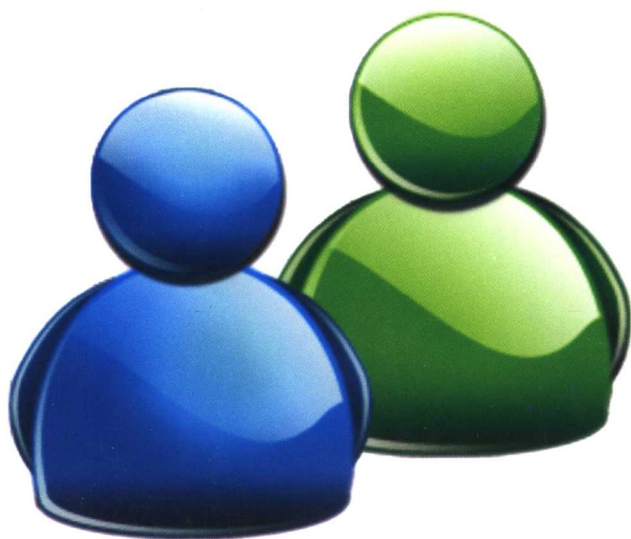


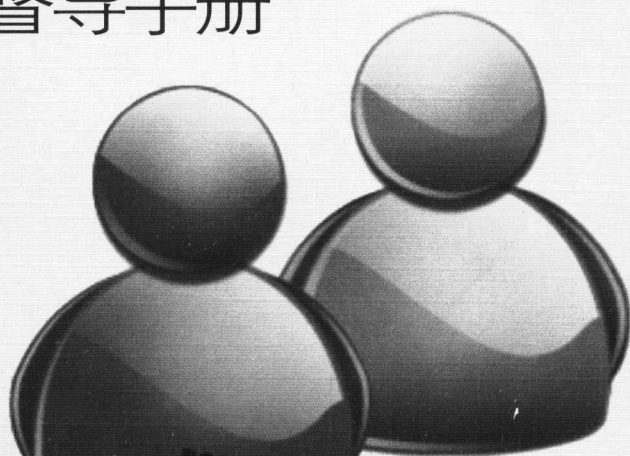
Youxiubanzuzhang
Guanlipeixun Dudaoshouce
优秀班组长

管理培训督导手册



朱少军◎主编
中国时代经济出版社

Youxiubanzuzhang
Guanlipeixun Dudaο Shouce
优秀班组长
管理培训督导手册



图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长管理培训督导手册 / 朱少军主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80221-397-5

I. 优… II. 朱… III. 生产小组—工业企业管理—手册

IV. F406.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第114635号

优秀班组长管理培训督导手册

朱少军
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007年9月第1版
印次	2007年9月第1次印刷
印张	13
字数	175千字
印数	1~3000册
定价	26.00元
书号	ISBN 978-7-80221-397-5

版权所有 侵权必究



班组是企业的最小生产单位，班组管理是企业管理中的基础。企业的所有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，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康，才能充满旺盛的活力和生命力。

一个班组中的领导者就是班组长，是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，是一支数量非常庞大的队伍。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。具体而言，班组长有三个重要作用：

第一，班组长影响着公司生产决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着企业目标利润的最终实现。

第二，班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。



Preface

第三，班组长是生产的直接组织者和生产的劳动者，所以班组长既应该是技术骨干，又应该是业务上的多面手。

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，现在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效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

目前市面上关于班组长管理方面书籍日渐增多，但大多理论都强于实操。基于此，我们组织编撰了《优秀班组长工作效率提升手册》、《优秀班组长管理培训督导手册》两书，针对班组长的日常管理工作特点，除了让读者了解班组长应该具备的基础知识和管理技巧外，还着重介绍班组长日常管理工作中所必需的管理工具、方法和技巧。

本书对广大班组长实现由技能型向管理型，由经验型向知识型转变有所帮助！对班组长开创美好的职业生涯有所帮助！不仅可以作为班组长的工作指南，同时也可以作为班组长的培训教材！

