

世界**500**强企业培训教程  
车间主任全面提升领导力与执行力实践手册

# 如何当好 车间主任

著名管理培训专家  
全国劳动模范

李飞龙 著

Workshop Director



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

世界**500**强企业培训教程  
车间主任全面提升领导力与执行力实践手册

# 如何当好 车间主任

著名管理培训专家  
全国劳动模范 李飞龙 著

Workshop Director



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

如何当好车间主任/李飞龙著. —北京:北京大学出版社, 2005. 1  
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-08448-X

I. 如… II. 李… III. 车间—工业企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135356 号

**书 名: 如何当好车间主任**

---

著作责任者: 李飞龙 著

责任编辑: 李 挺 张慧卉

标准书号: ISBN 7-301-08448-X/F·1016

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版: 北京森江图文制作中心

印 刷: 北京富生印刷厂

经 销: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.625 印张 160 千字

2006 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

定 价: 25.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

## 前 言

这是一本关于“将才”理论与实践方面的书。诸侯征战，贵在得将。古人云，千军易得，一将难求。古今战争中，将领的选拔与培养是取胜的关键。孙子把“将孰与能”作为取胜的要素之一。在如今激烈的市场竞争中，企业家不仅需要羽扇纶巾、高谈阔论的谋士和足智多谋、纵横捭阖的公关营销人才，更需要指挥若定的“五虎上将”。

企业中的车间主任就是将军。

他们承担着承上启下的重要作用，不仅能够帮助高层耳聪目明，而且组织全军上下浴血奋战。车间是企业的主体部分，车间的生命力旺盛，企业就兴盛；车间管理薄弱，企业就衰竭。尽管不少管理理论提倡哑铃型的现代企业，将研发与营销作为发展的重点，甚至主张将生产车间放在落后国家或地区，但是不容置疑的是：一个不重视车间管理的企业绝不是一个好的企业，更不会生产出具有市场竞争力的产品。本书针对车间主任在企业管理中的重要地位和作用，结合现在流行的领导力和执行力理论，详细介绍车间主任的具体职责与素质要求，为车间主任的管理能力提升提供了具有很强操作性和指导性的工作方法与技巧，是一本现代企业车间主任培训学习的理想教材。

本书的特点：不炒概念，不搞包装，尤其是不搞洋包装；讲实话，注重实效，注重中国化，尤其是注重中国优秀的传统文化对现代管理的启示作用，力求将中国传统文化与西方现代先进管理模式结合起来，走中西结合的路子。管理是一门实践性、艺术性极强的活动，空谈理论，生搬硬套，只会走进当今某些管理教学与咨询工作的“死穴”。管理如果没有实践支撑，特别是中国特色的管理实践支撑，只能是坐而论道。本书作者结合自己多年来在企事业单位从事中基层管理工作的经验，从实际出发，不侈谈理论。本书提倡感悟，绝不提倡传销式的所谓“互动”。

# 目 录

---

## 第一单元 车间主任的使命与职责

---

### 第一章 车间主任在企业管理中的作用

---

车间主任的地位	/4
企业的纵向管理层次	/4
车间的地位	/5
车间主任的使命	/5
车间主任的职责	/5
车间主任的作用	/8

### 第二章 车间主任的现状和时代要求

---

车间主任的管理现状	/12
时代要求——做个领导型的管理者	/12
新世纪的车间主任必须面临的六个变化	/13
创新与改革	/13



## 第二单元

# 车间主任如何提高领导力

---

### 第三章 车间主任的权力和影响力

---

权力类型	/20	
职位权力	/20	
非权力因素	/21	
车间主任如何提高自己的影响力	/22	
成功领导者所需要个人素质的源泉	/25	
从当主管到学会当领导——必须有老板意识		/26
一般管理和领导的区别	/26	
领导的四种类型	/31	

### 第四章 车间主任如何决策和计划

---

车间主任的基本决策和计划能力	/36
发现问题——敏锐的洞察力	/36
查找原因——系统科学的分析力	/38
制定目标——准确的预见能力	/39
拟订方案——集思广益的吸纳能力	/42
方案抉择——果断的决断能力	/46
几种计划模型	/50
5W2H原则	/50
简化的甘特图	/51
PERT图	/52

