

Team leader

班组长

员工管理 与培训

滕宝红 编著

- ★ 术语解析
- ★ 案例讲解
- ★ 现场指导
- ★ 牢记要点
- ★ 实景图片



快速转变组织角色
轻松走出管理困境

班组长技能培训系列

班组长员工管理与培训

滕宝红 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长员工管理与培训 / 滕宝红编著. —北京:
人民邮电出版社, 2012. 5
(班组长技能培训系列)
ISBN 978-7-115-27820-3

I. ①班… II. ①滕… III. ①生产小组—工业企业管理:
人事管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 046761 号

内 容 提 要

本书对班组长员工管理与培训工作进行了全面的阐述, 全书包括班组长的身份定位、员工晨会的管理、员工配备与培训、高效班组的打造、员工作业的督导、员工安全的督导、员工作业品质的督导等内容。其中, 各章主要内容均由“现场指导”和“牢记要点”两个模块组成, 且文中穿插配备实景图片和“术语解析”、“特别提醒”两种小贴士, 图文并茂, 易于理解。

本书适合广大企业的班组长阅读使用。

班组长技能培训系列 班组长员工管理与培训

- ◆ 编 著 滕宝红
责任编辑 刘 盈
执行编辑 沈思斯
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19.5 2012 年 5 月第 1 版
字数: 200 千字 2012 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27820-3

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“班组长技能培训系列”序

报纸、杂志、网络浏览等传统意义上的“浅阅读”模式正逐渐成为大众阅读的主要方式，“班组长技能培训系列”图书恰好顺应了这一趋势。本系列图书以快餐式、跳跃性、模块化为写作原则，通过“现场指导”、“牢记要点”两个模块进行内容讲解并辅以实景图片说明，部分章节还提供了“术语解析”小贴士，力求把问题的表述简单化、把理念的传递通俗化，让读者更易理解和掌握。

模块一：“现场指导”。该模块对每节的具体内容和事项进行分解或图解，力图把每个问题具体化，以增强实操性。

模块二：“牢记要点”。该模块把管理工作中应注意的要点、重点用一句话的形式概括出来，以强化读者的认识。

小贴士：“术语解析”用通俗易懂的说法对书中的相关概念进行解析，帮助读者加深理解。

“不想做将军的士兵不是好士兵。”对基层班组长而言，做好本职工作是成为卓越管理者的第一步。作为企业里的“兵头将尾”，作为班组团队的灵魂，班组长承担着确保组织一线高效运转的重任。

许多企业的班组长都是从一线员工中提拔出来的，他们在工作效率和专业技能方面都是一线员工中的佼佼者。但是，一当上班组长，个人在组织中的角色便将发生转变，个人在某个具体工序方面的专业技能便不再是唯一重要的了。能否胜任班组长一职要视其能否让其他员工干好本职工作而定。

那么，班组长怎样才能将这项新工作做好？又如何才能学到这项新工作所需的技巧呢？中小型企业通常不会设置专门的培训课程对班组长进行指导，主管往往也难以系统地提供帮助，所以大部分企业的班组长只好一边工作，一边零散地学习一些管理

技巧。在这种情况下，除少数人能够获得成功外，大部分班组长都或多或少地陷入“管理”困境。

基于此，我们针对班组长管理工作最核心的三个部分编制了《班组长员工管理与培训》、《班组长现场管理与培训》和《班组长安全生产管理与培训》三本实操用书，希望能为班组长提升领导力和执行力提供帮助。本系列图书内容涵盖了班组管理工作的方方面面，且配备了大量的实景图片，方便读者即学即用。

本系列图书为追求卓越并期望当上主管的班组长而设计，我们希望这套书能够帮助广大班组长实现自身能力由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型的转变，开创美好的职业生涯。

前 言

班组长是企业最基层的组织——班组的管理者，是班组生产工作的直接指挥和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故的使命，担负着劳务管理、生产管理、辅助上级的职责。

为帮助班组长系统提升管理能力，我们组织生产一线的管理精英总结员工管理的经验，汇编而成《班组长员工管理与培训》一书，旨在为班组长提供一套全方位的员工管理方案。

本书内容涵盖面广，具体包括了班组管理工作的六个方面。

1. 员工晨会管理：介绍了晨会的目的、内容、流程、要点，晨会内容的准备，晨会主持的要领，晨会跟进等内容，有利于班组长对晨会进行全过程控制。

2. 员工配备与培训：包括人员配备管理和员工培训管理两个部分，具体从班组定岗、班组定员、人员定岗、员工出勤、员工技能、补员与员工轮岗等方面介绍了人员配备管理工作的要点，从新员工培训、多能工训练、OJT 培训、师带徒岗位培训等方面介绍了员工培训管理工作的内容和方法。

