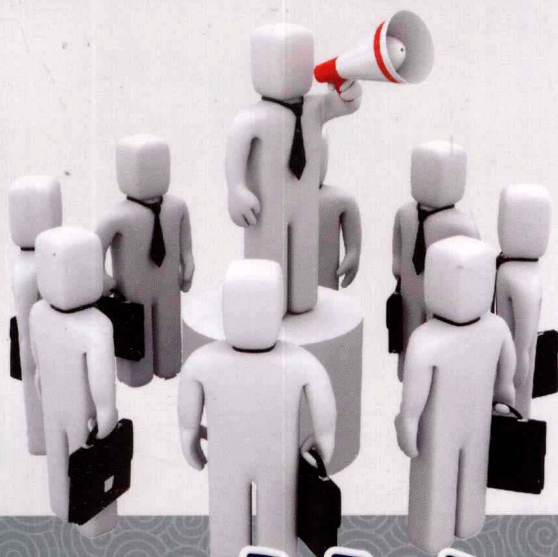


★工厂管理一本通★



班组

精细化管理

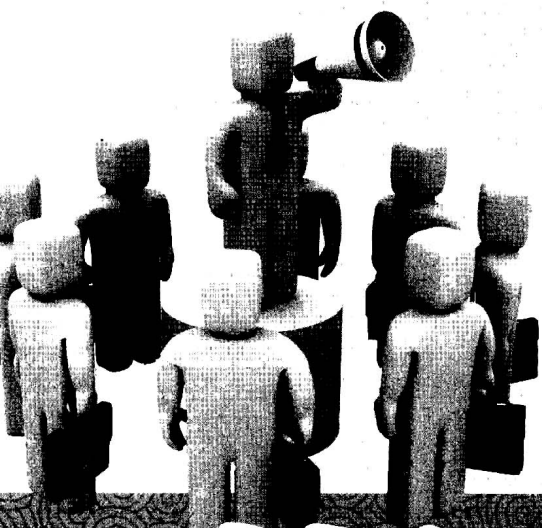
江艳玲 涂高发◎编著

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

★ 工厂管理一本通 ★



班组

精细化管理



300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

| 前 言 |

工业在我国GDP中所占的比重达60%以上，地位举足轻重。正所谓，工业强，则国家强！中国是工业大国，但不是工业强国；是世界加工厂，但不是世界工业中心。中国工业要振兴、要度过经济“严冬”，必须借鉴国内外先进的管理经验，从经验管理走向科学管理，这是摆在中国企业面前最紧迫的现实问题！

当前，工业面临着金融危机、劳动力成本上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多压力。如何破解这些难题，如何从精细化管理的角度提升企业的绩效，使管理更加规范化、制度化，是管理者们非常关心的问题。鉴于此，我们总结10多年工厂咨询辅导的经验，结合目前工厂的现状，为企业管理者提供了一套简单易懂、框架明晰、贴近工厂一线的管理图书——工厂管理一本通。

工厂管理是一项重要的基础管理工作。“工厂”，乃产品的制造场所。所谓工厂管理即将劳动力、土地、资本、原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导、控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达成生产目标，生产出令客户满意的产品。

因此，“工厂管理一本通”从企业最热门，也是最需要解决的六个方面(班组管理、品质管理、5S管理、IE管理、目视管理、仓储管理)展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供满足不同层次读者需求的梯度产品。

“工厂管理一本通”第一辑包括《班组精细化管理》、《品质精细化管理》、《仓储精细化管理》、《5S精细化管理》、《IE精细化管理》、《目视精细化管理》六本。该套丛书采用快餐式、跳



跃性、碎片化的阅读模式，以模块化、程序化的方式展开，文中提供具体的案例加以说明，必要的地方穿插图片，使图书更具实操性、可读性、趣味性，是工厂一线管理人员——企业主管、班组长、新入职的大中专学生及工厂管理培训机构、职业管理院校的参考用书和使用指南。

