



中国企业培训大系·岗位培训系列

岗位胜任力培训经典 世界500强广泛使用

BAN ZU ZHANG
GANGWEI PEIXUN SHOUCE

班组长 岗位培训手册

滕宝红◎编著

6大管理技能
10大岗位职责
35个核心问题
39种工具表单

- 岗位认知
- 班组人员管理
- 物料管理
- 安全管理
- 日常工作管理
- 生产现场管理
- 设备管理
- 常用工具表单

广东省出版集团
广东经济出版社



中国企业培训大系·岗位培训系列

BAN ZU ZHANG
GANGWEI PEIXUNSHOUCE

班组长 岗位培训手册

滕宝红◎编著

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长岗位培训手册/滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5454-0749-5

I. ①班… II. ①滕… III. ①生产小组—工业企业管理—岗位培训—手册
IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第050938号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	13.75
字数	240 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0749-5
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

总 序

据研究，接受过严格培训的员工，工作效率能提高 17.4%，成本能降低 30%，创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计，企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平，已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍，是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案，以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色：

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用，从岗位选择到具体的培训内容，都尽量贴近企业管理实际，贴近岗位工作实际，强调针对性和实操性；同时十分注重培训效果，要求受训者边学习边操练，快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著，同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔，充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料，在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业，及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用，是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位，既包括中国现代企业通用的基本岗位，如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位，也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位，可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色，我们虽然尽量考虑周全，但也难免会有疏漏与失误之处，欢迎行家和读者指正。

本书学习目标

☆班组长岗位认知

班组长岗位描述

班组长岗位要求

☆班组长日常工作管理

工作计划制订

日常工作安排

☆班组人员管理

定岗定员管理

员工培训管理

人际关系管理

☆班组生产现场管理

现场日常工作管理

生产过程控制管理

控制好生产进度

生产现场 6S 管理

☆班组物料管理

物料现场管理

物料库存管理

☆班组设备管理

设备使用管理

设备维修保养

☆班组安全管理

人身安全管理

设备安全管理

生产安全管理

目 录

第一章 班组长岗位认知

第一节 班组长岗位描述 / 3

- 一、现场确认 / 4
- 二、工作交接 / 4
- 三、班前会 / 5
- 四、生产确认 / 5
- 五、质量巡检 / 6
- 六、变化点把握 / 6
- 七、异常应对 / 7
- 八、交流、联络和协调 / 7
- 九、填写报表 / 7
- 十、工作总结及交班 / 8

第二节 班组长岗位要求 / 9

- 一、能力要求 / 10
- 二、素质要求 / 13
- 三、心态要求 / 14
- ☆探究·思考 / 15

第二章 班组长日常工作管理

第一节 制订工作计划 / 19

- 一、工作计划种类 / 19
- 二、工作计划的制订 / 20
- 三、工作计划制订技巧 / 20

第二节 日常工作安排 / 25

- 一、召开高效率的班前会 / 25



二、做好生产准备工作 / 30

☆探究·思考 / 32

第三章 班组人员管理

第一节 定岗定员管理 / 35

一、班组定岗管理 / 35

二、班组定员管理 / 36

三、人员定岗管理 / 36

四、员工出勤管理 / 37

五、员工技能管理 / 39

六、人员后备管理 / 39

七、补员管理与员工轮岗 / 40

第二节 员工培训管理 / 41

一、新员工岗位培训 / 41

二、多能工的培养 / 43

第三节 人际关系管理 / 44

一、员工激励 / 44

二、与员工沟通 / 49

三、员工驾驭管理 / 55

四、员工冲突管理 / 55

五、特殊情况的处理 / 56

☆探究·思考 / 57

第四章 班组生产现场管理

第一节 现场日常工作管理 / 61

一、生产准备 / 61

二、作业日报 / 62

三、产品质量 / 64

四、生产成本 / 65

五、交货期 / 66

第二节 生产过程控制管理 / 68

- 一、在生产过程中的关注要点 / 68
- 二、在生产过程中的异常处理 / 71
- 三、人员与工位管理 / 72
- 四、特殊工序的管理 / 75
- 五、落实“三检制” / 75

第三节 控制好生产进度 / 76

- 一、认真执行生产计划 / 76
- 二、掌握好生产速度 / 78
- 三、去除无效环节 / 79
- 四、规范搬运环节 / 80
- 五、优化流程结构 / 82

第四节 生产现场 6S 管理 / 82

- 一、整理 / 82
- 二、整顿 / 87
- 三、清扫 / 95
- 四、清洁 / 101
- 五、素养 / 106
- 六、安全 / 108
- ☆探究·思考 / 108

