

论汽车制造企业总装车间的班组管理工作

张华强

(上汽通用五菱汽车股份有限公司东部总装车间, 广西 柳州 545007)

摘 要: 文章论述了汽车制造企业总装车间班组管理工作的重要性, 并从安全、人员、质量、产量、成本 5 个方面讨论了如何做好汽车制造企业总装车间的班组管理工作。

关键词: 汽车制造企业; 总装车间; 班组管理; 产量; 成本

Study on the Work of Team Leaders in General Assembly Shop of Vehicle Manufacturing Enterprises

ZHANG Hua-qiang

(SAIC-GM-Wuling Automobile Co. Ltd., Liuzhou 545007, China)

Abstract: This test talks about how to carry out the work as team leaders of general assembly shop of the vehicle manufacturing enterprises, mainly consisting of safety, people, quality, output and cost.

Keywords: vehicle manufacturing enterprise, general assembly shop, team management, output, cost

引言

汽车制造企业总装车间需要将成千个零部件组装成一辆整车, 人员的数量之多、设备的数量之多、零件的数量之多、工具的数量之多, 都决定了汽车制造企业总装车间管理工作的复杂性。而作为车间管理工作最终落脚点的班组管理, 直接承载着所有生产活动的进行, 直接关系到车间甚至公司各项指标的实现, 直接关系到企业经营的成败。因此讨论汽车制造企业总装车间的班组管理就显得很有必要。

本文论述了汽车制造企业总装车间班组管理工作的重要性, 并从安全、人员、质量、产量、成本 5 大方面讨论了如何做好汽车制造企业总装车间的班组管理工作。

1 汽车制造企业总装车间班组管理工作的重要性

班组是企业的最小生产单位, 班组管理是企业

管理中的基础。无论什么行业、工种, 它的共同特点就是拥有共同的劳动手段和对象, 直接承担着一定的生产任务, 其中也包括服务产品。尤其是在汽车制造企业总装车间, 产品的复杂性决定了生产过程的复杂性, 生产过程的复杂性又决定了管理工作的复杂性, 而作为企业管理基础的班组管理, 就具有特别重要的意义。

1.1 班组管理影响着公司生产决策的实施

班组是完成企业运行任务的基本单位。班组作为企业运行工作的基本单位, 承担着基本的运行工作任务。班组管理水平高低、班组人员素质如何, 直接影响着产品质量, 影响着年、月运行计划和各项指标的完成。若每个班组都能做到以熟练的业务和良好精神风貌组织生产, 都能够严格地执行政策、执行制度和工作程序, 就为公司取得良好的经济效益和社会效益打下了基础。

在实际工作中, 经营层的决策做得再好, 如果没有班组长的有力支持和密切配合, 没有一批领导

收稿日期: 2010-03-02

作者简介: 张华强(1983-), 男, 助理工程师, 主要从事现场管理工作。

得力的班组长来组织开展工作,那么经营层的政策就很难落实。

因此班组管理影响着决策的实施,影响着车间乃至企业各项指标的最终实现。

1.2 班组是车间管理层与员工之间承上启下的桥梁

班组长既是产品生产的组织领导者,也是直接的生产者。班组长的特殊地位决定了其要对3个阶层的人员采取不同的立场:面对部下应站在代表经营者的立场上,用领导者的声音说话;面对经营者他又应站在反映部下呼声的立场上,用部下的声音说话;面对他的直接上司又应站在部下和上级辅助人员的立场上讲话。

因此班组是车间管理层与一线员工之间承上启下的桥梁,为传达车间管理层的思想、为反映一线员工的愿望,发挥着重要作用。

1.3 班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所

班组人员朝夕相处、同苦同乐,相互了解、相互信任,便于开展思想政治、业务技能、文化知识的培训工作。通过学习政治理论、业务和文化知识,激发员工积极向上的热情,消除歪风邪气等不良倾向。抓实班组教育,也就把握了员工素质提高的途径。因此班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所。

综上所述,在汽车制造企业总装车间,班组管理影响着车间乃至公司决策的实施、为车间管理层与一线员工之间的沟通搭建了桥梁并且是车间进行员工队伍建设的基本场所,可见班组管理的重要性。

