



打造金牌班组长系列丛书

金牌班组长 现场管理



胡俊睿 黄英 编著

广东省出版集团
广东人民出版社



打造金牌班组长系列丛书

金牌班组长

现场管理

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌班组长现场管理 / 胡俊睿, 黄英编著. —广州: 广东
经济出版社, 2009. 8

(打造金牌班组长系列丛书)

ISBN 978-7-5454-0298-8

I. 金… II. ①胡…②黄… III. 生产小组—工业企业管
理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 141051 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9 1 插页
字数	239 000 字
版次	2009 年 8 月第 1 版
印次	2009 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0298-8
定价	54.00 元 (1~3 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

班组长是一线员工的直接组织者和指挥者，企业的生产能力，依赖一线班组长的管理水平。班组长不仅承担着持续地按期、按质、按量交付客户满意的产品的任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队。可以说班组长管理水平的高低，直接影响产品的质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接关系到企业的经营成败。

我国企业里的班组长大多数来自优秀的技术工人，但是，要做一名“金牌班组长”仅有来自一线的历练是不够的，在完成从工人到管理者的角色转变后，班组长是否能够成长为一名卓越的班组长，还必须应对企业上下以及自身能力的挑战，比如：怎样跟员工沟通，让员工有效地配合工作？怎样激励员工？怎样面对来自上司的压力？怎样处理交货期拖延？怎样应对混乱不堪的现场？物料供应衔接不上时怎样协调？设备出现故障、安全出现事故时应如何应对？

一家企业的基层需要多个班组共同组成一个协作链条，不同的工作班组有着不同的分工，因此对于不同的班组，其班组长的工作职责也不尽相同。但完成 QCD 是每一位班组长的共同职责，包括现场作业、产品质量、成本核算、材料管理、机器设备保养、确保安全操作，等等。

为此，本书重点介绍了现场作业管理、现场物料管理、设备工具管理、现场质量管理、生产技术管理、现场安全管理，既有系统性，又有极强的操作性。而成本管理我们将在《班组成本控制》一书中作详细阐述，这里只就物料成本管理进行了简单的介绍。

“细节决定成败”，我觉得现场管理的要义就是讲究细节，只有



从细微处入手，才能大有作为。

针对班组长的自身特点和岗位要求，在编写过程中，我们注重概念与应用的结合，理念与方法的结合，管理原则与流程步骤、方法技巧的结合，并配备了大量的图表，详尽地介绍了上述现场管理的主要内容。对于战斗在制造行业及其服务部门的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工而言，该书确是一本很好的实用性读物。

本书在编写过程中，得到了信息产业部（原电子工业部）国有第711厂、深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂的大力支持，并有刘立新、刘晓、李砚、杨亿、王林、刘雨红、吕嵘、王波、李光辉、唐晓斌、王贵水、王崇彩、金晓岚等同志的参与，在此表示衷心的感谢！

如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。联系方式是：hhhyyy2004888@163.com。

杨 剑
2009年7月

目 录

第一章 现场作业管理	1
一、班组长现场管理管什么	1
■ 班组长现场管理的六大任务	2
■ 班组长现场管理的职责	2
■ 班组长现场管理的权限	5
■ 现场管理的基本内容	7
■ 现场管理项目如何确定	10
■ 现场管理的工作原则	12
■ 现场工作有效推进的步骤	14
■ 现场管理的方法	16
■ 现场指导工作步骤	18
二、作业前管理	21
■ 如何编制班组计划	21
■ 如何召开班前会	23
■ 生产前要进行哪些准备	25
■ 生产准备在部门间如何分工	28
■ 班组长如何做好生产准备	28
■ 如何确定作业速度与作业时间	29
■ 如何制定与管理作业指导书	34
■ 如何制作标准作业单	38
■ 如何进行生产线安排	41
三、作业中管理	44



