



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO 企业人手册之
“优秀员工工作手册”系列

优秀 班组长手册

畅销版



许 华 杨吉华 主编

YOUXIU BASHOUCECE SHOUCE

打造一流的班组长、企业人案头必备
企业基层员工培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO企业人手册之
“优秀员工工作手册”系列

优秀 班组长手册

畅销版

常州大学图书馆
藏书章

许 华 杨吉华 主编

企业基层员工培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀班组长手册. 畅销版 / 许华, 杨吉华主编. —2 版. —广州: 广东经济出版社, 2011. 12

(HOW-TO 企业人手册之“优秀员工工作手册”系列)

ISBN 978-7-5454-1066-2

I. ①优… II. ①许…②杨… III. ①生产小组—工业企业管理—手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231378 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.5 2 插页
字数	210 000 字
版次	2011 年 12 月第 2 版
印次	2011 年 12 月第 2 次
印数	6 001~11 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1066-2
定价	23.00 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

美国次贷危机引发的全球金融危机对我国的实体经济影响很大，有的企业破产，有的企业被迫裁员、降薪，这意味着职场竞争将更加激烈，有限的职位会有更多的人去“抢”；即使你目前有一个稳定的职位，说不定也会成为下一次裁员的对象。所以，个人要想生存、发展，进而获得晋升，就必须拥有持久的竞争优势，那就是比竞争对手学得更快，掌握更多的管理知识及专业技能。

基于此，《HOW-TO企业人手册》系列丛书为企业人提供了一个极佳的不断学习及自我提升的机会。本丛书旨在将企业人塑造成其所在岗位的“专家”，通过学习本岗位手册，不仅可以积累知识、增长才干，更重要的是可以提升业绩，从而获得职位的晋升。

本丛书着重于企业人在各个专业岗位上如何快速地熟悉、适应工作，并提高自身的管理能力及业务素养。将各个专业岗位大量的重复性工作，按照实际操作要求找出规律性来，规定其标准的工作程序和工作方法，并用流程图、表单与制度的形式固定下来，从而使业务管理变得更加科学合理，有条不紊、忙而不乱，大大提高了工作效率，保证了工作的准确性、及时性和全面性。本丛书最大的特点就是：一看就懂，一学即会，一用就见效。

本丛书按十一个基层岗位来设置，分别为《优秀采购员手册》、《优秀品管员手册》、《优秀仓管员手册》、《优

秀班组长手册》、《优秀跟单员手册》、《优秀外贸员手册》、《优秀报关员手册》、《优秀生产文员手册》、《优秀人事文员手册》、《优秀行政文员手册》、《优秀员工手册》。该丛书自2005年5月首版以来，已累计销售30多万册，深受企业人、培训机构和咨询公司的喜爱。为满足广大读者的需求，编者多次深入企业基层，做了大量的调研工作，听取了企业人的反馈与建议，决定再次修订出版，并对任职要求、技能知识、职业前景等作了更翔实的说明与阐释，不仅增加了提升课程安排、学习指南，还特意培训老师设置了使用指南，全书最后还附加一套自我测试题以供读者自我检测和培训老师考核学员使用。相信本丛书的再次推出会令你的工作更加得心应手，使你迅速成长为一个优秀的企业人。

本丛书在编写与修订过程中，获得了许多培训机构、咨询公司的老师和工厂一线管理人员的帮助，他们分别是：李胜、朱少军、朱仲华、柳景章、杨冬琼、邹凤、段水华、段丽荣、吴定兵、尹强、杨吉华、赵仁涛、许华、高琨、陈奇、谢汝萍、谷祥盛、张力、许秀娥、聂时虹、欧阳艳、严凡高、林红艺、李家林等，在此一并表示感谢！

