

现代企业班组管理培训教材

企业班组长培训 学习手册

QIYE BANZUZHANG PEIXUN
XUEXI SHOUC

北京市劳动和社会保障局组织编写

刘 宇 曲 立 金春华 编



中国劳动社会保障出版社

现代企业班组管理培训教材

企业班组长培训 学习手册

QIYE BANZUZHANG PEIXUN
XUEXI SHOUC

教材编委会

主任 宋丰景
副主任 谌跃进 吴晓军 王成景
委员 车志刚 韩 军 彭向东
朱小京 王国顺

本书编写人员

刘 宇 曲 立 金春华 编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业班组长培训学习手册/北京市劳动和社会保障局组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

现代企业班组管理培训教材

ISBN 7-5045-5679-3

I. 企… II. 北… III. 生产小组-工业企业管理-技术培训-习题 IV. F406.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 055782 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 2.75 印张 63 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 6.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

目 录

学 习 指 导

第一部分	课程性质和有关说明	(3)
第二部分	课程考核内容与考核要求	(4)
第三部分	样题及参考答案	(9)

形成性考核

第一部分	作业	(25)
第二部分	综合练习题及参考答案	(30)

学 习 指 导

第一部分

课程性质和有关说明

“企业班组长培训”为“首都职工素质教育工程”培训课程。本课程结业考试实行统一考试，命题依据的教材为《企业班组长培训教程》。

为使本课程的要求在考试命题中得到贯彻和落实，对有关问题说明如下：

1. 在第二部分列出了《企业班组长培训教程》各章的考核知识点。对各考核知识点的考核要求分为“了解”“掌握”“重点掌握”三个层次。

(1) 了解：要求考生知道这部分内容。

(2) 掌握：要求考生对这部分内容能够熟悉并理解。

(3) 重点掌握：要求考生对这部分内容能够深入理解并熟练掌握，同时能将所学到的知识应用到实践当中。

2. 本课程的考核采取形成性考核和终结性考试相结合的办法。

(1) 形成性考核：形成性考核包括小论文写作、案例分析、综合练习等形式。形成性考核按百分制计。四次形成性考核的成绩按照 40% 的比例折算计入课程总成绩。

(2) 终结性考试：终结性考试为期末闭卷考试。考试采用百分制，成绩达 60 分及以上为及格。考试时间为 150 分钟。终结性考试试卷采用的题型包括判断题、单项选择题、多项选择题、案例分析题四种。各种题型的具体形式可参阅第三部分。终结性考试的成绩按照 60% 的比例折算计入课程总成绩。

第二部分

课程考核内容与考核要求

第一篇 班组长的角色认知与自我发展

考核内容		考核知识点	考核要求
第一章 班组长的角色认知	管理的基础知识	管理的概念、对象、职能	了解
		管理者的类型、技能	
	班组管理	班组管理的内容，并与自己的实际情况进行比较	掌握
	班组长使命和基本任务	班组长的使命	了解
		班组长的基本任务	掌握
		对自己的现状进行评估	
	如何认识班组长的角色定位和转换	班组长的角色定位和转换	重点掌握
		班组长通常面对的人员（下级、同级、中层、高层、外部人员）	
	企业文化	企业文化的概念	了解
		企业文化的具体内容	
第二章 班组长的自我发展	学习型组织	学习型组织的定义和特征	掌握
		“五项修炼”（自我超越，改进心智模式，勾画共同的远景蓝图，团体学习，系统思考）在班组生活中的应用	
	班组长基本素质	知识、技能、职业素养	了解
	班组长各种能力	学习能力、创新能力、人际关系能力、授权艺术	掌握
	班组长自我成长和提升的主要途径	做到有抱负、有追求、有目标，加强时间管理，提高自己的情商，规划职业发展之道，向榜样看齐等	重点掌握
	班组长提高工作绩效的具体方法	将目标管理、PDCA 循环、5W1H 方法、会议主持、请示与汇报等具体方法应用于提高工作绩效	重点掌握

