

搞好班组生产现场管理,对增强班组的凝聚力、保证安全生产、提高产品竞争的各要素和员工的素质起到十分重要的作用;对促进企业生产发展、提高企业管理水平和增强企业核心竞争力具有十分重要的意义。

加强班组八大现场管理

■张平亮

我认为,班组现场管理主要包括班组现场的 5S 环境管理、作业管理、质量管理、设备管理、物料管理、成本管理、安全管理、人员管理八大方面。

班组现场的 5S 环境管理。班组长要带领员工开展现场 5S:整理、整顿、清扫、清洁、素养活动。通过前期作业准备;全体上下彻底大扫除;区域规划;开展“三定”定位、“三要素”;定点摄影法;做成“5S 管理确认表”并实施;经过日常现场查核与自我查核,评比、检讨,并不断进行现场改善,创造整洁、明朗、有序的生产环境。为此,日本丰田公司倡导并推行 5S 管理,对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度标准化等现场改善方面的巨大作用得到各国管理界首肯。

班组现场的作业管理。在班组现场管理中进行有序的进度管理,从而保证按时交付产品。对生产作业全过程实施的管理,以确保作业效率、产品质量、生产成本等维持良好的状态。如青岛某变电工程生产时运用的“321”工作法,即“三卡”——工作风险预控卡、生产准备工作验收卡和设备启动状态核对卡;“二书”——生产准备工作计划书和变电工程作业指导书;“一规范”——变电工程生

产准备标准化规范。通过该工作法很好地保证了生产的有序进行,完成任务。

班组现场的质量管理。班组长应强化班组质量意识教育,做到定规矩严制度、负责任可追溯、抓重点关键件、自互检防异常、出数据勤分析、树典型做点评、常培训提素质和 QC 活动提效益;确保以最经济的方法制造出高质量的产品,最大满足客户要求。如广州本田公司规定所有员工在制造过程中严格执行“三不”原则:不接受、不制造、不放过任何缺陷,对于车身整体精度、行驶安全等影响非常大的工序,除了要有正常的本岗位保证外,还要有实施后工序确认、专岗增大抽查频;实施全检等措施,专门建立了员工快速质量信息反馈和控制体系,以确保产品质量。

班组现场的设备管理。班组长应组织员工做好设备工装模具等日常维护和保养工作并要有详细记录,对设备的故障,应该以防为主,并配合做好设备维修;同时,必须科学操作、使用好设备,并对每一台班组设备进行严格的检查,确保生产正常进行,发挥设备最大的工作效率。如日本丰田公司建立作业员

自主保全体系,掌握点检技能,做好日常保全、定期保全和预知保全,早期发现异常,事前防止故障不良的发生。

班组现场的物料管理。班组长对各种材料进行监督与使用管理,善于把握材料特性及保管方法,能使员工看懂材料标志,对材料进行有序放置,避免材料碰伤、变形和变质,以保证所有材料质量,能够满足企业的生产需求。如日本丰田物料告急指示灯,一旦生产线发生物料告急时,将通过指示灯的形式提前通知关联部门,包括物料部、市场部、工程部、生产部等。管理者亲自到现场查看;采取预防措施,防止亮灯。

班组现场的成本管理。班组长在日常生产管理中要切实有效的注重成本管理,积极采取合理的成本管理措施,最大限度地降低生产费用,维持目标成本,确保企业预定的经营利益。如韩国三星集团低成本秘密,即开展班组全员“降低成本费用活动”。集团相关部门负责绘制了成本控制图,其包括:控制成本费用的主要项目,每个人的实施目标;并张贴在班组生产现场。做到每个班组、每名员工都知道控制成本目标,通过员工相互鼓励,提高所有员工的能力,降低生产成本。

班组现场的安全管理。班组长通过对班组环境安全、人员作业安全及职业健康安全等的管理,鼓励班组员工参与和改进安全、环境和职业健康的安全活动,确保安全、质量和效率的实现。如重庆一公司的“111345”安全管理模型,即每会安全一题;每周一次安全活动;班前一句安全警句;三先:预先考虑、预先分析、预先防范;四多:多想一事、多走一步、多看一眼、多说一句;五防:头上防碰砸、脚下防踩虚、横向防来物、设备防运转、作业防触电。

班组现场的人员管理。班组长要做好员工调配、考勤、排班以及员工的培训、福利、情绪管理等,形成和谐的班组关系,使之呈现出最佳工作状态。如韩国三星集团注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥;实施“星级教师制”培养员工;鼓励全体员工积极提出自己的意见和建议,综合评定员工的“累计分考核制”,组织公益活动和集体活动,以激励班组向更高的目标奋斗。

(作者:中国工业工程专家)

班组新鲜事

1 鹰潭车站开展“学技练功”职工竞赛

为强化调车作业安全,南昌铁路局鹰潭车站开展了劳模先进“一帮一、师带徒”活动,对新入路、新改职人员,采取了师傅带、班组帮、干部重点盯控等措施。车站工会、职教科等科室加强动态检查指导,每季对调车人员“学技练功”和安全生产情况进行综合评比,对考试成绩偏高和偏低人员,在仔细核查分数、分析原因的基础上,及时推广他们好的学习方法,针对性制订帮教计划,实现了职工业务水平的整体提升。

2 茂名石化举办“小指标”竞赛

“小指标创优”劳动竞赛是将生产装置要实现的主要技术经济指标分解成若干个相关联的、可操作的小指标,以班组为单位组织职工开展劳动竞赛,以班组小指标先进,促进装置主要技术经济指标最优。为确保竞赛结果让职工信服,各参赛车间在装置宣传栏设立“小指标创优竞赛台”,以图文并茂的形式公布每月各个班组竞赛得分、排名情况,增强职工“小指标创优”和“大指标创一流”的紧迫感。

3 阜阳公交:安全服务监督“随手拍”

为进一步规范公交驾驶员的行车行为,增强安全责任意识 and 文明行车意识,阜阳公交面向全社会开展安全服务监督“随手拍”活动。“随手拍”内容主要包括五大方面,一是驾驶员行车中接打、查看手机,吸烟、吃零食等行为;二是驾驶员到站不停车、车未停稳开门、车未关门起步等影响安全驾驶的违纪行为;三是驾驶员行车时与熟人聊天;四是驾驶员在行车期间的不文明行为;五是驾驶员与乘客发生矛盾纠纷行为。一经确定驾驶员的违规行为属实,将给予拍摄者奖励面值100元的公交IC卡。

[责任编辑:毕潇濛]
Email:bxm331@163.com