

普华
经管

正略钧策
ADFAITH

掌握工作技能 把握工作机会

普华经管职业技能培训系列

滕宝红 李建华 / 主编

工厂班组长

技能手册



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

普华经管职业技能培训系列

工厂班组长技能手册

滕宝红 李建华 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂班组长技能手册 / 滕宝红, 李建华主编. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 6

(普华经管职业技能培训系列)

ISBN 978-7-115-19945-4

I. 工… II. ①滕…②李… III. 生产小组—工业企业管
理—技术培训—手册 IV. F406. 6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 071860 号

内 容 提 要

本书从一名合格工厂班组长应具备的素质要求、班组长岗位职责及日常管理规范入手, 深入浅出地阐述了工厂班组长管理工作中必备的基本知识与管理技能。全书通俗易懂、图文并茂, 便于读者学习和使用。

本书不仅适合各制造企业管理者、班组长、员工骨干以及那些立志投身于制造行业的广大进城务工人员阅读, 还可作为企业内训的教材。

普华经管职业技能培训系列

工厂班组长技能手册

◆ 主 编 滕宝红 李建华

责任编辑 张亚捷

◆ 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>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 880 × 1230 1/32

印张: 4.75

2009 年 6 月第 1 版

字数: 110 千字

2009 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19945-4/F

定 价: 15.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

本书专家委员会

- 刘建生 中国商业史学会副会长、山西大学经济与工商管理学院院长、教授、博士生导师
- 王生平 香港公开大学特聘 MBA 导师、中国管理科学研究院特聘研究员、中国管理科学学会理事
- 安维洲 鹏程国际认证有限公司董事长、总裁、国际注册高级审核员、QMS/EMS 验证审核员
- 孙德禄 太平洋地区合作委员会兰图战略研究中心秘书长、第二至第四届中国策划大会秘书长
- 陈 放 北京创意村营销策划公司董事长、国际品牌标准工程组织 (IBS10000) 中国区首席专家和专家委员会主任
- 翟鸿燊 清华大学特聘教授、演讲家、首届国际营销节获评中国最佳营销教练
- 王合成 中国管理科学研究院区域经济研究员、《中国品牌》杂志特邀品牌专家
- 罗伟钊 中国工商管理研究院执行院长、中国生产力学会策划委员会专家
- 李德伟 中国当代名人协会秘书长、国家职业资格标准及相关培训鉴定体系评审专家
- 黄鹏人 中国人力资源十大风云人物、上海鹏人酒店管理公司总经理
- 李建华 CETITT 企业行政管理项目办公室主任、中国职业经理人专家评审委员会评审专家
- 高俐珍 新疆商业职业技能鉴定中心副主任、中国商业联合会培训认证专家
- 王学文 黑龙江省教育厅指定高校青年教师培训师、哈尔滨师范大学教育科学院教授、博士生导师
- 朱其俊 合肥工业大学管理学院教授
- 钱海燕 安徽大学经济学院教授、安徽财政科学研究所特邀研究员、安徽省会计学会理事、安徽省中青年财政理论研究会理事
- 丁兴良 中国市场学会常务理事、中欧国际工商管理学院 EMBA
- 陈 胜 澳大利亚蓝山酒店管理学院特聘教授、IHIA 国际健康产业协会中国分会副会长、IHIA 国际高级酒店管理师

本书编委会

主 编：滕宝红 李建华

编 委：王春华 王 刚 刘 颖 刘 玮 刘建伟
林 静 林艺红 李昌鸿 李 东 李建华
李 莉 张 燕 张智通 张静萍 黄 明
黄 河 田 伟 田真之 陈 鹏 陈 义
陈 波 马丽平 侯福东 侯建国 邓清华
鲁跟明 路 花 安 新 周 波 佰 伟
尹 刚 罗伟钊 秦 斌 郑嫦丽 赵建学
匡仲潇 杨 春 杨 扬 高俪珍 胡萧筠
单明海

