



现代企业车间·班组·现场管理

CHEJIAN JI BANZU
LINGDAO YISHU

车间及班组领导艺术

嵇国光 主编



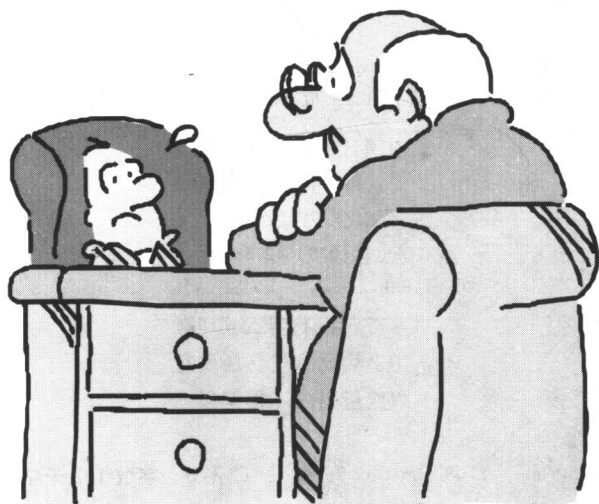
中国计量出版社



现代企业车间·班组·现场管理

车间及班组领导艺术

嵇国光 主编



中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

车间及班组领导艺术/嵇国光主编. —北京:中国计量出版社,2006. 1

(现代企业车间·班组·现场管理)

ISBN 7-5026-2265-9

I. 车… II. 嵇… III. ①车间—工业企业管理 ②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(2005)第 148032 号

内 容 提 要

本书主要介绍现代企业车间及班组领导的工作方法和领导艺术,内容包括:车间管理的任务、方法和原则;车间主任职责权限和素质;车间主任关系处理艺术;车间主任管理艺术和技巧;班组的地位、功能与职责;班组管理制度;班组长的作用、职责和权限;班组长的日常管理技巧等。

本书通俗易懂、图文并茂、可操作性强,是广大企业车间、班组领导提高管理水平和领导艺术的实用指导书。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850 mm × 1168 mm 32 开本 印张 6 字数 102 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价:19.00 元



编 委 会

主 编：嵇国光

编 委：赵 菁 傅懋勇 彭小丹
林岳埔 张百庆 张一明

策 划：刘宝兰 杨庚生

前 言



考虑编著本系列书已近 5 个年头了。在企业长期进行管理咨询和培训实践中，我们深深感受到车间管理之薄弱、之未受重视，已严重影响了企业管理水平的提升。没有一个好的车间管理，就不可能有好的企业管理、班组管理和现场管理。车间是企业的一线生产和行政管理组织，在企业管理中的作用是承上启下，组织落实，监视过程，信息反馈，完成任务和现场改善。随着市场竞争加剧，需求变化加快，车间在组织结构扁平化管理过程中，其职能将会日益充实、调整，并被不断强化。编著本系列书，旨在引起管理界和企业界的重视，抛砖引玉，希望藉此有更好的有关车间管理方面的专著出版。

本系列书分为六册：《车间及班组领导艺术》、《现场管理与现场改善》、《现场环境与安全管理》、《现场质量与工艺管理》、《现场生产与物流管理》、《设备工具管理与经济核算》。在编著出版前，已在许多企业进行过相应培训和实践，并获得一致好评。参与编写本系列书的作者有赵菁、傅懋勇、彭小丹、林岳埔、张百庆、张一明等。这些作者



均在企业、车间、班组和现场方面有着 10 年以上的管理经验和 5 年以上的咨询积累。在编著过程中,中国计量出版社刘宝兰和杨庚生同志对本系列书的整体要求、篇章结构、编写范围和编写风格、图文设计及各分册的内容划分等进行了一系列的策划和指导,许多同仁和客户也提供了宝贵意见,在此谨表谢意。