第二篇 班组长的管理技能开发

考核内容		考核知识点	考核要求
第三章 班组长领导能力的开发	领导的本质	领导的概念	掌握
		影响力的来源（即职位权力和非职位权力）	掌握
		领导者与管理者的区别	了解
	班组长影响力的培养	班组长提高自身工作能力的途径	掌握
		班组长强化自身人格魅力的途径	
	典型的领导理论	领导性格理论	了解
		领导行为理论	重点掌握
		权变领导理论	
第四章 班组长激励能力的开发	激励概述	激励的概念	掌握
		激励的过程	了解
	激励理论	需要层次理论，X—Y理论，双因素理论	重点掌握
		期望理论，公平理论，目标设定理论	掌握
	常见的激励手段	竞争，奖励，榜样激励，适当的工作设计，培训，民主管理	掌握
第五章 班组长人际能力的开发	改变组员态度的技巧	态度的重要性	重点掌握
		三种不同的工作态度	了解
		改变组员态度的四项技巧	掌握
	说服组员的技巧	说服的三个原则	了解
		说服组员的十项技巧	掌握
	表扬组员的技巧	表扬的重要性	重点掌握
		表扬组员的十项技巧	掌握
	批评组员的技巧	批评的两个目的	了解
		批评的五個层次	掌握
		批评组员的十项技巧	
第六章 班组团队建设	团队的概念、特征与分类	团队的概念	掌握
		团队与群体的区别	
		高绩效团队的特征	
		团队的分类	了解
	团队建设	团队建设的策略	了解
		团队建设的阶段	重点掌握

企业班组长培训学习手册

续表

考核内容		考核知识点	考核要求
第六章 班组团队建设	团队精神	团队精神的含义	掌握
		如何增强团队凝聚力	
		如何培养团队合作	
		如何提升团队士气	
	团队沟通	沟通的概念	掌握
		沟通的过程和作用	了解
		有效沟通的原则和技巧	重点掌握
	团队冲突	团队冲突的概念	掌握
		团队冲突产生的根源	了解
		关于冲突的三种观点	掌握
		处理团队冲突的五种策略	

第三篇 班组长的现场管理技巧

考核内容		考核知识点	考核要求
第七章 作业管理	作业准备与作业标准化	作业准备与作业标准化的概念	了解
		在生产过程中, 根据时间标准、操作标准、计量标准和质量标准制定出标准化文件以便进行标准生产	
	作业计划安排	根据生产工艺特点、组织生产的特点、产品专业化程度和工作地专业化程度来确定生产类型	掌握
		作业排序的种类、准则以及评价指标	
		针对瓶颈问题的 OPT 理论	
	作业进度控制	作业进度控制步骤	重点掌握
		在作业进度控制中, 对投入进度控制、产出进度控制和工序进度控制的方法	
	人员调配	人员调配的原则	掌握
		班组内人员调配的步骤	
		作业改善的办法 (作业轮换、作业丰富化、作业扩大化)	
	目视管理	目视管理的作用、内容和工具	掌握
		看板管理的内容和作用	

学 习 指 导

			续表
考核内容		考核知识点	考核要求
第八章 物料管理	物料申请与领用	如何进行物料领用申请和供应计划	了解
		物料管理的出入库程序	
	物料消耗与成本核算	物料消耗定额的分类（原材料消耗定额、燃料消耗定额）	了解
		制定物资消耗定额的基本方法	掌握
		物料盘点的步骤及改善内容	
		班组成本核算的内容	
	在制品控制	在大量流水线情况下和批量生产条件下如何确定在制品定额	掌握
		在制品控制工作的任务和有效方法，包括看板管理、JIT 生产方式	
	ABC 物料控制方法	ABC 物料控制的核心、分类标准、控制策略	重点掌握
		ABC 分类方法的注意事项	
第九章 质量管理	质量管理基本概念	质量的内涵	掌握
		全面质量管理的基本观点	了解
		常用的质量管理工具	重点掌握
	QC 小组	QC 小组的活动内容、组建步骤和不同类型小组的作用	了解
		QC 小组的思想在实际工作中的应用	重点掌握
	ISO 9000 标准与质量认证	ISO 9000：2000 族质量管理体系的构成	了解
		八项质量管理原则	掌握
		质量认证的基本内容	了解
	6 西格马管理与卓越绩效	6 西格马的含义	掌握
		6 西格马管理的基本原则	
		几种最有影响力的卓越绩效模式	了解
		我国卓越绩效模式的构成及评价准则的七大要素	重点掌握
第十章 设备管理	设备及设备分类	设备的概念	了解
		设备的寿命	
		设备的分类	
	设备的使用与维修	如何正确使用设备，包括：员工上岗前的培训、设备使用前的认真检查、设备的保养、建立合理的设备使用制度以及对设备状态的正确评价和判断	重点掌握