## 第五章 车间主任如何用人

---

选人用人的原则	156
量才使用，扬长避短	156
容短	156
容长	158
“四解两容”	158
如何选人用人	159
考察德才——选好班组长	159
用人不疑，疑人不用	160
学会授权	161

## 第六章 车间主任如何创新

---

创造性——一流人才的标准	168
创造性——解决困难和寻找机遇都需要创造性	168
打开思路——创造性思维方式	169
创新思维的基础	169
多维思维模式	172
逆向思维模式	172
换元思维模式	172
换个玩法——创新游戏规则	173
创新规则把握主动	173
技术革新，抢占制高点	173
模仿也是创新	174
车间主任的管理创新——流程再造	174
什么是流程再造？	174



如何进行流程再造（改良与革命）	177
车间主任如何领导变革	178
惟一不变的就是变	178
平衡的艺术	180
循序渐进的艺术	181

## 第七章 车间主任的权变管理艺术

---

管理中的应变——权变理论	184
菲德勒图	184
领导方式与下级成熟度关系图	186
领导者成熟度和下级成熟度的关系图	187
管理方格图	189
非规范化问题的处理	191
激励理论	192
激励理论的分类	192
保健因素	195
激励因素	196
激励理论的运用	199
激励机制的建立	199
激励操作要则	101

## 第八章 车间主任的竞争艺术

---

不当披着狼皮的羊——提高竞争意识	1104
看家本事——核心竞争力	1105
提高竞争力的五种模型	1108



## 第三单元

# 车间主任如何提高执行力

---

## 第九章 车间主任的核心能力——执行

---

执行的意义	/114
提高执行的信心与决心	/115
浴盆曲线规律	/115
改变计划的原则	/117
积极原则	/117
慎重原则	/117

## 第十章 车间主任如何进行现场管理

---

计划跟进	/120
责任到人	/120
分阶段	/120
现场管理的基础——6S法	/121
6S之基础知识	/121
完善组织与执行规范	/123
岗位之间的接口处理	/123
如何执行规章制度——先严后宽，对事不对人	/125
海尔 OEC 思想	/127
如何应付突发事件	/129

## 第十一章 车间主任的协调工作

---

对于管理层的技能要求	/134
------------	------



车间主任，一半工夫在协调	/135
车间主任协调的主要内容	/136
目标是协调的方向	/136
沟通是协调的杠杆	/137
协商是协调的重要手段	/137
明确责任是协调的得力措施	/137
利益是协调的基础	/137
协调的主要方法	/138
职责连锁式协调	/138
制度式协调	/138
例会式协调	/138
流程再造式协调	/139
协调的艺术	/139
沟通反馈	/140
影响沟通的障碍	/140
学会倾听	/142
P—A—C 理论	/142
说实话，讲真情（上情下达，下情上呈）	/145
上下沟通	/146
内外沟通	/147

## 第十二章 车间主任的控制工作

控制——掌舵的方法和艺术	/150
对人员的行为控制	/152
个体心理常识	/153

群体心理	/156
冲突与管理	/158
如何对待非正式的小群体	/163
理解政治	/163
生产现场控制	/166
时间管理	/168
质量控制	/173
进度与数量控制	/182
成本控制	/185