《HOW-TO企业人手册》系列丛书

编委会

导读一

班组长提升课程安排

第一章 优秀班组长任职要求

- ☐ 班组长扮演哪些角色
- ☐ 班组长每日有哪些工作事项
- ☐ 优秀班组长须具备哪些能力
- ☐ 优秀班组长工作中须注意哪些细节

时间安排：

第二章 班组人员怎么管

- ☐ 班组人员如何配备
- ☐ 班组培训怎么开展
- ☐ 怎样与下属有效沟通
- ☐ 夜班员工怎么管

时间安排：

第三章 如何制订并执行班组计划

- ☐ 班组常见工作计划有哪些
- ☐ 如何成功执行生产计划

时间安排：

第四章 如何管理生产现场

- ☐ 怎样召开班前会
- ☐ 生产过程如何控制
- ☐ 现场人员状况与工位怎么管
- ☐ 多品种生产快速转换怎么管

时间安排：

第五章 班组物料如何控制

- ☐ 物料领用怎么管
- ☐ 现场物料使用怎么管
- ☐ 现场物料控制中常见事项怎么处理

时间安排：

第六章 如何控制班组生产品质

- ☐ 员工品质培训如何开展
- ☐ 4M发生变更怎么办
- ☐ 怎样处理并降低不良品

时间安排：

导读一

班组长提升课程安排

第七章 班组生产用具怎么管

- ☐ 仪器设备怎么管
- ☐ 如何管理治具与夹具
- ☐ 生产工具怎么管

时间安排：

第八章 怎样保证有好的班组作业环境

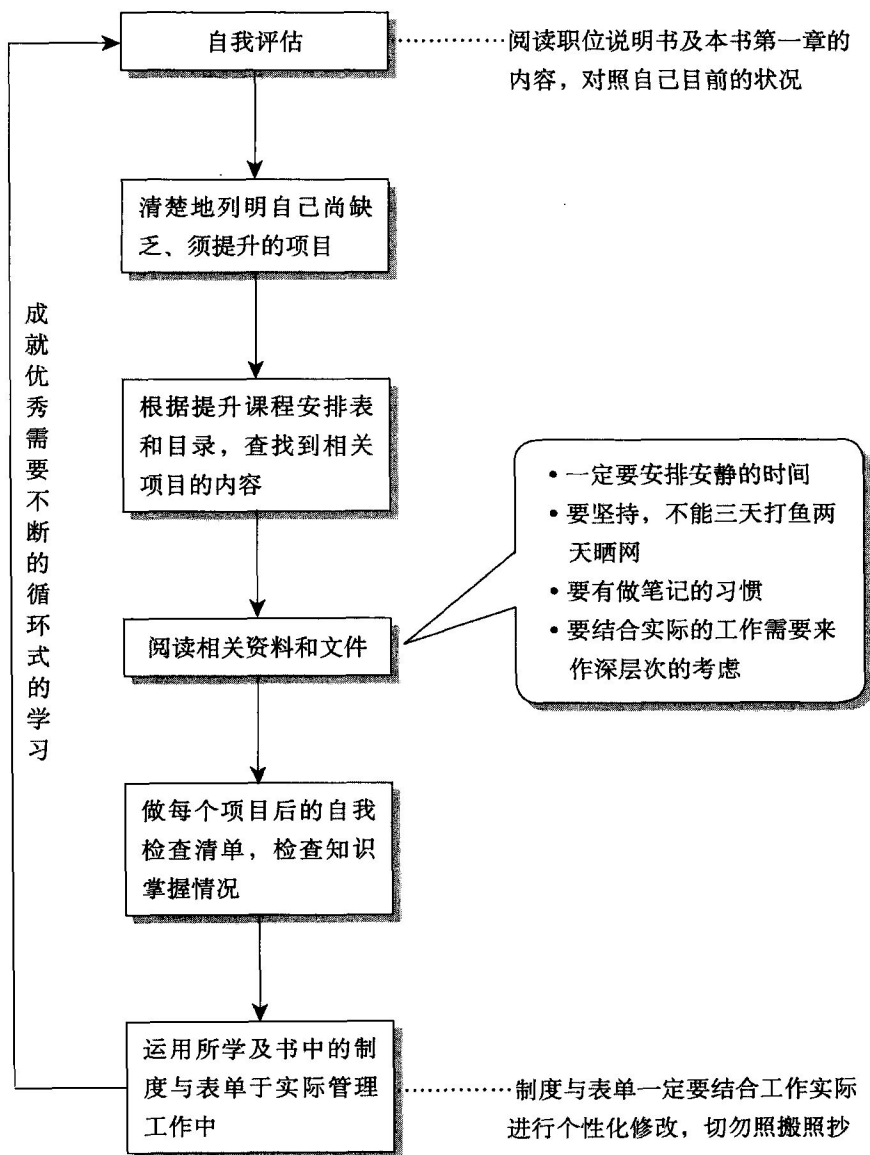
- ☐ 怎样创造良好的作业环境
- ☐ 班组现场怎样有效执行5S活动

时间安排：

说明：以上PPT图片文档可供读者检测自学效果，培训老师也可将其作为课件使用。

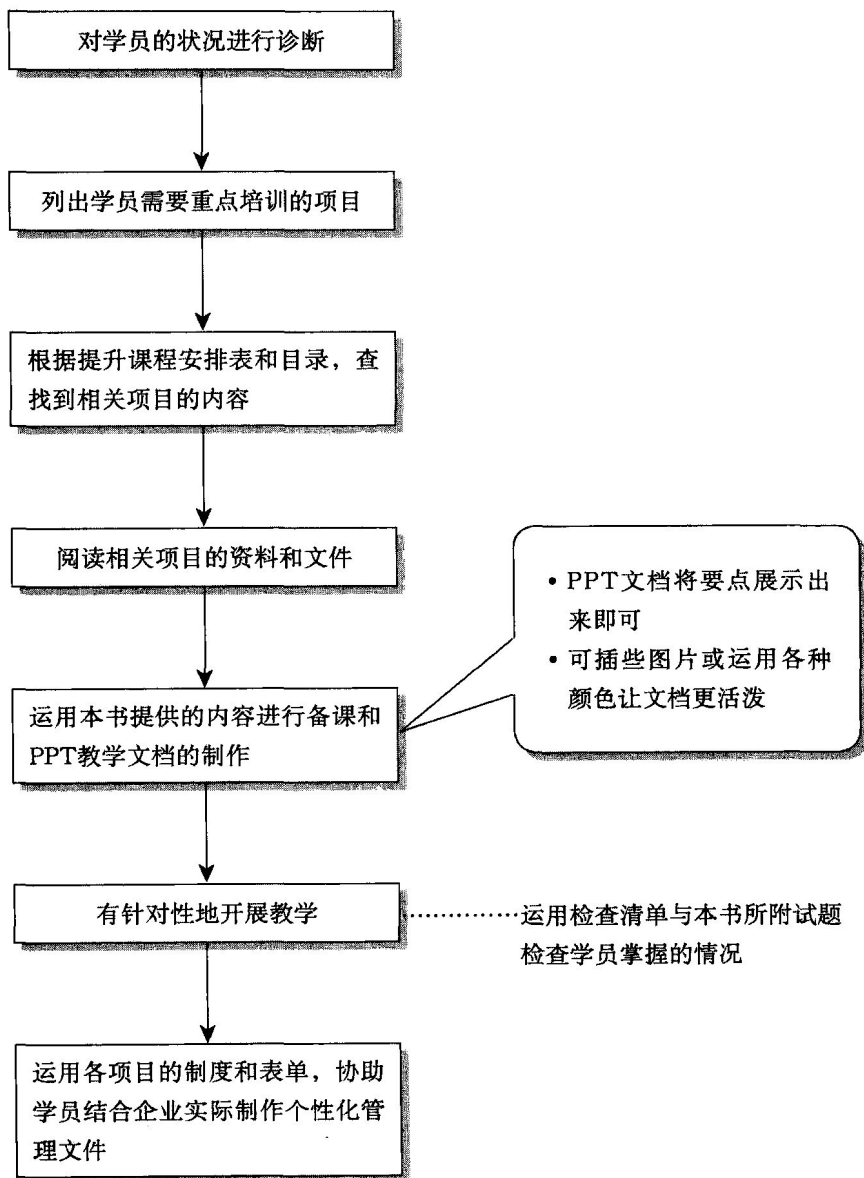