“工厂管理一本通”丛书在编辑整理过程中，获得了工厂一线管理者和企业管理顾问公司的咨询老师的参与和大力帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、李佳林、杨吉华、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、严凡高、王能、吴定兵、朱霖、段水华、赵建学、江美亮、林岳儒、江长勇、李家林、江雨蓉、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们付出的努力表示感谢！

| 目 录 |

第一章	班组组织建设	
第一节	选一个好班组长	2
	一、班组的概念及职能	2
	二、班组长的职责	3
	三、班组长的权限	8
	四、班组长需具备的素质	9
第二节	定岗定员管理	13
	一、班组定岗管理	13
	二、班组定员管理	14
	三、人员定岗管理	15
	四、员工出勤管理	16
	五、员工技能管理	19
	六、人员后备管理	19
	七、补员管理与员工轮岗	20
第三节	员工培训管理	22
	一、新员工岗位培训	22
	二、多能工培养	24
第四节	班组人际关系管理	27
	一、员工激励	27
	二、与员工沟通	32
	三、员工驾驭管理	38
	四、员工冲突管理	38

第二章

班组工作计划与安排

第一节

工作计划制订 44

一、工作计划种类 45

二、工作计划制订 46

三、工作计划制定技巧 47

第二节

班组一天工作安排 53

一、召开班前会 53

二、做好生产准备工作 55

第三章

班组生产管理

第一节

生产管理的基本方法 64

一、5W2H法 64

二、三直三现主义 66

三、5个为什么问题解析法 67

四、现场巡查法 69

第二节

生产过程控制管理 76

一、人员状态控制 76

二、关注工程更改 78

三、掌握好生产速度 80

四、特殊工序特别关照 82

五、产品切换要盯紧 83

六、及时发现生产异常并处理好 87

七、特殊情况特殊处理 88

第三节

做好生产作业统计 90

一、班组生产作业统计的内容 90

二、班组各类生产报表统计 90

第四章

班组质量管理

第一节

基本质量管理术语 98

一、合格率 98

二、直通率 98

三、限度样本 103

四、QC、IQC、FQC 104

第二节

制程质量控制 105

一、确认首件 105

二、落实“三检制” 106

三、控制好4M1E 108

四、执行三不原则 112

五、换线质量控制 117

六、正确处理作业中的不良品 118

第三节

班组质量改善 125

一、运用防错法减少失误 125

二、培养“后道工序是客户”的意识 128

三、开展QC小组活动 129

第五章

班组物料控制

第一节

物料的领退管理 132

一、物料领用 132

第二节

二、物料在现场的放置 134

三、物料退库 136

物料的使用管理 137

一、了解物料利用情况 137

二、掌握物料使用方法 138

三、现场物料搬运要合理 140

四、做好物料台面管理 144

五、上线物料要妥善保管 146

六、材料不用时要封存好 147

七、边角余料的运用 151

八、物料挪用及替代状况 151

九、线上物料质量问题处理 152

十、产品扫尾时物料的处理 155

十一、生产中剩余物料的处理 156

十二、辅助物料的管理 158

十三、在线物料盘点作业 159

第六章

班组设备与工具管理

第一节

班组设备管理 164

一、工厂设备的类型 164

二、设备管理的重要性 164

三、设备使用的管理 166

四、设备3S管理 172

五、设备故障预防 179

第二节

班组工具的管理 181

一、班组工具管理的分类 181

Chapter 1

第一章

班组组织建设



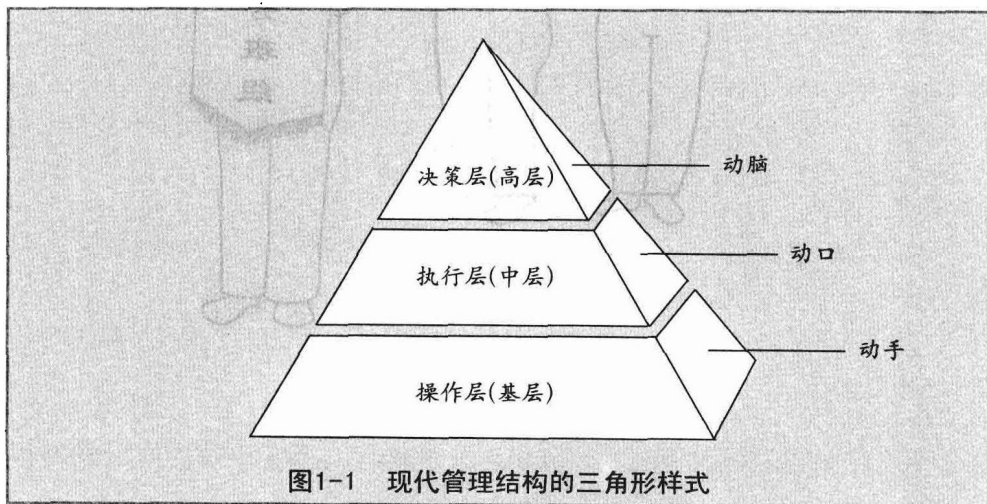
第一节 选一个好班组长

班组长是班组安全生产的第一责任人。班组长虽说是兵头将尾，但所起的作用不可低估，一方面要上情下达，另一方面又要带领班组成员开展具体工作，从一定程度上来说班组长的素质和能力直接影响班组的生产水平、工作绩效。