企业班组长培训学习手册

续表

考核内容		考核知识点	考核要求
第十章 设备管理	备件管理	备件管理的意义和内容	了解
		备件库存管理内容	掌握
	全员生产维修 (TPM)	全员生产维修 (TPM) 的含义、发展历程和意义	了解
		全员生产维修的内容	重点掌握
	安全管理	班组安全管理的主要内容 (环境安全管理和职业健康安全管理)	掌握
第十一章 5S 管理	整理的含义与实施	整理的含义	掌握
		整理的实施	了解
		整理的实施难点及对策	掌握
	整顿的含义与实施	整顿的含义	掌握
		整顿的实施	掌握
		“三定”原则	重点掌握
		整顿的实施难点及对策	
	清扫的含义与实施	清扫的含义	掌握
		清扫的实施	了解
		清扫与大扫除中的“清扫”的区别	掌握
	清洁的含义与实施	清洁的含义	掌握
		清洁的实施	了解
		清洁的实施难点及对策	掌握
	素养的含义与实施	素养的含义	掌握
		素养的作用	了解
		素养的实施	
		素养的实施难点及对策	重点掌握
	5S 的发展	5S 的发展以及 5S 与企业管理的关系	了解

第三部分

样题及参考答案

一、判断题（下列判断正确的请打“√”，错误的打“×”；每题1分，共10分）

1. 管理者和领导者之间没有什么区别。 ()
2. 企业就是一个转换器，将输入的资源，通过一定的运作，输出满足客户需要的产品和服务。 ()
3. 授权可以将团队领导者从常规的任务中解脱出来，去执行更重要的任务。 ()
4. 分权式的领导总比专制式的领导更有效。 ()
5. 保健因素是内在因素，可以激发人的进取心，提高工作效率。 ()
6. 批评组员的时候，应做到对事不对人。 ()
7. ABC分类法中，B类物料进出仓库比较频繁，对库存成本影响很大。 ()
8. 目视管理就是管理者亲自到作业现场进行现场监督的管理方式，因为管理者可以亲眼看见作业过程，所以称为目视管理。 ()
9. QC小组是进行质量管理的人员参与的活动，一般员工不必参与。 ()
10. 5S管理的最终目的是提高人的素养。 ()

二、单项选择题（下列每题的选项中，只有1个是正确的，请将其代号填在括号内；每题1分，共20分）

11. 下列活动中，不属于管理活动的是：()。
A. 部队中的班长与战士谈心 B. 企业中的主审计师对财务部门进行检查
C. 钢琴家制定自己的练习计划 D. 医院的外科主任主持会诊
12. “凡事预则立，不预则废”是强调()的重要性。
A. 组织 B. 预测 C. 预防 D. 计划
13. 一般来说，可以把管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。下列活动中，一般由基层管理者负责的是：()。
A. 直接指挥和监督现场作业活动
B. 将公司的总目标和发展战略转化为职能部门的目标
C. 进行短期操作性决策
D. A和C
14. 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要的工程项目，结果由于助手工作中的考

虑欠周全，致使项目最终被另一家公司接走。由于此项目对公司经营关系重大，董事会在讨论其中失误的责任时，存在下列几种说法，其中最为合理的是：（ ）。

- A. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任
- B. 总经理的助手既然承接了该谈判的任务，就应对谈判承担完全责任
- C. 若总经理的助手又进一步将任务委托给其下属，则可不必要承担谈判失败的责任
- D. 总经理已将此事委托给助手，所以对谈判失败完全没有责任

15. 在一次管理知识和技能培训班上，学员们就如何调动企业员工积极性的问题展开了激烈的讨论，并得出四种不同的主张。如果四种主张都能切切实实做好，那么应成为首选主张的是：（ ）。

