

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

工作模板范本

生产计划模板 班组早会模板 物料管理模板
设备管理模板 员工管理模板 安全管理模板
工作总结模板

Youxiu Banzuzhang
Gongzuo Muban Fanben

广东省出版集团
广东经济出版社

优秀班组长深度训练手册丛书

优秀 班组长

工作模板范本

王生平 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀班组长工作模板范本 / 王生平主编. —广州: 广东经济出版社, 2013. 5

(优秀班组长深度训练手册丛书)

ISBN 978-7-5454-1853-8

I. ①优… II. ①王… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061662 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	10.5 2 插页
字数	160 000 字
版次	2013 年 5 月第 1 版
印次	2013 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1853-8
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

班组是企业中最小的生产单位，班组管理是生产型企业管理的基础。生产型企业所有的生产活动都在班组中进行，因此，班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。

班组长是一个班组中的领导者，是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾。班组管理是指班组长为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面的信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产任务。

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。所以，越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理水平的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

有鉴于此，我们在“HOW—TO企业人手册”系列丛书中策划、编写了《优秀班组长手册》一书。该书出版面世后，编者接到许多电话和短信息，有的是读者阅读后在实际中获得很大帮助表示感谢的；有的是希望请作者去企业做内训的；有的还想请作者去企业任职；也有读者反映一些管理要点阐述不全面，如安全方面、生产管理方面……

为了满足广大读者的需求及市场需要，我们继续探究班组长在管理方面的要点，并对目前国内的制造行业状况进行了更深入的调研，在这一基础上，再次策划、编辑了“优秀班组

长深度训练手册丛书”，该套丛书由《优秀班组长工作模板范本》、《优秀班组长精益管理笔记》、《优秀班组长现场解决方案》、《优秀班组长安全管理手册》、《优秀班组长管理工具指引》组成。这五本书既可独立成书，又可互相呼应，构成了一个完整的班组管理体系。

本套丛书趋向于简单化、模块化、图表化、快餐式的阅读方式，更符合现代人的阅读习惯，尤其是“80后/90后”的员工，“傻瓜式”管理图书更适合其口味。因此，我们在设置本套丛书时，采取了去理论化，把管理理论通过简短的术语、提醒等方式，同时穿插大量的实操表格、制度、流程、实战范例、案例探讨等，可谓是浅显易懂，稍加修改即可使用，具有极强的实操性。

本套丛书对广大班组长实现由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型转变，开创美好的职业生涯有所帮助。它不仅可以作为班组长的工作指南，也可作为班组长的培训教材。同时，还可以作为一线的管理人员、车间主任、生产科长、生管、生产助理、生产文员、主管、储备干部等基层管理人员、优秀员工的参考用书或培训用书。



本套丛书由王生平主编，朱少军统稿、审核完成。同时，本套丛书参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解。

目 录

导 读

- 导读一 班组长学习指南 1
- 导读二 培训老师使用指南 2

第一章 生产计划模板

-  工作要点 4
 - 要点01：月生产计划 4
 - 要点02：周生产计划 4
 - 要点03：日生产计划 6
 - 要点04：生产计划执行的诀窍 6
 - 要点05：生产准备工作要做好 7
 - 要点06：有效安排生产线 8
 - 要点07：加工作业要提前 10
 - 要点08：控制最佳的生产节拍 11
 - 要点09：计划延误的处理 12
 - 要点10：紧急生产任务的安排 13
-  工作模板 14
 - 模板01：月生产计划表（一） 14
 - 模板02：月生产计划表（二） 14
 - 模板03：月生产计划表（三） 15


模板04：周生产计划表（一）	15
模板05：周生产计划表（二）	16
模板06：周生产计划表（三）	16
模板07：周生产计划表（四）	17
模板08：班组每日生产计划表（一）	17
模板09：班组每日生产计划表（二）	18
模板10：生产计划变更通知	18
模板11：交货期变更通知单	19
模板12：班组一周生产计划表	19
模板13：交货期变更联络单	20


第二章 班组早会模板

 工作要点	22
要点01：早会讲解的内容	22
要点02：班组早会流程	22
要点03：开好早会关键点	24
要点04：准备早会内容	26
要点05：早会主持要领	27
要点06：积极聆听	28
要点07：跟踪班组计划的执行	29
 工作模板	30
模板01：早会点名记录表	30
模板02：早会排班表	30
模板03：早会安排表（周）	31
模板04：生产班组早会	32
模板05：质量班组早会	33
模板06：仓库班组早会	34
模板07：班组早会口号示例	35


