

JJC
营云川 编著

基层干部 管理实务

本书能够帮助企业
班长、组长、线长、课长，
解决日常管理中
遇到的各种问题，
只要按图索骥，
一切问题迎刃而解。



广东经济出版社

GUANLI SHI WU

基层干部

管理实务

营云川 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基层干部管理实务/营云川编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.2

ISBN 7-80677-363-0

I. 基… II. 营… III. 企业-基层干部-干部工作-中国 IV. F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 006154 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	广东新华发行集团公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8.75 2 插页
字数	220 000 字
版次	2003 年 2 月第 1 版
印次	2003 年 2 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-363-0 / F·805
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



编者引言

这是一本为基层管理人员进阶所编写的训练指引，更是部门主管管理与考核基层管理人员的主要依据，还是那些有志于从事管理工作的年轻人进入工作岗位时的必备教材。

近年来，国内企业的管理水平在不断提升，尤其在质量管理体系认证的推广方面，带动了大多数企业的发展与市场的开拓。但形式化、格式化的意识还未真正突破，在企业咨询、培训过程中基层管理人员提出越来越多的问题：

1. 怎样认清企业的经营环境？怎样认清基层干部的工作任务及重点？

2. 如何掌握日常管理要领？如何掌握机能管理要领？

3. 怎样掌握基层的工作改善活动？基层干部如何处理人与事之间的能力？怎样掌握管理技巧？

4. 团队沟通工作如何进行？训练、考核与奖惩如何实施？

5. 问题解决步骤与方法？

6. 如何实现自我管理与发展等。

本着帮助企业解决这些问题，把企业的成功基层干部管理的实际做法，以简洁、浅显、实务性、可操作性强的方式，合成一个基层干部的管理体系。

本书从基层干部应有的认知、基层干部的日常管理实务、基层干部的机能管理实务、基层干部的工作改善活动、基层干部的领导统御、基层干部应学习的技巧、基层干部的自我管理与自我发展等七个方面，全面地对基层干部工作所涉及的重大疑难问题



进行针对性讲解，是企业基层干部岗位内自修的重要参考书，更是主管部门管理与考核基层干部的主要依据，还是那些有志于从事管理工作的年轻人进入工作岗位时的必备教材。谨借此书的提供能为造就一批优秀的企业基层干部，提高各企业的基层干部的管理水准提供有益的帮助。

本书编写过程中参考了部分中外书籍和一些企业的案例，在此表示感谢！同时特别感谢檀长银、任嘉昕、万美、营云贵、卢椿盛、王继武、彭晓玲、潘继红、王中华的大力支持。

一份心意一份责任，愿大家共享。并请各位成功管理人士多多赐教，使本书对提高基层干部的管理水准提供更大的帮助。

营云川于深圳

2002年10月

Tel: 0755 - 26063116/115/100

Email: intron@public.szptt.net.cn



目 录

第一单元 基层干部应有的认知

一、对经营环境的体会	(3)
1. 企业的经营环境	(3)
2. 管理的本质	(3)
3. 管理的消极意义——竞争	(4)
二、认识企业及所属的企业	(5)
1. 企业的定义	(5)
2. 企业的目的	(6)
3. 企业的人员组成	(6)
4. 企业的周转	(7)
5. 企业所面临的冲击	(7)
6. 企业的生命周期	(8)
7. 产品的生命周期	(9)
8. 提高人员生产力	(10)
三、认识你所属的部门	(10)
1. 企业组织	(10)



2. 企业的各层级人员	(11)
3. 认识你所属的部门	(13)
四、对基层干部工作的体会	(13)
1. 基层干部工作示意图	(13)
2. 领导统御(Lead Ship 简称 L.S.)	(13)
3. 日常管理(Daily Supervision 简称 D.S.)	(14)
4. 机能管理(Function Supervision 简称 F.S.)	(15)
5. 工作改善(Work Improvement 简称 W.I.)	(15)
五、对基层干部角色扮演的体会	(16)
六、基层干部自我认知	(17)
1. 人为什么要工作	(17)
2. 工作是什么	(18)
3. 在哪里工作	(19)
4. 什么时候工作	(20)
5. 工作与个人	(21)
6. 现代人应有的工作观	(21)
7. 如何在工作中追求成功	(21)

