

日企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

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。

精益生产现场管理系列丛书

黄杰◎编著

班组长 如何管现场

★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**。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



四方华文



协利来

总经生的赢利空间

日企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

黄杰◎编著

班组长 如何管理现场



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

精益生产现场管理系列丛书

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长如何管现场/黄杰编著. —北京: 经济管理出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5096-0728-2

I. 班… II. 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 146215 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 徐 雪

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭 佳

720mm × 1000mm/16

16.25 印张 286 千字

2009 年 10 月第 1 版

2009 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0728-2

·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

总 序

在全球性金融危机之下，不少企业纷纷壮烈落马，幸存企业的利润空间也大幅度缩水，不具备竞争优势者即被淘汰已成铁的定律，而制造业企业又首当其冲。

订单大量缩水，销量急剧下滑，裁员、浓缩重组……许多企业基本都处于亚健康状态，外部虎视眈眈，内部问题成堆，内忧外患，日子很难过！

优胜劣汰是自然界亘古不变的客观规律，也是企业永远无法逃避的魔咒。制造业企业生存主要取决于两个因素：一个是市场/产品，一个是管理。

众所周知，质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中形成和实现的，因此市场/产品在很大程度上也依赖于生产管理。

日本的品质改善专家今井正明曾说过，任何一家企业，都必须从事三项可赚取利润的主要活动：开发、生产、销售，而生产现场正是这些活动发生的场所，生产管理既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

如何降低生产成本，提高企业竞争力？有效提升生产管理是关键！

综观在金融海啸宏观大背景下坍塌的企业，虽各有各的“导火索”，但有一点是共同的，那就是都存在基础管理漏洞。

美国次贷危机的源头是贷款机构向信用程度较差的借款人提供的次级按揭贷款。

中国“毒奶粉”源于对原料奶收购环节监管的失控。

……

“千里之堤，溃于蚁穴”、“基础不牢，地动山摇”。基础管理是企业生存和发展的根基，生产管理是基础管理的重要内容，是企业持续发展的基本保证。

调研资料显示：制造加工中产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的，90%的问题源于生产管理。因此，生产管理是制造加工型企业的核心管理内容。能否实施有效的生产管理，成为决定企业、班组长是否具有竞争力的关键因

素之一。

生产管理如何抓？包括哪些内容？怎样管理？

结合在日企十多年的中高层管理实践，以及多年国内职业培训师和企业管理顾问经验，根据制造企业及现场班组长的实际情况与需求，我总结出了《班组长如何管现场》、《班组长如何控成本》、《班组长如何保安全》、《班组长如何促交期》、《班组长如何抓质量》这套系列丛书。

本丛书力求弥补市场上传统生产管理类图书的不足，系统而全面地指出了现场生产管理中存在的问题。从管现场、控成本、保安全、促交期、抓质量五个方面分别将现场生产管理中的现场、成本、安全、质量、交期五个重点问题一一击破。

本丛书注重拓展现场班组长的视野以及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，最后一章相关工具表单可用于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。

成本管控与企业运营系统改善顾问 黄杰

2009年6月

前 言

现场生产是企业一切活动的基础，生产现场管理与财务管理、技术开发、市场营销、人力资源管理一样，是企业管理的一项重要职能。特别是随着高新技术产业的蓬勃发展，市场需求日益多样化，以往企业生产什么顾客就买什么的卖方市场早已转变为根据需要进行生产的买方市场。

传统而落后的管理方式正逐步将企业推向穷途。如何适应日益加剧的市场挑战，是每一个企业都面临的问题。这就要求企业生产的组织与管理必须做出相应的变革。

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着产品的质量、成本、交货期、安全生产和员工的士气。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；一流的班组长培养了一流的员工，一流的员工创造了一流的现场！日本制造业的辉煌，受益于对生产现场和基层班组长的重视。中国已经成为了世界的制造中心，企业更需要有一流的现场管理队伍。

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、现事是现场管理的灵魂。

为适应广大企业基层管理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，笔者根据自己多年的研究心得及企业现场培训的实战经验编著成《班组长如何管现场》这本书。

全书共分为三篇。前两篇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；第三篇为本书的核心，讲的是现场管理的实际操作：设备