编者

2006.1

目 录



第一章 车间在企业管理中的地位、作用和设置 / 1

- 一、车间的地位和作用 / 1
- 二、车间的类型和管理组织 / 2

第二章 车间管理的内容、任务、方法和原则 / 10

- 一、车间管理的内容 / 10
- 二、车间管理的任务 / 10
- 三、车间管理的方法 / 11
- 四、车间管理的基本原则 / 16

第三章 车间主任职责权限和素质 / 21

- 一、车间主任的职责 / 21
- 二、车间主任的权限 / 22
- 三、车间主任应有的素质 / 26

第四章 车间主任关系处理艺术 / 29

- 一、车间主任与上级相处的艺术 / 29
- 二、车间主任与同级相处的艺术 / 40
- 三、车间主任与下属相处的艺术 / 52

第五章 车间主任的管理艺术和技巧 / 76

- 一、管理艺术的特点 / 76
- 二、管理艺术和技巧 / 77



第六章 “企业细胞”——班组 / 104

- 一、何谓班组 / 104
- 二、班组的性质 / 107
- 三、班组的地位 / 108
- 四、班组的特点 / 109
- 五、班组素质 / 110
- 六、班组的功能 / 111
- 七、班组的职责 / 112
- 八、班组的设置 / 113
- 九、班组管理 / 114
- 十、班组管理形式 / 116
- 十一、班组管理制度 / 116
- 十二、班组升级 / 117
- 十三、班组管理基础工作 / 120

第七章 “兵头将尾”——班组长 / 130

- 一、班组长 / 130
- 二、班组长的地位 / 130
- 三、班组长的作用 / 132
- 四、班组长的条件 / 133
- 五、班组长的素质 / 134
- 六、班组长的产生 / 135
- 七、班组长的职责 / 137
- 八、班组长的权限 / 137
- 九、班组长的奉献精神 / 144
- 十、班组长的工作作风 / 145
- 十一、班组长的事业心 / 145



- 十二、班组长应确立的新观念 / 146
- 十三、班组长威信的树立 / 147
- 十四、班组长的模范作用 / 148
- 十五、班组长的团队意识 / 149
- 十六、班组长的民主意识 / 150
- 十七、班组长应当坚持的原则性 / 151
- 十八、班组长应正确对待批评 / 152
- 十九、班组长应是组员的贴心人 / 153

第八章 “芝麻开门”——班组长的日常管理技巧 / 155

- 一、班组核心的组织方法 / 155
- 二、班组长的工作艺术 / 156
- 三、班组长在管理中的控制 / 157
- 四、班组长对班组骨干的依靠 / 158
- 五、班组长的目标管理方法 / 159
- 六、班组长的层次管理 / 160
- 七、班组长的运筹方法 / 162
- 八、班组长对团队行为的协调方法 / 162
- 九、班组长要善于抓主要矛盾 / 164
- 十、班组长要善于抓典型 / 165
- 十一、班组长处理三方面矛盾的方法 / 166
- 十二、班组长的语言艺术 / 167
- 十三、班组长要学会弹钢琴 / 168
- 十四、班组长的交谈方法 / 169
- 十五、班组长主持会议的技巧 / 170
- 十六、班组长的关系处理艺术 / 172
- 十七、班组一月工作标准化 / 174



- 十八、班组岗位一日工作标准化 / 176
- 十九、仓库班组物资保管标准化 / 176
- 二十、班组看板标准化 / 177
- 二十一、优化劳动组合 / 177
- 二十二、班组小区域劳动管理 / 178
- 二十三、班组指导员工消除疲劳的方法 / 179
- 二十四、班组综合派工法 / 181



第一章 车间在企业管理中的地位、作用和设置

一、车间的地位和作用

车间是企业的一线生产和行政管理组织,在企业管理中的作用是承上启下,组织落实,监控过程,信息反馈,完成任务和现场改善。当前,为提高企业市场快速反应能力和管理水平,减少管理层次,组织结构扁平化管理已成为企业首选。在推行扁平化管理过程中,车间这一直接面向现场和班组的行政组织,其管理职能将会被充实、调整,并被不断强化,在企业管理中车间作用必然日益突出。遗憾的是,车间管理长期以来没有引起企业界、管理界的应有重视。我们很少看到有关车间管理方面的著书立说,很少看到现代优秀的车间管理。车间主任有四种类型:一是劳模型;二是师傅型;三是资深型;四是管理型。大多车间主任属“劳模型”、“师傅型”、“资深型”,能干活懂技术但不善管理。见图 1-1。