第二单元 基层干部的日常管理实务

一、物料管理工作实务	(25)
1. 基层干部与物料管理	(25)



2. 现场物料管理的分类	(25)
3. 现场物料管理的工作要点	(25)
二、设备管理、保养与维修	(30)
1. 设备保养概论	(30)
2. 设备保养与检查工作体系	(31)
3. 一级保养的工作实务	(33)
4. 二级保养的工作实务	(33)
5. 三级保养的工作实务	(34)
6. 设备资料卡的建立与运用	(34)
三、人员管理工作实务	(44)
1. 人员管理与领导统御	(44)
2. 人员资料卡的建立	(44)
3. 人员专长的鉴定与登录	(44)
4. 员工第二专长或第三专长的培养	(45)
5. 建立职务代理人制度	(45)
6. 建立班组内 2~3 人的机动部队	(45)
四、方法与技术管理实务	(48)
1. 工作标准与工作标准化	(48)
2. 制造现场有关的工作标准	(48)
3. 工作标准的教育训练	(49)
4. 制造现场工作标准的应用	(50)
5. 配合现场 5S, 提案改善, 品质小组活动的推行	(51)



第三单元 基层干部的机能管理实务

一、品质管理工作实务	(55)
1. 概述	(55)
2. 制程品质管制计划的拟定	(55)
3. 设备点检与仪器校验	(55)
4. 首件检查	(55)
5. 作业人员自主检查	(56)
6. 制程巡回检查	(56)
7. 工程检查	(56)
8. 品质异常处理	(56)
9. 检验记录	(56)
10. 不良统计分析	(56)
11. 不良品的区隔与标示	(57)
12. 管制图的应用	(57)
13. 限度样品的应用	(57)
14. 愚巧法的应用	(57)
15. 看板管理的实施	(57)
二、成本管理工作实务	(57)
1. 概述	(57)
2. 成本结构纷析	(59)
3. 材料成本的降低实务	(60)



三、交期管理工作实务	(64)
1. 生产作业配合条件的查检与管制	(64)
2. 进度落后的原因与处置方式	(68)
四、安全管理工作实务	(73)
1. 概述	(73)
2. 安全管理工作的目标	(73)
3. 安全作业规范的宣传指导和教育	(73)
4. 部门安全管理工作的推展和执行	(73)
5. 向零灾害挑战	(75)

第四单元 基层干部的工作改善活动

一、现场整理整顿管理活动	(79)
1. 为什么要整理整顿	(79)
2. 整理整顿的定义与范围	(79)
3. 整理整顿的做法	(80)
4. 结论与重点	(85)
二、提案改善活动	(94)
1. 为什么要有提案制度	(94)
2. 提案范围	(94)
3. 准备的奖励	(95)
4. 提案改善的注意事项	(96)
5. 提案处理流程	(97)



6.提案改善奖励办法实例	(98)
7.改善提案意见表	(102)
8.提案活动的促进对策	(103)
9.提案活动活泼化、持续化的对策	(105)
10.改善提案活动重点	(106)
三、品质小组活动	(110)
1.品管圈活动——全员经营活动	(110)
2.基本精神	(110)
3.做法	(110)
4.目的与效果	(110)
5.活动步骤及做法	(111)
6.编组登记	(112)
7.拟定活动计划	(112)
8.题目选定	(113)
9.要因分析	(113)
10.收集数据	(113)
11.柏拉图	(114)
12.改善对策	(115)
13.标准化工作	(116)
14.开会方法	(118)
15.资料整理	(118)
16.成果发表会	(118)
17.评价	(119)
18.奖励方法	(120)
19.导入	(120)
20.活动应用手法	(120)
21.品管圈活动发表实例	(121)