一、班组的概念及职能

班组是企业中基本作业单位，是企业内部最基层的劳动和管理组织。在一般企业里，班组长不算“干部”，但实际上，班组长基本具备了“干部”的管理职能。因此，班组长也被称为“兵头将尾”。

现代企业的管理结构一般都是三角形样式，基本上可以分为三层，即决策层(高层)、执行层(中层)、操作层(基层)。高层“动脑”，中层“动口”，基层“动手”。班组即为基层组织(如下图1-1所示)。



班组的特点：

(1) 结构小——班组为企业最基层单位，结构最小，不能再分。

(2) 管理全——质量、安全、生产、工艺、劳动纪律……麻雀虽小，五脏俱全。

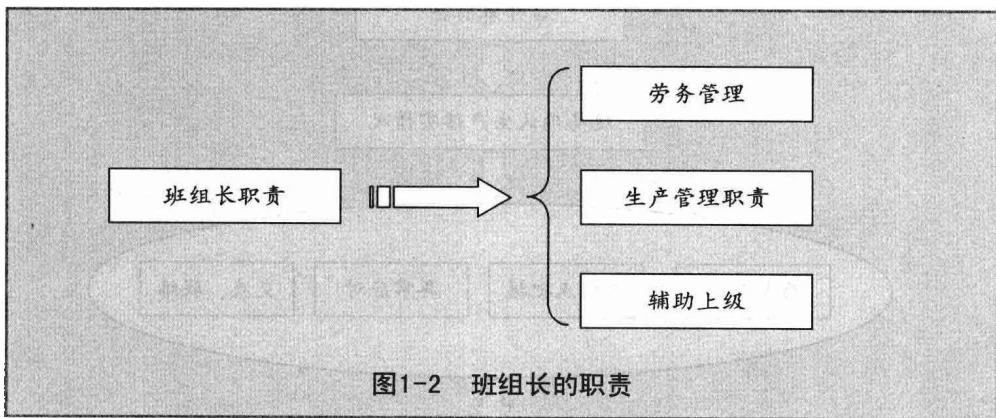
(3) 工作细——班组工作非常具体，需要班组长耐心、细致。

(4) 任务实——上面千条线，下面一根针，企业所有管理内容最终都要落实到班组。

(5) 群众性——班组工作是一项群众性很强的活动，需要班组长团结员工，集中大家的智慧和力量才能更好地完成。

二、班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的决策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括(如图1-2所示)：



