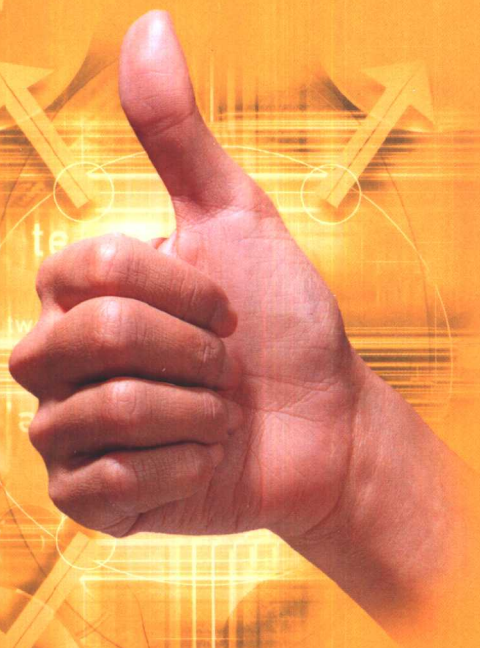


工厂管理实战丛书

杰出班组长

JIE CHU BAN ZU ZHANG

聂云楚 编著



杰出班组长

海天出版社

杰出班组长

JIE CHU BAN ZU ZHANG

聂云楚 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰出班组长/聂云楚编著. — 深圳:海天出版社,
2002.11

(工厂管理实战丛书)

ISBN 7-80654-838-6

I. 杰... II. 聂... III. 生产小组—工业企业管理
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 078092 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.hph.com>

责任编辑:来小乔 封面设计:李 萌

责任技编:陈 炯 责任校对:陈敏宜 王 暖

深圳市机关印刷厂印刷 海天出版社经销

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

开本:889mm×1194mm 1/32 印张:8.75

字数:170 千字 印数:1—6000 册

定价:22.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

序 言

写这本书的想法起源于一个深夜的电话，一位曾经的下属情绪激动地找我，她是一家日资企业的组长，因为与上司关系相处不好，发生了很多矛盾。当时她打电话就是告诉我，她想翌日就辞工，一天也不想留在公司。

一个小时后，我挂下了电话，忽然想起这几年接了很多类似的电话。离开家乡在外面打工本是无奈，晋升到管理岗位后压力就更大，打工一族本身就缺乏人们的关注，出现问题也只能靠机遇和悟性去解决，没有地方可以倾诉，也没有人告诉自己该怎样往前走。所以有了写这本书的想法。

众多事实表明，中国制造业这个非常重要的传统产业正在成为世界贸易舞台上一支重要力量。我国是世界上最大的钢铁、化纤、摩托车、洗衣机、冰箱、空调、彩电的生产国，个人电脑和相关设备仅次于美、日居世界第三位。总体来说，中国制造业总体技术水平不高的状况没有得到根本改观，而入世后将面临外国先进产品的巨大冲击。几年前，东莞市就明确提出了“打造国际制造业名城”的响亮口号，如果没有大量的人才，一切都只能是设想。

班组长作为制造业最基层的管理人员，身上承担着很繁重的生产任务，又要上下沟通协调，压力可想而知。现在，默默无闻，老黄牛式的班组长已经过时了，只会高高在上，指手画脚的班组长没有人追随了，对现场一点也不了解的班组长也呆不下去了，员工们希望有魄力，能够调动大家积极性的领导。所以，社会在进步，对班组长的要求也越来越高。

一个管理者是否成功，不是评价他本人能力如何，而是看他能否发动下属的积极性和主观能动性，通过下属成就的高低来判断他自己的能力。只有员工的成功，才有团队的成功，才有管理者的成功。

因为本书是专门写给生产第一线的班组长，所以在人员、机器、材料、方法的管理上提出了自己的一些经验和看法，也尝试采用系统的方法来说明品质、成本、交货期的管理模式，考虑 ISO 的普及程度已经很高，所以在一些运作模式上都与 ISO 接轨。希望这本书能在我们的日常管理工作实践中运用，也希望它能对实现“世界制造业的中心”的梦想有所帮助。

在写作的过程中，与很多生产第一线的班组长们切磋交流过，得到不少有益的指导和启发，也借鉴了国内外许多行家的一些思想和智慧，由于多来自笔记本上的书摘文录，其作者和出版单位已经不可考证了，朋友张文和海天出版社的编辑们多次帮忙审稿，在此一并表示衷心感谢！

