	(7)
7. 班组的岗位责任制主要起哪些作用?	(7)
8. 班组管理的 PDCA 循环指什么? PDCA 循环有哪些特点?	(8)
9. 班组管理的 PDCA 循环如何实施?	(9)
1.3 班组长的职责	(10)
10. 班组长在企业管理中处于什么地位? 应发挥哪些作用?	(10)

11. 班组长的职责主要包括哪几个方面? (11)

12. 对班组长的素质有哪些要求? (13)

第2章 班组的生产管理..... (17)

2.1 班组生产管理的内容 (17)

13. 班组生产管理应遵循哪些原则? (17)

14. 班组生产管理的内容包括哪几个方面? (18)

2.2 高效率班前会 (19)

15. 召开班前会的目的是什么? (19)

16. 如何组织班前会? (20)

17. 班前会主要包括哪些内容? (21)

18. 如何有效利用班前会? (23)

2.3 班组作业控制 (26)

19. 产品的生产过程主要包括哪些? (26)

20. 班组生产计划起到哪些作用? (27)

21. 如何编制及安排班组生产作业计划? (28)

22. 作业控制的内容及方法包括哪些? (30)

23. 班组生产作业统计具有什么作用? 其内容主要包括
什么? (31)

24. 什么是班组的精细化管理? 如何加强班组精细化管理?
理? (32)

2.4 班组技术工艺管理 (35)

25. 技术管理包括哪些具体内容? (35)

26. 工艺规程包括哪几类? 其编制的原则是什么? (36)

27. 产品工艺管理主要包括哪些内容? (37)

28. 工艺贯彻有哪些方法?	(38)
第3章 班组的生产现场管理	(40)
3.1 班组现场管理的内容	(40)
29. 班组现场管理具有哪些特点?	(40)
30. 班组现场管理的任务是什么?	(42)
31. 班组现场管理主要包括哪些内容?	(44)
32. 对班组人员的现场管理具体应包括哪些方面?	(45)
33. 对现场材料的管理有哪些具体要求?	(47)
3.2 班组的5S管理	(49)
34. 什么是5S管理?	(49)
35. 5S管理具有哪些作用?	(49)
36. 推进5S管理的要点包括哪些?	(51)
3.3 班组的物流管理	(55)
37. 班组生产物流管理的任务是什么?	(55)
38. 班组物流成本由哪几方面构成? 如何降低物流成本?	(56)
39. 在制品管理的作用和任务是什么?	(59)
40. 库存存储合理化实施的要点有哪些?	(60)
3.4 班组的现场巡查	(61)
41. 为何进行现场巡视和定点拍照?	(61)
42. 班组长及成员应具备哪些正确的问题意识?	(62)
43. 在工作中发现问题的方法包括哪些?	(63)
44. 什么是习惯性违章作业? 它具有哪些特点?	(66)
45. 习惯性违章有几种表现形式?	(66)

(86)	46. 如何控制习惯性违章行为?	(67)
--------	------------------------	--------

第 4 章 班组的设备管理..... (71)

4.1 班组设备管理的内容

(61)	47. 班组设备管理的内容主要包括哪几个方面?	(71)
--------	-------------------------------	--------

(51)	48. 如何做好班组设备和器具的合理使用?	(72)
--------	-----------------------------	--------

(61)	49. 设备维护保养的重点是什么? 如何分级?	(73)
--------	-------------------------------	--------

(61)	50. 班组工具管理的任务及其内容有哪些?	(74)
--------	-----------------------------	--------

4.2 班组设备管理的方法

(61)	51. 班组设备的日常管理方法有哪些?	(76)
--------	---------------------------	--------

(61)	52. 设备管理考核有哪些主要指标?	(78)
--------	--------------------------	--------

(61)	53. 班组日常工具管理方法包括哪些?	(79)
--------	---------------------------	--------

4.3 班组设备的故障管理

(61)	54. 设备故障的分类及导致设备故障的因素主要有哪些?	
--------	-----------------------------	--

(61)		(80)
--------	-------	--------

(61)	55. 设备零故障管理指什么? 设备零故障管理为何重要?	
--------	------------------------------	--

(61)		(82)
--------	-------	--------

(61)	56. 设备零故障管理的程序是什么?	(83)
--------	--------------------------	--------

(61)	57. 如何健全设备零故障管理体系?	(84)
--------	--------------------------	--------

(61)	58. 设备事故分类及事故处理工作有哪些?	(85)
--------	-----------------------------	--------

(61)	59. 设备保养的步骤是什么?	(86)
--------	-----------------------	--------

(61)	60. 备件管理的主要任务及内容是什么?	(88)
--------	----------------------------	--------

第 5 章 班组的质量管理..... (91)

