

如何成长为优秀班组长

RUHE
CHENGZHANGWEI
YOUXIU
• BANZUZHANG

新
工
厂
管
理

③

如何成长为优秀班组长

文放怀 主编

广东省出版集团
广东经济出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

如何成长为优秀班组长/文放怀主编. —广州: 广东经济出版社, 2004.9

(新工厂管理③)

ISBN 7-80677-807-1

I. 如… II. 文… 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 (2004) 第 084351 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广州白云时代文化印刷厂 (广州市番禺区石楼镇人民路 200 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.75 2 插页
字数	201 000 字
版次	2004 年 9 月第 1 版
印次	2004 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-807-1/F·1107
定价	本册定价 22.00 元 全套 88.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序

新工厂，新管理

随着全球经济一体化进程加快和知识经济时代的到来，越来越多的企业感到生存的压力。面对新经济形势下的残酷竞争，我们只能勇敢地挑战生存极限，设法改变生存环境，加强管理，苦练内功，树立核心竞争力。新工厂，新管理。为此，我们编撰出版《新工厂管理》丛书，希望对工厂提高管理水平有所帮助。

一、21 世纪工厂管理，基础管理是关键

基础管理是 21 世纪工厂赖以生存的基本条件，基础打不好，企业总体素质提不高，企业的生存空间就会越来越小。日本企业在基础管理方面做了一些创造性的工作，堪称国内企业的典范。

日本企业非常关注 5S，TPM 和 QCC。5S 是一个企业的基本立足点，5S 做不好，企业管理一团糟，任何管理都无从谈起。做了 5S，不做 6S，安全无保证，事故常发，

企业同样难以为继。做好 6S，不做 7S，企业浪费问题成堆，跑冒滴漏，企业获利就难以实现。做好 5S/6S/7S 的同时，如果不做 TPM，企业设备综合效率低，每天生产打打停停，设备保养费用居高不下，人员素质低下，各种浪费丛生，企业的获利空间同样将十分有限。做了 TPM，如果不做 QCC，企业品质上不去，客户退货率增加，企业产品的市场占有率将会越来越低。

只有狠抓基础管理，从现场、设备、品质等方面全方位地努力，使每一位员工参与到工厂的管理活动中来，提出合理化建议，才能改善企业内部的各项薄弱环节，提高企业机体和人员素质，营造积极向上的企业文化。这是世界优秀企业的成功秘诀，也是中国企业成功的必由之路。

二、21 世纪工厂管理，过程管理是关键

关于过程管理、流程再造，早在 20 世纪的美国就做了这方面的努力。一个企业有各种各样的流程（过程），如果流程效率低下，企业营运成本增高，人浮于事，官僚主义盛行，就会极大地阻碍企业的发展和进步。因此，要找出企业的核心流程，绘制高水平的流程图，找到制约企业发展的瓶颈，对流程进行有针对性的再造或再设计。

设计好新的流程后，要加强过程管理，使过程能力满足企业的设计要求，对不能满足要求的过程能力进行优化和改善。在这方面，美国企业有成功的经验：一是流程再造，一是六西格玛流程再设计和优化，值得我们借鉴。因此，为了在激烈的市场竞争中占有一席之地，中国企业加快企业流程再造和六西格玛设计优化的步伐，是很有必要的。

三、21 世纪工厂管理，领导作用是关键

企业能否生存下去，领导扮演着十分重要的角色。管理者有没有领导力、执行力和决策力，是能否管好企业的分界线。一个卓越的领导者所应该具备的基本素质（5E）是：远见卓识的眼力（Envision）；影响团队的魅力（Energize）；大胆开拓的魄力（Eager）；快速行动的执行力（Execute）；开诚布公的道德力（Ethics）。

如何成为一名优秀的管理者呢？关键是要用领导力去教育人，用执行力去说服人，用决策力去影响人，如此你的团队才会成为优秀的团队，你的企业才会成为优秀的企业。

四、21 世纪工厂管理，变革管理是关键

“不变革就会死亡。”21 世纪工厂管理十分强调变革管理，企业的生存环境日益复杂，顾客需求多样化、个性化，也相应地要求供应链管理越来越快捷化、低成本化、信息化。加速企业内部变革管理，优化业务流程，重新整合企业资源，加快企业内的信息化步伐，是企业成功的根本保证。

21 世纪，市场竞争日趋白热化。随着企业管理工作的日益复杂和管理工作压力的加大，管理人员需要的是能够立竿见影、行之有效的实用管理技术以及规范化的管理方法。《新工厂管理》丛书正是满足管理者这种需要的工具书。

