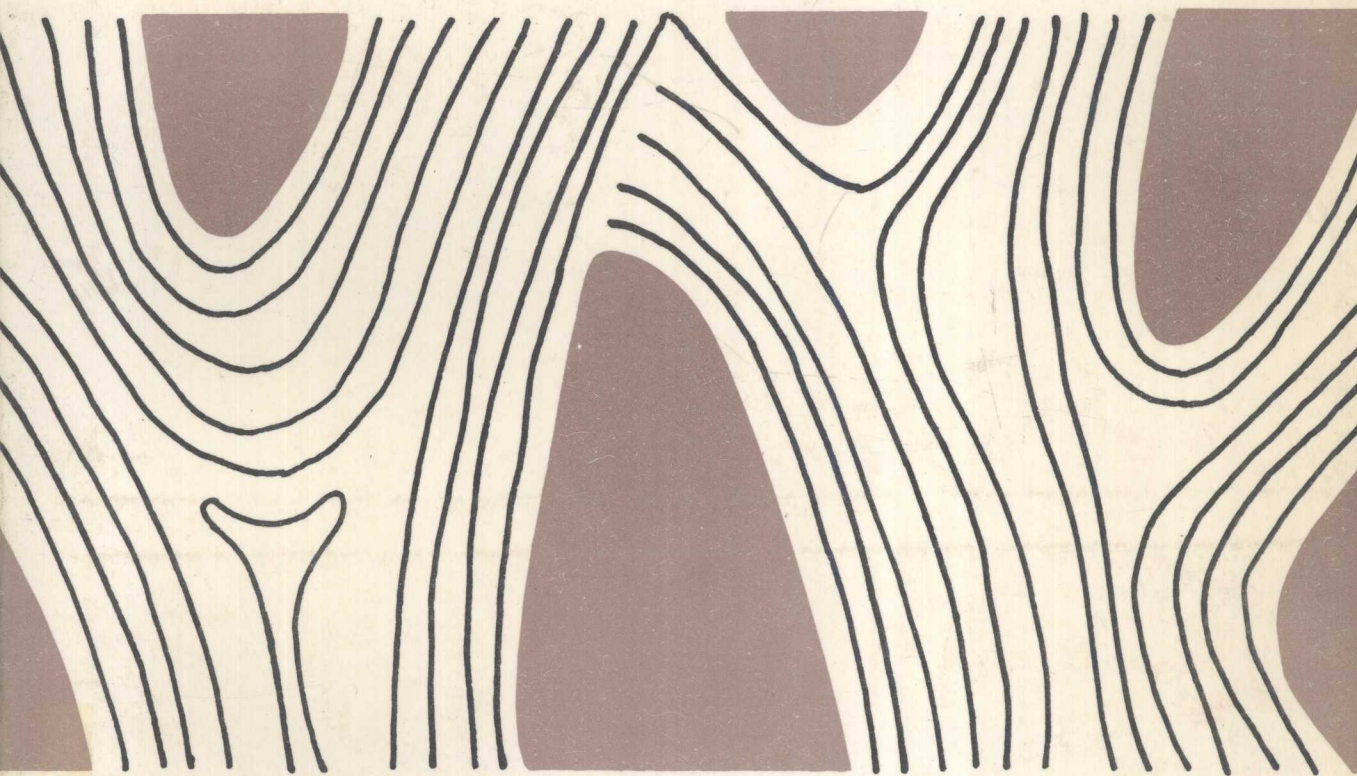


現代督導 ● 領班人員實務講座

現代企業管理實務 9

第10版



現代企業經營管理公司選書

目

錄

現代督導・領班人員實務講座內容	1
領班人員訓練之目的	4
本講座的研習方法	5
領班人員的工作和從業者的工作	7
某領班人員的工作一覽表	8
領班自己的工作一覽表	10
良好的領班人員	11
領班人員必備的五個條件	12
做為一位現代的領班人員應有的態度	14
事例研究：猜猜看誰是那個職位	16
組織的定義	17
組織與階層別工作分配	18
我們所屬單位的組織圖	19
領班人員的立場(1)	20
領班人員的立場(2)	21
組織的原則	22
我的職責	23
有效的工作推行方法	24
擬訂計劃的方法	26
邱領班的計劃	28
蒐集事實	29
作業準備表	30
事例研究：形形色色的指示方法	31
命令的形式	32
完善的命令	33
命令的方式	34