5.1 质量管理的特点和内容

(61)	61. 产品质量管理的含义是什么?	(91)
--------	-------------------------	--------

62. 全面质量管理的基本特点有哪些?	(92)
63. 全面质量管理的基本内容有什么?	(94)
64. 质量管理的目标包括哪些内容?	(95)
65. 如何坚持正确的零缺陷质量管理观?	(96)
66. 实现班组零缺陷质量管理的步骤有哪些?	(97)
5.2 班组质量管理的方法	(99)
67. 班组质量管理的五大要素指什么?	(99)
68. 质量管理的七大工具包括什么?	(100)
69. 班组质量控制三大关口指什么?	(105)
5.3 产品质量检验及控制	(107)
70. 什么是现场质量管理? 主要包括哪些工作?	(107)
71. 质量检验的任务和要求是什么?	(108)
72. QC 小组的作用是什么?	(110)
73. QC 小组的活动程序有哪些?	(111)
74. 什么是 ISO 9000 标准? 它由什么构成?	(114)
第 6 章 班组的绩效管理	(117)
6.1 班组的业绩管理	(117)
75. 影响班组效率的主要因素有哪些?	(117)
76. 班组工作高效率的表现有哪些?	(118)
77. 提高员工作业效率的方法主要有哪些?	(119)
6.2 班组目标管理	(122)
78. 班组目标管理的主要特点是什么?	(122)
79. 班组目标设定的具体要求有哪些?	(122)
80. 班组目标管理的程序有哪些?	(124)

6.3 绩效评价与激励 (126)

81. 绩效考评的内容和意义是什么? (126)

82. 绩效考评有哪些实施程序? (126)

83. 绩效考评为何要强调“三公”? (127)

84. 主要有哪些有效的激励方式? (128)

第7章 班组的经济管理 (131)

7.1 班组的成本管理 (131)

85. 班组主要有哪些浪费现象? (131)

86. 班组降低成本主要有哪些方法? (133)

87. 减少和杜绝浪费的方法主要有哪些? (134)

7.2 班组的经济核算 (135)

88. 班组经济核算的任务是什么? (135)

89. 如何确定对班组进行经济核算的组织? (136)

90. 班组经济核算主要有几种方式? (137)

91. 班组经济核算的基础是什么? (138)

第8章 班组的安全管理 (140)

8.1 班组安全法律法规 (140)

92. 安全生产法律法规有哪些种类? (140)

93. 安全生产法规主要有哪些作用? (141)

8.2 安全管理制度 (143)

94. 什么是安全生产责任制? (143)

95. 安全生产检查的内容和形式有哪些? (144)

96. 什么是“三同时”审查验收制度? (145)

97. 作业设备安全制度主要包括哪些内容？	(146)
8.3 安全教育培训	(147)
98. 安全教育的内容有哪些？	(147)
99. 安全教育的对象和要求各是什么？	(148)
100. 安全教育有哪些方式？	(150)
101. 技能培训包括哪些方面的内容？	(151)
8.4 职业健康	(152)
102. 职业危害因素主要有哪些？	(152)
103. 使用安全保护用具有何要求？	(153)
104. 职业病的主要预防措施包括哪些内容？	(154)
105. 什么是职业安全健康管理体系？其特征是什么？ ...	(155)
8.5 事故应急管理	(157)
106. 什么是事故应急管理？	(157)
107. 应急预案的编制程序有哪些步骤？	(158)
108. 应急预案主要包括哪些内容？	(159)
109. 应急演练的作用是什么？主要有哪些人员参与？ ...	(160)
110. 应急演练的基本过程是什么？	(161)
8.6 事故调查处理	(162)
111. 生产安全事故是如何分级的？	(162)
112. 事故发生后应该如何进行报告？	(163)
113. 事故调查处理的依据和原则是什么？	(164)
114. 如何认定事故的性质和追究事故责任？	(164)