模板08：班组长早会自我评估表	38
模板09：早会主持人评估表	39
模板10：早会员工参与度评估表	40
模板11：早会中反映的问题解决方案	41
模板12：早会报告单	41

第三章 物料管理模板

 工作要点	44
要点01：杜绝物料领用错误	44
要点02：退料补货应及时	45
要点03：了解物料利用情况	45
要点04：掌握物料使用方法	46
要点05：控制物料浪费	46
要点06：检查边角余料	47
要点07：掌握物料到位状况	48
要点08：物料品质监控	48
要点09：物料的挪用及替代状况	49
要点10：新物料使用情况的检查	50
要点11：物料要先来先用	50
要点12：物料放置区域不能混乱	51
要点13：妥善保管上线物料	52
要点14：台面物料摆放合理	53
要点15：正确标示不良物料	55
要点16：特采物料多留意	55
要点17：物料不用时应封存好	56
要点18：物料整顿工作要常做	57
要点19：妥善处理生产快结束时的物料	59
要点20：生产中剩余物料的处理	60


 工作模板	61
模板01: 物料领用申请单	61
模板02: 发料单	62
模板03: 限额领料单	62
模板04: 物料退料单	63
模板05: 补料单	64
模板06: 废弃申请单	64
模板07: 线上来料不良记录表	65
模板08: 线上来料不良记录表	65
模板09: 辅料新领申请单	66
模板10: 辅料进出管理台账	66

第四章 设备管理模板

 工作要点	68
要点01: 新设备的特别管理事项	68
要点02: 仪器设备的精度校正	68
要点03: 设备精度校正结果处理	69
要点04: 禁止设备异常操作	70
要点05: 治具和夹具的日常管理	71
要点06: 治具和夹具储存管理	72
要点07: 更换工具的方法	73
要点08: 确保安全使用工具	73
 工作模板	74
模板01: 点检标准书	74
模板02: 设备点检卡	74
模板03: 设备运行检修记录	75
模板04: 班组工具设备用品明细表	76
模板05: 设备校验跟踪表	76


模板06: 设备管理及区域责任看板	77
模板07: 设备交接班记录簿	77
模板08: 设备一级保养卡	78
模板09: 设备二级保养卡	78
模板10: 设备三级保养卡	79
模板11: 三级保养效果检查表	79
模板12: 个人工具借用卡	80

第五章 员工管理模板

 工作要点	82
要点01: 班组定岗管理	82
要点02: 班组定员管理	83
要点03: 员工定岗管理	83
要点04: 员工出勤管理	84
要点05: 补员管理	85
要点06: 员工轮岗	86
要点07: 新员工培训的内容	87
要点08: 多能工训练操作方法	87
要点09: 不同层次员工的OJT	89
要点10: 不同能力员工的OJT	89
要点11: 师带徒岗位培训	90
要点12: 创造良好的人际氛围	92
要点13: 适时激励员工	93
要点14: 化解员工的抵触情绪	96
要点15: 妥善处理自己与员工的冲突	97
要点16: 处理员工之间的冲突	99
 工作模板	100
模板01: 一对一“师带徒”辅导协议	100

模板02：“师带徒”培训协议书	101
模板03：多能工岗位技能培训方案	102
模板04：班组员工激励方案	104
模板05：班组“预防性维修”文化建设活动方案	107
模板06：“班组之星”活动评选方案	109

第六章 安全管理模板

 工作要点	112
要点01：提高员工安全意识的方法	112
要点02：明确班组长的安全责任	113
要点03：新员工班组级安全教育	114
要点04：班前安全会的流程	115
要点05：现场作业环境关注点	116
要点06：员工工作状态关注	117
要点07：督导员工严格执行安全操作规程	118
要点08：监督员工严格遵守作业标准	119
要点09：监督员工穿戴劳保用品	119
要点10：检查生产现场是否存在物的不安全状态	120
要点11：检查员工是否存在不安全操作	120
要点12：机械传动机构危险的防护	121
要点13：冲剪压机械危险的防护	121
要点14：金属切削加工安全操作	121
要点15：冲压机械作业安全预防措施	122
要点16：冲压机械作业安全操作规范	123
要点17：起重运输机械操作安全防范措施	123
要点18：生产利器使用控制	124
要点19：危险化学品的废弃处理	125
要点20：做好劳动保护	125
要点21：岗位安全应急卡的使用	126