我们认为,车间管理薄弱将直接导致——公司方针政策、要求得不到有效、正确地传达和贯彻;企业决策,管理在现场容易脱节走样,不能落实到位;牵扯



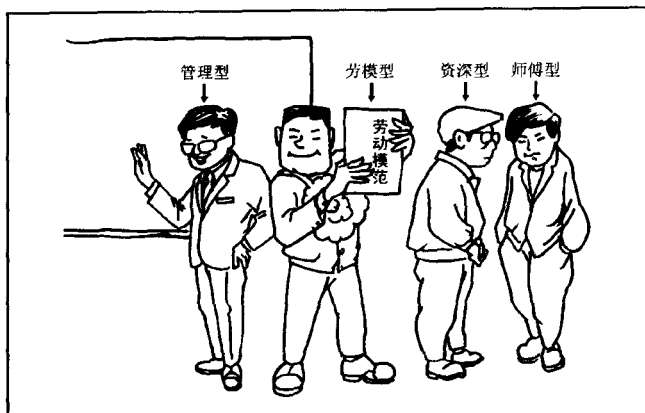


图 1-1 车间主任的四种类型

公司领导太多精力,越层管理,越俎代庖在所难免;生产现场员工工作得不到及时有效、正确的指导、服务、组织和协调,经常处于“应急、应付、勉强”的状态;现场生产秩序混乱,现场浪费到处可见,质量问题愈演愈烈,现场环境“脏、乱、差”,现场人员素质低下。

实践证明:没有好的车间管理,不可能有好的企业管理和现场管理,加强车间管理是提高企业管理水平、确保政令畅通的有效关键,是高效率、高效能、高效益地完成现场“五大任务”(质量、成本、生产量、安全、员工积极性)的关键,是规范、改善现场管理的关键。

二、车间的类型和管理组织

1. 车间的类型

根据车间生产工艺和加工对象不同可分为三种



类型:

(1) 工艺专业化车间

工艺专业化车间是按工艺原则设置的车间,它具有“三同”和“一不同”的特点,即在车间里集中着同种类型的工艺、设备和同工种的人,对不同类型的加工对象进行相同的工艺加工。如冲压车间、热处理车间、油漆车间等。

其优点:充分利用生产面积和空间,设备应用面广、利用率高,有利于工艺管理,产品品种变换的适应性好,便于专业化管理。

其缺点:加工路线长,运输费用高,物料流程复杂,在制品多,增加管理难度,生产周期长,流动资金占用多。

(2) 对象专业化车间

它是以产品为对象,分别建立不同的生产单位,具有“三不同”和“一同”的特点,即在车间里集中着为制造某种产品所需要的不同类型的设备、不同工种的人,采用不同的工艺方法对同种产品进行多种工艺加工。如轴承车间、电阻车间、标准件车间等。

其优点:加工路线短,节约运输资源,生产周期短,在制品和流动资金占用少,物料流程简单,有利于保证完工周期和质量,员工素质要求专门化,简化计划管理,有利于经济核算。

其缺点:设备专用性强,利用率低,生产过程易受影响,生产灵活性差,抗市场的干扰能力差,不利于工艺管理。



(3) 综合性(混合)车间

在实际生产中,上述单一生产形式的企业较少,经常是上述两种专业化形式的结合,即集中两种形式的优点而避免其缺点,称之为综合性(混合形式)车间。

在对车间进行管理时,必须考虑这三类车间的优缺点,以便充分发挥其优势,并想方设法尽力弥补,克服其缺点带来的不利影响。

上述三类的车间各有优缺点,但都是从整个企业的实际出发权衡利弊设置的,不能仅仅从车间的角度去衡量其优劣。

2. 车间管理机构设置的要求

车间如何设置,这对于现代工业企业具有普遍的意义。如所有车间都要求按市场要求组织生产,进而对生产诸要素进行合理配置,都有一个投入与产出,转换的效益问题。在管理上都具有综合性、区域性、动态性和可控性,所以车间管理机构设置的普遍要求是:

