

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材



中国邮政

邮政生产 班组管理

董智勇 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

邮政生产班组管理

董智勇 主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

邮政生产班组管理 / 董智勇主编. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 2

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

ISBN 978-7-115-18584-6

I. 邮… II. 董… III. 邮政—邮电企业—生产小组—生产管理—教材 IV. F616

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第114844号

邮政职工培训教材建设委员会推荐教材

邮政生产班组管理

-
- ◆ 主 编 董智勇
责任编辑 滑 玉
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 850×1168 1/32
印张: 7.625
字数: 193千字
印数: 1—20 000册
 - 2009年2月第1版
2009年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18584-6/TN

定价: 14.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

内 容 提 要

本教材针对当前邮政企业生产班组的实际,全面系统地阐述班组生产组织与经营管理活动的基本知识和运作方法,并介绍了实施现代管理和班组建设的方法和理念。

本教材重点阐述了班组管理的基本概念和基础知识。教材对班组生产作业管理、生产现场管理、设备管理、安全生产管理、信息管理、质量管理等班组生产组织管理内容和班组制度化管理、文化建设、团队建设、班组培训等班组建设内容进行了详细阐述。介绍了如何进行班组经营活动分析和营销组织管理以及权变管理理论、人际管理理论、沟通技巧、有效激励、高效工作方法、会议技巧等班组现代管理方法。本教材引入了现代企业管理的一些新理念、新方法,并穿插有大量实际案例,每章后面还有典型案例分析及点评,以求对实际有借鉴作用。

本书为邮政生产班组长培训教材,也可作为邮政支局(所)长、分管支局班组的市、县局长和管理人员的参考用书,或普通邮政员工的自学用书。

前 言

迈入 21 世纪, 中国邮政面临着更趋激烈的市场竞争, 加入 WTO、邮政经济结构调整和现代化建设都对邮政的生存与发展提出了新的挑战。这就要求中国邮政必须拥有一支高素质的职工队伍去应对挑战、驾驭市场, 走出一条中国特色邮政的发展道路。教育培训是提高职工队伍素质的有效方法和手段, 而教材建设是做好培训工作的基础, 是提高培训质量的重要保证。一本好的教材不仅能提高培训效果, 也有利于职工在自学中拓展业务知识、提高职业技能。

多年来邮政职工培训教材短缺问题一直困扰着培训工作, 影响职工素质的提高。为此中国邮政集团公司专门成立了邮政职工培训教材建设委员会, 并组织开展了邮政职工培训教材的编写出版工作。

在组织教材编写的过程中, 从确立选题、遴选主编到审核编写提纲及书稿, 每一步都由专家们严格审核确定, 确保了教材质量。教材的编者大都来自邮政企业一线的专家和培训中心的老师, 他们熟悉企业生产实际和职工的需求, 了解成人的教学特点。可以说, 教材不仅汇集了编者们成功的经验和成熟的做法, 也渗透了全国邮政各个领域专家的心血, 是邮政发展和职工培训的宝贵财富。在此, 邮政职工培训教材建设委员会向付出辛勤劳动的教材编写人员表示亲切的慰问, 向为教材编写出版默默奉献的同志们表示崇高的敬意, 向支持教材出版的人民邮电出版社表示衷心的感谢。

在组织编写这套邮政职工培训教材的过程中, 我们力求达到“求新、求实、求精”, 紧密结合邮政发展的需要, 体现实用性、针

对性、现实性和一定的超前性，便于广大邮政职工在培训或自学时使用。但由于经验不足，书中难免有不足之处，希望各地在使用中及时把意见反映给我们，以便今后改进。

柯岩

邮政职工培训教材建设委员会

编 者 的 话

《邮政生产班组管理》是邮政职工培训教材建设委员会推荐的邮政企业培训教材。编写本教材是为了使邮政企业最基层的生产班组在生产和经营管理中掌握现代生产经营管理知识和运作方法，为生产班组进一步解放思想、更新观念、提高管理水平发挥积极的指导作用。