要点22: 组织开展班组安全活动 126

 工作模板 127

模板01: 班组长安全生产责任书 127

模板02: 员工安全生产责任书 129

模板03: 节后复工安全作业教育 130

模板04: 班组安全活动计划 130

模板05: 车床加工作业 132

模板06: 岗位安全应急卡(一) 133

模板07: 岗位安全应急卡(二) 134

模板08: 岗位安全应急卡(三) 135

第七章 工作总结模板

 工作要点 138

要点01: 何为工作总结 138

要点02: 工作总结的作用 138

要点03: 工作总结的分类 139

要点04: 工作总结的内容 139

要点05: 工作总结的格式 140

要点06: 工作总结的构成 141

要点07: 工作总结的写作要求 141

 工作模板 142

模板01: 生产车间班组长年度工作总结 142

模板02: 班组工作总结报告 145

模板03: 班组年度工作总结 147

模板04: 第一季度班组工作总结 149

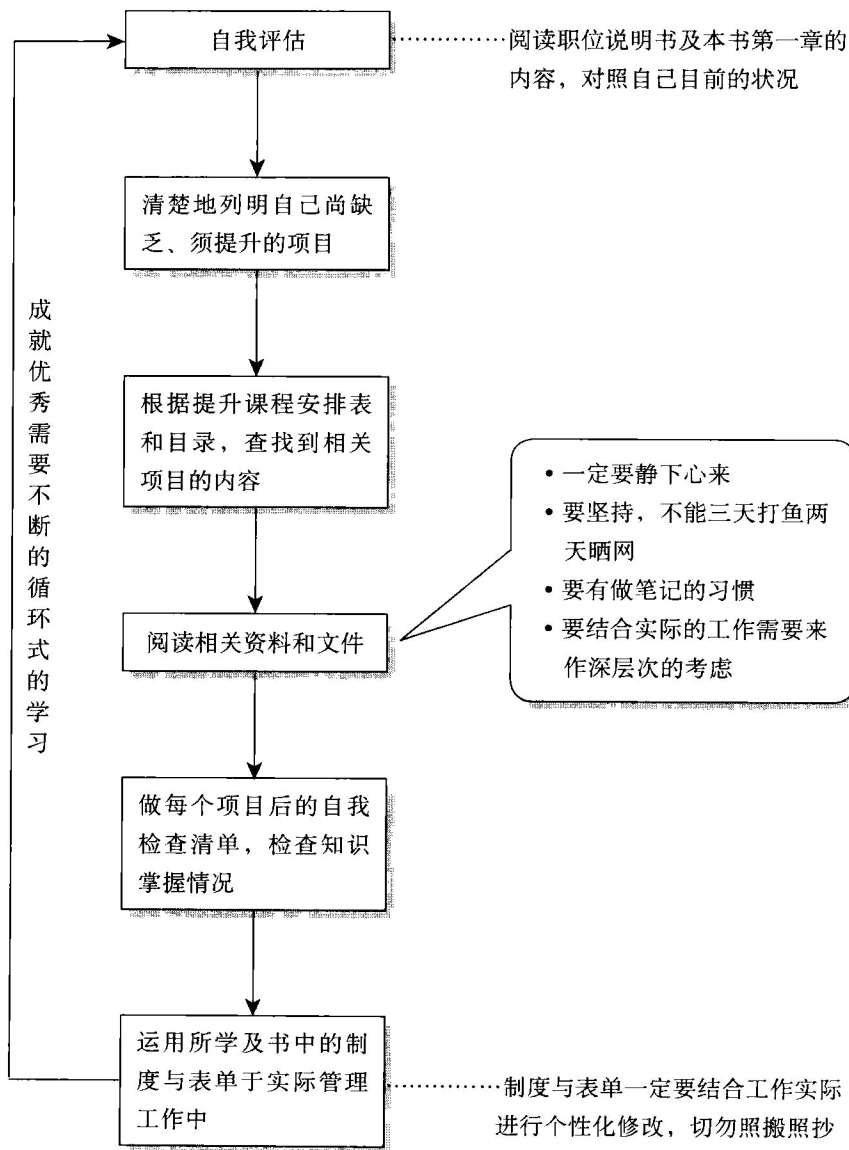
模板05: 班组季度工作总结(一) 149

模板06: 班组季度工作总结(二) 151

模板07：班组长个人工作总结	152
模板08：个人生产日报表	153
模板09：班组生产统计日报表	154
模板10：班组工作日报表	155