3. 打造高效班组：介绍了如何通过营造和谐的人际氛围、实施有效激励、保持日常有效沟通、关注员工心理健康等工作打造一个高效的班组。

4. 员工作业督导：介绍了作业指令、作业标准化、作业纪律、作业记录与生产汇报等方面的内容、方法、要领和注意事项。

5. 员工安全督导：介绍了员工安全培训及安全工作的监督等内容。

6. 员工作业品质督导：介绍了员工品质培训及员工作业品质控制等内容。

本书在出版过程中获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配

合。其中，参与本书编写、提供资料和图片的人员有况平、杨吉华、李亮、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘军、刘海江、周波、周亮、赵建学、滕宝红，全书由匡仲潇统稿并审核完成。在此，编者对他们付出的努力和所做工作一并表示感谢。

本书的图片由深圳市中经智库文化传播有限公司提供并负责解释。

目 录

第 1 章 班组长就是督导员	1
第 1 节 什么是督导	3
1. 督导的含义	3
2. 班组长的督导职责	3
第 2 节 班组长日常督导要领	5
1. 班组长日常督导要点	5
2. 班组长每日督导注意事项	7
第 2 章 员工晨会管理	9
第 1 节 什么是晨会	11
1. 晨会的目的	11
2. 晨会讲解的内容	12
3. 班组晨会的流程	13
4. 晨会成功的要点	15
第 2 节 晨会内容的准备	19
1. 填写生产工作总结	20
2. 确定第二天的工作重点	24
3. 整理出第二天晨会要讲的内容和要点	29
第 3 节 晨会主持的要领	31
1. 控制好晨会时间	31
2. 要保持互动	33
3. 要积极聆听	37

4. 要有效反馈.....	39
第4节 晨会跟进	40
1. 整理出晨会中反映的问题	40
2. 跟踪班组计划的执行	41
第3章 员工配备与培训	43
第1节 人员配备管理	45
1. 班组定岗管理.....	46
2. 班组定员管理.....	47
3. 人员定岗管理.....	48
4. 员工出勤管理.....	49
5. 员工技能管理.....	52
6. 补员管理与员工轮岗	53
第2节 员工培训管理	54
1. 新员工培训.....	55
2. 多能工训练.....	58
3. OJT 培训.....	60
4. 师带徒岗位培训	63
第4章 打造高效班组.....	71
第1节 营造和谐的人际氛围	73
1. 良好人际氛围的重要性	73
2. 创造良好人际氛围的方式	75
3. 建立良好人际氛围的技巧	77
第2节 有效实施激励	82
1. 激励的重要性.....	83
2. 员工激励原则.....	84
3. 目标激励.....	87
4. 数据激励.....	88
5. 领导行为激励.....	88

6. 奖励激励	89
7. 典型激励	89
8. 关怀激励	90
9. 集体荣誉激励	92
10. 支持激励	93
第3节 保持日常有效沟通	93
1. 有效沟通的意义	94
2. 让生产现场充满生气	97
3. 适时关注员工情绪	98
4. 化解员工的抵触	100
5. 处理好冲突	102
第4节 关注员工心理健康	107
1. 心理健康的认知	107
2. 心理调节	109
3. 工作压力舒缓	110
4. 心理辅导	115
第5章 员工作业督导	119
第1节 作业指令	121
1. 班组生产作业派工	121
2. 下指示要明确	123
3. 教导员作业的处理方法	125
第2节 作业标准化	128
1. 作业标准化的含义	129
2. 班组现场有关作业标准	129
3. 班组长作业标准化的职责	131
4. 班组现场作业标准的运用	133
5. 班组现场作业标准的执行	135
第3节 作业纪律	138
1. 纪律的意义	138

2. 劳动纪律	139
3. 文明生产纪律	141
4. 工艺纪律	146
5. 违纪行为处理	150
第4节 作业记录与生产汇报	164
1. 作业记录	164
2. 生产报表	170
第6章 员工安全督导	171
第1节 员工安全培训	173
1. 安全生产方针	173
2. 安全生产意识	175
3. 班组安全责任制	177
4. 安全教育	180
第2节 安全工作的监督	183
1. 提高员工安全意识	183
2. 做好安全识别	193
3. 保证员工正确使用劳保用品	200
4. 监督员工遵守安全作业基准	205
5. 安全生产巡视检查	208
6. 组织员工开展班组安全日活动	215
7. 提高员工应急能力	217
8. 提高员工工作技能	218
9. 开好班前安全会	218
第7章 员工作业品质督导	223
第1节 员工作业品质培训	225
1. 质量方针	225
2. 质量目标	227
3. 质量意识	228

4. 质量知识培训	232
第2节 员工作业品质控制	234
1. 做好样品管理工作	235
2. 按作业指导书要求作业	237
3. 执行首件检验	239
4. 质量三检制	241
5. 控制好4M1E变更	244
6. 正确处理作业中的不良品	248
7. 把后道工序当客户	257
8. 外观瑕疵要避免	261
9. 产品切换的质量控制	262
10. 监督员工执行“三不原则”	263
11. 关注直通率	268
12. 运用防错法减少失误	272
13. 组织员工开展QC小组活动	276
附录	279
附录1：“后80/90后”员工管理方案	279
附录2：如何制定年度工作总结	281
附录3：班组安全活动计划	287
附录4：班组晨会故事	293
附录5：班组晨会游戏	295
参考文献	299