(一) 劳务管理

人员的调配、排班、勤务、考勤、员工的情绪管理，新进员工的技术培训以及安全操作，生产现场的卫生，班组的建设等都属于劳务管理。

(二) 生产管理职责

生产管理职责包括现场作业、人员管理、产品质量、制造成本、材料管

理、机器保养等。

(三) 辅助上级

班组长应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

下面我们通过了解班组长一天的工作事项及流程来对其进行一个近距离的观察(如图1-3所示)：

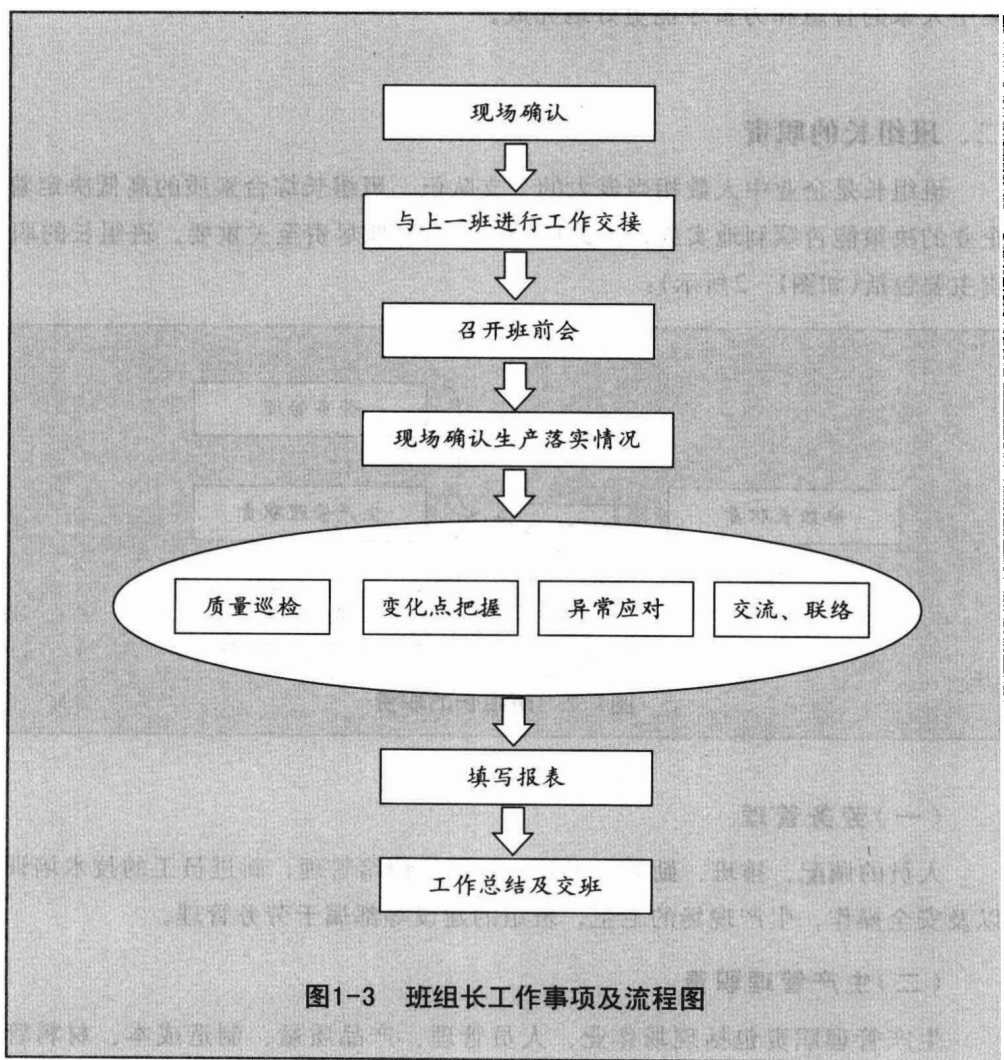


图1-3 班组长工作事项及流程图

1. 现场确认

班组长每天到达企业后的第一件事，就是去生产现场。提前到达现场，从质量、产量、交货期和人员、设备、材料、方法、环境等角度把握上一个班的状况，做到上班之前就对工作安排心中有数，意外事情提前联络、及时处理。为了更好地掌握现场和上一个班的状况，班组长必须要在规定上班时间之前15分钟到达现场。

2. 工作交接

(1) 工作预交接。

提早到达现场的目的就是把握状况，进行工作的预交接。

例如，发现上一个班某台设备坏了，作业员工正在协助维修人员进行抢修，看来不是马上能修好，班组长就要把本班该岗位作业员工紧急叫到现场，提前介入，掌握状况，尽快接手。这样，在上一个班下班后本班能够顺利地把工作推进下去，避免由于交接不及时带来的时间和进度损失。

只有提早到达现场并进行工作预交接，班组长才能根据实际情况恰当地调整当日的工作安排，提高班前会安排的针对性和有效性。

(2) 正式工作交接。

工作交接也称“交班”，一般发生在相同作业场所、执行同一个生产计划、使用相同设备进行交替作业的班组之间，由前后相连的出勤班组长及其上级共同进行。根据实际需要，有时班组骨干或相关作业员工也需要参与。

接班的班组长必须做到交接之后对当班工作安排心中有数，尤其是对产品要求、4M1E(即，人(Man)、机(Machine)、料(Material)、法(Method)、环(Environment)变化点的应对、转产安排等重要事项。

3. 班前会

高效率地召开班前会是班组高效率工作的重要保证。上班时首先召开班前会，确认人员出勤情况，总结头一天工作，布置当天工作及人员调配，进行工

作指导和人员教育。

4. 生产确认

班组长必须对生产安排的落实情况进行现场确认。利用班前会安排好班组工作后,员工各就各位开始工作。生产现场的确认包括以下内容:

- (1)生产的型号是否正确。
- (2)作业人员是否到位。
- (3)相关人员对当班的生产数量是否清楚。
- (4)现场的材料是否正确堆放。
- (5)设备是否正常。
- (6)工艺条件和作业标准是否得到遵守。
- (7)质量是否进行过首检。
- (8)实际转产时间及转产是否安排好。

5. 质量巡检

质量巡检是班组长日常工作的重要内容之一,其实质是检查标准化作业的实施情况。在质量巡检过程中,尤其要加强对质量记录的确认,通过质量记录把握一线员工的作业状态。

6. 变化点把握

任何事物每一天都在以某种方式变化着。变化点管理是现场管理中的重要内容,其目的是预见性地发现问题,在事故、故障和损失出现之前即采取主动的改善行动。把握现场变化点一般从4M1E以及进度共六个方面进行(具体如表1-1所示)。

表1-1 现场变化把握要点表

项目	把握要点	项目	把握要点
人员	标准化作业遵守状态、个人情绪与精力、岗位与技能状况	方法	工装夹具状态、设备状态、工艺条件适合性
设备	一级保养状况、性能与精度、基本工作条件是否具备、磨损与寿命管理	环境	现场5S状况、现场作业照明状况、现场安全管理、人性化作业配置
材料	型号、外观、尺寸、批次、厂家、管理状态、使用状况	进度	实际进度、转产安排调整、转产准备、联络协调

7. 异常应对

异常的情形有很多种,有的是行为异常(如违章、违纪、违反规范),有的是状态异常(如偏差、事故、隐患),发现异常后要善于区分不同的情形和程度,采取恰当的行动。

(1)按异常的严重程度和可能的损失大小,该即时纠正的,要立即指示纠正,直到消除异常;该停产调整的,要立即停机进行解决;需要计划性纠正的要明确具体的时间计划和相关安排,并跟踪落实。

(2)按异常内容涉及的职能分工,本班组能够独立解决的问题要立即行动、全力以赴;需要跨部门解决的问题,要用好的方法争取相关部门的支持,快速行动、共同解决;必须委托别的职能部门解决的问题,要充分说明重要性和紧迫性,全力争取对方的理解和支持,尽快解决问题,本班组要做好跟踪、辅助工作。

不同情形的资源运作方式不同。比如,必须委托别的职能部门解决的问题,也许只是自己和对方打招呼是不够的,可能还要进行书面联络;也许只是自己联络是不够的,可能还要请上级与对方的上级打个招呼,这样才能促进问题的解决。

8. 交流、联络和协调

在一天的工作中,班组长应该结合具体业务,充分利用业务带来的机会,进行跨部门、跨级别的沟通,向上报告、横向联络,参加会议、协调关系,通报信息、商量工作,志在解决问题。在沟通中,不仅要做务实的交流,还要做“务虚”的交流,以增进部门之间、同事之间的了解和理解。

9. 填写报表

根据当天的实际情况,班组长需要按要求填写相关报表,记录生产、质量、员工出勤、效率和班组其他工作的结果及相关信息。日常报表是进行数据分析的重要统计渠道,是班组目标管理的重要基础,也是今后进行追溯性管理、业务分析和课题改进的基础资料。应该强调的是,报表的填写要准确、及时,要尽量数字化、具体化,避免大而空的形式主义。

