



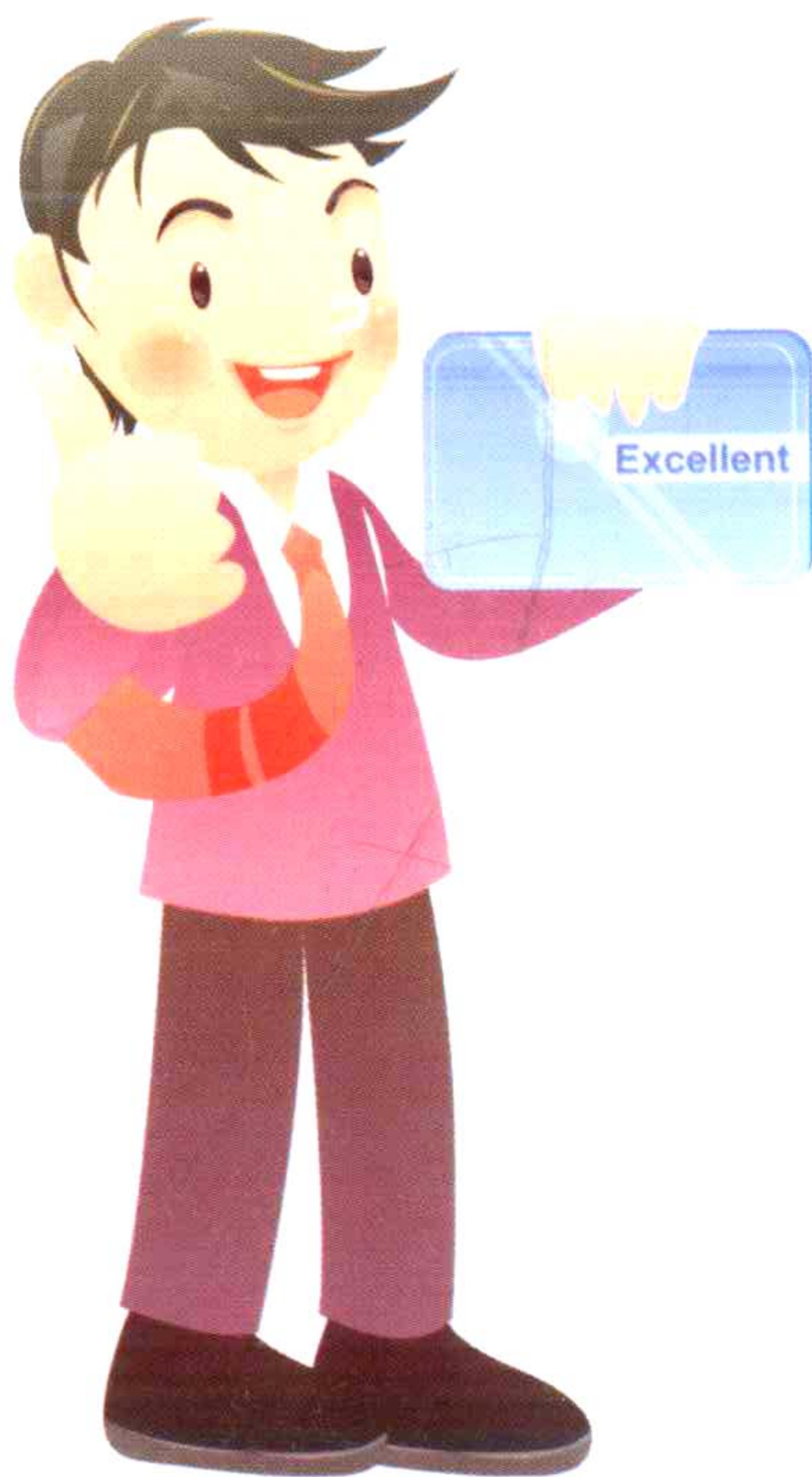
一套企业人喜爱的内训书
企业人案头必备

HOW-TO 企业人手册 系列丛书
打造一流的班组长

Excellent Group Leader Handbook

优秀班组长手册

吴定兵 许 华 杨吉华 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

Excellent Group Leader Handbook

优秀·班组长手册

吴定兵 许 华 杨吉华 主编

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. 白金版 / 吴定兵, 许华, 杨吉华主
编. —广州: 广东经济出版社, 2009. 11
(HOW—TO 企业人手册)
ISBN 978—7—5454—0339—8

I. 优… II. ①吴…②许…③杨… III. 生产小组—工业
企业管理—手册 IV. F406. 6—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189627 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	广东新华发行集团
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10 2 插页
字数	182 000 字
版次	2009 年 11 月第 1 版
印次	2009 年 11 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0339—8
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。