管理、员工管理、物料管理、环境管理等具体细节。

在编写本书的过程中，笔者还参考了大量现场管理的相关理论和专著，同时也筛选了一批精彩案例、附上了一些思考题（每章小节后）及表格（书后附录），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”，本书中可能存在些许不足或疏漏，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！

黄 杰

于北京小汤山

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	5
四、现场管理的内容	7
五、什么是 5W1H 分析法	10
六、什么是 ABC 分类法	15
第二章 心态决定成败——班组长角色认知与心态调整	19
一、顺应时代的变革	19
二、班组长的角色认知	21
三、做一名出色的演员	24
四、别让心里七上八下	28
五、别做 4M 干部	34
六、培养积极的心态	37

第二篇 整装待发

第三章 准备胜于一切——现场生产准备	47
一、生产计划	48
二、文件资料准备	50
三、技术准备	51
四、物资准备	53
五、组织准备	54
第四章 一日之计在于晨——召开高效率的现场班前会	59
一、现场班前会的意义	59
二、现场班前会的目的	60
三、现场班前会的内容	61
四、现场班前会的组织	63
五、有效利用现场班前会	64

第三篇 核心直击

第五章 设备在于“管”——现场设备管理	69
一、什么是现场设备	69
二、设备管理的重要性	71
三、设备管理的主要内容	73
四、设备使用规范化	75
五、设备维护保养	84
第六章 员工需要“理”——现场员工管理	91
一、指导员工的基本方法	91

二、新人更需要耐心指导	101
三、个别指导与集中指导相结合	105
四、调动每一位员工的积极性	111
五、员工缺席顶位管理	118
六、让员工遵守现场规则	120
第七章 合理生产的根本——物料管理	123
一、如何领取物料	123
二、现场物料存放管理	128
三、现场物料搬运管理	130
四、现场物料使用管理	133
第八章 作业改善的关键——现场环境管理	139
一、作业环境设计要点	139
二、合理设计作业环境的意义	140
三、作业现场标识管理	143
四、现场环境 6S 活动	146
第九章 打造一目了然的现场——看板与目视管理	155
一、看板编制及使用	155
二、目视管理及其内容	159
三、现场目视管理常用工具	163
四、看板与目视管理的实际运用	165
第十章 打造和谐高效的现场——现场团队建设	189
一、什么是团队	189
二、现场团队精神的意义	195
三、高效现场团队的特征	197
四、如何打造高效的现场团队	199

第十一章 问题背后的问题——现场问题深层次探究	203
一、问题背后的问题	203
二、培养问题意识	209
三、准确界定问题	210
四、解决问题有方法	212
五、PDCA 问题解决八步法	219
六、现场管理的法则	224
附录：现场管理的相关表格	229
1. 搬运产品工作分析	229
2. 标准工作时间评定表（1）	230
3. 标准工作时间评定表（2）	231
4. 生产部门负荷分析表	232
5. 搬运材料分析表	232
6. 搬运材料途径分析表	233
7. 产量平衡及半成品存量表	233
8. 产品制造过程及使用设备分析	234
9. 产销状况控制表	234
10. 场地占用面积计算表	235
11. 动力设备计算表	235
12. 各部门间搬运量分析	236
13. 各单位出入材料搬运分析表	236
14. 管理革新推行计划表	237
15. 考核作业人员记录表	237
16. 目标实施检查表	238
17. 目标追踪报告表	238
18. 生产一线干部现场管理责任表	239
19. 生产异常状况报告	241
20. 原材料需要量表	241

21. 作业时间研究记录表	242
22. 作业时间与计件工资标准表	243
参考文献	245
后记	247

第一篇

九江狂瀾

第一章 没你不行

——现场管理基础知识

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。

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

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，而并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。

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，但是如果管理存在了弊端，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 and 改变会关系到企业内部的改革和创新，会牵扯到管理者和其他相关者的直接利益。

但是，管理落后的状况不改变，企业就永远不会发展和进步。因此，管理应该是企业的重中之重，企业要想出效益，就必须创新自己的内部管理政策和管理模式。

思考题：

1. 判定一个企业管理水平的高低的标准是什么？
2. 管理重要吗？
3. 企业要从哪方面入手才能得以长久地发展？

三、加强企业现场管理的重要性

企业优化管理是企业整体优化的重要组成部分，是现代化生产不可缺少的重要环节和组成部分。

衡量企业管理水平高低的重要标准是现场管理的优劣，在企业的各项管理