■ 如何执行标准化作业	44
■ 如何进行4M变更处理	54
■ 如何进行作业切换管理	56
■ 如何进行生产进度控制	60
■ 如何进行生产异常处理	64
■ 如何进行作业的目视管理	71
■ 如何进行日常作业检查与巡查	72
■ 如何进行交接班管理	75
四、作业后管理	78
■ 如何推行日常工作的QCDS	78
■ 班组日常工作QCDS要项	82
■ 如何进行现场作业改善	83
■ 如何进行作业日报管理	88
 第二章 现场物料管理	 92
一、物料管理的方法	92
■ 如何进行有效的物料管理	92
■ 如何进行ABC分类管理	94
■ 物料分类管理应注意的问题	96
二、物料管理作业	97
■ 如何进行物料的设计变更	97
■ 如何进行用料预算	100
■ 如何进行用料存量管理	101
■ 如何进行用料差异分析	102
■ 如何进行发料作业	103
■ 如何进行物料搬运作业	104
■ 如何提高搬运作业水准	105
■ 如何处理不良物料	107
■ 如何进行物料特采作业	109



■ 如何进行辅助材料管理	112
■ 如何进行物料的目视管理	113
三、物料成本管理	114
■ 如何进行生产成本核算	114
■ 如何进行生产成本控制	121
 第三章 设备工具管理	124
一、生产设备管理	124
■ 设备与设备管理	124
■ 如何进行设备点检与巡检	128
■ 如何进行设备维护保养	133
■ 如何进行设备运行管理	136
■ 如何进行设备的目视管理	137
■ 设备发生不良状况时如何处理	138
[附录] 机器保养作业规范	139
二、仪表与工具管理	141
■ 如何进行仪器仪表管理	141
■ 如何进行班组工具管理	144
■ 如何进行班组通用工具的管理	148
■ 如何进行专用工具的管理	149
三、TPM——全面生产维护	151
■ 什么是 TPM	151
■ TPM 推进的原则有哪些	156
■ 什么是 TPM 推进工作的三阶段、十步骤	157
■ TPM 的主要手段——OEE	160
■ 如何开展 TPM 小集团自主活动	167
■ TPM 设备点检如何实施	168
■ 怎样开展自主保养	176
■ TPM 设备维护保养如何实施	179



第四章 现场质量管理	188
一、如何提高班组产品质量	188
■ 影响班组产品质量的主因有哪些	188
■ 班组品质管理的要点是什么	189
■ 班组品质管理有哪些原则	190
■ 班组如何提高产品质量	191
二、班组现场质量控制	192
■ 全面质量控制的基本要领是什么	193
■ 如何在班组中推行标准化作业	193
■ 如何在班组推行“三检制”	194
■ 如何处理现场不良品与质量异常	196
■ 防止不良品的要诀是什么	196
■ 如何在班组中推行4M1E管理	197
三、如何开展QC小组活动	199
■ QC小组活动如何实施	200
■ 如何进行QC小组激励	202
四、如何推进质量管理PDCA循环	204
■ 什么是PDCA循环	204
■ 如何进行制程质量异常处理	208
■ 如何进行制程质量作业管理	210
■ 如何进行产品质量日常检查管理	210
■ 如何进行质量的目视管理	211
五、如何参与TQM（全面质量管理）	212
■ 什么是TQM	212
■ TQM的关键点是什么	214
■ TQM中班组长必须了解哪些常识	215
■ TQM现场质量管理如何实施	217
■ TQM中有哪些QC手法	221



第五章 生产技术管理	232
一、生产工艺管理	232
■ 如何实施产品工艺标准化	232
■ 如何识读生产工艺流程图	236
■ 如何进行生产技术工艺管理	238
二、新产品试制管理	241
■ 如何进行新产品试制管理	241
■ 如何进行新产品投产管理	241
■ 如何推进技术化合理建议工作	242
第六章 现场安全管理	243
一、安全生产管理	243
■ 什么是不安全状态及不安全行为	243
■ 现场文明生产有何基本要求	246
■ 如何进行安全规范管理	248
■ 如何进行班组安全培训	251
■ 如何消除与改善安全隐患	255
■ 如何进行事故管理	257
■ 如何进行安全目视管理	261
■ 如何进行消防管理	262
二、劳动保护	265
■ 如何进行防护用品管理	265
■ 如何进行安全作业改善	269
■ 如何处理工伤事故	269
参考文献	277