下達命令應注意事項	35
命令檢討表	36
報告之方法	37
事例研究：作業台的安裝	38
事例研究：劉股長和請假	39
石股長和制服	40
工作檢討一覽表	41
工作檢討	42
事例研究：某油漆部所發生的事情	43
檢討工作時應注意事項	44
有效的工作推行方法	45
某領班之日程表	46
預定表的編製要領	47
每週時間預定表	48
何以需要代理人	49
培植代理人時所遭遇到的問題	50
培植代理人的方法	51
迎接新進員工	52
迎接新進員工應注意事項查核表	53
訓練的必要性	55
日常施於教育訓練	57
教育之原則	58
有效的教育方法	60
執教育之準備	61
教育內容表	62
訓練預定表(例)	63
訓練計劃書(案)	64
訓練用工作分析表	65

訓練用工作分析表	66
教法檢討表	67
如何促使屬員啓發自己	69
工作會議的計劃與準備	70
工作會議的指導要領	71
意外事故的發生原因	72
誰是防止事故的核心	73
事故報告	74
災害報告表	75
工具檢查表	76
物品管理及運輸方法檢查表	78
整理整頓檢查表	79
機器使用狀況檢查表	80
監督人員安全意識檢討表	81
工作人員安全意識檢討表	82
注意掉落的東西	83
安全作業指導表：實例	85
講述安全的方法	87
工作安全指導責任之摘要	89
改善的目標	90
動作經濟的原則	92
工作改進的方法	93
訂定工作改進計劃的方法	95
工作改進計劃表	96
編製工作流程表的五個要點	97
工作流程表的填製順序	99
工作流程表	100
繪製工作流程圖的方法	102

同在一處所作業操作的研究	104
工作進程表	105
工作流程圖	106
改善用工作分析表	107
在同一處所工作操作的研究	109
工作分析表	111
有無更好的主意	112
領導	114
爲了發揮更良好的領導	115
人類共通的心理	116
屬員的慾望	117
十人十色，人人不同	118
人的指導者	119
如何獲取他人的信賴	120
積極性的發揮與表現	121
提醒屬員注意的正確方法	122
何以會有抱怨不滿的情緒	123
不平不滿的徵象	125
實例研究：某一領班的處理方法	126
解決問題的順序	127
促進良好員工關係的技巧	129
勞務管理應有的做法——如何有效用人	131
士氣	132
如何提高員工的士氣	133
領班應具備的七個基本精神	134
要瞭解自己	135

現代督導 • 領班人員實務講座內容

1. 如何做一位良好的領班

- (1) 前言：訓練目的與學習方式
- (2) 領班人員的工作
- (3) 領班人員應具備的五個條件
- (4) 現場領班的意識與資格

2. 領班與組織

- (1) 組織的定義
- (2) 公司工廠的組織
- (3) 領班人員的立場
- (4) 組織的原則

3. 工作管理

- (1) 工作的有效推行方法
- (2) 擬訂計劃的方法
- (3) 指示和報告的方法
- (4) 調整和檢討的方法
- (5) 自我管理的方法

4. 代理人（後繼人）與新進員工的培植

- (1) 代理人（後繼人）的培植
 - ① 培植代理人的好處
 - ② 培植的困難性
 - ③ 培植方法

(2) 新進員工的培植

- ① 招募新血輪的重要性
- ② 新進員工的心理
- ③ 迎接和教育的方法 (實習)

5. 屬員的教育訓練

- (1) 訓練的必要性
- (2) 教育方法的原則
- (3) 有效的教學方法 (實習)
- (4) 教育的準備工作

6. 廠內會議與安全指導

- (1) 廠內會議的指導
 - ① 訂定會議計劃的方法
 - ② 會議的指導方法
- (2) 安全指導
 - ① 事故發生的種類及其原因
 - ② 領班為防止事故發生的中心
 - ③ 事故報告應注意事項
 - ④ 安全、防火檢查的要領
 - ⑤ 安全教育的方法