本教材共分五章。教材中第1章第1、2、3节，第2章第3、4、5、6节，第3章第1节，第4章，第5章第1、5、6节由江西省邮政培训中心讲师董智勇编写；第1章第4节，第2章第1、2节，第3章第2节，第5章第2、3、4节由江西省邮政培训中心讲师杨春燕编写。全书由董智勇讲师拟订编写大纲并进行统编。

在教材的编写过程中，邮政集团公司纪检监察局陈祖荫副局长、石家庄邮电职业技术学院培训部张洪芬副主任、中国邮政储蓄银行安徽省蚌埠市分行陈兵盛行长对教材初稿进行了认真地审阅并提出了宝贵的意见。本书在写作过程中参考了有关专家学者的著作和文章，同时得到了江西省邮政公司人力资源部、市场经营部，江西省邮政营业投递中心，江西省邮政培训中心，南昌市邮政局，南昌邮区中心局，高安市邮政局等相关企业部门领导和专家的大力支持。在此，教材编写组人员向所有支持本教材编写的专家和学者表示衷心地感谢。

由于编者水平有限，教材中难免存在不足和疏漏之处，敬请专家、读者批评指正。

编 者

目 录

第 1 章 班组管理概论	1
1.1 班组概述	1
1.1.1 班组的设置	1
1.1.2 班组的基本特征	3
1.1.3 班组在企业中的作用	5
1.2 班组的管理	7
1.2.1 管理的概念	7
1.2.2 班组管理的特点	8
1.2.3 班组管理的内容	10
1.2.4 班组管理的任务	10
1.2.5 班组基础管理	12
1.2.6 班组日常管理	13
1.3 班组长管理技能	14
1.3.1 班组长的角色	15
1.3.2 班组长的工作职责	17
1.3.3 班组长的权力与权限	20
1.3.4 班组长的能力与素质要求	22
1.3.5 邮政班组长应具备的现代观念	27
1.3.6 班组长的管理风格	30
1.3.7 班组长管理的基本法则	34
1.4 班组人员管理	37
1.4.1 班组成员结构	38
1.4.2 班组成员的需求	39

1.4.3	班组成员的行为风格	42
1.4.4	班组群体行为规范	44
1.4.5	有效分派员工工作	45
1.4.6	班组员工检查与考核	48
1.4.7	新员工管理要点	51
第2章	班组生产组织管理	55
2.1	班组生产作业管理	55
2.1.1	班组生产作业管理的内容	55
2.1.2	邮政班组的生作业组织管理	56
2.1.3	班组作业(业务)流程优化	62
2.2	班组生产现场管理	64
2.2.1	班组生产现场管理的概念	65
2.2.2	邮政班组生产现场管理的任务	65
2.2.3	生产现场 5S 管理	67
2.2.4	定置管理	73
2.2.5	目视管理	75
2.3	班组设备管理	77
2.3.1	班组设备管理的内容	77
2.3.2	班组设备正确使用的要求	78
2.3.3	班组设备的维护保养	79
2.3.4	班组设备的故障处理	80
2.4	班组安全生产管理	81
2.4.1	班组安全管理制度	81
2.4.2	班组的安全检查	85
2.4.3	班组安全生产教育	85
2.4.4	班组安全技能训练	86
2.4.5	班组安全事故预防	87
2.5	班组信息管理	87
2.5.1	信息的概念	88

2.5.2	班组的管理信息	88
2.5.3	信息管理的作用	89
2.5.4	班组信息收集注意事项	89
2.5.5	班组信息资料的管理	90
2.6	班组质量管理	91
2.6.1	班组质量管理的内容	91
2.6.2	邮政通信质量管理	92
2.6.3	邮政服务质量管理	95
2.6.4	质量管理技术	97
第3章	班组经营分析与营销管理	103
3.1	班组经营活动分析	103
3.1.1	邮政经营目标	103
3.1.2	班组经营分析的目的与任务	105
3.1.3	邮政班组经营分析的内容	105
3.1.4	大客户管理与分析	108
3.1.5	经营分析方法	109
3.1.6	编写经营活动分析报告	110
3.1.7	经营分析会	111
3.2	邮政营销的组织管理	113
3.2.1	收集市场信息	114
3.2.2	组织柜台营销	116
3.2.3	组织上门营销	118
3.2.4	树立专业形象	119
3.2.5	提高销售技巧	122
第4章	班组建设	132
4.1	班组制度化建设	132
4.1.1	班组制度化建设的重要性	132
4.1.2	班组管理制度内容	133
4.1.3	班组管理制度的贯彻实施	140