参考文献	156

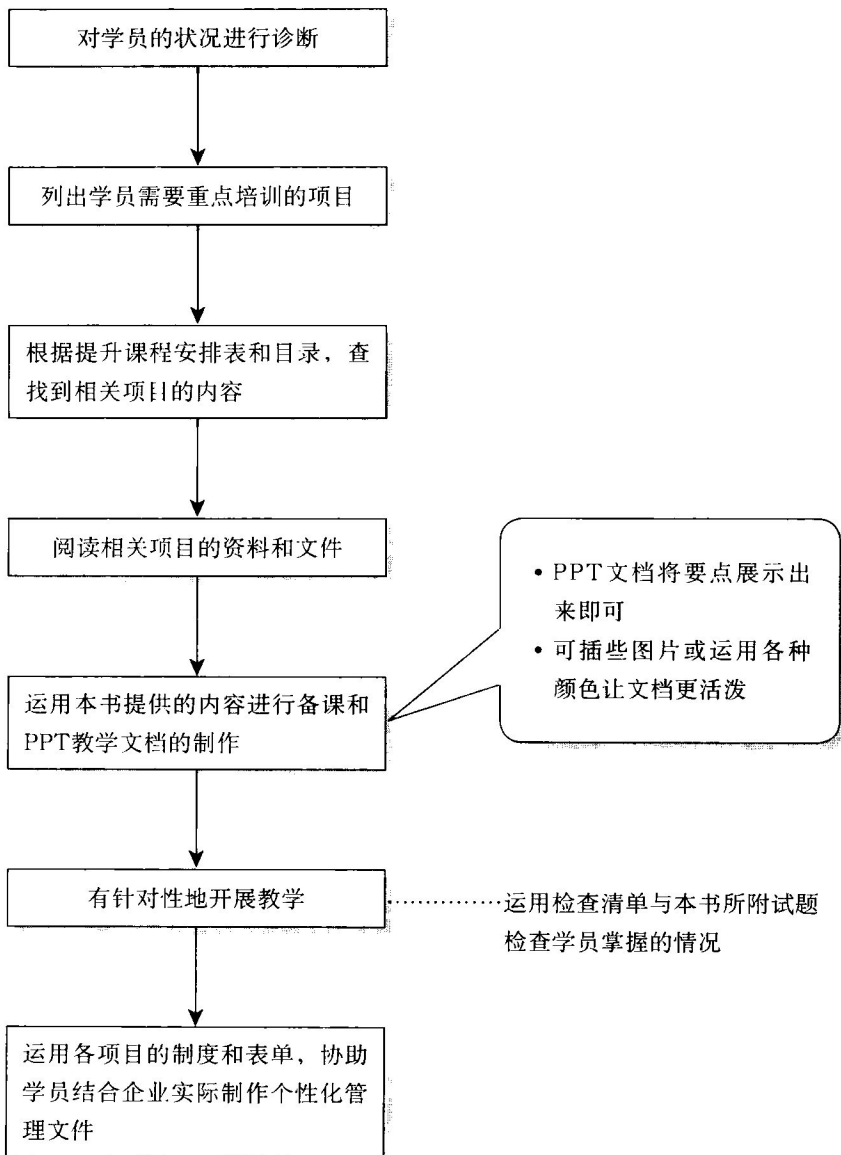
导读一

班组长学习指南



导读二

培训老师使用指南



第一章

生产计划模板

培训目标

1. 了解生产计划的种类。
2. 掌握生产计划执行的诀窍。
3. 掌握计划延误的处理方法。
4. 了解如何控制最佳的生产节拍。



工作要点

要点01：月生产计划

月生产计划实际上是一种准备计划，它是生管部门以年度计划和订单为依据，综合企业最近生产实际后制订的。该计划一般要提前一到两个月制订，覆盖周期为一个月，内容主要包括产品的型号、批号、批量、产量、生产组别等，制成后报副总经理批准，然后发送到各相关部门执行。

当班组长接到最新的月生产计划时，首先要仔细确认与自己相关的内容，如有疑问，用荧光笔标示问题点后，迅速向上级报告。比如：确认计划期内有无新产品，旧产品的生产量有无变化，同类型的生产班组有哪些，整个计划是否有错误之处，执行计划的责任是否明确。

如没有任何问题，签名后张贴于班组的白板上，向大家公布执行。另外，应识别计划中的生产要求，着手准备“4M1E”因素所关联的需求事项。



要点提示

如果计划生产的产品全部都是旧产品时，发行日期允许提前一个月，但如果有新产品或试产时，则必须提前两个月。

要点02：周生产计划

周生产计划主要反映的是班组在一周内包括正常生产任务等的其他所有重要