7. 工作改進

- (1) 工作改進的觀念
- (2) 動作簡化的原則
- (3) 改進的方法
 - ① 如何草擬改進計劃

- ② 作業過程表、流程圖、改善用工作分析表等的製作與使用方法
- (4) 創意啓發方法
- (5) 改進案的草擬和適用方法

8. 工作場所的人羣關係：管理技術的運用

- (1) 謀求好的人羣關係
 - ① 人類的共通心理和個人差異
 - ② 作為一優良指導人員所應採取方法的特性
 - ③ 如何博取他人的信賴
 - ④ 養成積極的工作態度
 - ⑤ 正確的口頭指示技巧
 - ⑥ 人事管理的方法
- (2) 士氣和管理技術的運用
 - ① 提高士氣的方法
 - ② 管理技術的運用
 - ③ 結語：自我啓發

領班人員訓練之目的

生活在現世界的人，都必需互助合作，因為一個人的力量畢竟有限，難於單獨完成任何事情。以一件襯衫為例，在到達我們的手之前，不知道經歷了多少過程和多少人的手。

可以說一件襯衫，一粒米，一片瓦，沒有任何一件不是許多人血汗和合作的結晶，因此由互助才能提高我們生活水準。

我們每一個人不論他所從事的工作是多麼地微小都透過自己所做的工作，貢獻社會人羣。可是，每人並非單獨地在工作，任何事情都必須結合他人的努力而完成，由此可見團結力量的重要。本訓練係針對此種需要來舉行，其目的可以歸納為下列幾點。

1. 培植屬員以增進團體的合作成果。
2. 增加生產或服務。
3. 減輕成本。
4. 創造明朗的工作氣氛。

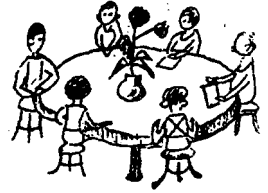
這種領導能力的增進，無論就企業全體繁榮的觀點或提高個人幸福的立場來說，都甚為重要。專門技術或知識的學習固然要緊，但領導能力的重要性也不亞於此。

本講座的研習方法

研習有演講、討論會、和實習三種方式，其特徵如次。

演 講

1. 傳授基礎知識。
2. 傳授新知識。
3. 使研習人員記憶。



討論會

1. 讓研習人員互相交換經驗和想法。
2. 使研習人員瞭解。
3. 給研習人員思考的機會。

實 習

1. 教授實際的工作方法或程序。
2. 讓研習人員學取技能。
3. 讓研習人員獲得自信心。

有經驗的工作人員之研習，採用會議的方式收效較大。據此本講座也以採取會議的方式為主，但為增加效果，必要時另做演講、圖解、實習等方式。惟欲期檢討會有效與會人員應遵守以下公約。

參加會議人員應遵守的公約

1. 自由發表意見

- (1) 毫不拘束地發表自己的經驗、知識、技術。
- (2) 言發必須具體。
- (3) 不確知的事也可以發表，讓大家來研究。

2. 開誠佈公聽取他人的意見

- (1) 仔細聽取他人的意見並領會其涵意。
- (2) 不清楚的地方應請求重新說明。
- (3) 如果認為他人的意見錯誤，應婉轉表示反對意見。

3. 虛心接受他人的正確意見

- (1) 他人的意見如比自己的正確，應虛心接受。
- (2) 放棄己見而接受他人的正確意見是一種美德和勇敢的行為。
- (3) 會議結束後對他人的意見如尚存懷疑，應留待下次會議討論，但必須協力實行會議的結論，此乃民主的規則。

領班人員的工作和從業者的工作

項 目	從 業 者 的 工 作	監 督 者 的 工 作
1. 工作方式	接受上司的指揮監督而工作	透過屬員完成工作
(1) 工作計劃	○ 遵從計劃	
(2) 工作命令	○ 接受工作命令 ○ (只做自己被分派的工作)	○ 發出工作命令 ○ (處理例外的工作)
(3) 工作執行	○ 自己直接動手	○ 設法使屬員容易工作
(4) 工作責任	○ 對自己的工作負責	○ 對全體屬員的工作負責
2. 人事考績	○ 以自己的表現(成績)為準	○ 以屬員所完成的總成果為準

