

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）



班组长

365[®]

滕宝红◎编著

管理笔记

- ◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本部门经理的学习管理
解决问题，再把自己想做的事情、
成为一名成功的经理人。

记录工作中的琐事；通过找方法，一步一步
来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

班组长 365^天 滕宝红◎编著 管理笔记

广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长 365 天管理笔记 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 2

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 制造业经理人)

ISBN 978—7—5454—1161—4

I. ①班… II. ①滕… III. ①班组管理 IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010520 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	12.75
字数	220 000 字
版次	2012 年 2 月第 1 版
印次	2012 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1161—4
定价	25.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

作为企业中坚力量的部门经理，在企业中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理是企业的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的科学方法等。出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理的表现。

针对部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表单、工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖12个管理岗位，包括生产经理、品质经理、采购经理、行政经理、人力资源经理、仓库主管、物控经理、财务经理、销售经理、客服经理、安全主任和班组长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供工作总结、工作计划范例以及可以直接运用的表单。



为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！





目 录

导 读 365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	2
四、阶段工作法	2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着开班前会，忙着检查设备运行情况，忙着检查人员在岗情况，忙着检查作业人员是否按照规定操作，忙着写当日工作总结，写生产日报……

作为班组长的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

【范例01】班组长每日工作流程（一）	8
【范例02】班组长每日工作流程（二）	9
一、每日形象自检	10
二、主持参加班组早会	14
【范例03】生产班组早会要讲的内容和要点清单	16
【范例04】质量班组早会要讲的内容和要点清单	18
【范例05】仓库班组早会要讲的内容和要点清单	19
三、做好生产现场准备	20
【范例06】联络书	21
【范例07】申请书	22

【范例08】业务通报书	23
四、生产作业派发	25
五、检查人员与工位情况	32
六、适时巡查现场	34
【范例09】××班组员工每日作业实绩表	35
七、加班管理	37
八、检查监督设备的一级保养	38
九、检查员工着装情况	44
十、填写工作日记	45
十一、做好生产日报	50
十二、每日下班前5分钟5S活动	52
十三、加强夜班人员管理	55
管理心得	58

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好你一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：有三批产品必须完成，是否需要申请加班；车间主任要查看班组上周工作日记……

惨啦！事情这么多，怎样才能理清呢？看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你每周正处于这种忙碌“晕”状态，那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作更加有条理，更加轻松愉快！

一、主持与参加周例会	60
二、配合参加首件产品检验	62
三、关键和特殊工序管理	66
四、多品种生产快速转换处理	71
五、生产快结束时的物料处理	73
六、巡查员工工位物料摆放状况	75
七、检查设备一级保养绩效	80
八、班组现场目视管理检查	82



【范例10】现场目视管理检查项目	86
九、不良品标志	88
十、不良品的隔离	91
十一、组织开展班组安全活动	94
【范例11】班组安全活动计划	94
十二、辅料领取控制	98
管理心得	100

第三章 一月工作安排与落实

班组长工作事情多且杂，需要与各个班组沟通协调，如果没有按时做好工作，将会影响其他班组正常运转。

每个月的工作有常规的，也有突发的，班组长要做到让自己忙而不乱，井井有条，必须做好工作安排。

一、编制看板	102
【范例12】“班组活动园地”看板样式	103
【范例13】班组现场布局看板样式	103
【范例14】班组工作计划看板样式	104
【范例15】班组生产线看板样式图	105
【范例16】班组品质现状看板样式	106
【范例17】班组人员动态看板样式	106
二、随时提醒作业人员注意安全	107
三、建立安全管理记录	112
四、实行岗位责任制	119
五、组织多能工训练	122
【范例18】多能工岗位技能培训方案	124
六、辅料以旧换新及报废处理	128
【范例19】××仓库辅料以旧换新方法说明	128
七、做好节假日安全检查工作	129
管理心得	132

