

知行生产管理系列

YILUBANZUZHANG

胡文兴 编著

一流班组长

- 从外界管理向内部精细管理转变
- 从技术型管理向管理型管理转变
- 从传统手工生产向技术创新转变
- 从结果导向向事前预防控制转变
- 从个人控制向系统化管控转变



深圳出版发行集团
海天出版社

知行生产管理系列

YILIU BANZUZHANG

胡文兴 编著

一流班组长

- 从外界管理向内部精细化管理转变
- 从技术型管理向管理型管理转变
- 从传统手工生产向技术创新转变
- 从结果导向向事前预防控制转变
- 从个人控制向系统化管控转变



海天出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一流班组长 / 胡文兴编著. — 深圳: 海天出版社,
2010.10

(知行生产管理系列)

ISBN 978-7-80747-914-7

I. ①一… II. ①胡… III. ①生产小组—工业企业管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第119585号

一流班组长

YILIUBANZUZHANG

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
装帧设计 线艺设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址 <http://www.htph.com.cn>
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 Tel: 0755-83460339
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 210千字
版 次 2010年10月第1版
印 次 2010年10月第1次
印 数 6000册
定 价 29.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

在珠三角区域，现如今的中小型企业普遍面临着原材料价格上涨、工人工资上调、产品利润微薄、产品品种繁多、客户订单单批数量小、交货期紧等系列的管理问题。怎样能在如此激烈和严苛的市场竞争中确保利润增长，保持企业永续发展呢？作者通过对在珠三角区域的近500家中小型企业进行的管理咨询和企业诊断，认为应该：

1. 从外界管理向内部精细管理转变；
2. 从技术型管理向管理型管理转变；
3. 从传统手工生产向技术创新转变；
4. 从结果导向向事前预防控制转变；
5. 从个人控制向系统化管控的转变。

只有这样才可以让企业节约制造成本、获取利润。作者结合多年企业管理经验编著本书。希望本书能供广大生产现场管理人员学习和参考使用。

本书分为四大篇，共37法50个实用表单：

一、心态篇：礼仪管理、道德管理、心态管理、价值管理、自信管理。

二、工作篇：计划管理、执行管理、会议管理、团队管理、早会管理、物料管理、准备工作、首件管理、设备管理、纪律管理、SOP管理、培训管理、4M变更管理、不合格品管理、标志管理、安全管理、交接管理、记录管理、总结管理。

三、技能篇：口才管理、ISO管理、5S管理、定置管理、目视管理、统计管理、抽样管理、时间管理、激励管理、目标管理、冲突管理、危机管

理、学习管理。

四、记录篇：共50个实用表单。

在编著此书过程中得到了中凯企业管理咨询有限公司的熊艳鲜小姐、胡武兴先生等大力支持，在此一并表示感谢。

作者能力有限，深知管理学博大精深，恳请广大制造业的管理人员或专家，多提宝贵意见，以此共勉。

胡文兴

2010年05月01日

目 录

前 言	1
-----------	---

一流班组长·心态篇

[001] 人生的美丽、美丽的人生 做好“礼仪”管理.....	002
[002] 选好人才、德才兼备 做好“道德”管理.....	005
[003] 身体健康、心理平衡 做好“心态”管理.....	011
[004] 荣名厚利、过眼云烟 做好“价值”管理.....	014
[005] 成功一半、源于自信 做好“自信”管理.....	017

一流班组长·工作篇

[006] 凡事则预、不预则废 做好“计划”管理.....	022
[007] 言出必行、行出必果 做好“执行”管理.....	026
[008] 有会必议、有决必行 做好“会议”管理.....	032
[009] 群策群力、同心同德 做好“团队”管理.....	035
[010] 一年在春、一天在晨 做好“早会”管理.....	038
[011] 计划生产、计划用料 做好“物料”管理.....	041
[012] 失败准备、准备失败 做好“准备”管理.....	044
[013] 质量预防、首件必检 做好“首件”管理.....	047
[014] 工欲善其事、必先利其器 做好“设备”管理.....	050
[015] 有规有矩、可成方圆 做好“纪律”管理.....	055
[016] 作业标准、标准作业 做好“SOP”管理	058
[017] 教育培养、必有人才 做好“培训”管理.....	061
[018] 人机料法、变通有序 做好“4M变更”管理.....	065
[019] 产品如人品、人品做产品 做好“不合格品”管理...	068

[020]	繁而不乱、变而有序	做好“标志”管理	071
[021]	居安思危、平安万年	做好“安全”管理	074
[022]	现场管理、昼夜交替	做好“交接”管理	081
[023]	保留证据、追溯历史	做好“记录”管理	083
[024]	整理内务、高兴下班	做好“总结”管理	086