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

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

我们正置身于一个急剧变革的时代，由美国次贷危机引发的全球金融危机已经影响到了我国的实体经济，有的企业破产，有的企业以裁员、降薪来应对。对个人而言，职场竞争将更加激烈，有限的职位会有更多的人去“抢”，即使你目前有一个看似稳定的职位，说不定也会成为下一次裁员的对象。但在职场中，有的人有“金饭碗”，有的人是“不倒翁”，即使由于某种原因离开公司，也会很容易地觅到新“东家”，甚至薪水待遇比原来更好。这是为什么呢？那是因为他拥有“金刚钻”——持久的核心竞争力！

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较快地熟悉、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、



优秀

班组长手册

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。丛书最大的特点就是：一看就懂，一学即会，一用就见效。

本丛书已出版三辑共九册，对应九个岗位，分别为品管员、仓管员、采购员、报关员、跟单员、外贸员、人事文员、行政文员、生产文员。现推出第四辑，为员工三个职业阶段而设计——《优秀员工手册》、《优秀班组长手册》和《优秀生产主管手册》。

本书针对班组长这一职业特点，首先介绍班组长的角色与职责、任职必备条件及工作细节，再一一介绍班组人员管理、工作计划、生产品质控制、生产物料管理、生产用具管理及作业环境控制等，内容循序渐进，案例丰富实用，对班组长有很强的借鉴指导作用。

另外，在本丛书的编辑过程中，一些培训机构、咨询公司的顾问老师及企业一线的相关人员参与了编写和修改工作，具体为：王玲、田凤文、林世平、李锋、李胜、朱少军、朱仲华、陈小兵、邹凤、段水华、吴定兵、尹强、董际海、杨吉华、杨楸、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。

《HOW-TO企业人手册》丛书

编委会

广东经济出版社精品图书目录

第一体系 HOW-TO 企业人手册系列

序号	书目	定价(元)
1	《优秀仓管员手册》(白金版)	20.00
2	《优秀采购员手册》(白金版)	20.00
3	《优秀品管员手册》(白金版)	20.00
4	《优秀跟单员手册》	23.00
5	《优秀报关员手册》	23.00
6	《优秀外贸员手册》	23.00
7	《优秀行政文员手册》	21.80
8	《优秀人事文员手册》	21.80
9	《优秀生产文员手册》	21.80
10	《优秀员工手册》	20.00
11	《优秀班组长手册》	20.00
12	《优秀生产主管手册》	20.00

第二体系 工厂管理简单讲系列

序号	书目	定价(元)
1	《现场管理简单讲》	22.00
2	《品质管理简单讲》	22.00
3	《物料管理简单讲》	22.00
4	《9S管理简单讲》	19.80
5	《安全管理简单讲》	19.80

序号	书目	定价(元)
6	《量规仪器简单讲》	19.80
7	《采购管理简单讲》	19.80
8	《工艺管理简单讲》	19.80
9	《设备管理简单讲》	19.80
10	《目视管理简单讲》	19.80
11	《员工管理简单讲》	19.80
12	《管理方法简单讲》	19.80
13	《过程控制简单讲》	35.00
14	《管理体系简单讲》	36.00
15	《质量工具简单讲》	35.00
16	《现场管理简单讲》（提升版）	35.00
17	《品质管理简单讲》（提升版）	35.00
18	《物料管理简单讲》（提升版）	35.00

第三体系 企业日常管理实操细节系列

序号	书目	定价(元)
1	《现场管理实操细节》	25.00
2	《物料控制实操细节》	23.00
3	《品质控制与改进实操细节》	23.00
4	《外贸与业务跟单实操细节》	23.00
5	《班组管理与作业控制实操细节》	23.00



目 录

第1章 优秀班组长任职要求

第一节 班组长的角色与责任 / 3

- 一、班组长是生产现场的负责人 / 3
- 二、班组长是现场的指挥塔 / 6
- 三、班组长是中间管理者 / 7
- 四、班组长是生产任务的达成者 / 11
- 五、班组长每日工作事项 / 13

第二节 优秀班组长必备能力 / 18

- 一、职责能力 / 18
- 二、业务能力 / 19
- 三、技能要求 / 20
- 四、沟通能力 / 20
- 五、改善能力 / 21
- 六、管理能力 / 22



优秀

——班组长手册

第三节 优秀班组长工作细节 / 23

- 一、要重点关注管理要素——4M1E / 23
- 二、时刻保持两个基本观念 / 24
- 三、运用5W2H法来解决问题 / 26
- 四、灵活运用目视管理法 / 27