前言

全球金融风暴的袭击，使珠三角地区和东南沿海地区的一些企业进入“寒冬”，用工市场的萎缩，导致越来越多的进城务工人员加入到寻找工作的大军。部分进城务工人员失去工作，看似根源在金融危机，然而这和进城务工人员自身缺乏过硬的劳动技能也不无关系。改革开放三十多年过去了，很多企业在产业结构、设备门类、资本组成和营销方式等方面都发生了翻天覆地的变化，而进城务工人员就其谋生技能而言，却并没有发生质的飞跃。大部分进城务工人员只是中学毕业，有的甚至只是小学毕业，这些都决定了他们从事的行业和应对外来风险的能力不高。另外，由于相关部门一直疏于对进城务工人员的就业培训，所以危机一来，首当其冲的受影响者自然就是他们。

那么作为进城务工人员，面对如此严峻的就业形势，该如何圆自己的“就业梦”呢？又该如何在职业生涯方面提升自己呢？

由一名普通工人晋升为班组长，是许多制造业一线员工自我实现的第一个台阶。许多工厂的班组长尽管工作热情高，上进心强，实际操作经验比较丰富，但因自身文化层次不是很高，没有掌握科学的管理方法，尤其在下属员工的管理上方法原始，常常有力不从心之感。

所以，要想成为一名优秀的班组长，就必须具备相应的知识与业务技能。《工厂班组长技能手册》一书从班组长任职要求、职责权限、作业内容等基本知识入手，深入浅出地阐述了班组长日常管理工作的具体事项与技能，如工作计划的制订、日常工作

的安排、班组人员的管理等，着重介绍了生产现场管理、生产物料管理、班组设备管理、班组安全管理等各个环节的操作技巧、方法与注意事项。作者期望广大读者在阅读本书后能快速地将书中的内容学以致用，迅速成长为本企业一线管理人员中的佼佼者，为企业的发展奉献更多的聪明才智。

总之，《工厂班组长技能手册》一书本着学用结合的原则，突出了职业教育的特点，体例简明、通俗易懂。本书不仅适合各制造企业管理者、班组长、员工骨干以及那些立志投身于制造行业的广大进城务工人员阅读，还可作为企业内训的教材及班组日常管理的工具书。

目 录

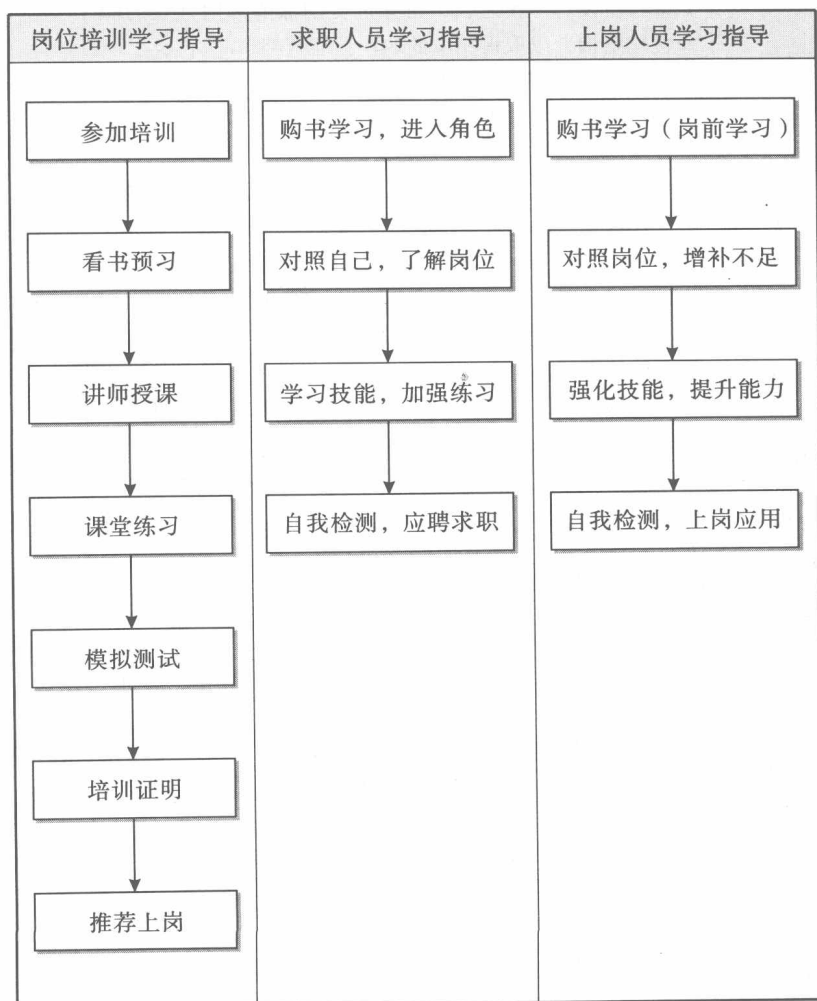
第一章 导读	1
一、学习指导流程	1
二、求职应聘指导	2
第二章 岗位描述	4
第一节 班组长任职要求	5
一、能力要求	5
二、素质要求	7
三、心态要求	8
第二节 班组长职责权限	9
一、班组长职责	9
二、班组长职能	10
三、班组长权限	11
第三节 班组长作业内容	13
一、现场确认	13
二、工作交接	13
三、班前会	14
四、生产确认	14
五、质量巡检	14
六、变化点把握	14
七、异常应对	15
八、交流、联络和协调	16
九、填写报表	16
十、工作总结及交班	16
第三章 班组日常管理技能	18
第一节 工作计划制订	19