### **第十三章 车间主任如何进行文化建设**

---

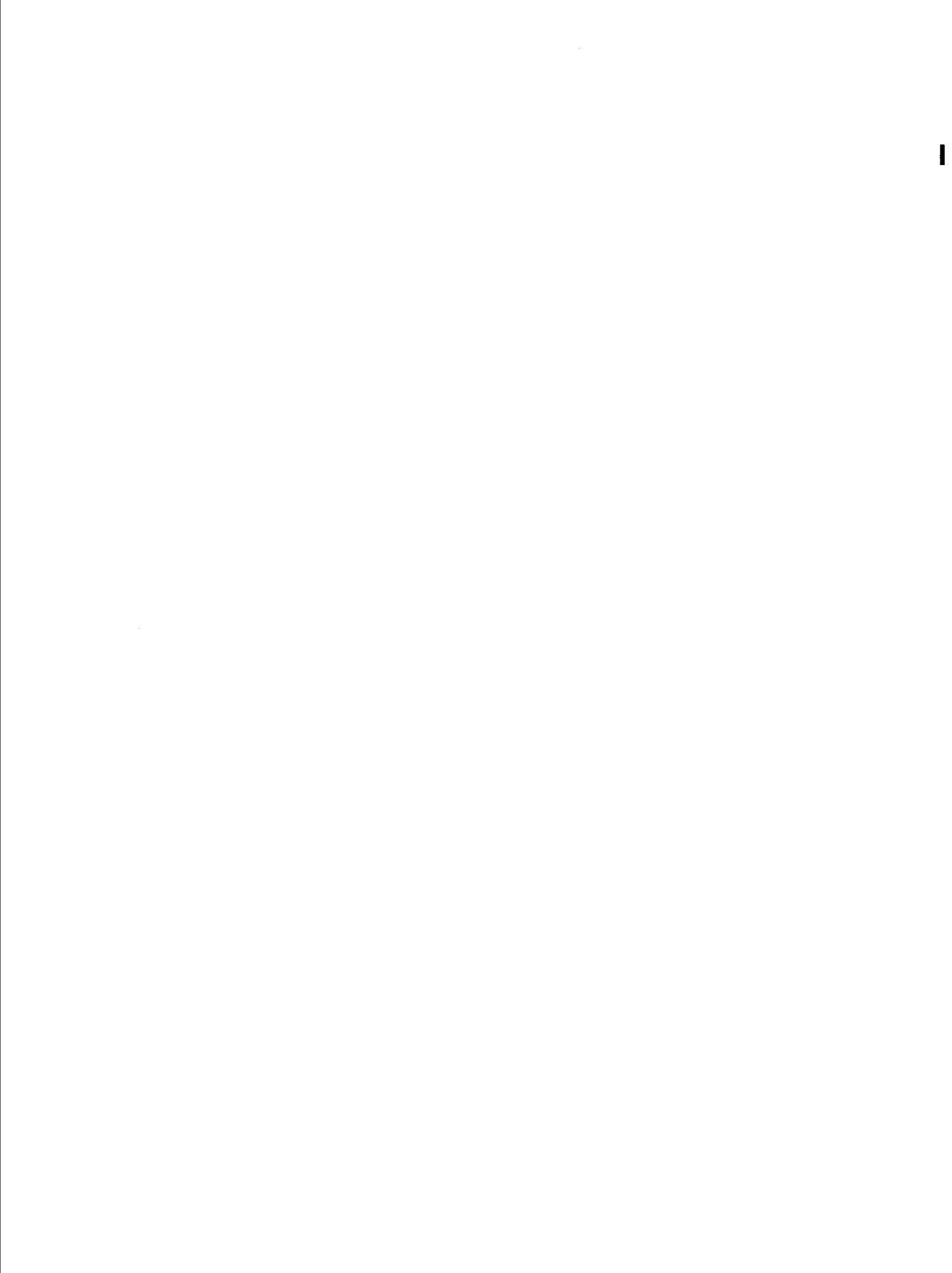
什么是企业文化	/190
车间文化的特点——建立执行型文化	/192
注意不成文的规矩	/194
车间的团队建设——将群体变为团队	/195
车间主任的自我管理	/198