2 汽车制造企业总装车间班组管理工作一:安全

汽车制造企业总装车间班组生产安全管理是车间各项安全管理中一个最为重要的组成部分,是车间正常生产和运行必要保证。班组生产安全管理主要包含以下3方面。

2.1 开展安全教育和培训,提高班组员工安全意识

开展安全教育和培训,向班组员工讲解各项有关安全生产的方针、政策、法令、法规及劳动保护的意義、任务、内容及基本要求,使班组员工牢固树立

“安全第一”的思想。

开展安全教育和培训,向班组员工介绍班组生产概况、作业环境、设备状况、消防设施等,重点介绍可能发生伤害事故的各种危险因素和危险部位。

开展安全教育和培训,向班组员工讲解班组内各工位安全操作规程及有关注意事项,使班组员工自觉遵守安全操作规程。

开展安全教育和培训,向班组员工讲解PPE(劳保用品)的正确使用方法,使员工严格执行PPE穿戴。

2.2 辨识危险并将危险可视化

把班组内有关安全的指示、警告、禁令等特定信息,采用不同的标牌、颜色、图形、符号和文字表示出来,并设置在通道旁或需要特别强调的地方,给班组员工提供统一、有效和清晰的安全目视化,指导班组员工正确使用和识别安全标志牌,并严格遵守。

2.3 积极开展5S,创造安全的班组工作环境

通过开展5S(整理、整顿、清扫、清洁、素养)活动,对生产环境中的不符合项进行及时的改善和整顿,能够使班组的环境舒适、宽敞,提高班组员工的素养,不容易发生安全事故。

3 汽车制造企业总装车间班组管理工作二:人员

3.1 开展岗前培训,培养合格员工

新员工或因工作调整进入新的操作岗位的员工,在正式上岗前,均需在车间现场培训区接受岗位操作规范和技能培训,完成规定的培训内容,考核合格方可上岗。

3.2 开展岗位柔性,提高班组员工技能

岗位柔性是指通过开展培训,实现一人胜任多岗,一岗多人胜任。既能满足公司生产的要求,也能给班组员工创造机会学习更多岗位,激发班组员工的工作激情。

3.3 开展团队建设活动,提高班组凝聚力

通过开展形式多样的团队建设活动,提高班组员工对班组的归属感和向心力,从而增强整个团队的凝聚力。

3.4 与班组员工有效沟通

要积极主动去和员工沟通,避免被动沟通。

了解员工的性格类型,维护员工的自尊,避免伤害到员工,讨论问题时候要对事不对人。

专心倾听。倾听是打开双方沟通渠道的关键。倾听表示了解员工的感觉。

交流时间短而多。平时定期有事没事都要和员工们沟通,避免到有事情的时候才沟通。

4 汽车制造企业总装车间班组管理工作三:质量

4.1 班组员工操作标准化

正确记录当前最佳的工作方法,形成标准化文件,为员工上岗培训提供依据,保证质量,为改进工作提供越来越高的起点。

标准化文件包含 10 个要素(见图 1):动作步骤、时间要素、工位描述、特性要求、质量检查、安全要点、审批更改、工具描述、物料描述、图示图片。

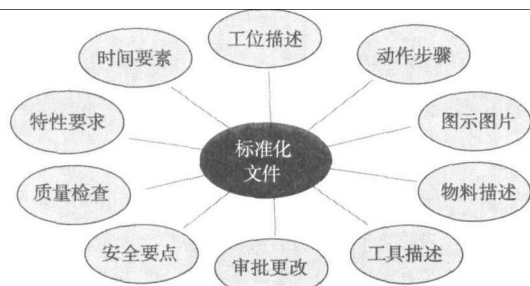


图 1 标准化文件构成要素

4.2 组织班组员工开展“质量一分钟检查”

一分钟质量检查是生产线操作工进行质量检查的一种工具,它要求每班员工在做完第一台车和最后一台车后停线一分钟进行质量检查,确保当班生产状况正常,做好制造过程的质量控制。

4.3 班组长进行质量抽检

班组长质量检查是要求班组长对当班生产的车辆/零件进行不定时抽检,记录当班出现频次最多的质量问题,做好质量检查表的记录、统计和分析,并及时反馈质量检查信息,做好制造过程的质量控制。