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，属于宏观性的，要对一个季度的重点事项做到心中有数。才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为班组长，每一季度重点工作都需要有所侧重。但是总的来说，每一季度的工作中又有重复的事情。要想让自己更加从容应对，你可以将自己每一季度工作都做好安排。

一、设备精度校正	134
二、班组新员工培训	137
【范例20】新员工入职培训内容清单	139
三、零缺陷预防检查	144
四、组织开展QCC品管圈活动	149
【范例21】QCC课题选订参考	151
五、组织开展危险预知活动	155
【范例22】车床加工作业	156
六、组织员工参加安全知识竞赛活动	160
管理心得	162

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，对本年度班组工作进行总结，同时要制订下一年度计划，实行年终车间大检查……

这个时候可以说是班组长忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。

当然，预留一定的时间来应对突发时间，可以让你在年终各项工作更好地完成。

一、年度工作总结与下一年计划	164
【范例23】生产车间班组长年度工作总结	165
【范例24】班组工作总结报告	169
【范例25】年度班组工作总结	170



二、配合编制岗位安全应急卡	172
【范例26】岗位安全应急卡（一）	173
【范例27】岗位安全应急卡（二）	175
【范例28】岗位安全应急卡（三）	176
三、事故与消防演习	177
四、年终绩效考评	178
五、打造高效班组团队	180
六、年终班组现场5S大检查	183
管理心得	190
参考文献	191



一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样才能进行合理分配？作为班组长，这是必须考虑的问题。

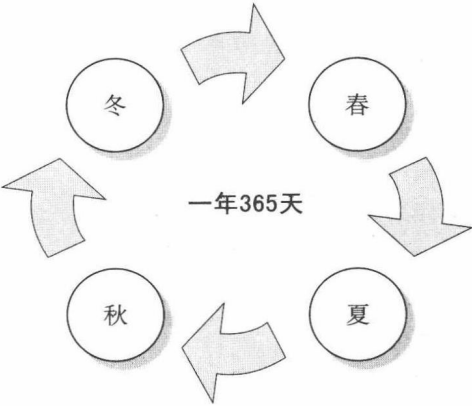


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

班组长要对时间进行合理分配，明确一年中的国家法定节假日。因此，可以将一年中的国家法定节假日分列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

表1 国家法定节假日

序号	节假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二



续表

序号	节假日名称	放假天数	日期
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

（一）工作时间计算

年工作日：365天－104天(休息日)－11天(法定节假日)=250（天）

季工作日：250天÷4季=62.5（天）

月工作日：250天÷12月=20.83（天）

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必须时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工有效工作时间是达不到8小时的。必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

班组长可以采用阶段工作法，对工作进行安排。那什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季度、年度各个不同阶段。

班组长将每天、每周、每月、每季度进行安排，做好时间安排，工作事项，对工作进行分阶段总结。



表2 班组长阶段工作安排

序号	阶段	工作事项	备注
1	一日	(1) 每日形象自检 (2) 主持参加班组早会 (3) 做好生产现场准备 (4) 生产作业派发 (5) 检查人员与工位情况 (6) 适时巡查现场 (7) 加班管理 (8) 检查监督设备的一级保养 (9) 检查员工着装情况 (10) 填写工作日记 (11) 做好生产日报 (12) 每日下班前 5 分钟 5S 活动 (13) 加强夜班人员管理	
2	一周	(1) 主持与参加周例会 (2) 配合参加首件产品检验 (3) 关键和特殊工序管理 (4) 多品种生产快速转换处理 (5) 生产快结束时物料处理 (6) 巡查员工工位物料摆放状况 (7) 检查设备一级保养绩效 (8) 班组现场目视管理检查 (9) 不良品标志 (10) 不良品的隔离 (11) 组织开展班组安全活动 (12) 辅料领取控制	
3	一月	(1) 编制看板 (2) 随时提醒作业人员注意安全 (3) 建立安全管理记录 (4) 实行岗位责任制 (5) 组织多能工训练 (6) 辅料以旧换新及报废处理 (7) 做好节假日安全检查工作	