文放怀

2004 年 8 月于深圳



前 言

F o r e w o r d

现代企业越来越注重以“人”为本。德才兼备的高素质人才是企业的核心和灵魂，是企业生命力的源泉。作为基层管理者，班组长在现代企业中扮演着十分重要的角色。他既是上级任务的传达者与执行者，又是一线班组工作的“领头羊”和负责人，是连接上级与下属的桥梁和纽带。他担负着现场生产过程的全线管理，责任重大。

对企业而言，一名优秀的班组长意味着高效、省时和金钱，因而，培训优秀班组长成了企业员工培训的重要任务之一。对个人而言，优秀班组长的称号是对工作绩效和能力的肯定与激励，而如何成长为优秀班组长更是广大员工发展自我的目标。

基于上述理由，本书从现场、机器设备、物料、人员、作业方法等具体管理领域，对优秀班组长的职责、技能和要求进行了详实的论述，既是广大员工自我修炼、步入成功的实用指南，又是企业培养优秀班组长的参考工具。

“十年树木，百年树人”，一名优秀管理者的诞生是长期锤炼、打磨的结果，“优秀”不是简单的“程式化”和“机器化”。因此，本书在求真务实地传递具体经验和技巧的同时，力求贯彻“优秀”的五个内涵，它们不仅是成长为优秀班组长所必须遵循的准则，也是每一个希望成为卓越管理者的人所应当追求的工作信条。

一、正人先正己

打铁需要本身硬。作为一名合格的管理者，要想管理好下属员工，先要管理好自己。在思想上要做好准备，严于律己，宽以待人，方可成功。班组管理是企业基层管理的细胞，要搞好企业班组管理工作，充分发挥每一位员工的聪明才智，需要班组长有过人的胆识，百折不挠的精神，从员工管理到物料管理，从现场管理到设备管理，从生产管理到品质管理，事无巨细，都要一一落实。

二、有效发动

作为一名合格管理者，要能充分调动下属的积极性，为了一个共同的目标和愿景，积极沟通，消除工作中的各种阻力，促成团队的成功。一个优秀班组不是一个人能够做起来的，它是所有人团结一心、共同奋斗的结果。班组长除了以身作则外，还要用自己的人格魅力，发动大家，向着困难往前冲。要有“一不怕苦、二不怕死”的大无畏精神，这样才能带领团队取得成功。

三、知行合一

作为一名合格的管理者，要发挥自己的聪明才智，将知识和经验运用到实际工作中，做到知行合一，不仅能管理好每一



个人，而且能带领团队取得好的工作绩效。“不了解现场就没有发言权，不深入现场就没有决策权。”现场、现物、现实，每一位班组长都需要身体力行，不把问题搞明白就不要轻易下结论，从现场中来，到现场中去，一切从实际出发去解决问题。

四、有效激励

作为一名合格的管理者，要能有效地激励下属，做到赏罚分明。每一位班组长都需要有效沟通，言必信，行必果。只要用道德力去感召下属，用诚心与上司交流，对待任何问题都开诚布公，就没有什么解决不了的难题。此外，对下属取得的每一点进步都要多加赞许，下属的成功就是你最大的成功。

五、培训下属

作为一名合格的管理者，应能审时度势，针对工作中存在的问题，结合新的管理思想和经验，对下属进行培训。通过培训，改变每一个人的心智模式，实现自我超越，使员工达成共识，齐心协力为组织目标而奋斗，最终使班组形成一个不断学习、不断创新的团队。

本书在成书过程中得到赵世平先生和相关人士的帮助，书中引用了一些国内外行家的智慧和思想，在此深表感谢。由于时间仓促，书中有不妥之处，欢迎专家、读者批评指正。

文放怀

fhwen9888@163.com

2004年8月于深圳



目 录

C o n t e n t s

前 言	[1]
-----------	-----

第一章 如何做好现场管理	[1]
--------------------	-----

- 一、现场管理的法则 3
- 二、生产管理的 8 条基本原则 6
- 三、现场的日常工作 10
- 四、作业日报的管理 17
- 五、现场管理的实施方法 20
- 六、生产准备 31
- 七、目标管理与项目管理 39
- 八、抓住工作重点 45
- 九、早会制 46
- 十、标准与标准化 48
- 十一、问题的把握与改善 54
- 十二、戴明管理环 61

- 十三、QC 七种方法 64
- 十四、新 QC 七种手法 67
- 十五、6S 管理 71
- 十六、看板管理 77

第二章 如何进行员工教育培训 【81】

- 一、新员工的教育训练 83
- 二、在职人员的训练与学习 89
- 三、教育训练的要点 93
- 四、培训准备 95
- 五、培训的阶段 102
- 六、培训的方法 106
- 七、培训效果的确认 107
- 八、多能工的训练 109