- A. 成立员工之家、开展文体活动等，以增强凝聚力
- B. 从关心员工需要出发，激发员工的主人翁责任感，从而努力做好本职工作
- C. 表扬先进员工，树立学习榜样
- D. 批评后进员工，促使其增强工作责任心

16. 彼得·圣吉的《第五项修炼》中所提到的五项修炼不包括（ ）。

- A. 改进心智模式
- B. 勾画共同的远景蓝图
- C. 团体学习
- D. 团体创新

17. 企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是（ ）。

- A. 企业精神
- B. 企业价值观
- C. 企业文化
- D. 企业哲学

18. 假设你的部门因预算限制有必要进行整编。你指派本部门中一位经验丰富的人负责这项任务。他在本部门的每个领域都工作过，你感到他有能力完成这项任务，可他似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时，你应当采取的领导方式是（ ）。

- A. 高任务—高关系
- B. 高任务—低关系
- C. 低任务—高关系
- D. 低任务—低关系

19. 按照双因素理论，下列因素中属于激励因素的是（ ）。

- A. 奖金
- B. 上下级关系
- C. 工作内容的吸引力
- D. 工作的保障

20. 通过委以重任来改变组员的态度，这一做法的理论基础是（ ）。

- A. X 理论
- B. Y 理论
- C. 目标设定理论
- D. 领导理论

21. （ ）通常由 10~16 人组成，他们能够自己承担部分责任，他们可以在责任范围内控制工作进度，决定工作任务的分配等，甚至还可以自己挑选团队成员，并让成员相互进行能力评估。

- A. 问题解决型团队
- B. 自我管理型团队
- C. 多功能型团队
- D. 虚拟团队

22. 首要的沟通技巧是 ()。
- A. 听 B. 说 C. 读 D. 写
23. 在产品制造过程中, 准备保证生产作业计划正常进行所必需的物质条件的各种工具、量具、模具等是属于 ()。
- A. 物资能源准备 B. 机器设备准备
C. 技术文件准备 D. 人力资源准备
24. 班组成本核算方法中, 主要用指标实际发生额与计划或标准额进行比较, 以差额的形式反映指标完成程度的算法是 ()。
- A. 工作量核算法 B. 班组成本核算法
C. 节约额核算法 D. 定额核算法
25. ISO 9000: 2000 族质量管理体系的八项原则不包括 ()。
- A. 持续改进 B. 与供方互利的关系
C. 管理创新 D. 基于事实的决策方法
26. 从我国的卓越绩效评价准则模型的分值来看, 最注重 ()。
- A. 过程 B. 用户和市场 C. 经营结果 D. 高层领导
27. 下列选项中不属于设备维修方式的是 ()。
- A. 日常维修 B. 过程维修 C. 委托维修 D. 预防维修
28. 下列选项中不属于职业性有害因素的是 ()。
- A. 物理有害因素 B. 生物有害因素
C. 环境有害因素 D. 化学有害因素
29. 维护整理、整顿、清扫的成果, 将它们进行到底, 并将其制度化、标准化, 属于 5S 管理中的 ()。
- A. 整理 B. 整顿 C. 清洁 D. 素养
30. 整顿的实施难点是 ()。
- A. 将其与陈列区分开来 B. 持之以恒
C. 做到责任到人 D. 区分必需品和非必需品

三、多项选择题 (下列每题的选项中, 至少有 2 个是正确的, 请将其代号填在括号内; 每题 1 分, 共 10 分)

31. 小王是一家化工企业的班组长, 他的使命包括: ()。
- A. 提高产品质量 B. 提高生产效率
C. 降低生产成本 D. 防止生产事故的发生
32. 小张原来是个技术工人, 领导根据他的优秀表现, 将他提拔为班组长。你认为小张应该注意的是: ()。
- A. 明确新岗位的责任和权力
B. 进行新的角色分析和角色转换