班组工作报表填写不一定全部由班组长进行，可以充分利用组长、领料员等助手和骨干分工进行，但班组长要全面把握、确认，确保无误。

10. 工作总结及交班

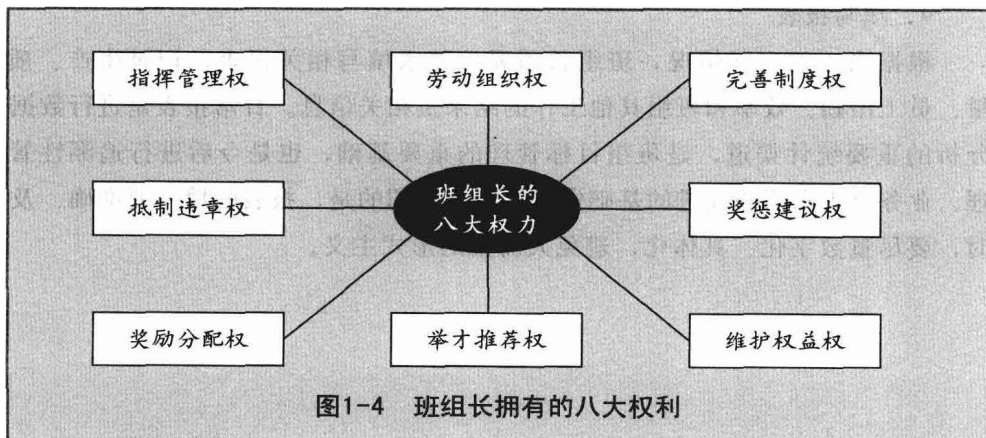
在报表填写的同时，班组长要综合过程信息和报表数据，对当天工作进行总结，包括：

- (1) 与计划、目标对比：是否完成任务，是否达到目标。
- (2) 与正常状态对比：是否有变化，是否有异常。
- (3) 当天工作出现过哪些问题，解决对策及结果如何。
- (4) 当天工作有无遗留问题或事项。
- (5) 交班时需要向下一班提醒哪些事项。
- (6) 评价当天的员工表现，明确第二天班前会时要做的教育工作。

做好当天工作总结的同时，还要按照上述要求做好交班记录和交班工作，顺利完成交接，做到不留尾巴，才能安心下班。

三、班组长的权限

在班组日常管理中，班组长拥有八大权力(如图1-4所示)：



四、班组长需具备的素质

要胜任班组长这一基层管理岗位必须具备以下的能力素质：

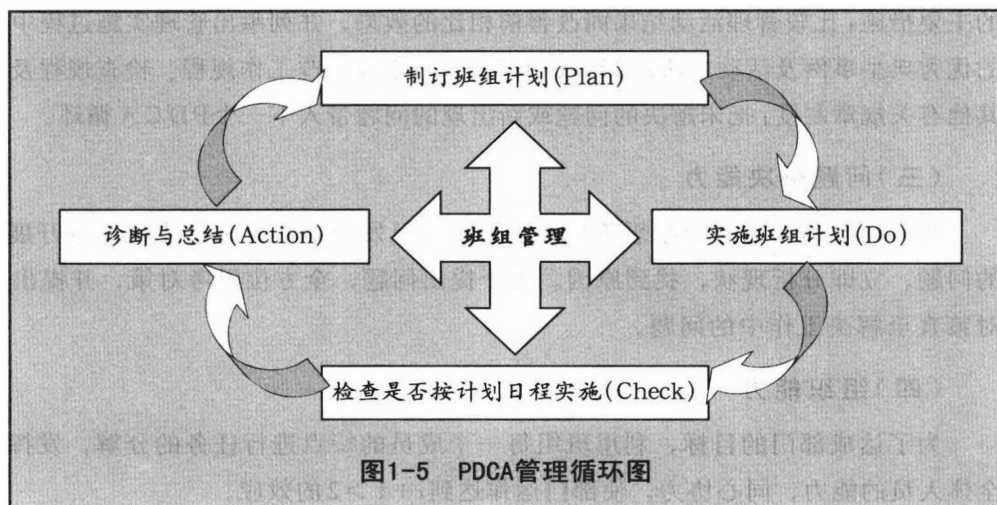
（一）专业能力

在所管辖的团队内，班组长对自己的业务(人员、机器、材料、方法等)娴熟，能够指导下属并向上司提供建议，帮助其正确判断，是开展工作必须具备的能力，随着工作经验逐渐丰富，这方面的能力也会得到逐步提高。班组长作为基层管理人员，这方面的能力特别重要。所以，作为班组长，如果固步自封，不愿意深入学习专业(行业)知识，很难想象能管理好技术上的问题。

学习专业知识，没有年龄、学历、性别上的限制，任何人只要肯努力，方法得当的话，不出几年都能达到较高水平。

（二）目标管理能力

在处理业务时，设定主题、时限、数量等具体的目标，提高员工们的参与意识，具备使P(计划)–D(实施)–C(检查)–A(行动)这一循环不断地周而复始的能力(如图1-5所示)。



（1）计划(Plan)。

计划阶段就是首先要明确实施该项管理活动出于怎样的目的，是否有必要实施，然后分析该管理活动目前处于什么样的状态，尽可能用简单具体的数字