第2章 班组人员管理

第一节 班组人员配备 / 33

- 一、班组定岗管理 / 33
- 二、班组定员管理 / 35
- 三、员工定岗管理 / 35
- 四、员工出勤管理 / 37
- 五、员工技能管理 / 39
- 六、人员后备管理 / 40
- 七、补员管理与员工轮岗 / 40
- 八、工位顶替管理 / 42

第二节 班组培训管理 / 44

- 一、班组长在培训中的作用 / 44
- 二、班组长培训认识的误区 / 47
- 三、班组培训难在哪里 / 49
- 四、OJT(现场内的训练) / 50
- 五、对新员工的教育 / 53



六、多能工训练 / 55
七、班组学习氛围的营造 / 58
第三节 与员工有效沟通 / 60
一、现场沟通的意义 / 62
二、现场沟通的技巧 / 63
三、现场沟通渠道的改善 / 71
第四节 班组人员夜班管理 / 73
一、夜班工作安排 / 73
二、夜班工作纪律 / 74
三、夜班安全管理 / 76
四、夜班员工保健 / 77
范本一 员工考勤办法 / 80
范本二 生产部多面手薪资管理办法 / 85
范本三 生产部师徒制度 / 87
范本四 师徒合同申请表 / 90
范本五 多面手车工技能评定表 / 91
自我检测 / 92

第3章 班组计划与执行

第一节 班组常见工作计划 / 95

- 一、月生产计划 / 95
- 二、周生产计划 / 96



优秀

班组长手册

- 三、日生产计划 / 98
- 四、人员培训计划 / 99
- 五、轮流值日计划 / 100

第二节 生产计划执行 / 101

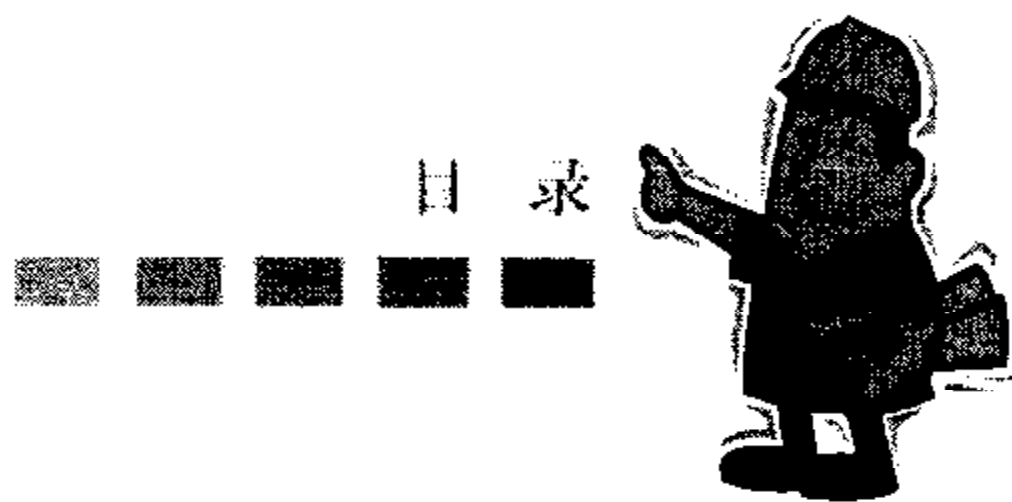
- 一、计划执行的诀窍 / 101
- 二、生产准备工作要做好 / 102
- 三、有效安排生产线 / 105
- 四、加工作业要提前 / 108
- 五、控制最佳的生产节拍 / 109
- 六、计划延误的处理 / 110
- 七、紧急生产任务的安排 / 112
- 范本一 生产班组任务表 / 113
- 范本二 产品组装任务表 / 114
- 范本三 _____车间_____组生产进度表 / 115
- 范本四 车间生产日报表 / 116
- 范本五 生产准备检查表 / 118
- 范本六 生产准备情况调查表 / 119

自我检测 / 120

第4章 生产现场管理

第一节 现场工作安排——班前会 / 123

- 一、召开班前会的意义 / 123
- 二、召开班前会的目的 / 125



三、召开班前会的内容 /	126
四、班前会的召开要点 /	128
五、班前会的有效利用 /	130
第二节 生产过程的控制 /	133
一、确认首件产品 /	133
二、样板管理 /	134
三、做好上下班管理 /	135
四、重点关注新手 /	136
五、工程更改管理 /	136
六、生产异常处理 /	138
第三节 班组人员与工位管理 /	141
一、班组人员流动状态管理 /	141
二、顶替作业管理 /	142
三、多能工管理 /	143
第四节 多品种生产快速转换 /	145
一、产品切换的主要内容 /	145
二、产品切换的方法 /	145
三、产品切换的基础工作 /	147
四、产品切换的确认顺序 /	148
范本一 首件产品检验制度 /	152
范本二 首件产品检验记录 /	153
自我检测 /	154