一流班组长·技能篇

[025]	侃侃而谈、出类拔萃	做好“口才”管理	090
[026]	国际水平、质量标准	做好“ISO”管理	095
[027]	生产基础、现场管理	做好“5S”管理	104
[028]	人物结合、科学研究	做好“定置”管理	110
[029]	视觉影响、形象直观	做好“目视”管理	117
[030]	数据决策、科学分析	做好“统计”管理	126
[031]	品质检验、合理管控	做好“抽样”管理	146
[032]	寸时寸金、充分利用	做好“时间”管理	158
[033]	激发斗志、战无不胜	做好“激励”管理	166
[034]	思考定方向、方向定成败	做好“目标”管理	170
[035]	和谐理解、平衡差异	做好“冲突”管理	174
[036]	化危为机、从容应对	做好“危机”管理	177
[037]	学而习之、学以致用	做好“学习”管理	181

一流班组长·记录篇

[038]	文件管理一览表	186
[039]	文件补发申请单	187
[040]	文件制定、修订、作废、领用申请单	188
[041]	记录管理一览表	189
[042]	职位申请表	190
[043]	员工入职资料档案表	191
[044]	奖罚款通知单	192
[045]	工作变动申请表	193

[046]	培训需求调查表	194
[047]	内部培训申请表	195
[048]	委外培训申请表	196
[049]	培训签到记录表	197
[050]	教育培训履历表	198
[051]	月生产计划	199
[052]	周计划表	200
[053]	外发加工通知单	201
[054]	生产计划变更通知单	202
[055]	外发加工订单	203
[056]	生产领料单	204
[057]	生产发料单	205
[058]	成功日志日报表	206
[059]	周工作计划目标表	207
[060]	生产日报表	208
[061]	注塑生产控制表	209
[062]	不合格品处理单	210
[063]	设备管理一览表	211
[064]	设备规格编号表	212
[065]	设备易损件清单	213
[066]	设备维修单	214
[067]	设备验收单	215
[068]	设备运行交接记录表	216
[069]	设备状态管理卡	217
[070]	设备报废申请单	218
[071]	请假申请单	219
[072]	工作绩效考核表	220
[073]	成品入库单	221
[074]	设备维修记录卡	222
[075]	内部质量体系审核实施计划	223
[076]	内部质量体系审核检查表	224
[077]	内审不符合项报告表	225
[078]	内审总结报告表	226

[079] 管理评审计划表·····	227
[080] 管理评审会议报告表·····	228
[081] 制程工艺控制表·····	229
[082] 作业标准控制表·····	230
[083] 入职岗位说明书·····	231
[084] 员工薪资等级及结构·····	232
[085] 材料环境物质组成成分登记表·····	233
[086] 化学品管理一览表·····	234
[087] 化学品MSDS表·····	235
参考文献·····	236

一流班组长· 心态篇



◇◇[001]◇◇

人生的美丽、美丽的人生 做好“礼仪”管理

中国素有“礼仪之邦”的美誉。我国礼仪文化源远流长，有着完美的礼仪体系。礼仪修养不仅是现代文明人必备的基本素质，也是社会交往、商务活动和事业成功的一个重要条件。

礼仪就是指人们在各种社会交往中，用来美化自身、敬重他人的约定俗成的行为规范和程序。它是现代文明和社会进步的重要标志；是社会交往活动的重要内容；是道德文化的外在表现形式，它有着丰富的内涵。

在现代社会里，礼仪可以有效地展现人 and 人之间的教养、风度与魅力。体现着一个人对他人的认知水平、尊敬的程度，是一个人的学识、修养和价值的外在综合表现。

真实故事：

我在东莞一家五金冲压加工厂做企业诊断时发现，在生产现场的班组长，个个头发是“红毛”或是“黄毛”，衣冠不整，衣服着装不一。有些男士还戴着耳环、鼻钩，女士穿着短衣、低腰裤，看上去像一个个“黑社会”。

经理讲粗口、主管学粗口、班组长用粗口。开会时，站（坐）姿各异，像刚打败的部队一样一点精神气都没有。企业招来的员工个个像“古惑仔”，原本一些优秀的员工在这种团队影响下不到1个月全部流失了。

深入分析：

礼仪是在人际交往中，以一定约定俗成的程序方式来表现的律己敬人的行为，涉及穿着、交往、沟通、情商等内容。从个人修养的角度来看，礼仪可以说是一个人内在修养和素质的外在表现。而仪表是指个人的容貌、姿态、风度等。

管理方法：

班组长必须对自己的仪表进行全方位的（如着衣、发式、面部、饰物、手足甚至语气等）管理，要显得有风度、庄重、文雅、有朝气，外形应该使人感觉到清洁和有品位。

一、班组长必须保持良好的仪容、仪表：

1. 头发：要常剪、常洗，注意头发的整齐和干净；
2. 面部：常清洁，不能留长胡须；
3. 手指甲：常修剪，保持清洁，指甲内不能有污垢；
4. 身体：经常锻炼运动，保持活力；
5. 味道：经常洗澡，保持身体清洁无异味。