(1) 命令统一

下级必须服从上级的命令和指挥。为了保证命令和指挥的统一,下级机构只能接受一个上级机构的命令和指挥,而不能多头指挥。

(2) 分工协作

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把企业的任务、目标分成各人的任务、目标,明确干什么?怎么干?每一职能、组织、管理人





员,均要有明确而切实可行的职责、路线,既无重复,又无职责间的缺口。分工还必须有协作,各职能组之间、各管理人员之间,必须有明确协作关系与配合方法。

(3) 权责相称

分工必须与权、责相称。如果权大责小,就会出现滥用职权的现象;权小责大,有些工作就会无人负责。

(4) 合理专业化

管理职能要集中于少数环节,做到合理专业化,这样既有利于发挥管理人员和工程技术人员各自的专业特长,又能提高工作效率。

(5) 有效的管理幅度

管理幅度太大,工作负荷太重,就会出现穷于应付,有些工作会发生走过场的现象;反之,就会人浮于事,造成人力的浪费。有效的管理幅度原则,就是要求从车间管理对象的实际和管理人员素质的实际出发,权衡得失,确定管理幅度和工作负荷。

车间管理机构的建立,在于保证车间生产任务的顺利完成,不同性质的车间内部管理职能机构有所不同,较大的生产车间可以设置各种职能组(如计划组、技术组、维修组等),较小的车间可以设置计划统计员、调度员、技术员等,车间主任对车间生产技术和行政负全面责任。

车间机构和职能设计,应基于三个方面考虑:

① 公司目标;



②业务流程；

③人力资源。

不管怎样的车间机构和职能,关键应达到三个目的:

①有利于实现企业战略和目标,提升核心竞争力;

②有利于适应内、外环境变化,提高快速反应能力;

③有利于确保组织各种职能和流程的完整,运行顺畅和充分发挥,增强执行力。

目前,车间机构设置主要有三种形态,即:

A 形态——分公司(或分厂)型车间

主要特点是:

a. 经济核算,利益分配相对独立;

b. 管理职能比较完整、充实。如直接承担现场生产、工艺设备、质量等管理职能;

c. 直属公司高层领导分管;

d. 在人力资源、财务分配方面有较大的自主权;

e. 车间主任在职级上与公司职能部门负责人同等;

f. 车间内有管理机构或较多管理人员。

分公司(或分厂)型车间设置见图 1-2。

A 类型车间通常适用于公司规模比较大,车间管辖人数较多的场合。

B 形态——班组型车间

主要特点是:



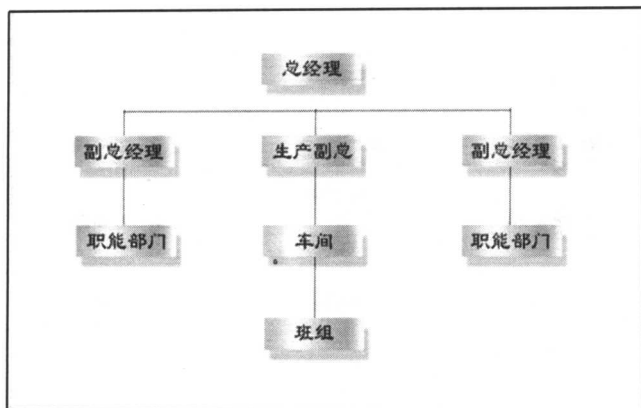


图 1-2 分公司(或分厂)型车间设置

- a. 各项管理职能均以执行为主；
- b. 在人力资源、财务分配方面几乎没有自主权；
- c. 直属生产职能部门分管；
- d. 车间主任在职级上低于公司职能部门负责人或科室人员；
- e. 车间层除车间主任外，几乎不设其他管理人员。

班组型车间设置见图 1-3。

B 类型车间通常适用于公司规模比较小、生产组织和产品工艺简单、车间管辖人数较少的场合。

C 形态——协调型车间

主要特点是：

- a. 各项管理职能均以协调为主；
- b. 有人力资源利益分配自主权，但自主权很