产品的不同工艺要求又决定了班组所需要的设备和器具的多样性和复杂性；同一产品的不同作业工段，也决定了班组在设备上的不同特点。

(3) 细。生产的作业分工细，班组管理工作和任务分配也就细。一项生产任务从分解、下达到各个车间，各项指标的考核对象是车间；车间再将第一次分解的任务和指标（如计划、效率、质量、成本、出勤、安全等），按照班组职能的不同分成更小的若干个任务和指标，下达到各班组。一个班组又将领受的任务和指标分配到各作业人员，把任务落实到每个人，考核每个组员，管理和监督每个组员；一件产品虽然有复杂和简单的工艺之分，但是却必须通过作业细分才能实现工业化流水生产。因此，班组工作是管理中最细的一个层次，丝毫不可马虎、大意。

(4) 全。生产企业与生产 and 产品有关的一切工作，最终都要落实到班组，都要通过班组及其成员来贯彻执行。生产经营目标和计划需要布置到班组来贯彻；工艺要求和作业标准需要班组来执行；进度需要班组来把握；质量需要班组来控制；成本核算需要落实到班组；培训、学习需要班组积极组织；优化组合、文化建设，纪律、安全、卫生等管理，考核分配等都需要班组来展开。班组工作是企业总体工作的缩影。

(5) 变。班组工作与班组管理工作是多变的。职工队伍的复杂性和多变性，产品品种、工艺和款式的多变性，订单的投入周期性和不确定性，材料的多样化和流行性，决定了班组工作的多变性。因此，作业计划和作业时间需要不断变更；班组人员和设备需要调配；不同季节的产品需要调整班组作业；班组管理工作也会根据班组工作的变动而做相应调整。班组的工作和管理其实每天总是在变化中展开的。

(6) 实。生产班组的工作和班组管理工作,最讲一个“实”字。生产计划和进度要抓实,工艺技术和员工培训要抓实,质量控制要抓实,人员出勤和动态要抓实,交货时间要抓实,成本费用要抓实,考核分配要算实,制度落实、安全卫生等要抓实。凡是班组中涉及的人、财(薪)、物、技、检、安、卫的问题,事无巨细都要班组长关心、贯彻、执行、解决。

(7) 累。班组工作属于最基层的工作,班组工作任务重、负荷大、时间紧、协调难、工作累。企业再大的目标和指标乃至计划,都需要班组来分解消化;人员的安排和组织乃至培训需要班组来组织;产品的加工作业和完成需要班组来进行;技术工艺质量的实现需要靠班组来努力;成本控制和经济效益的实现需要班组来落实。这些工作最终都落在班组,尤其是班组长身上,要做好不是件轻松的事。

2. 班组的任务包括哪些?

班组的中心工作包括两方面。一方面,班组必须进行物质文明建设,核心是提高经济效益。也就是以市场需要为导向,以提高经济效益为中心,紧紧围绕上级下达的指标,优质高效、低耗安全、按时限量地完成车间任务。

另一方面,班组必须进行精神文明建设,核心是遵章守纪、爱岗敬业。这项中心工作是做好物质文明建设的基础。只有基础工作抓好、做实,物质文明建设才能有序进行。班组在忙于物质文明建设的同时,要积极组织班组成员进行精神文明建设。努力培养有理想、有道德、有文化和有纪律的社会主义建设的新员工。班组要成为精神文明建设的重要阵地,搞好员工精神文明建设,培养“四有”新人,才能确保班组物质文明建设的顺利进行,才能确保班组经济指标的顺利

实现。

3. 班组必须履行哪些职责？

班组围绕中心工作，必须履行的职责主要有以下几个方面：

(1) 不折不扣地完成车间下达的生产任务和计划。

(2) 全面执行公司的规章制度，建立健全以岗位责任制为核心的班组管理制度，以制度管理人，以感情化人。

(3) 认真贯彻劳动合同法，履行劳动合同规定的事项；坚持执行工艺技术、质量标准不松劲。

(4) 改善劳动组织，合理调配劳动力；管好和用好原、辅材料；管理和爱护车间在产品。

(5) 简化、减少物流周转环节，加快物流的速度，扩大物流量，提高现场作业效率。

(6) 加强对班组和班组成员工作的检验、监督，及时预防和纠正错误；做好设备的合理使用，加强对设备、器械的维修保养工作。

(7) 保护和改善作业环境；严格控制成本费用；把班组文化建设搞好；注意把握班组信息沟通；始终把安全卫生工作落到实处；搞好班组考核分配工作。

1.2 班组管理的方法

4. 班组管理必须遵循哪些原则？

班组管理必须遵循以下原则：