二、要求统一穿着工服：

1. 定制色彩合适、合身、符合工作特点的工服；
2. 制定统一着装标准，用公司最标准着装图警示；
3. 挂置仪容镜，方便员工随时整理工服，保持标准化；
4. 建立各级班组长互相监督、检查机制。

三、员工着装的原则：

1. 要注意面料、色彩和款式；
2. 要注意“三色”原则；
3. 款式符合“TPO”原则。

四、要求统一进行礼仪培训：

1. 在新员工入职前，进行必要的礼仪培训；
2. 对新员工进行军事训练，规范化和标准化基本的站姿和坐姿；
3. 对员工的礼仪和仪表进行监督。

◇◇[002]◇◇

选好人才、德才兼备 做好“道德”管理

修德就是修炼自己，把自己原有的善良本性发挥出来，这是一种自我潜能的开发。修炼自己就是自律，以身作则，不做坏事以符合管理的基本要求。

班组长首先要做的事就是修德，就是做员工的光荣模范，这样员工才会心悦诚服地让你管理。只有自己把自己管好才有资格管理别人。得人心者得天下，在团队管理中有助于赢得员工对上司的认同感和忠诚度。

真实故事：

在佛山一家塑胶制品厂，我了解到该公司个别班组长自认为是工厂开厂元勋，有过功劳，老板离不开他们，不忍心炒掉他们。他们开始在总经理面前“攻击”其他部门和团队成员，独霸一方以“王者”身份居功自傲，拉帮结派。自己不以身作则，随便迟到、请假、离岗、外出办私事，假公济私，以自我利益为中心。

深入分析：

企业道德管理是通过社会舆论、传统习俗、内心信念的维系作用而达致。从内心深处来感化使员工自觉自愿地、进取地完成社会工作，从而达到一种自我控制和自我管理的道德境界。简单地说，就是依靠公司舆论、工作习惯、教育培训和个人信念等，去调整人与人或个人与团队之间关系的一种特殊的行为规范，是规定行为好坏的标准。企业必须提高班组长的道德管理认识、培养班组长的道德管理情感、锻炼班组长的道德管理意志从而坚定班组长的道德管理信念。

管理方法：

一、道德的分类：

1. 社会公德；
2. 家庭美德；
3. 职业道德。

二、重视企业的定岗、定编、定人、定职、定权、定目标的系统化管理，建立完善用人标准：

1. 有德无才的人 要培训使用；
2. 无德有才的人 要慎重使用；
3. 有德有才的人 要珍惜重用；
4. 无德无才的人 要坚决不用。

三、建立完善的人才选择和性格评定标准：

1. 外向

- ① 喜欢多样性的工作；

- ② 喜欢与人交往、沟通;
- ③ 喜欢通过讨论去找出方法;
- ④ 喜欢通过交谈和行动去学习新知识;
- ⑤ 喜欢对别人如何做事进行研究。

2. 内向

- ① 喜欢宁静以便集中精神;
- ② 喜欢专注于一项计划或任务;
- ③ 喜欢在内心孕育和发展他们的想法;
- ④ 喜欢通过阅读和思考,去学习新知识;
- ⑤ 喜欢不受干扰地独自工作。

3. 实感

- ① 喜欢专注于眼前的工作;
- ② 喜欢讲求实际和注重现实;
- ③ 喜欢通过改进提高做事标准;
- ④ 喜欢变通方法;
- ⑤ 喜欢通过搜集资料去建立结论;
- ⑥ 喜欢运用自己和别人的经验。

4. 直觉

- ① 喜欢相信他们的灵感;
- ② 喜欢提供联系和意义;
- ③ 喜欢解决全新和复杂的问题;
- ④ 喜欢从大局入手,再加入实际资料;
- ⑤ 喜欢改变和创新做事方法。

5. 思考

- ① 喜欢专注于任务;
- ② 喜欢运用逻辑分析、了解问题;
- ③ 喜欢要求同事之间要公平和互相尊重;

④ 喜欢意志坚定，适当时能够提出批评；

⑤ 喜欢贯彻一致地运用原则。

6. 情感

① 喜欢专注于人与人的互动；

② 喜欢运用价值观去了解问题；

③ 喜欢要求同事之间从别人的角度考虑问题；

④ 喜欢包容和有共识及互相支持；

⑤ 喜欢贯彻一致的价值观。

7. 判断

① 喜欢计划工作、执行计划；

② 喜欢把事情确定下来后作了结；

③ 喜欢规划和时间；

④ 喜欢迅速地做决定；

⑤ 喜欢专注于按时完成计划。

8. 认知

① 喜欢工作有灵活性；

② 喜欢即兴做事；

③ 喜欢规划时间用来约束自己；

④ 喜欢让事情留有余地，时间愈长愈好；

⑤ 喜欢享受做事的过程。

四、影响道德管理的因素：

1. 外部因素的影响：

① 早期的教育因素；

② 企业的管理因素；

③ 企业的文化因素；

④ 社会的环境因素。