本书由朱少军主编，同时在编写过程中，得到了企业众多优秀管理人员和优秀顾问老师的指点和大力支持，他们是周波、李强、赵辉、刘婷、刘玮、刘光文、刘爱香、熊金福、熊三轶、段青民、段利荣、黄根艺、王荣明、钟玲、徐桂平、蒋敬荣、吕顺香、吴业东、郑邦生、陈素娥等。在此一并表示感谢！



导 论

提高绩效从培训入手

- 一、班组长在培训中的作用 1
- 二、班组长培训认识的误区 4
- 三、班组培训难在哪里 5
- 四、班组培训的类型 6
- 五、营造班组学习氛围 11

第一章

班组成员职场常识

第一节

班组成员必备观念 14

- 一、品质的观念 15
- 二、成本管理的观念 16
- 三、准时交、提货的观念 17
- 四、工厂规律生活的观念 17
- 五、同事是客户的观念 18

第二节

工厂生活基本要求 25

- 一、工厂生活的基准 25
- 二、工厂的礼节 27
- 三、协力与团队精神 30
- 四、以自己公司的制品为荣 34



第二章	完成作业必备常识	
第一节	作业的处理方法	36
	一、对工作做彻底的了解	36
	二、接受作业命令	37
	三、决定作业的进行程序	38
	四、作业的执行	39
	五、作业完成后的检讨	40
	六、报告工作	41
第二节	作业纪律要求	43
	一、纪律——敬业的基础	43
	二、现场工作纪律	44
	三、文明生产纪律	46
	四、工艺纪律	48
第三节	正确填写作业记录	50
	一、作业记录的作用和目的	50
	二、班组作业记录类别	51
	三、生产现场作业记录的问题	57
	四、书写正确的作业记录	58
第三章	班组质量管理常识	
第一节	班组质量管理要求	60
	一、班组质量管理的任务	60
	二、班组质量管理责任	61
	三、影响班组产品质量的主要原因	62
	四、班组提高产品质量的对策	63



第二节	质量管理基础知识	65
	一、质量的内涵	65
	二、TQM全面质量管理法	66
	三、产品质量缺陷	67
	四、工序管理点	70
	五、质量检验	73
	六、样板	76
	七、QC	77
	八、QC手法	78
第三节	班组现场质量控制	79
	一、现场质量控制的主要工作	79
	二、控制好4M1E	80
	三、严格遵守工艺纪律	85
	四、对制造工序进行巡回质量检查	88
	五、开展工程检查	90
	六、重视首件检验	91
	七、生产线不良品处理	94
第四章	班组物料控制常识	
第一节	物料控制基本知识	98
	一、班组长物料控制的职责	98
	二、物料的区分	99
	三、在制品	100
	四、物料清单BOM	101
	五、物料编号	102
	六、ABC分析法	103



Contents

	七、先入先出法	104
	八、发料	105
	九、领料	106
	十、物料搬运	107
	十一、呆料	108
	十二、废料	108
第二节	班组现场物料控制	111
	一、物料领用	111
	二、物料的使用管理	116
	三、材料台面摆放要合理	121
	四、上线物料要妥善保管	123
	五、正确标示不良物料	124
	六、要做好物料的整顿工作	126
第五章	班组安全管理常识	
第一节	班组安全管理责任	132
	一、班组成員的安全責任	132
	二、班组安全責任職權	135
	三、班组安全管理有关制度	135
	四、班组长抓安全生产的领导方法	147
第二节	班组安全预防活动	150
	一、危险预知活动	150
	二、班组安全检查	153
	三、班组“事故预案”	155
	四、控制好危险点确保班组安全	164
	五、发生违章要处罚	164