导读二

班组长学习指南



导读三

培训老师使用指南



目 录

导 读

导读一 班组长提升课程安排	1
导读二 班组长学习指南	3
导读三 培训老师使用指南	4

第一章 优秀班组长任职要求

第一节 班组长扮演哪些角色	2
一、班组长是生产现场的负责人	2
二、班组长是现场的指挥塔	4
三、班组长是中间管理者	4
四、班组长是生产任务的达成者	7
第二节 班组长每日有哪些工作事项	9
一、班前要做的事项有哪些	9
二、班后即刻要做的事项有哪些	10
三、班中要做的事项有哪些	10
四、下班前要做的事项有哪些	11
第三节 优秀班组长须具备哪些能力	13
一、职责能力	13
二、业务能力	13

三、技能要求	14
四、沟通能力	14
五、改善能力	15
六、管理能力	15
第四节 优秀班组长工作中须注意哪些细节	16
一、要重点关注管理要素——4M1E	16
二、时刻保持两个基本观念	17
三、运用5W2H法来解决问题	18
四、灵活运用目视管理法	18

第二章 班组人员怎么管

第一节 班组人员如何配备	22
一、班组如何定岗管理	22
二、班组如何定员	23
三、员工如何定岗	23
四、员工出勤怎么管	24
五、员工技能怎么管	25
六、人员后备怎么管	26
七、如何做好补员与员工轮岗工作	26
八、工位顶替怎么管	27
第二节 班组培训怎么开展	28
一、班组长在培训中有何作用	28
二、班组长培训认识有哪些误区	30
三、班组培训难在哪里	31
四、如何开展OJT（现场内的训练）	32
五、如何教育新员工	33
六、如何开展多能工训练	34
七、如何营造班组学习氛围	37
第三节 怎样与下属有效沟通	38