4.1.4	培养组员遵守制度	142
4.2	班组文化建设	143
4.2.1	企业文化的概念	144
4.2.2	班组文化建设	145
4.2.3	建设学习型班组	148
4.3	高效班组团队建设	150
4.3.1	建立班组团队	150
4.3.2	培养班组团队精神	154
4.3.3	打造高效班组团队	157
4.4	班组培训	159
4.4.1	班组培训的目的	159
4.4.2	班组培训的内容	160
4.4.3	班组培训的方法和技巧	161
4.4.4	班组培训实施要点	164
第5章	班组现代管理方法	166
5.1	权变管理理论	166
5.1.1	权变管理理论	166
5.1.2	菲德勒模型	167
5.1.3	领导者成熟度和下级成熟度的关系	168
5.1.4	管理方格图	169
5.2	人际管理	172
5.2.1	人际氛围对班组工作的影响	172
5.2.2	创造愉快的人际氛围	173
5.2.3	妥善处理抱怨	175
5.2.4	妥善处理冲突	177
5.2.5	调动班组成员积极性	181
5.3	沟通技巧	183
5.3.1	沟通的基本模式	183
5.3.2	如何与上司沟通	184

5.3.3	如何与员工沟通	188
5.3.4	如何进行跨部门沟通协调	193
5.3.5	如何与客户沟通	194
5.3.6	如何排除沟通的障碍	196
5.4	有效激励	199
5.4.1	激励理论	199
5.4.2	班组激励的原则	200
5.4.3	激励员工的方式	202
5.5	高效工作方法	207
5.5.1	工作高效率的表现	207
5.5.2	提高班组长效率的方法	209
5.5.3	提高组员效率的方法	210
5.5.4	有效利用时间的方法	211
5.5.5	时间管理知识	212
5.6	会议技巧	214
5.6.1	邮政班组会议	215
5.6.2	企业会议的作用	216
5.6.3	会议的七个阶段	218
5.6.4	会议中的难题与对策	221
5.6.5	晨会制度	222
参考书目		228

第1章 班组管理概论

内容要点

本章简述班组管理的基本知识,内容包括:班组的概念、设置、特征和作用;班组管理的基本概念,班组管理的特点、内容、任务,班组基础管理和日常管理;班组长的管理技能以及如何进行班组人员管理等。

1.1 班组概述

什么是班组?班组是根据企业内部劳动分工、协作和管理的需要,按照工艺要求或不同产品以及经营活动而划分的基本作业单位。它由同工种或性质相近配套协作的不同工种员工组成,是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织。班组的直接管理者就是班组长。

班组是企业的细胞,是企业整个生产经营管理活动的基础,是企业一切工作的落脚点,是企业生存和发展的根基。

1.1.1 班组的设置

1. 班组的设置方式

企业设置班组是从实际出发,按照有利于生产经营、便于管理、适应协作、效益最大化的原则进行划分的。班组设置一般有以下方式。

(1) 按照工种组织,把同工种的若干员工组成一个班组。

(2) 按照工艺组织,根据生产流程的先后顺序,把多道工序的流水操作划分段落,将每段的操作人员组成一个班组。

(3) 按照机台组织,把在同一机台上集体操作的员工组成一个班组。

(4) 按照业务或产品组织,把从事同一业务或产品生产的员工组成一个班组。

(5) 按照班次组织,按照倒班的轮替方式,将相同工作时间的员工组成班组。

(6) 按照职能组织,把工作岗位分散、工作对象不同,但工作性质和职能相似的人员组成班组。

2. 邮政企业班组的分类

邮政企业班组按照工作性质,一般分4大类:生产型班组、业务型班组、辅助型班组和职能型班组。

(1) 生产型班组。是指直接从事邮政作业生产,但不直接进行业务活动,不直接带来业务收入的班组。它拥有相应的劳动手段,承担一定的生产指标任务,通常按作业工种进行专业化组织。如:各类邮件内部处理班组、营业后台的分拣封发班、转运接发班、投递班、驾押班等。