第1章

班组长就是督导员

本章学习目标

- ◆ 了解督导的含义。
- ◆ 掌握班组长的督导职责。
- ◆ 掌握班组长督导的重点。
- ◆ 掌握班组长每日督导的注意事项。

第1节 什么是督导

本节要点提示

- ⇒ 督导的含义
- ⇒ 班组长的督导职责



1. 督导的含义

所谓督导，从广义上说，就是领导员工开展工作；从狭义上说，就是对制造产品或提供服务的员工进行管理。

2. 班组长的督导职责

组长和班长作为基层组织的“领导者”，直接领导和监督员工在现场对材料、设备、机械和治工具的使用情况，自然他们也可以称为督导员。

作为督导员，班组长必须对企业及员工负责任，也就是说要做好承“上”启“下”的工作，如图 1-1 所示。

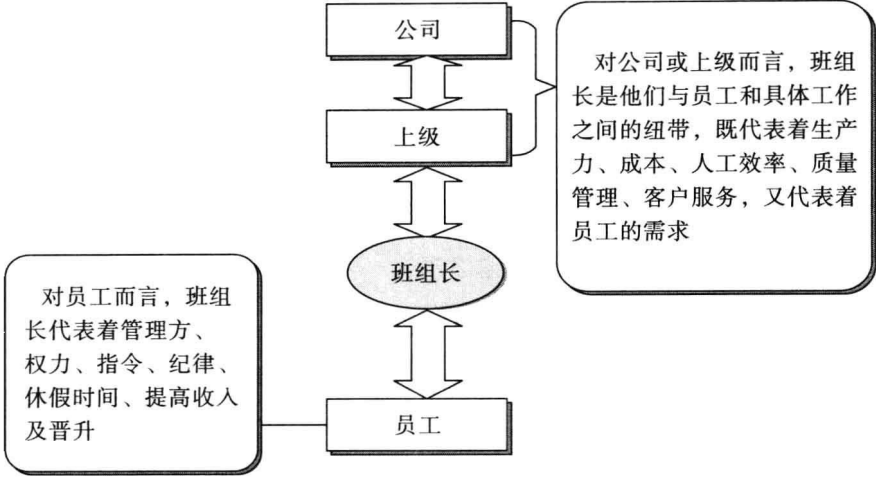


图 1-1 班组长承“上”启“下”的作用

班组长督导工作的主要职责有 11 大项，如表 1-1 所示。

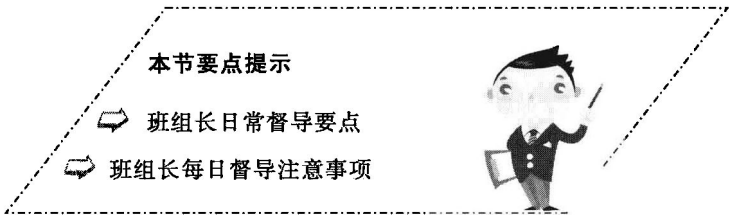
表 1-1 班组长督导工作的主要职责

序号	督导职责	说明
1	规定作业程序	在安全的条件下，为了生产更多更便宜的好产品，就需要把作业方法标准化。为此，班组长需要得到全体职工的理解和协助，对作业程序加以规定（作业标准），并努力实行
2	改进作业方法	班组长应注意作业方法有无危害，不应满足于现行的作业方法，要有怀疑的态度，以发现更好的作业方法为目标，努力改进
3	适当安排作业者的工作	班组长为了完成工作任务和防止事故的发生，应经常考虑作业者的适应性和工作能力，适当调配人员和分配任务，使工作能在安全的条件下完成
4	指导和教育	班组长为使自己分担的工作顺利进行，应该运用自己的知识和经验，指导教育员工掌握必要的知识和技能，使员工在安全的条件下能够提高自主完成作业的能力
5	作业过程的监督和指导	班组长应通过巡视现场等对作业中的员工进行监督，指导他们遵守作业标准和其他注意事项，正确地进行作业

(续表)

序号	督导职责	说明
6	保证设备安全化 以及改善环境	班组长应保证所负责的现场的设备、机械、装置、工器具、安全装置、有害物质控制装置、保护用具等的完好，另外，还要对不安全的地方加以改进
7	保持环境条件	班组长应努力保持作业场所的整理、整顿和清洁以及其他的环境条件
8	安全检查	班组长应对自己负责的作业场所的设备、机械、作业环境进行定期检查；在作业开始前检查，努力发现异常情况，并且加以改进
9	异常时的措施	班组长平时要制定出异常时的措施标准，并对员工进行训练，以便作业场所发生异常问题时能够立即采取措施
10	发生灾害时的 措施	发生灾害时，班组长在采取紧急措施的同时，要分析灾害发生的原因并采取相应的对策。此外，要吸取教训，防止灾害再次发生
11	经常关心员工， 防止劳动伤害事故 发生	班组长除利用标语、宣传画之外，还要利用晨会、安全作业讨论会和其他会议等方式提高员工的安全意识

第 2 节 班组长日常督导要领



1. 班组长日常督导要点

班组长对生产、安全负有极为重要的监督任务。表 1-2 列出的是班组长日常督导的要点。