第五单元 基层干部的领导统御

一、基层干部管理职责	(133)
1. 基层干部对“事”应负的职责	(133)
2. 基层干部对“人”应负的职责	(136)
3. 如何做好早会	(141)
二、团队沟通工作的进行	(145)
1. 有效沟通的重点	(145)
2. 沟通十大禁忌	(146)
3. 沟通前的五个准备步骤	(147)
4. 组织内经常采用的沟通方式	(148)
三、教育训练	(149)
1. 新进人员训练的必要项目	(149)
2. 在职人员教育训练	(157)
四、员工考核与奖惩的实施	(171)
1. 概述	(171)
2. 员工考核的想法	(172)
3. 员工考核的分类	(172)
4. 员工考核应注意事项	(173)
5. 奖惩的实施	(173)
6. 奖惩实施的注意事项	(173)



第六单元 基层干部应学习的技巧

一、问题解决的流程与品管手法对应图	(183)
1. 问题分析与解决程序可分为四大过程	(183)
2. 对应图	(184)
二、发掘问题的手法	(185)
(一) 脑力激荡法	(185)
1. 脑力激荡法的推行方法	(185)
2. 三菱式脑力激荡法(Mitsubishi Brain Storming 简称 M.B.S)	(187)
3. 进行脑力激荡法注意事项	(188)
4. 创意的评价	(189)
(二) 查检表	(191)
1. 做好查检表	(191)
2. 查检表的目的	(191)
3. 查检对象	(192)
4. 查检表记载项目	(192)
5. 查检表做法	(192)
6. 制作注意事项	(193)
7. 查检重点注意事项	(193)
8. 用法	(194)
9. 活用查检表(战术)	(194)
10. 使用方式	(194)
11. 使用注意事项	(195)



12. 查检表种类	(195)
13. 以数据来说明事实的方法	(197)
(三) 6W 检讨法	(199)
(四) 特性列举法	(200)
(五) 缺点列举法	(201)
(六) 希望列举法	(202)
(七) 替换表列法	(203)
(八) 品质机能展开	(204)
三、分析及确认问题的手法	(206)
(一) 特性要因图	(206)
(二) 柏拉图	(212)
1. 何谓柏拉图	(212)
2. 柏拉图的做法	(213)
3. 柏拉图看法	(216)
4. 柏拉图用法	(217)
5. 做法注意事项	(218)
6. 何种数据可整理为柏拉图	(219)
7. 柏拉图的活用要点	(220)
8. 目标设定法——决定改善项目	(221)
9. 语言情报改善项目决定法	(222)
(三) 基本统计法	(223)
(四) 简易工业工程	(226)
四、改善问题的手法	(231)
(一) 愚巧法(防呆法)	(231)
(二) 价值工程(Value Engineering 简称 VE)想法	(235)
(三) 省力化、合理化与自动化	(239)



五、标准化的手法 (241)

- 1. PDPC 法 (241)
- 2. 缺陷树图 (246)
- 3. 标准化体系 (246)

第七单元 基层干部的自我管理与自我发展

一、自我管理的要诀 (253)

- 1. 怎样支配你的时间 (253)
- 2. 怎样做良好的决定 (254)
- 3. 怎样争取合作 (256)
- 4. 怎样表达你的意见 (257)
- 5. 怎样考评你自己 (258)

二、自我发展的要点 (261)

- 1. 自我盘点 (261)
- 2. 自我目标设定 (261)
- 3. 如何制定行动计划 (262)
- 4. 勇往直前 (262)

第一单元

基层干部应有的认知

概 述

企业的经营就跟人的成长一样，必须不断地适应环境而生存，作为企业中坚力量，应对企业是什么及企业的境况能有更充分的了解，身处企业的环境中，将更能体会企业期望您扮演的角色及认清您的使命。

知悉企业对自己的期望及认清自己的使命后，您将具有现代人的工作观，让您比别人更积极、更主动、更明确如何在工作中取得成功。