第五章 班组物料管理

第一节 物料现场管理 / 111

- 一、了解物料利用情况 / 111
- 二、掌握物料使用方法 / 111
- 三、物料设计变更管理 / 114
- 四、现场物料搬运作业 / 115
- 五、物料边角余料的运用 / 119
- 六、物料挪用及替代状况 / 119
- 七、做好物料台面管理 / 120
- 八、加强不合格物料管理 / 122
- 九、物料的特别采用 / 125



十、辅助物料的管理 / 126

十一、上线物料要妥善保管 / 128

十二、在线物料盘点作业 / 129

第二节 物料库存管理 / 131

一、物料的包装 / 131

二、物料的搬运 / 132

三、物料的识别 / 134

四、物料的保管 / 135

五、物料的领取 / 135

☆探究·思考 / 138

第六章 班组设备管理

第一节 设备使用管理 / 141

一、设备合理使用原则 / 141

二、禁止异常操作 / 142

三、做好精度校正 / 143

四、交接班要清楚 / 145

第二节 设备维修保养 / 146

一、班组设备维护管理任务 / 146

二、班组设备维护管理要求 / 146

三、设备日常点检管理 / 148

四、设备一级保养管理 / 156

五、设备润滑管理 / 157

六、设备 3S 管理 / 158

☆探究·思考 / 162

第七章 班组安全管理

第一节 人身安全管理 / 165

一、安全责任与培训 / 165

二、劳动保护用品管理 / 166

三、改善现场环境卫生 / 169

四、预防职业病 / 169	
第二节 设备安全管理 / 170	
一、严格操作规程 / 170	
二、做好机器设备管理 / 171	
三、人身安全管理 / 172	
第三节 生产安全管理 / 172	
一、树立安全生产目标 / 172	
二、掌握安全生产的方法 / 173	
三、健全各种管理制度 / 173	
四、运用目视法 / 177	
五、进行安全检查 / 180	
六、落实事故责任 / 184	
☆探究·思考 / 184	

附录

总自检 / 185	
常用工具表单 / 189	
参考文献 / 210	

第一章

班组长岗位认知

本章学习重点：

- 了解企业班组长的工作内容及职责要求
- 了解企业班组长应具备的专业知识、能力要求及素质要求

主题词：工作职责 专业知识 能力要求 素质要求

第一节 班组长岗位描述

对于班组长的工作，很多行外人认为就是做做工、管管人，根本就没有什么技巧可言，也不需要培训，只要能吃苦，就可以上岗，就可以做好。诚然，吃苦耐劳是一个重要条件，但班组长要做的工作并不是如此简单，尤其在大型企业。先看两则关于班组长的招聘启事。

实例 1

××公司班组长招聘说明

1. 工作职责

- (1) 接受清理车间主任的工作指令，安排本班组的产品生产。
- (2) 检查本班组生产完成情况，负责本班组生产数据统计与生产调度，以及本班组与上、下工序的产品交接。
- (3) 负责本班组的生产过程工艺控制与质量控制，使产品达到质量要求。
- (4) 负责本班组的安全与现场综合管理，使之达到管理标准。
- (5) 协助车间主任、设备与安全管理主任，保证本工序设备的完好以满足生产与质量要求，协助编制设备检修与维修计划，并协助组织实施。

2. 任职要求

- (1) 高中或技校毕业。
- (2) 具有一年以上制造业班组管理经验。
- (3) 掌握本工序的工艺技术参数与操作要点，熟练本工序的操作方法，熟悉本工序的设备性能。
- (4) 了解失蜡精密铸造相关知识者优先。
- (5) 能读懂技术方面的英文原著者优先。

实例 2

××公司车间班组长招聘启事

1. 工作内容

- (1) 负责生产计划的实施。
- (2) 负责班组员工的管理、培训和考核。

- (3) 负责本班组范围内的现场和安全管理。
- (4) 负责本班组工作范围内的质量改进和劳动效率提高。

2. 职位要求

- (1) 男性, 18~35 岁, 中专以上学历。
- (2) 有班组长工作经验者优先考虑。

由以上两则招聘启事可知, 班组长并非就只是自己凭空想象的那么简单。在日常工作中, 作为班组长的工作职责和工作内容究竟包括哪些方面呢? 现简述如下:

一、现场确认

班组长每天到达企业后的第一件事, 就是去生产现场。班组长应提前到达现场, 从质量、产量、交货期、人员、设备、材料、方法、环境等角度把握上一个班的状况, 做到上班之前就对工作安排心中有数, 意外事情提前联络、及时处理。为了更好地掌握现场和上一个班的状况, 班组长最少要在规定上班时间之前 15 分钟到达现场。

二、工作交接

1. 工作预交接

提早到达现场的目的就是把握状况, 进行工作的预交接。

例如, 发现上一个班某台设备坏了, 作业员工正在协助维修人员进行抢修, 看来不能马上修好, 班组长就要把本班该岗位作业员工紧急叫到现场, 提前介入, 掌握状况, 尽快接手。这样, 在上一个班下班后本班能够顺利地把工作推进下去, 避免由于交接不及时带来的时间和进度损失。