- C. 小事报告直接主管，大事直接向高层领导报告
D. 其他班组长和自己平级，可以不必配合他们进行工作
33. 戴明环“PDCA”包括（ ）。
A. plan B. do C. check D. action
34. 下列属于保健因素的是（ ）。
A. 薪酬 B. 工作挑战性 C. 工作条件 D. 人际关系
35. 常见的领导理论有（ ）。
A. 领导性格理论 B. 领导行为理论
C. 权变领导理论 D. 影响力理论
36. 团队种类有（ ）。
A. 问题解决型团队 B. 自我管理型团队
C. 多功能型团队 D. 混合团队
37. 有效沟通的原则有：（ ）。
A. 采取以人为导向的沟通，而非以问题为导向的沟通
B. 采取评价性沟通，而非描述性沟通
C. 采取具体的陈述，而非笼统的陈述
D. 采取负责任的沟通，而非事不关己的沟通
38. 作业标准包括（ ）。
A. 作业时间标准 B. 操作标准
C. 计量标准 D. 质量标准
39. 原材料的消耗构成一般包括（ ）。
A. 基本消耗 B. 工艺性消耗
C. 非工艺性消耗 D. 动力用燃料消耗
40. 公司中需要整理、整顿的地方有（ ）。
A. 仓库 B. 办公室 C. 工作场所 D. 车间

四、案例分析题（根据案例所提供的情况回答随后的单项选择题；每题 2 分，共 60 分）

【案例一】仓促上阵的新车间主任

张东升是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修钳工，技工学校毕业，今年 38 岁，正值年富力强。他干劲大，手艺强，肯负责，人缘好，还带了三名学徒工做徒弟，同事和上级都挺喜欢他，车间主任李继明更以他为骨干，常让他代表自己去矿上或公司开干部会。大家都说李主任的接班人非张师傅莫属。

今天是周一，张师傅正赶上白班，忽然听说李主任心脏病犯了，已经住进职工医院。李主任德高望重，深受大家敬爱，就是身体不太好。这回住院，人人都盼望他早日康复，

以为又像往常那样，过几天就能出院上班。不料傍晚时传来噩耗，李主任经抢救无效，已在医院病逝。大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示哀悼和慰问。

次日一早，分管人事的周副矿长来电话，要张师傅暂时代理车间主任，行使权力；还特别关注车间正在抢修的一台装载机，问何时能修好，这可是矿上等着要用的急活。张师傅答应周四中午前一定修好交用。

星期三上午，周副矿长把张师傅找去，正式通知他公司已任命他继任车间主任，并表示了祝贺和期望，然后张师傅就匆匆赶回车间，参加突击抢修那台装载机去了。任务很重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上九点多，再三叮嘱夜班班长抓紧工作，才回家休息。

周四早上，张师傅特别早到班，发现昨晚矿上又有四辆自卸式载重卡车送来待修，而那台装载机还未修好。张师傅赶忙把全车间白班职工召集到一起，说明了面临的维修任务如何重要、迫切和艰巨，号召大家化悲痛为力量，群策群力，尽快完成任务。工人们纷纷表态要努力工作，如期修好这批车辆。

张师傅略感放心，就上备品库去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队打来电话，说他们的一台主力设备，32吨自卸卡车在现场抛锚，要求派人去抢修。张师傅知道如今人人手头的活都又多又紧，就自己背起工具箱，下现场去抢修了。

待他修好那台自卸卡车，回到车间时已经快中午了。他发现车间里乱糟糟一片：四辆待修自卸车中有三辆在停工待料，忙问这是怎么回事。工人们说已故的李主任曾定下规矩，备件要主任签过字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送到待修。张师傅刚办完接车手续，周副矿长又来电话要装载机了。听说还没修好，周副矿长老大不快，埋怨活抓得不紧，并强调这会给矿上带来很大损失。刚放下电话，公司常务副总经理又来电话，让张师傅马上去总部出席紧急干部会议。

本来张师傅知道自己被正式提升为车间主任时还挺高兴，也颇有信心当好主任一职，如今想法好像有些变了。他怀疑这次提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任主任一职，也变得不太有把握了。

41. 造成张师傅被提升为车间主任后的头几天工作混乱的最主要原因是：()。

- A. 他还不具备担任基层管理干部所需的素质
- B. 他还没有认清干部与工人所应担当角色的不同
- C. 这一期间车间的任务恰好太多太重
- D. 上级交给他的任务过多而提供的帮助过少

42. 优秀基层干部的主要特征是：()。

- A. 听从上级指示，坚决执行，任劳任怨
- B. 跟群众打成一片，吃苦在前
- C. 发挥好计划、组织、领导、监控等管理功能