一、工作计划种类	19
二、工作计划制订	19
三、工作计划制订技巧	20
第二节 日常工作安排	26
一、召开高效率的班前会	26
二、做好生产准备工作	31
第三节 班组人员管理	33
一、定岗定员管理	33
二、员工培训管理	39
三、人际关系管理	41
第四章 班组生产管理技巧	53
第一节 生产现场管理	54
一、现场日常工作管理	54
二、生产过程控制管理	58
三、生产进度控制管理	67
四、生产现场环境管理	73
第二节 现场物料管理	83
一、了解物料利用情况	83
二、掌握物料使用方法	84
三、设计变更管理	86
四、现场物料搬运作业	87
五、边角余料运用	91
六、物料挪用及替代状况	92
七、做好物料台面管理	92
八、加强不合格品的管理	94
九、物料的特别采用	96
十、辅助物料管理	98
十一、上线物料要妥善保管	99
十二、在线物料盘点作业	100
第三节 班组设备管理	102
一、设备使用管理	102

二、设备维修保养	107
第四节 班组安全管理	112
一、人身安全管理	112
二、设备安全管理	118
三、生产安全管理	119
附录 测试题与求职指导	128
一、技能测试	128
二、求职黄页	131
参考文献	136

第一章 导读

一、学习指导流程



二、求职应聘指导

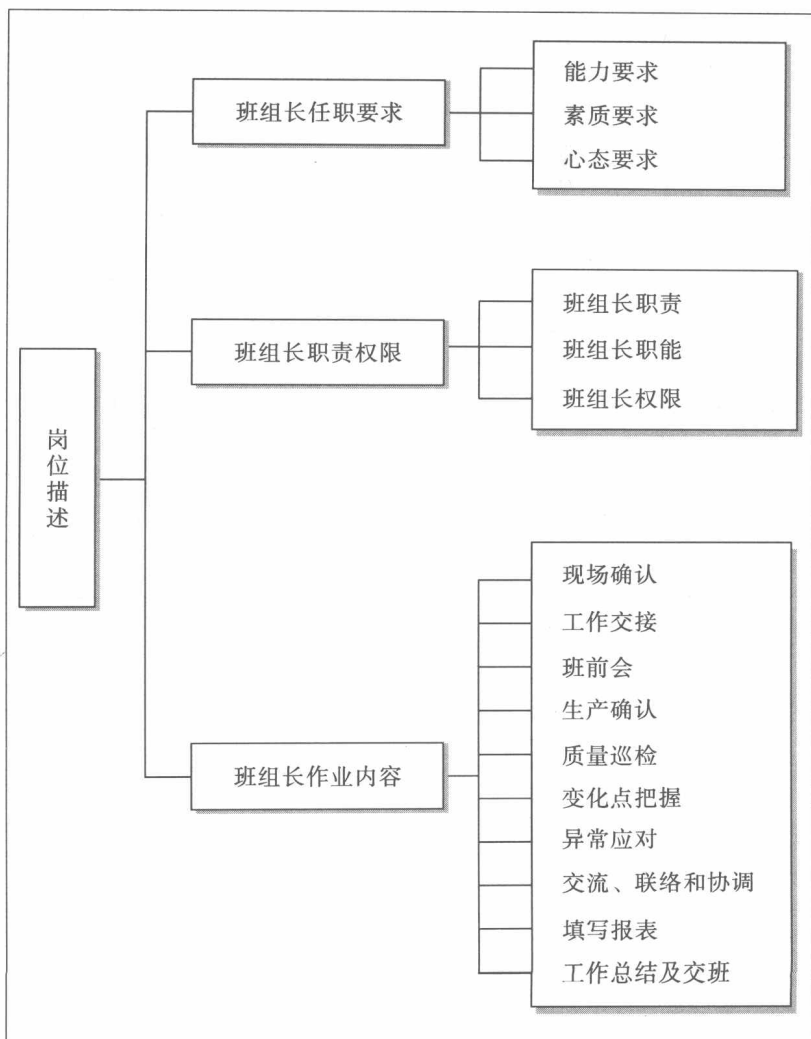
项目	内容	备注
受训学习	※ 进城务工人员在接受培训前，首先应进行市场分析，根据自身实际选择就业前景较好的工种或岗位 ※ 如果自身没有一技之长，可参加劳动保障部门开展的职业技能培训，以取得相应的职业技能资格 ※ 各地政府和有关部门都有许多针对性的培训工程，并有许多优惠政策。读者在参加培训时，可以对相关情况进行详细了解 ※ 如果自身已有一技之长，最好先取得相应的职业资格证书，这样更能得到社会的认可，有利于找到适合的工作	