第一章

现场作业管理

一、班组长现场管理管什么

班组长是基层的管理员，直接管理作业人员，是 Q（品质）、C（成本）、D（交货期）指标达成最直接的责任者。一家企业的基层需要多个班组共同组成一个协作链条，不同的工作班组有着不同的分工，因此对于不同的班组，其班组长的工作职责也不尽相同。但完成 QCD 是每一位班组长的共同职责，包括现场作业、产品质量、成本核算、材料管理、机器设备保养、确保安全操作，等等。

什么是现场管理

现场是企业从事生产、销售、研发等生产增值活动的场所。

现场管理，是指为了有效地实现企业的经营目标，使产品质量优良、交货期可靠、成本低廉、适销对路，对生产过程诸要素进行合理配置和优化组合，使之达到一体化的综合管理。





■ 班组长现场管理的六大任务

一般而言，现场必须管理的事项有生产力、成本、安全、人员训练、改善活动、5S、员工工作技能、质量、停线次数等，具体包括以下六项：

1. 人员管理

提升人员的向心力，维持高昂的士气。

2. 作业管理

拟订完善的工作计划，执行良好的工作方法。

3. 质量管理

控制好工作的质量，执行自主性品质保证，达到零缺点的要求。

4. 设备管理

正确地操作设备，维持零故障的生产。

5. 安全管理

维护人员、产品、顾客的安全，做好必要的措施。

6. 成本管理

节约物料，减少浪费，降低成本。

■ 班组长现场管理的职责

1. 生产管理

(1) 执行每月生产计划。

- 安排作业人员，使生产流畅。
- 训练及协助作业人员的工作。

(2) 准备每日的生产活动。

- 点检机器设备、工具、零件和材料。
- 执行主管所交付的工作任务。
- 启动机器并确认工作能运作正常。

(3) 跟催。

- 调查异常的原因。





- 向主管报告。
- 采取暂行措施。
- 设计永久对策。
- 向主管报告所采取的行动。
- 依指示协助主管。

(4) 作业完成后的工作。

- 准备下一班工作；如发现有任何异常，要通知下一班人员。
- 确认每一个开关均在“关闭”状态下。
- 准备班组日报表。

(5) 处理停线事件。

- 调查外部停线事件。
- 调查内部停线事件。
- 确定原因及采取对策。

(6) 准备新产品导入生产线。

- 协助主管。
- 学习新产品及指导作业人员。

2. 成本管理

(1) 成本改进的计划。

- 向主管提出口头意见及提案改进的计划。
- 与组长研讨后，准备提出“成本降低计划”的进度表。
- 从事本单位内各改善活动的协调工作，并请求其他人协助处理特定的改善事项（如新工具等）。