由于时间和个人见识的局限，文中错漏不少，希望各位现场管理的同仁赐予批评和指导，我的 E-Mail: nieych@vip.sina.com。

聂云楚

2002年8月1日

目 录

序 言	(1)
第一章 认知教育	(1)
1. 班组长的定义	(2)
2. 班组在企业中的地位和作用	(6)
3. 班组长的素质要求	(8)
4. 管理的原则和要义	(12)
5. 管理者的基本要求	(14)
6. 新官如何上任	(18)
第二章 现场管理	(23)
1. 现场管理的金科玉律	(24)

2. 生产活动的基本 6 条	(26)
3. 现场的日常工作 (QCD)	(30)
4. 作业日报的管理	(38)
5. 现场管理的实施方法	(43)
6. 生产准备	(54)
7. 目标管理与管理项目	(61)
8. 抓住重点	(68)
9. 晨会制	(69)
10. 标准与标准化	(71)
11. 问题的把握与改善	(77)
12. P、D、C、A	(88)
13. QC 七种手法	(91)
14. 5S 管理	(97)
15. 看板管理	(102)
 第三章 员工教育培训	(107)
1. 新员工的教育训练	(108)
2. 在职人员的训练与学习	(114)
3. 教育训练的要点	(118)
4. 培训准备	(120)
5. 培训的阶段	(127)
6. 培训的方法	(133)
7. 培训效果的确认	(135)
8. 多能工的训练	(137)
 第四章 机器设备管理	(142)
1. 机器设备的分类和定义	(143)

2. 设备的使用、点检、保养	(144)
3. 管理程序	(145)
4. 日点检程序	(149)
5. 设备保养	(150)
6. 发生不良时处理方法	(151)
7. 设备的目视管理	(151)
 第五章 物料管理	(158)
1. 库存管理	(159)
2. 物料的设计变更	(166)
3. 物料不良的处理	(168)
4. 物料的特别采用	(169)
5. 辅助材料的管理	(172)
6. 物料的目视管理	(174)
 第六章 作业方法管理	(176)
1. 作业指导书的制定和管理	(177)
2. 工程切换的管理	(182)
3. 4M 变更的管理	(186)
4. 如何实施工程监察	(191)
5. 作业的目视管理	(205)
 第七章 沟通与人际关系	(206)
1. 如何进行协调	(207)
2. 与下属的沟通协调	(212)
3. 如何与上司相处	(215)
4. 如何处理与员工的冲突	(220)

5. 如何提高说服能力	(222)
第八章 自我成长和提升	(227)
1. 管理角色的自我评价	(228)
2. 危机意识	(233)
3. 自我时间管理	(236)
4. 如何面对上司的批评	(239)
5. 自我塑造的方法	(241)
6. 如何开发自己的感情智力	(245)
7. 职业生涯规划	(247)
第九章 常见问题二十五问	(251)
参考文献	(268)

1 章

认知教育

- ◎班组长的定义
- ◎班组在企业中的地位和作用
- ◎班组长的素质要求
- ◎管理的原则和要义
- ◎管理者的基本要求
- ◎新官如何上任

1. 班组长的定义

1.1 定义

班组长是指在生产现场，直接管辖 20 个左右的生产线作业员工，并对其生产结果负责的人。管理控制的幅度，因公司及行业区别而有所不同，而其称呼也有所不同，有组长、班长、领班、拉长等称谓。班组长一般由车间主管任命或由群众推选经现场、车间主管批准产生。班组长的工作是将生产资源投入以生产出成品的管理，即对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境等生产要素，直接指挥和监督，以达成企业的各项管理目标。

(1) 班组长的使命

班组长的使命是：为了达成所属集团（公司、部门等）追求的目的，根据现有的条件，高效率地达成自己应承担的组织的目标或者被分担的业务。

(2) 班组长的任务

- 指挥工作。即保质保量完成具体的工作（产品及服务的提供）。

- 领导人员。提高部下及同事的能力，创造有工作意义的劳动环境。

(1)(2) 必须同时进行，连续不断地努力实现。

(3) 班组长应有的精神准备

- 具有发现问题的意识；
- 经常留意革新的挑战；
- 具有不被既定观念约束的柔软性；
- 基于高敏度的信息管理下的先见性；

- 根据三现主义（现场、现物、现实）解决问题；
- 具有与其他人一起运营组织的影响力；
- 具有高度的专业知识和敬业精神；
- 一定的社会知识和被人信赖的人品。

1.2 自我角色的认知

（1）对企业来说

班组长是基层的管理员，直接管理作业人员，是 Q（品质）、C（成本）、D（交货期）指标达成的最直接的责任者。

（2）对主管人员来说

班组长是主管人员命令、决定的贯彻者和执行者，同时对自己的某方面工作起着辅助和补充作用。并且在现场管理过程中，班组长既是管理精神传播的窗口，又是主管与作业人员沟通的桥梁。