求职捷径	※ 根据自身的求职意向，登录相关网站浏览用工信息 ※ 前往所在城市的劳动保障部门和人才交流中心，那里有大量的用工信息 ※ 去当地的劳动中介市场（机构）或人事部门主管的职业介绍机构介绍就业 ※ 通过社会团体、街道、社区等举办的社会职业介绍机构介绍就业 ※ 通过亲朋好友介绍工作 ※ 通过报纸、电台等媒体了解用工信息	
陷阱规避	※ 不要轻信招聘广告和招工信息上的承诺，要注意辨别信息的真伪 ※ 找工作要到正规的职业介绍机构，避免上当受骗。到职业介绍机构求职，首先应查看该机构是否有劳动保障部门颁发的《职业介绍许可证》 ※ 接到用人单位录用通知以后，要到该单位进行实地考察 ※ 如果是通过亲朋好友介绍，也要加强维护自身合法权益的意识，防止被骗	

(续表)

项目	内容	备注
找工作技巧	※ 薪酬要求应合理。若工资待遇要求过高, 会使企业成本上升, 从而减少用工数量 ※ 不要频繁跳槽。找到工作后, 不要频繁跳槽, 应认真学习岗位职业技能知识, 不断提升自身水平 ※ 学会适应环境。无论从事什么样的工作, 都应该是人去适应环境, 而不能让环境适应人	
权益维护	※ 签订合同。如果与用人单位达成就业意向, 一定要签订《劳动合同》。合同中须注明劳动合同期限、工作内容、劳动报酬、违反劳动合同的责任等内容。劳动合同可以协商约定试用期, 但一般试用期不得超过 6 个月, 而且试用期也包括在劳动合同期限内 ※ 加班工资。正常工作日延长工作时间的, 用人单位支付不低于劳动者工资 150% 的工资报酬; 休息日安排加班的, 用人单位支付不低于劳动者工资 200% 的工资报酬; 法定带薪休假节日安排加班的, 应支付不低于劳动者工资 300% 的工资报酬	

第二章 岗位描述

【章前导读】



第一节 班组长任职要求

要想成为一名出色的基层管理者，除了本人具有聪明才智以外，更重要的是还应注重自身管理能力的培养。作为一线管理者，工厂班组长要想胜任这一岗位的要求并出色完成上级主管交办的各项工作，应具备以下几个方面的能力与素养。