- 监督及跟催“成本降低进度表”的进展情形。

(2) 降低人工成本。

- 提出构想及协助上司降低人工成本。
- 监督每月有效出勤变化情况。
- 若未达成目标，则须研究其原因并采取行动。

(3) 降低直接成本。

- 记录材料耗用量。





- 研究材料用量增加的真正原因及其对策。
- 监督材料、消耗性工具、油品等实际耗用量与计划耗用量的

差异。

- 若超过原计划耗用量，则要研究超用的原因并采取对策。

(4) 节约能源。

● 确定是否有任何泄漏之处，如气压和供水等，并拟订计划阻止泄漏。

- 在确定之后，再决定是否由自己来处置或寻求他人协助。
- 训练及鼓励作业人员在机器使用完后，要随手关闭电源。

(5) 日常改进事务。

- 改善的准备。
- 准备工数改善的活动事项。
- 依据问题的状况，给予改善活动的指示。
- 协助主管指导属下改善工作。

(6) 其他。

- 与属下举行会议，说明成本降低的成果。
- 把握每一个机会，强化作业人员的成本意识。

3. 质量管理

(1) 维持和改进质量水平。

- 对组员说明清楚质量现状水平与目标的要求。
- 监督及控制流程的质量输入信息。
- 分析原因及采取对策。

(2) 每日贯彻“质量是制造出来的”信念。

- 检查每日生产的第一个和最后一个产品。
- 执行定期检查以防止不合格品发生。
- 监督作业人员是否遵守作业标准工作。

(3) 发现质量不合格时，能采取对策。

● 属于内部造成的不合格品，要修理好，并向主管报告及提出建议对策。

- 属于外部造成的不合格品，向主管报告，并请求修理的指示。



(4) 其他。

与组员每日开会，告知有关质量的问题并加以讨论，同时也要评估组员质量认知的水准。

4. 安全管理

(1) 认真执行各项制度，对违反工艺操作规程及安全生产规程的行为加以制止，直至停止其工作。

(2) 做好本班组的的安全管理工作，杜绝重大人身、设备、火灾、爆炸事故，减少一般性事故。

(3) 一旦发生事故应立即组织抢救，采取果断措施，防止事故扩大，并向有关部门报告。

(4) 进行事故调查，召开事故分析会议，吸取教训。

班组长现场管理的四大职责

- 生产。
- 成本。
- 质量。
- 安全。



■ 班组长现场管理的权限

1. 工作联络

有权代表车间（班组）与企业有关单位联系生产工作。

2. 拒绝不合格原材料

有权拒绝使用不合格的原料、材料，但经总工程师批示后，应按批示执行。

3. 决定换用备用设备

在用设备发生故障时，有权决定换用备用设备。

4. 有权决定系统负荷的升降

在岗位操作允许的范围内，征得调度同意后，有权决定系统负





荷的升降。

5. 有权拒绝抽调在班人员

有权拒绝抽调在班人员从事其他活动。

6. 异常现象停车处理建议

生产中出现异常现象，有权建议停车处理，经车间领导或调度同意后，按上级意见执行。

7. 临时调整轮班

有权临时调整本轮班的操作人员。

8. 监督按章作业

有权检查、督促各岗位工作，有权制止违章作业。

9. 批准班组人员临时休假

对本班组人员，有权按规定批准假期。

10. 奖惩建议

(1) 对操作人员具有下列情况之一者，有权提出处理意见，并报告领导处理：

- 违章作业不听劝阻者。
- 不服从调动者。
- 班前喝酒者。
- 因病可能引发事故者。

(2) 有权向车间提出奖惩本班人员的建议。

11. 召集班组活动

有权召集本班人员开会或组织活动。

12. 现场管理

(1) 有权制止无正当手续的人员进入车间。

(2) 在车间范围内，有权制止乱动设备的行为。

(3) 有权拒绝各种违反规定的要求和指令。





班组长的管理权限

- 工作联络。
- 拒用不合格原材料。
- 决定换用备用设备。
- 决定系统负荷的升降。
- 拒绝抽调在班人员。
- 异常现象停车处理建议。
- 临时调整轮班。
- 监督按章作业。
- 批假。
- 奖惩建议。
- 活动召集。
- 现场管理。



■ 现场管理的基本内容

企业的主要活动都是在现场完成的，以下几个方面就体现了现场管理的重要性：

- 现场能直接创造效益。
- 现场能提供大量的信息。
- 现场是问题产生的场所。
- 现场最能反映出员工的思想动态。

企业生产管理水平的高低，主要看其现场管理是否为完成企业总的目标而设定了各项阶段性和细化了的具体目标，是否很好地引导广大员工有组织、有计划地开展工作。鉴于现场管理在生产管理过程中的重要地位，班组长必须掌握有关现场管理的基本内容。

1. 建立良好的工作环境

为现场的作业人员创造一个良好的作业环境是每一位现场管理