某領班人員的工作一覽表

	工 作 項 目	近日中辦理	良 好	可	待 加 強
工 作 計 劃	◦ 配合生產計劃訂定工作進度				✓
	◦ 分配工作給部屬			✓	
	◦ 準備材料原料		✓		
	◦ 計劃超時工作			✓	
	◦ 決定工作方法	✓			
	◦ 完成工作準備		✓		
	◦ 決定作業基準				✓
推 行 工 作	◦ 發出工作命令				
	◦ 檢查工作進度			✓	
	◦ 調整工作進度			✓	
	◦ 檢查屬員的工作情況				
	◦ 檢查品質		✓		
	◦ 檢核經費				
	◦ 節省經費				
	◦ 對計劃和實績的差異採取對策				
	◦ 領取材料原料			✓	
	◦ 廢品的處理			✓	
	◦ 準備搬運手續			✓	
◦ 保養機器			✓		
◦ 工作記錄				✓	
◦ 提出工作報告			✓		
工 作 改 進	◦ 改善工作流程	✓			
	◦ 改善工作的細小部份				✓
	◦ 提出改善建議			✓	
	◦ 接受屬員的改進意見			✓	
	◦ 改善機器設備			✓	

工 作 項 目	近日中辦理	良 好	可	待加強
安衛 全生 、 整 理 頓 、	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 建立安全措施 ◦ 辦理安全教育 ◦ 報告意外事故 ◦ 改進衛生工作 ◦ 整理、整頓 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓
部 下 的 教 育 訓 練	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 訂定教育訓練計劃 ◦ 製作工作分析表 ◦ 辦理教育訓練 ◦ 檢查訓練結果 ◦ 補充指導 ◦ 接受和教育新進人員 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓
管 理 部 下 的 人 事 情 形	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 安置適當材料於適當場所 ◦ 評價工作成果 ◦ 防止遲到早退 ◦ 核准請假 ◦ 建立工作紀律 ◦ 罰 ◦ 賞 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓
建 立 協 力 合 作 的 工 作 氣 氛	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 向屬員傳遞公司的情報 ◦ 向上級轉達屬員的意見 ◦ 處理屬員的陳情事項 ◦ 和屬員交換意見 ◦ 舉行工作會議 ◦ 向上級提出建議 ◦ 和上級交換意見 ◦ 了解屬員 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓

領班自己的工作一覽表

工作場所 _____ 製表日期 _____

職 稱 _____ 製 表 人 _____

製表應注意事項

- ① 列舉管理工作項目
 - 應透過屬員完成的工作
 - 使屬員容易做的工作
 - 檢查屬員的工作
 - 綜理屬員的工作
- ② 列舉現在辦理中或預定在最近的將來辦理的有關管理上的工作
- ③ 列舉工作項目以後，自行在右側各欄加以評價

工 作 項 目		近 日 內 辦 理	良 好	可	待 加 強

良好的領班人員

領班的任務是要透過屬員來完成工作。換句話說就是領導屬員共同努力完成公司所要求的生產目標（品質、數量、期限、成本）。故必須隨時留意環繞於自己及屬員週圍的事與物。

。例如：

- 。上司、同事
- 。質材、原料（物料）
- 。品質、成本、時間、交貨期限
- 。機器、設備、建物、工作場所
- 。方針、計劃、程序
- 。技術
- 。安全
- 。其他工作場所
- 。士氣、習俗

總而言之，良好的領班應為：

遵從公司或工廠的方針、計劃、程序或上司的指示；指揮、指導、協助屬員使其增進技術提高士氣，養成良好的習慣；以便和同事或其他部門的人員協力共事並且有效地和經濟地運用機器、設備、建物、工作場所、質材、原料、時間等；在預定的期限內很安全地生產出品質優良的產品。

領班人員必備的五個條件

在車輪轉動時，沒有人能夠數清究竟有多少支車輻。當車輪停止滾動時車輻將極易算出。

在指揮管理方面的道理與此相似。一邊下達命令同時給予教導。在實施改進案時也應考慮到屬員的協力。如果領班對工作的有關知識不夠，他將無法將工作很適當地分配給屬員，當然更談不上教育訓練。

一位良好的領班人員必須對自己的職責有所自覺與自醒之外尚須不斷進修，教育屬員，注意改革，並且日夜致力於領導屬員和諧相處共同協力工作。



領班人員必備的五個條件

1. 對工作的知識

例：材料、工具、機器、工作方法、工作上所必要的技術種類以及與其他單位的關係等。

2. 做職員的知識

例：公司或工廠的方針、規定、協約、安全規則、計劃、與其他單位的一般關係。

3. 改進工作的技能

分析作業內容，將新的創意運用到工作上、設法鼓勵屬員提案。