只有提早到达现场并进行工作预交接, 班组长才能根据实际情况恰当地调整当日的工作安排, 提高班前会安排的针对性和有效性。



一般来说, 熟练的班组长最少要提早 15 分钟到达生产现场, 新上任的班组长至少要提早半小时到达生产现场。

2. 正式工作交接

工作交接也称“交班”，一般发生在相同作业场所、执行同一个生产计划、使用相同设备进行交替作业的班组之间，由前后相连的出勤班组长及其上级共同进行。根据实际需要，有时班组骨干或相关作业员工也需要参与。

3. 交接管理是状态管理

前后勤务的工作交接是班组长的基本工作任务，目的是确保工作的顺畅进行，避免因信息不畅导致工作阻碍。对交班的班组长而言，完成工作交接才能算当日工作的完结。交接到位是交接班的基本要求，只有达到这种状态，班组长当天的工作才算完成，所以对交接班要做状态管理而非时间管理。

接班的班组长必须做到交接之后对当班工作安排心中有数，尤其是对产品要求、4M1E [即，人 (Man)、机 (Machine)、料 (Material)、法 (Method)、环 (Environment)] 变化点的应对、转产安排等重要事项。

三、班前会

高效率地召开班前会是班组高效率工作的重要保证。上班时首先召开班前会，确认人员出勤情况，总结头一天工作，布置当天工作及人员调配，进行工作指导和人员教育。

四、生产确认

班组长必须对生产安排的落实情况进行现场确认。利用班前会安排好班组工作后，员工各就各位开始工作。

相关知识



生产确认内容

生产现场的确认包括以下方面的内容：

1. 生产的型号是否正确。
2. 作业人员是否到位。
3. 相关人员对当班的生产数量是否清楚。
4. 现场的材料是否正确堆放。

5. 设备是否正常。
6. 工艺条件和作业标准是否得到遵守。
7. 质量是否进行过首检。
8. 实际转产时间及转产是否安排好。

五、质量巡检

质量巡检是班组长日常工作的重要内容之一，其实质是检查标准化作业的实施情况。在质量巡检过程中，尤其要加强对质量记录的确认，通过质量记录把握一线员工的作业状态。

六、变化点把握

任何事物每一天都在以某种方式变化着。变化点管理是现场管理中的重要内容，其目的是预见性地发现问题，在事故、故障和损失出现之前即采取主动的改善行动。把握现场变化点一般从4M1E以及进度共六个方面进行（具体见下表所示）。

现场变化把握要点表

项 目	把握要点	项 目	把握要点
人员	标准化作业遵守状态 个人情绪与精力 岗位与技能状况	方法	工装夹具状态 设备状态 工艺条件适合性
设备	一级保养状况 性能与精度 基本工作条件是否具备 磨损与寿命管理	环境	现场6S状况 现场作业照明状况 现场安全管理 人性化作业配置
材料	型号、外观、尺寸 批次、厂家 管理状态 使用状况	进度	实际进度 转产安排调整 转产准备 联络协调

七、异常应对

异常的情形有很多种，有的是行为异常（如违章、违纪、违反规范），有的是状态异常（如偏差、事故、隐患），发现异常后要善于区分不同的情形和程度，采取恰当的行动。

按异常的严重程度和可能的损失大小，该及时纠正的，要立即指示纠正，直到消除异常；该停产调整的，要立即停机进行解决；需要计划性纠正的要明确具体的时间计划和相关安排，并跟踪落实。

按异常内容涉及的职能分工，本班组能够独立解决的问题要立即行动、全力以赴；需要跨部门解决的问题，要用好的方法争取相关部门的支持，快速行动、共同解决；必须委托别的职能部门解决的问题，要充分说明重要性和紧迫性，全力争取对方的理解和支持，尽快解决问题，本班组要做好跟踪、辅助工作。

不同情形的资源运作方式不同。比如，必须委托别的职能部门解决的问题，只是自己和对方打招呼是不够的，可能还要进行书面联络；有时只是自己联络是不够的，可能还要请上级与对方的上级打个招呼，这样才能促进问题的解决。

八、交流、联络和协调

在一天的工作中，班组长应该结合具体业务，充分利用业务带来的机会，进行跨部门、跨级别的沟通，向上报告、横向联络，参加会议、协调关系，通报信息、商量工作，志在解决问题。

在沟通中，不仅要务实的交流，还要做“务虚”的交流，以增进部门之间、同事之间的了解和理解。

九、填写报表

根据当天的实际情况，班组长需要按要求填写相关报表，记录生产、质量、员工出勤、效率和班组其他工作的结果及相关信息。日常报表是进行数据分析的重要统计渠道，是班组目标管理的重要基础，也是今后进行追溯性管理、业务分析和课题改进的基础资料。应该强调的是，报表的填