（3）对作业员工来说

班组长是直接的领导，并对其进行作业指导，评价其作业能力及作业成果。

（4）对班组长来说

对班组长来说其他班组长是同事，是工作上的协作配合者，同时又在晋升方面形成竞争关系。

班组长在企业、公司、员工、同事之间，扮演着不同的角色，不同的角色赋予其不同的价值：

首先，班组长是企业价值和利润的创造者。这是最基本的一点，也最容易被忽略。很多班组长常常以为只要与上司搞好关系、与下属和平共处就可以了，这是很错误的。价值是一只看不见的手，无处不在。正所谓铁打的营盘流水的兵，上司和下属会经常更换，但企业追求价值和利润的目标永远不会改变，

有不少班组长在大的的人事变更中往往被降职或被解雇，这除了人际关系的原因外，与没有为企业创造较大的价值有很大关系。

退一步来说，愿意为企业付出的人，即使在这个企业失去工作，也会有别的企业争着要，这个现实相信没有人会不知道。

其次，班组长是中层管理人员的左右手。是“左右手”而非“左右脑”，表示工作的重点是具体实施，即以最好的方法贯彻上司的指示和命令。具体要注意以下几点：

- 是辅助上司工作，而非设计主导；
- 协助上司开展工作，与上司形成配合和互补关系；
- 指出上司不足时要注意方式；
- 原则上只接受直接上司的工作指令，只向直接上司负责和报告工作。

再次，班组长是作业人员的帮助者和支持者。经常有人认为班组长一旦晋升，就有了“权力”，就可以“管人”，所以对员工颐指气使，动辄呵斥处分，引起员工的不满和对抗。有这种“官”思想的人为数不少。

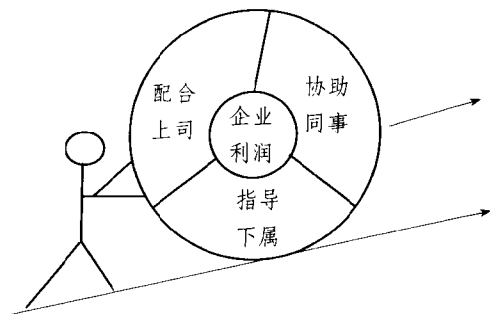
班组长多数从优秀员工中提拔上来，所以原来的工友对这个转变一般有一个适应过程。如果对作业人员以帮助者及支持者的身份出现解决他们工作上的困难相信很快会获得员工的拥戴，以权相压只会适得其反。

最后，班组长是同事之间的战友和兄弟。现代化生产最直接的特点是高度的协作分工，所以同事之间工作交流配合频繁。同事之间往往又是晋升的竞争者，上面的位置只有一个，你上去了，我就要接受做你的下属的现实。因为这个关系，所以面和心不合、互相拆台及互相攻击的事时有发生。

作为上司，晋升下属主要考虑是否更有利于工作。试想，对于两个工作都很出色的下属，一个工作上与别人合作融洽，

人际关系、口碑都可圈可点；另一个不愿意协助同事完成工作，没有容人之腹，上司会考虑提拔谁呢？

从另一个角度来说，如果某个同事平时与他人不配合，处处刁难别人，他一旦成为上司，就会让所有人不服气，甚至消极抵抗，这种情形下，任你有通天的手腕能力，也很难开展工作。



1.3 对企业的正确认识

一方面要按公司的要求，保质保量完成生产任务；另一方面要代表员工向上级反映大家的意见和要求，班组长在这里起的是一种桥梁的沟通作用。员工与自己朝夕相处，应该怎样体恤和激励，相信大家都有方法。作为基层管理人员的班组长，很可能对企业只是一个模糊的概念，或者仅是一个名称或符号。该用什么样的心态对企业，以下三点是要明白的最基本要求：

(1) 企业不是顺风车

把企业当成一辆顺风车，或者是一个跳板，抱着骑驴找马

的心态的管理者，是企业最为忌讳的。人才是企业的发展之本，只有把企业当成是自己施展抱负的舞台，才能让企业发展壮大。个人在整个过程中既得到了锻炼，又使自身的人力资源升值，何乐而不为呢？所以我们应在工作中倾注自己的全部热情，积极参与管理，与企业共同谋求发展。