第六章

工具设备管理常识

第一节

设备管理基础知识 170

一、班组设备管理的基本任务 170

二、设备管理的正确思想 171

三、凭证操作 171

四、三好、四会、五项纪律要求 172

五、设备操作规程 173

六、设备交接班制 174

七、设备三级保养制 174

八、设备润滑“五定” 175

九、设备点检制 176

十、设备故障 178

十一、设备报废 179

第二节

班组设备管理技巧 181

一、设备识别 181

二、设备整顿 182

三、设备清扫 183

四、巧用目视法管理设备 184

第三节

班组工装管理技巧 190

一、什么是工装 190

二、工装现场管理要求 191

三、做好工装的整顿工作 193

四、运用目视法管理工装 194

导 论

提高绩效从培训入手

当今的时代，是构建学习型社会的时代。处于这个时代，人必须学习。

当今的时代，是“以人为本”的时代。人要发展，必须学习。

当今的时代，是科技迅速发展，全面进入信息社会与知识经济的时代，个人和团体要跟上时代的步伐，必须学习。

学习，就是每个人培养不断自我改革、自我更新、自我创造的能力。

学习，将是每一个人开启前进之门的“钥匙”。

一、班组长在培训中的作用

提到培训，人们首先想到这是人力资源部的事。很多班组长也将员工培训和发展看做管辖范围之外的事情。在他们看来，他们的职能只是监督产品的生产，其实这是一种误解。

员工培训也是各级主管的分内职责，而且，班组长在下属的培训和发展方面起着至关重要的作用。班组长比其他人更了解下属的长处和短处、更清楚下属的培训需求，也常常拥有帮助下属改进工作绩效所必需的技能。



班组长在培训中的作用大致可概括为：

1. 为新员工提供指导

当新员工进入部门时，需要班组长领着新员工去认识组织中的每一个成员，并及时给新员工做上岗前的必备业务培训。经理要和新员工共同讨论工作内容、试用期工作目标、讲解考核的方法。同时，需要经理给新员工选定一名导师，负责提供日常公司制度、工作方法与流程方面的培训，导师可以由班组长直接担任。为了保证班组长能有效地实施指导，人力资源部可以帮助制订一个详细的行动检查表。

2. 分析员工的培训需求，鼓励员工参加培训

员工培训的最终目的是改善工作绩效，所以评估培训需求要和绩效分析结合起来。班组长为了确定下属的培训需要，必须找出影响绩效的具体原因，并决定是否通过培训或其他干涉措施来解决问题。需求一旦确定，就应马上予以内部辅导，或请人力资源部安排培训，而不能等待着人力资源部上门收集培训需求时才想起安排培训。人力资源部不可能了解到每一个人，也不可能对每一个人都做到细致地个别分析。能做这件事情的，只有班组长。

员工参加培训之前，班组长必须与员工进行沟通，确认这次培训与个人能力发展及工作改善之间的联系，明确培训目的和培训目标，甚至让他列出工作中的问题，以便在培训中或培训后思考并寻求解决方案。

3. 组织部门内的辅导和交流

部门内的辅导和交流是一种重要的培训形式，它在促使员工学习、留住员工方面能起到很好的作用。某电子公司客户服务中心有近20名技术支持工程师，在小型机、服务器、网络、硬件设备等技术方面，每人各有专长。出差是他们的家常便饭，但每次出差回来，班组长都要求他们写出详细的出差报告，将工作中遇到的问题、自己的解决方案、心得体会写出来，以便在部门内交流。



工作不忙的间隙，则组织内部研讨会，并鼓励员工自学最新的技术，鼓励员工担任内部讲师。部门经理要求每个人都有记笔记的习惯，把问题随时记录下来，在内部征集答案。部门对常见的问题进行归纳总结，用在客户培训和内部培训上。对自学通过认证考试的员工，以及主动传授技术的员工，给予特别的奖励。久而久之就形成了大家相互分享经验的传统，形成了一个有凝聚力的学习型团队。