一、现场沟通有什么好处	39
二、现场沟通有哪些技巧	40
三、如何改善现场沟通渠道	43
第四节 夜班员工怎么管	45
一、夜班工作如何安排	45
二、怎么加强夜班工作纪律的管理	46
三、夜班安全如何保证	47
四、夜班员工保健工作怎么做	47

第三章 如何制订并执行班组计划

第一节 班组常见工作计划有哪些	50
一、月生产计划	50
二、周生产计划	50
三、日生产计划	51
四、人员培训计划	52
五、轮流值日计划	52
第二节 如何成功执行生产计划	53
一、计划执行的诀窍	53
二、生产准备工作要做好	54
三、有效安排生产线	55
四、加工作业要提前	57
五、控制最佳的生产节拍	58
六、计划延误及时处理	58
七、紧急生产任务的安排	60

第四章 如何管理生产现场

第一节 怎样召开班前会	62
一、开班前会有何意义	62
二、开班前会有何目的	63

三、班前会上应讲什么	64
四、班前会怎么召开	65
五、如何有效利用班前会	67
第二节 生产过程如何控制	69
一、怎样确认首件产品	69
二、样板怎么管理	69
三、怎样管好上下班时的工作	70
四、为何要重点关注新手	71
五、工程更改怎么管理	71
六、生产发生异常怎么办	72
第三节 现场人员状况与工位怎么管	73
一、如何管理班组人员流动状态	73
二、如何安排人员顶岗	73
三、多能工怎样灵活安排	74
第四节 多品种生产快速转换怎么管	75
一、产品切换的主要内容是什么	75
二、产品切换的方法有哪些	75
三、产品切换要做好哪些基础工作	76
四、产品切换须按照怎样的顺序进行	77

第五章 班组物料如何控制

第一节 物料领用怎么管	80
一、怎样杜绝领用错误	80
二、退料补货怎么办理	81
第二节 现场物料使用怎么管	82
一、你了解物料利用的情况吗	82
二、物料使用方法你掌握了吗	82
三、物料浪费控制了吗	83
四、如何使边角余料降到最少	84

五、物料到位状况关注了吗	84
六、物料品质状况你了解吗	85
七、物料的挪用及替代状况了如指掌吗	85
八、新物料使用情况有没有检查	86
第三节 现场物料控制中常见事项怎么处理	87
一、怎样做到物料先来要先用	87
二、怎么做到放置区域不混乱	89
三、上线物料怎样妥善保管好	90
四、材料台面怎样摆放才合理	91
五、不良物料怎样正确标示	93
六、特采物料怎么多多留意	94
七、物料不用时怎么办	94
八、物料整顿工作怎样常做	96
九、生产快结束时物料怎样妥善处理	98
十、生产中剩余物料怎样处理	99

第六章 如何控制班组生产品质

第一节 员工品质培训如何开展	102
一、为什么要开展员工品质培训	102
二、应该给员工培训什么	103
三、如何实施员工品质培训	105
四、如何针对不同资质的员工开展培训	106
第二节 4M发生变更怎么办	108
一、什么是4M1E	108
二、什么原因会引起4M变更	109
三、4M发生了变更该如何处理	110
四、变更后如何确认产品质量	111
第三节 怎样处理并降低不良品	112
一、为什么会产生不良品	112

二、不良品产生了该如何处理	115
三、如何运用防错法降低不良品	116

第七章 班组生产用具怎么管

第一节 仪器设备怎么管	120
一、新人设备怎么管	120
二、仪器设备的精度校正怎么做	121
三、设备日常保养怎么做	124
四、如何保证设备不被异常操作	126
第二节 如何管理治具与夹具	128
一、什么是治具和夹具	128
二、治具与夹具日常使用中如何管	128
三、治具与夹具储存中如何管	129
第三节 生产工具怎么管	131
一、什么是生产工具	131
二、工具使用中怎么管	131
三、现场更换工具怎么控制	131
四、如何确保安全使用工具	132
范本一：设备调校跟踪表	133
范本二：设备日常保养检点要项及对策表	133
范本三：设备管理及区域责任看板	136

第八章 怎样保证有好的班组作业环境

第一节 怎样创造良好的作业环境	138
一、作业环境布置有何要求	138
二、如何做到合理布置，事半功倍	139
三、作业现场怎样做好识别	142
第二节 班组现场怎样有效执行5S活动	147

一、怎样做好整理——把不必要的撤除	147
二、怎样做好整顿——让物品一目了然	149
三、怎样做好清扫——时刻保持车间干净	154
四、怎样做好清洁——将日常清扫予以程序化.....	160
五、怎样实现修养——养成良好的习惯	163
 自我测试题	 165
参考文献	168

第一章

优秀班组长任职要求