续表

序号	阶段	工作事项	备注
4	季度	(1) 设备精度校正 (2) 班组新员工培训 (3) 零缺陷预防检查 (4) 组织开展 QCC 品管圈活动 (5) 组织开展危险预知活动 (6) 组织员工参加安全知识竞赛活动	
5	年度	(1) 年度工作总结与下一年计划 (2) 配合编制岗位安全应急卡 (3) 事故与消防演习 (4) 年终绩效考评 (5) 打造高效班组团队 (6) 年终班组现场 5S 大检查	





第一章

一日工作安排与落实



忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着开班前会，忙着检查设备运行情况，忙着检查人员在岗情况，忙着检查作业人员是否按照规定操作，忙着写当日工作总结，写生产日报……

作为班组长的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

每天工作时间是有限的，但是由于没有做好各项工作安排与落实，让自己感到十分忙乱。我们来看一个案例，看看你是否同小马一样，每天忙忙碌碌却没有成效。如果没有，那就恭喜你，将自己的工作安排得很好。如果有，那就需要好好反思，应该怎样合理地规划自己一天的工作。

小马是某工厂模具车间班组长，为人勤奋、关心下属、服从上司、事事都亲自过问，但是每当下班时却感到自己一天无所事事，也没有时间与家人相处，没有时间与朋友聚会，没有时间读书，业余时间当然也没有了。总之，每天都忙得不是地方。小马一天的工作记录如表1-1所示。

表1-1 一天工作记录

序号	时间	具体事项	备注
1	8:10	做好生产现场各项准备工作：文件准备、技术准备、物资准备、组织准备和生产秩序环境准备	
2	8:30	组织召开班前早会，阅读作业指导书，开展生产预知活动，安排分配生产任务	
3	8:55	对生产设备进行点检	
4	10:20	检查生产现场整理、整顿工作，并对生产现场巡查	
5	11:00	了解人员及工位情况	
6	12:00	匆匆吃过午饭，看了会儿报纸，与同事聊天，突然想起车间主任交代的关于班组安全月活动方案还没有完成，明天就要上交	

续表

序号	时间	具体事项	备注
7	14:00	与车间主任讨论招聘多能工事宜，确定具体职位要求	
8	16:00	刚准备写班组安全月活动方案，有员工反映设备出现问题，无法正常运转，影响工作进度，于是找到设备部维修人员陪同对设备进行检查维修	
9	17:00	填写工作日记，做好生产日报	
10	17:30	到了下班时间，没有时间完成报告，将没有写完的报告和需要处理文件带回家中，又要加班到晚上12:00了	

其实，仔细研究小马一天的工作记录，可以发现不用这么忙，最后弄到还要晚上回家加班。以下事项，是完全可以不用亲自处理，或者说是可以延时处理，或可以快速处理的。

事项一：

对生产设备日常点检工作，可以由岗位员工负责，班组长只需要做好检查工作。

事项二：

与车间主任讨论招聘多能工事宜，确定具体职位要求工作可以由车间主任与人力资源部共同拟订职位基本要求后，由班组长提出具体修改事宜。

仅仅以上两项，加起来的时间足足有3个小时，如果进行了合理安排，那还需要晚上回家加班吗？

因此，作为班组长，一定要做好每天时间安排、把握工作重点、运用管理方法、总结管理心得，从而更加有效地利用每一分钟。

车间班组长每天的工作程序是有严格规定的，每位都应该对该程序熟记于心中，达到灵活运用的境界。班组长每天应严格按“班组长每日工作程序”进行工作。

班组长每天的工作时间分为三段，它们分别是上班前、上班中、下班后。在这里，列举班组长每日基本工作事项，仅供参考。