4. 让培训效果持久

班组长既是培训需求的提出者和审核者，也是培训效果的保障者和评价者。员工在培训之后，对实际工作绩效的影响怎样，如何充分发挥培训的效果，要与员工进行沟通，有时还需要向人力资源部提供反馈意见。

即便讲师准备充分，讲课内容充实，课堂效果良好，但习惯的力量常使学员一到工作岗位上又旧习难改。有研究表明，培训后16个星期内必须开展四五次辅导，否则培训效果会“缩水”80%。谁来进行辅导？除了专职的导师，直接主管——班组长责无旁贷。

作为教练，班组长不但担负着“传道、授业、解惑”的职能，而且担负着时刻提醒的任务。

5. 培养继任者

优秀的班组长可以定义为：具有最大限度地培养和利用下属的能力。有的公司规定，任何主管在没有培养出合格的继任者之前，是不能升迁的。为了防止突如其来的人员变故，并为未来的公司发展预留空间，有的公司实行了“副手制”或“接班人计划”。班组长要选出具有培养潜力的后备人才，给予更多的展示机会，代替自己行使部分权力，并在职业生涯规划、管理技能提升方面给予特别辅导，同时定期给予评估。



二、班组长培训认识的误区

“培训员工，主管有责”，但是实践中存在着导致班组长丧失培训热情的几种因素。

1. 为人做嫁衣论

“员工培训之后反而造成人才流失，既花了钱，耽误了工作，还增加了竞争对手，岂不冤枉？”特别是一些中小公司，由于在自身实力、公司文化方面存在不足，所以担心培训会使得员工翅膀硬了就想飞。事实上，如果员工缺乏培训，低质量、低效率是自然而然的结果。

这样当然会使公司花冤枉钱，而且往往花得更多，只不过花得不是那么明显而已。另一方面，不培训员工并不能阻碍员工跳槽。对员工心存戒备，不舍得在人才发展上投入，会导致员工更快地离开。现代公司的竞争非常残酷：要么学习和发展，要么死亡。

2. 自找麻烦论

“下属懂得多了，见得广了，自己的权威就没有了，甚至自己的饭碗也要给抢了”。但如果不培训员工，手下是一帮庸才，班组的业绩肯定要受到影响，最终的结果是自己的饭碗会丢得更快。下属的才能不但不会掩盖主管的才能，只会让上级主管信服你的管理才能。而作为班组长，领导部属带兵打仗的能力远比自己披挂上阵去做具体工作的能力更重要。对技术出身的班组长，这一点尤其重要。

3. 培训费时论

“还想着让员工加班呢，哪有时间让他去参加培训？”“我手头上的事太多，哪有精力培训下属？”“培训也不是一日之功，以后再说吧”……磨刀不误砍柴工，培训不是浪费时间，而是一种投资。员工掌握了工作的技能和必需的方法，工作起来会事半功倍。

4. 优则毋训论

“绩效不好，需要培训；下属绩效很好，还需要培训吗？”现在做得好，并不意味着将来做得好，而培训正是为不断发展变化的明天做



准备。对绩效好的员工提供发展性质的培训，是对他工作绩效的一种肯定，也会促使他更进一步。

5. 培训福利论

培训是配合组织目标而采取的激励诱因，而不应看成是给予员工的恩惠。对希望办成“百年老店”的公司而言，培训不再只是一种福利，而是完成目标所必须提供的工作条件。

三、班组培训难在哪里

在有些企业里，规定要经常对员工进行培训，并列了计划，安排出了具体的时间，可是，员工的参与学习热情不高，有的甚至想办法逃课，这主要是因为：

1. 学习内容空泛，缺乏针对性

学习内容大而空，不着边际，引不起员工的关注，对员工的思想实际，联系少，触动少，往往是隔靴搔痒，对不上号，对员工所关心和提出的疑难问题，作不出令人满意的回答和解释。