第三章 如何做好机器设备管理 【113】

- 一、机器设备的分类和定义 115
- 二、机器设备的使用、点检、保养 116
- 三、管理程序 117
- 四、日点检程序 122
- 五、设备保养 123
- 六、发生不良时的处理方法 124
- 七、设备的目视管理 125

第四章 如何做好物料管理 【127】

- 一、库存管理 129
- 二、物料的设计变更 135

三、物料不良的处理	137
四、物料的特别采用	139
五、辅助材料的管理	141
六、物料的目视管理	143
第五章 如何进行作业方法管理	【145】
一、作业指导书的制定和管理	147
二、工序切换的管理	152
三、作业条件变更的管理	157
四、如何实施工序监察	160
五、作业的目视管理	177
第六章 如何进行沟通与协调人际关系	【179】
一、如何进行组织协调	181
二、如何与下属沟通协调	187
三、如何与上司相处	191
四、如何处理与员工的冲突	195
五、如何提高说服能力	198
第七章 如何成为合格的管理者	【203】
一、管理者是什么	205
二、指导能力	211
三、责任与职权	214
四、培养部下的能力	215
五、学习法则	216
六、变化点的管理	218
七、管理者与担当者解决问题手法的差异	220

- 八、善于批评 222
- 九、思考方法与观察方法 224
- 十、生产部早会的意义 225
- 十一、标准时间的设定方法 227
- 十二、作业效率的测试方法 231
- 十三、工序编排的测试方法 233
- 十四、业务改善 235

第八章 如何进行自我提升 [239]

- 一、管理角色的自我评价 241
- 二、危机意识 243
- 三、自我时间管理 246
- 四、如何面对上司的批评 249
- 五、自我塑造的方法 252
- 六、如何开发自己的感情智力 256
- 七、职业生涯规划 258

第一章

如何做好现场管理

- ◆ 现场管理的法则
- ◆ 生产管理的 8 条基本原则
- ◆ 现场的日常工作
- ◆ 作业日报的管理
- ◆ 现场管理的实施方法
- ◆ 生产准备
- ◆ 目标管理与项目管理
- ◆ 抓住工作重点
- ◆ 早会制
- ◆ 标准与标准化
- ◆ 问题的把握与改善
- ◆ 戴明管理环
- ◆ QC 七种方法
- ◆ 新 QC 七种手法
- ◆ 6S 管理
- ◆ 看板管理

班组长是现场管理的第一责任人。现场发生了什么，现场出现了什么，班组长应该在第一时间，到第一现场处理问题。如果班组长自己本身没有能力处理，应第一时间报告你的上司或主管，迅速把问题平息，维持现场的正常运作。除此之外，6S管理、员工的管理、工作报表的填写，上级精神的传达，早会及日常工作的处理，都是优秀班组长应该做好的工作。

●现场管理的法则

了解并与现场保持密切的接触，是效率化管理生产线的第一步骤，因此，有5条现场管理的法则需遵守：

- ⊙当问题（异常）发生时，要先去现场；
- ⊙检查现物（有关的物件）；
- ⊙当场采取暂行处理措施；
- ⊙发掘真正的原因并将它消除；
- ⊙标准化以防止再次发生。

每当出现问题或异常的状况时，班组长应该到现场去检查现物。在现场对现物进行详细检查时，要重复地问“为什么？……”并且应用一般常识和低成本的方法，就应当能够确认出问题的原因，这是日本大野耐一常用的5why方法。

改善是从确定问题开始。一旦认识清楚了，那就已经成功了一半。班组长的工作之一，应当是要经常注意行动的现场，而且依照现场和现物的原则来确定问题。应用现场现物的原则及一般的常识，可以迅速地解决许多问题。好好地呆在问题的现场，观察现物，而且下定决心找出问题的真正原因，许多与现场有关的问题，都可以即时的当场予以解决。

发掘现场原因最有效的方法，就是持续地问“为什么？……”直到找到问题的原因为止。这一过程有时亦称为“问5次为什么”，因为问了5次为什么，就很有发掘问题原因的机会。

问题一旦发生了，班组长和管理阶层必须去解决，并且确定不会再因同样的理由而发生。问题被解决后，新的作业程序就必须予以标准化，接着就要进行“标准化（S）—执行（D）—检查（C）—处置（A）”的循环，否则，班组长和管理阶层就会整天忙于救火的工作。

综上所述，当现场发生时，首先必须依照现场现物的原则，详细观察问题。其次，必须找出问题的原因。最后，在确定解决问题的方式有效果之后，就必须将新的工作程序予以标准化。在这种模式下，任何的异常就会衍生出改善的主题，这一主题最终会导致引入新的标准或是提高现有的标准。“标准化”是用来确保改善的效果，使之能继续维持下去。

表1-1为现场自我评估表。