# 第一单元

## 车间主任的使命与职责

### 导 言

车间是企业的主体，是企业从事生产制造或提供服务以直接产生经济效益的一线单位。车间主任是企业中一切生产活动的中层指挥者，在企业中具有承上启下的重要作用。他们不同于企业职能部门的其他中层管理人员，不仅参与决策的制定，还负责各项政策、决策的落实与执行。因此车间主任管理水平的高低直接影响着企业战略目标的实现和生产任务的完成。在竞争日趋激烈和改革向纵深发展的今天，车间主任绝不仅仅是单纯的日常生产活动的组织者，时代对车间主任提出了更高的要求。今天，车间主任不仅应具备较高的执行能力，更需要具有较高的应变能力和领导变革的能力。但是由于种种原因，目前车间主任的整体素质，特别是驾驭全局的领导水平还不尽如人意。没有一支高素质的车间主任队伍，企业管理的整体水平就难以提高，高层管理者更是相当疲惫，企业的使命也难以完成。所以，对车间主任进行系统科学的管理知识培训成了当务之急。



# 第一章

---

---

## 车间主任在企业管理中的作用



### 本章重点

车间主任的地位

车间主任的作用



## 车间主任的地位

### 企业的纵向管理层次

在企业中，按纵向结构可划分为四个层次：高层管理、中层管理、基层管理与员工（见图 1-1）。

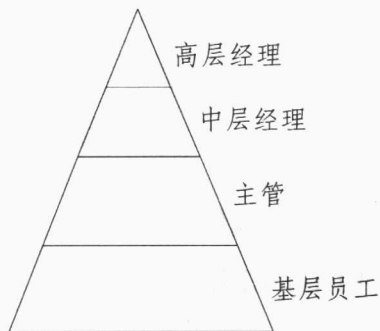


图 1-1 企业的纵向管理层次

◆高层经理是指负责制定组织战略目标，并设计有关方针政策以实现这些目标的高层管理人员，如总经理、董事长等。

◆中层经理是指高层管理以下指挥基层管理者的人员，他们根据总的战略目标的要求负责在各自的部门制定并实现具体的目标，如部长、科长、车间主任等。

◆主管是指直接监督员工工作的管理人员。他们是最基层的管理者，例如工段长、队长、领班，更多的是班组长。

## 车间的地位

从狭义上理解，车间是企业内部在生产过程中完成某些工序或单独生产某些产品的单位。本书对车间的界定则泛指各类企业内部独立完成某些生产工序或服务程序的制造业和服务业的中层生产单位。车间是企业的主体，它是企业从事生产制造或提供服务以直接产生经济效益的一线单位。

## 车间主任的使命

车间管理层既是一个对企业高层决策层高度负责的执行层，又是一个对生产管理独立实施计划、组织用人、指挥、控制职能的主体部门，车间主任要围绕产量、质量、消耗、设备、班组建设和安全6个方面展开工作。如何加强管理，提升车间整体素质，完成各项生产任务是车间工作的重点。因此车间主任的使命是：组织生产，协调经营，带好队伍。

## 车间主任的职责

从组织结构图可以看出，在企业中，车间主任属于中层管理者，但它不同于企业中的机关管理部门。机关是按职能进行分工的管理层，如财务、人事、办公室等等。他们主要是为高层决策者提供政策咨询、支持，为基层提供各方面服务。而车间是企业的主体部分，车间主任是生产一线的指挥员，负有组织生产、协调经营、带好队伍的重要使命，具体来讲主要是：

编制并落实生产计划，进行作业研究、生产管理（产量、进度）、质量控制、成本控制、设备管理和安全管理、环境管理以及对班组进行管理、培





训与考核部下、激励部下等。

表 1-1 是一个车间主任的岗位说明书。

**表 1-1 某车间主任的岗位说明书**

职位名称	车间主任	职位代码		所属部门	生产部
职 系		职等职级		直属上级	
薪酬标准		填写日期		核准人	
<p><b>职位概要：</b></p> <p>组织、协调、指挥车间各项工作，完成车间工作计划、车间各项工作指标。</p>					
<p><b>工作内容：</b></p> <p>监督各班组的工作质量、工作进度；</p> <p>规划分配工作，执行工作规程规章；</p> <p>协调车间各项工作进度，按生产进度安排车间流水线工作进度；</p> <p>解决各基层生产单位操作过程中的问题，处理紧急事件；</p> <p>改进工艺流程、生产设备、生产环境等；</p> <p>培训员工及班组长；</p> <p>完成上级分配的其他任务。</p>					