4.4 制作质量边界样本和工位防错

质量边界样本是一种质量目视化标准,用来帮助用户界定能够接受的最低限度的产品质量水准,

用以指导班组员工在现场操作时评估自己的工作质量能否达到最低限度的质量水准。质量边界样本可分为图示样本和实物样本两种。

防错是一个预见性程序,用来预防和检测会对消费者造成负面影响并导致浪费的各种缺陷。防错分为设计防错和过程防错两大类,是制造质量的一个重要保证。

5 汽车制造企业总装车间班组管理工作四:产量

5.1 加强班组建设,提高员工技能

通过班组建设,提高班组员工的工作积极性和出勤率;开展技能培训,提高班组员工的熟练程度,以减少因操作问题造成的停线;对班组新员工进行岗前培训,确保新员工合格后上岗。

5.2 TPM(全员生产维护),保证设备正常运转

由班组全员参加进行班组内设备保养,提高操作人员对设备的关注意识。每天开展对班组内设备、工具的点检,保证设备的正常运转,从而减少因设备故障造成的停线。

5.3 FIFO(物料先进先出),保证零件质量

先进先出是指根据物料生产或供应的先后顺序,依次使用,从而保证班组员工每次使用的物料都是最新状态,避免因库存过久而造成零件质量问题并引起停线(见图 2)。

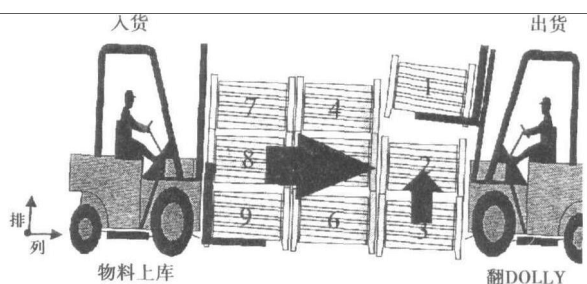


图 2 物料先进先出顺序

6 汽车制造企业总装车间班组管理工作五:成本

汽车制造企业成本主要包含人力成本、物料成本、设备成本,因此班组成本管理可以从以上 3 点进行。

6.1 班组人力成本控制

通过合理安排组内分工,优化班组工作要素,精简班组人员结构;培训班组员工技能,提升班组工作效率,从而实现人力成本的下降。

6.2 班组设备成本控制

通过执行 TPM(全员生产维护),减少设备的故障率,延长设备的使用年限,从而降低班组设备成本。

6.3 班组物料成本控制

班组员工严格执行标准化操作,减少因为操作造成物料划伤、破损等,对于已经划伤或破损的物料,严格执行可疑物料流程(见图3)。

7 结论

本文从安全、人员、质量、产量、成本5个方面

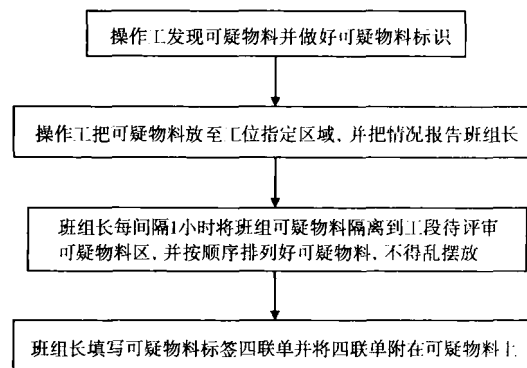


图3 班组物料成本控制流程

粗浅地对汽车制造企业总装车间班组管理工作进行了论述,但是班组管理是一项长期而复杂的活动,需要不断地在实践中摸索、前进,并最终找到适合自己的班组管理模式。

参考文献

- [1] 谢景山.企业班组管理攻略[M].北京:化学工业出版社,2005.
- [2] 荆波.班组管理基础知识与操作实务[M].北京:中国石化出版社,2005.
- [3] 赛艾诺.班组长如何控成本[M].深圳:海天出版社,2007.
- [4] 赛艾诺.班组长如何保安全[M].深圳:海天出版社,2007.
- [5] 赛艾诺.班组长如何促产量[M].深圳:海天出版社,2007.
- [6] 赛艾诺.班组长如何抓质量[M].深圳:海天出版社,2007.