优秀

——班组长手册

第5章 班组物料控制

第一节 物料领用管理 / 157

- 一、领用错误应杜绝 / 157
- 二、退料补货应及时 / 158

第二节 现场物料使用管理 / 160

- 一、了解物料利用情况 / 160
- 二、掌握物料使用方法 / 161
- 三、控制物料浪费 / 161
- 四、边角余料的检查 / 163
- 五、物料到位状况 / 164
- 六、物料品质监控 / 164
- 七、物料的挪用及替代状况 / 165
- 八、新物料使用情况的检查 / 167

第三节 现场物料控制细节 / 168

- 一、物料先来要先用 / 168
- 二、放置区域莫混乱 / 172
- 三、上线物料要妥善保管 / 174
- 四、材料台面摆放要合理 / 176
- 五、不良物料要正确标示 / 178
- 六、特采物料应多多留意 / 179
- 七、物料不用时应封存好 / 180
- 八、物料整顿工作要常做 / 184



九、生产快结束时物料要妥善处理 / 188

十、生产中剩余物料的处理 / 191

范本 领料单 / 193

自我检测 / 194

第6章 班组生产品质控制

第一节 加强员工品质培训 / 197

一、员工品质培训的目的 / 198

二、员工品质培训的内容 / 199

三、员工品质培训的实施 / 202

四、不同的员工应采用不同的培训方法 / 203

第二节 4M变更及时处理 / 207

一、影响质量的4M1E / 207

二、4M变更的原因分析与对策 / 209

三、4M变更处理方法 / 210

四、变更后产品质量的确认 / 212

第三节 不良品处理与对策 / 213

一、不良品产生的原因 / 213

二、不良品及时处理 / 218

三、运用防错法降低不良品 / 219

范本一 4M变更申请书 / 224



优秀