2. 学习方法陈旧单调，缺乏应有的吸引力

企业的学习方式大都是一人念，大家听，照本宣科，文化水平低的听不明白，文化程度高的又“吃不饱”，尽管学习主持者讲得口干舌燥，听者依旧无精打采。

3. 靠罚款来维持学习，失去了学习的思想性和严肃性

每个企业对各项管理规定都做了相应的考核措施，如：某单位对不参加学习的员工罚款50元/次。应该说从考核上看重视程度非常高。但是，员工对罚款很反感，思想意识上就不可能产生转变。所以，一些员工宁愿认罚也不愿意参加学习，甚至还与管理者发生冲突。

4. 基层管理人员文化水平低

在一些企业，甚至是一些大企业，文化水平低下的人员大有人



在。主要表现为理论素质和知识水平较低，思路不开阔，表达能力差，道理讲不透，主持学习引不起员工的共鸣，使学习收效甚微，在很大程度上制约了学习效果。

四、班组培训的类型

1. OJT(现场内的训练)

对于员工的教育与训练可分为OJT(On the Job Training: 现场内的训练)与Off-Jt(Off the Job Training: 现场外的训练)。一般把在生产现场进行教育、训练的事情称为OJT；而Off-JT，即离开现场的教育、训练主要是采取集中起来以教育研修的形式进行。

(1) OJT实施的理由。

- ① 在生产现场对作业员最有影响力的是其上司。
- ② 生产现场发生问题如果不是生产现场的管理者去处理，解决不了的事情就很多。
- ③ 生产现场的业绩和实绩是管理者及其部下的工作总和，所以对部下的教育、培养是管理者的重要工作。

(2) OJT的目的。

- ① 促进生产现场的交流，强化生产现场的合作。
- ② 一个一个地提高作业员的工作热情。
- ③ 有效地实施生产现场的工作，就能完成生产目标。

(3) OJT的实施步骤。

① 确定受教育者。

确定受教育者首先要列举其完成生产现场的各种作业所需要的能力，这里所说的能力是指与作业有关的知识、作业的顺序、作业的要点，应该达到的品质水准、作业速度、作业后的检查要点；接着对分配至流水线的作业者持有能力的评价，找出其必要能力和实际能力之间的差距，确认作业者不足的能力部分。



② 准备教材。

为消除作业者必要能力和实际能力之间的差距，最好是将作业书面化，作业书面化是指将作业标准以文件的形式表现出来，即编制作业指导书。作业指导书起着正确指导员工从事某项作业的作用。

作业指导书要明确作业要求的5W1H：

- a. 作业名称—做什么(What)；
- b. 作业时间—什么时候做，在哪道工序前或哪道工序后(When)；
- c. 作业人—谁去做(Who)；
- d. 作业地点—在哪儿做(Where)；
- e. 作业目—为什么要这么做(Why)；
- f. 作业方式—所有工具及作业方法、关键点(How)。

③ 进行实际作业指导。

为有效地指导作业，要按以下三个步骤进行：

- a. 对作业进行说明。

着重讲解作业的5W1H，对现在从事的是什么样的作业进行说明。询问员工对作业的了解程度，以前是否从事过类似的作业；讲授作业的意义、目的以及质量、安全等重要性；重点强调安全方面的内容，使安全问题可视化；对零部件的名称和关键部位、使用的工装、夹具的放置方法进行说明。

所谓可视化就是用眼睛可以直接、容易地获取有关方面的信息。例如，应用标志、警示牌、标志杆、电子记分牌、大量的图表等。

- b. 自己示范一遍，让员工跟着操作。

示范时，对每一个主要步骤和关键之处都要进行详细说明，再针对重点进行作业指导；然后让员工试着进行操作，并让其简述主要步骤、关键点和理由，使其明白作业的5W1H，如果有不正确的地方要立即纠正；在员工真正领会以前，要多次地反复进行指导。

- c. 注意观察、进行指导。

要观察员工操作，对其操作不符合要求或不规范之处要进行指