(2) 业务型班组。是指直接从事邮政业务生产,直接带来业务收入,以完成业务量作为工作目的的班组。它拥有相应的业务处理手段,承担一定的业务指标任务,通常按业务种类进行专业化组织。如:前台的营业班、储蓄班,各类专业营销小组等。

(3) 辅助型班组。是为生产作业和业务开展提供服务,保证生产良好进行的班组。如:设备维修班(组)、网络维护班(组)、司机班、清洁卫生小组等。

(4) 职能型班组。是由内部职能部门或各类管理人员组成,完成特定职能工作的班组。它们是企业众多班组中重要的组成部分,

其工作绩效如何将直接关系到企业经营管理的效能。如：服务质量管理小组、安全生产检查小组、专项业务工作小组等。

实际中，班组的工作性质不会像上述划分的那样单一，例如：生产型的投递班人员往往也承担业务型的工作任务，像上门收订报刊，营销邮政产品，甚至代收货款等。

1.1.2 班组的基本特征

基层班组是邮政企业组织机构中最基本的生产经营管理单位，具有“小、细、全、实、众”的特点。

1. 班组结构小

班组作为企业最基层单位，结构最小，不能再分。基层班组的范围小，一个班组，多则不过几十人，少则几人；生产设备少的只有一两台，多的不过十几台；生产方式比较单一，有的是全班组人员从事同一工种，有的从事同一工序，有的是几个相近工种或相邻工序的简单组合。

2. 班组工作细

基层班组工作非常具体，生产经营任务分配细，检查考核细，管理工作细。邮政企业生产经营任务的落实，一般都是从公司分解到市县局，市县局分解到支局所，支局所再分解到基层班组，班组再落实到个人，是一个多层次的分解过程。通过这个过程，把一项完整的任务分解为细微的局部任务，进而落实为个人指标。可见，基层班组的生产经营管理是面向每个人，把任务落实到人，考核落实到人，管理也落实到人。班组是整个企业生产经营管理中最细的一个层次。

3. 班组管理全

基层班组是企业各项工作的落脚点，班组日常管理是一个大杂

烩，生产、质量、安全、检查、考核、宣传、培训、劳动纪律、员工关系等一应俱全。企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组：生产经营任务要完成，生产服务质量要保证，宣传学习、人员培训要做到，安全生产、劳动保护、环境卫生、企业标准化要达标，员工思想要统一，企业内部优化劳动组合、检查考核、奖惩分配等都要通过班组实现……班组的工作，是企业全部工作的缩影，“麻雀虽小，五脏俱全”。

4. 班组任务实

上面千条线，下面一根针，企业所有管理内容最终都要落实到班组。班组工作是实实在在的，靠确实实的工作量、业务收入、营销业绩、工作质量来支撑整个企业的经营发展。

班组长工作也是扎扎实实的：一是不脱离生产，二是要处理班组内外许多具体的事务。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。班组长不是干部，但却是最基层的组织者和管理者；既不是企业专职管理人员，又不是普通生产人员。在员工中，班组长是“将”，在干部中，班组长是“兵”，他们是不脱产的“将”，指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、业务、设备打交道，所接触的是思想千变万化的员工，要解决的是各种突如其来的实际问题。班组长一方面个人要精通业务操作，能完成业务指标，做到冲锋在前，吃亏在前，样板在前，用模范行动当好“带头兵”；另一方面又要在生产劳动第一线组织指挥全班人员完成团队任务，解决工作中遇到的业务、技术、客户、员工的各种问题。

5. 班组性质众

所谓“众”，一是指基层班组数量众多，遍布企业的方方面面；二是指班组工作是一项群众性很强的基础工作，需要班组长团结带领员工，集中大家的智慧和力量，群策群力，才能很好地完成任务，“众人拾柴火焰高”。对班组成员的个人问题，如家庭困难、矛盾纠