—— 班组长 手册

范本二 变更确认表 / 225

范本三 不良品状况统计表 / 226

范本四 不良品统计分析表 / 227

自我检测 / 228

第7章 班组生产用具管理

第一节 仪器设备管理 / 231

一、新入设备管理 / 231

二、仪器设备的精度校正 / 232

三、设备日常保养管理 / 239

四、禁止设备异常操作 / 242

第二节 治具与夹具的管理 / 245

一、什么是治具和夹具 / 245

二、日常使用中的管理方法 / 246

三、储存中的管理方法 / 247

第三节 生产工具管理 / 249

一、生产工具的分类 / 249

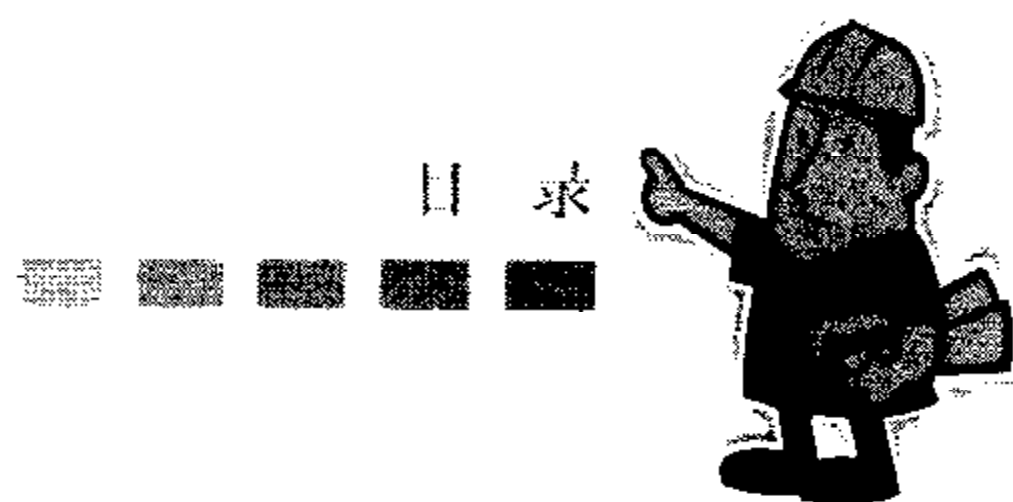
二、工具的管理要点 / 249

三、更换工具的方法 / 249

四、确保安全使用工具 / 250

范本一 设备调校跟踪表 / 252

范本二 设备日常保养检点要项及对策表 / 253



范本三 设备管理及区域责任看板 / 257

自我检测 / 258

第8章 班组作业环境控制

第一节 创造良好的作业环境 / 261

一、作业环境布置有学问 / 261

二、合理布置，事半功倍 / 262

三、作业现场识别需做好 / 268

第二节 班组现场环境5S活动 / 275

一、整理——把不必要的撤除 / 275

二、整顿——让物品一目了然 / 279

三、清扫——时刻保持车间干净 / 287

四、清洁——将日常清扫予以程序化 / 297

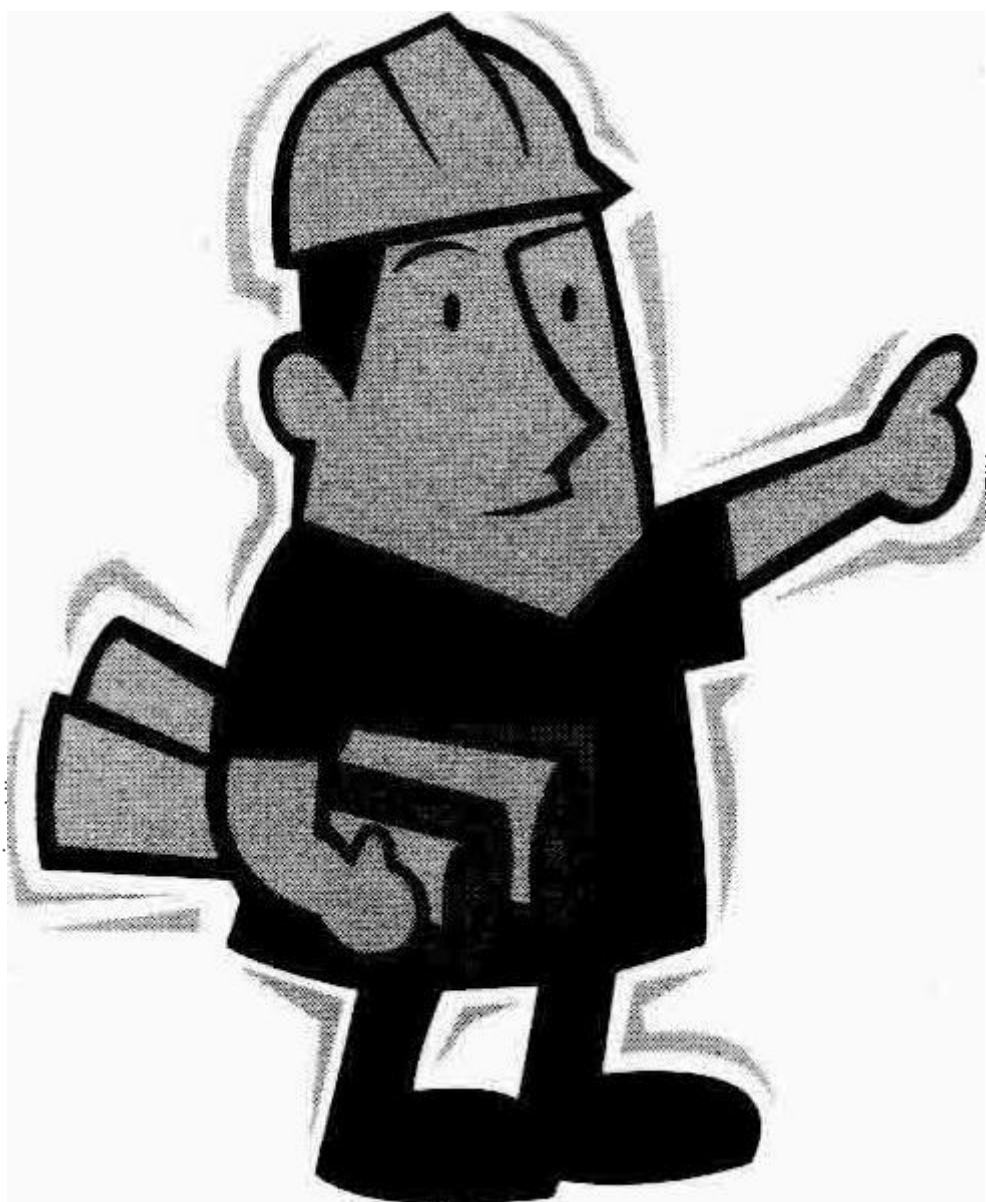
五、修养——养成良好的习惯 / 301

自我检测 / 305

参考文献 / 306

第 1 章

优秀班组长任职要求



- 班组长的角色与责任
- 优秀班组长必备能力
- 优秀班组长工作细节