（2）企业不是收容所

企业任用每一位员工，都希望他能给企业创造更大的利润，这就是所谓的利益驱动。当员工不能为企业创造利润时，他就失去了利用价值，这是很残酷的现实。

所以我们必须明白，企业不是收容所，努力工作才是我们的安身立命之本。从另一角度来说，如果企业真的像收容所，来者不拒，人人都有饭吃，皆大欢喜，那么我们反而要小心，怕它哪一天轰然倒下时砸着自己。

（3）企业不是福利院

企业只有盈利才能生存发展，而成果和业绩是企业赢利的前提条件，所以企业往往以业绩的多少来客观衡量管理者工作的优劣。管理者要使自己的“价格”更可观，就首先要为企业创造更可观的“价值”，工作没有做好，或者还看不到成绩时，就想跟企业讨价还价的员工，只会自讨没趣。

因为企业不是福利院，所以付出每一个铜板都要有充足的理由。

2. 班组在企业中的地位和作用

2.1 班组是企业生产经营活动的基本单位

企业生存的目的和意义在于利润，班组的存在是因为能实现这个目的。在企业追求利润的生产经营活动过程中，班组是

最基本的生产单位，直接创造利润。它像人体的毛细血管，单个看似微不足道，但无数的微细血管构成了整体，整体的好坏可以从中评估出来。

因为班组是企业生产经营活动的基本单位，所以企业要降低成本、提高劳动生产率，首先就要从班组抓起。如果不从这个根本上抓，那么一切的改善活动都只是在刮表面风，难有实质性的突破。

2.2 班组是企业最基层的管理单位

管理是否深入到基层是衡量管理水平的指标之一。班组是企业最基层的管理单位，直接面对每一位员工，企业的精神最终是要通过班组贯彻到每位员工，然后通过员工的工作成果——产品反映出来。所以企业的管理、思想、文化一定要深入到班组这一个层次，企业才能焕发生机。

目前有很多企业已经意识到班组建设的重要性，班组课程受到了很多企业的欢迎就说明这点。其实，从效益角度来看，班组培训比高级人员培训更直接、见效更明显。

2.3 班组是生产流程的衔接要素

整个公司的生产经营活动，就是一个产品的制造过程。这个过程有的长有的短，但是衔接整个生产流程的，是一个个班组，每一个班组都是其中的一个环节。因为生产流程是由一个个环节构成，所以需要更多的协调与合作，社会化大生产尤其如此。很多企业认为班组只要完成生产指令就行了，沟通协调是经理们的事，这种认识是很错误的。如果班组不能够实现协调，那么问题层层上报到经理要浪费多少管理成本？时间要耽误多少？其实很多现场的问题是很简单的，依一定原则把握就

可以了。

2.4 班组是提高职工素质的基本场所

一些知名的跨国大型企业，如松下、理光、麦当劳、可口可乐等，都不约而同把培养人才当作是企业的使命。培养人才为了什么？当然是为了创造更大的价值。再看看这些企业在哪里培养人才？既非研究所，也非在大学，答案可能大家都没有想到，是在现场，在班组，在生产的第一线。如果没有一支认真负责、精益求精的员工队伍，想制造精品、创立名牌，很难。这样的员工队伍既不是在厂长的几次训话中形成的，也不是发几次奖金或罚几次款就能够锻造，它需要班组长、师傅长期的严格要求，工作上手把手具体指导；需要同事之间无障无碍的切磋交流，才能在集体的气氛里逐渐影响形成。

2.5 班组是激发创意、解决问题的团队

看一个企业有没有活力，首先看班组有没有活力，不断创新、不断改善是保持活力的“灵丹妙药”。单纯的生产工作是枯燥乏味的，员工对付这种枯燥乏味一般是消极怠工或跳槽，来去之间，对企业和个人都是巨大损失。如果班组是激发创意、解决问题的团队，永远都生机勃勃，员工在这个团队每天都保持着新鲜感、成就感，每天都面对新的挑战，那么他就会快乐工作，不断进步。员工的工作能力不断提高，企业的水平、效益自然相对提高。

3. 班组长的素质要求

任何一个人，都可能成为一名出色的管理者。但真正成为管理者的人并不多，这并非谁有管理的天分，只是大多数人都