一、能力要求

（一）专业能力

班组长日常管理工作的重点集中在一线管理与操作上，其是否具有专业技术方面的能力至关重要。班组长只有成为业务尖子、行家里手，在管理下属员工时才具有较高的权威性。因此，班组长在自己所管辖的团队里，业务（包括人员、设备、原料、方法等）应娴熟，并能够科学指导下属提出合理化建议，帮助其在具体的工作中做出正确判断。

此外，在知识爆炸的信息时代，身为班组长应加强学习，不断提升自己的专业技能与个人修养。

（二）目标管理能力

就日常工作而言，班组长可以针对具体一项工作任务设定任务主题、完成时限与具体任务量，以提高下属员工的参与意识。按照计划→实施→检查→处理这四个阶段开展目标管理。

1. 计划的步骤

（1）明确实施该项任务的目的与必要性，分析该任务目前的状态，尽可能把任务量化。

（2）在分析现状的基础上，设定实施该项任务的目标。

（3）确定完成此项任务的组织架构及执行的方法。

（4）通过对具体案例的分析，促使参与的员工能够理解并积极参与。

（5）制订实施计划。

2. 实施的步骤

- (1) 对参与该项任务尤其是生产一线的人员进行培训。
- (2) 分派任务。
- (3) 任务实施过程中,广泛征询参与员工对该计划的合理化建议。

3. 检查的步骤

- (1) 检查是否按计划日程实施。如果没有按时实施,应查找原因。
- (2) 检查是否能达到既定目标。如果没有达到,要分析在哪个方面出了问题并找出补救的方法。
- (3) 分析实施阶段中的失败案例,查找失败原因并及时加以改进。

4. 处理的步骤

- (1) 在任务各关键环节点,及时总结经验教训。
- (2) 修正工作规程及其他有关规章制度。
- (3) 把未解决的或新出现的问题带入下一个循环。

(三) 问题解决能力

班组长应具有及时发现问题、解决问题的能力,即能够对阻碍完成任务目标的问题有所预见,通过调研与分析找出原因,并采取相应对策加以解决。

(四) 组织能力

为了完成任务目标,班组长能够把任务逐一分派到人,各司其职,充分发挥任务参与者自身的特长,使任务团队的运行效果达到最佳。

(五) 沟通协调能力

良好的沟通与协调能够减少摩擦、融洽气氛、提高士气,有助于构筑良好的信赖关系。为了能够进行有效的沟通并获得信息,班组长应具备高超的表达、倾听及说服对方的能力。

例如,一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找领导评理,领导只需认真地听他倾诉即可。当他倾诉之后,心情就会平静下来,反而有利于解决问题。

幽默可以使工作气氛变得轻松,使人感到亲切。在一些令人尴

尬的场合，恰当的幽默就可以使气氛顿时变得轻松起来。利用幽默批评下属员工，便不会使其感到难堪，并能让其心悦诚服。

（六）激励的能力

用激励而非命令的方式给下属员工交派工作，就能充分挖掘其潜能，变“要我去做”为“我要去做”，员工也更加服从管理。

（七）指导与培养下属的能力

指导下属是为了顺利地开展日常业务而传授其必要的知识及方法，指出员工在工作意识和行动上的不足之处，使其理解工作的定位、重要性，提高他们的工作效率。

下属的培养也是管理人员的重要任务之一。培养是指熟悉每一个下属的需求，使他们在工作中充分发挥各自的长处。

（八）情绪控制能力

当领导者无法控制自己情绪的时候，下属不愿去汇报工作，担心领导的坏情绪会影响其对工作对自己的评价。所以，一名成熟的班组长应该具有很强的情绪自控能力。

（九）自我约束能力

作为基层管理者的班组长，必须非常了解自己的长处与短处，经常自律自己的言行。

（十）洞察能力

透过现象而能够把握事物的本质，也是班组长应具备的能力。

二、素质要求

（一）目标明确

目标明确是一名合格的班组长最重要和最起码的素质要求，否则就无法完成好上级领导交办的任务。

（二）关心下属

时常对下属员工的工作乃至生活加以关心，他们定会感到温暖，自然会大力支持你的工作。

（三）办事要公平

办事公平并非平均主义，而是班组长在工作分配上力争做到公