

• 现代基层班组长培训读本 •

JICENG BANZUZHAGN SHOUCE

基层 班组长 手册

张亚琦 / 编著

为基层班组长处理各类实务问题提供最有效的方法指导



中国商业出版社



基层班组长 手册

JICENG BANZUZHAGN
SHOUCHE

- 班组：企业的最小单位
- 基层班组的组建
- 基层班组的目標管理
- 基层班组的制度管理
- 基层班组的生产管理
- 基层班组的生產現場管理
- 基层班组的技術管理
- 基层班组的设备管理
- 基层班组的工具管理
- 基层班组的信息管理
- 基层班组的物流管理
- 基层班组的成本管理
- 基层班组的安全管理
- 基层班组的质量管理
- 基层班组的效率管理
- 基层班组的人力资源管理
- 基层班组的团队管理
- 基层班组的员工管理
- 基层班组的日常管理
- 基层班组的事务管理

ISBN 7-5044-5526-1



9 787504 455260 >

定价：26.80元

基层 班组长 手册

张亚琦 / 编著

为基层班组长处理各类实务问题提供最有效的方法指导

中国商业出版社

此文件需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

基层班组长手册/张亚琦编著. - 北京:中国商业出版社,
2005.9

ISBN 7-5044-5526-1

I. 基… II. 张… 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(2005)第 114197 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京金华印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 14.75 印张 170 千字
2008 年 6 月第 2 版 2008 年 6 月第 1 次印刷
定价:26.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

基层班组是企业的细胞，班组管理是企业管理的重要组成部分，也是企业管理的基本单位和最小单位。

基层班组系企业的最前沿阵地，凡涉及企业的生产、经营、质量、效率、技术、安全等诸项指标，都须落实到班组才具有实际意义。企业的核心竞争力归根结底要以基层班组的工作绩效为依托，以基层班组的实战能力为基础。所以，基层班组长作为企业的兵头将尾，其作用绝对是不可低估的。加强对基层班组长的培训，提高基层班组长的素质，对企业管理者来说显然是抓住了管理的根本，也抓住了提高企业竞争力的关键。

随着市场竞争的加剧，对企业基层班组工作的要求将越来越高。甚至可以这样说，企业的兴衰成败不仅受外部市场大环境的影响，也更受企业内部基层班组的优劣强弱来决定的。

作为基层班组的核人物，班组长的素质在一定意义上决定着班组的素质，他们虽是兵头将尾的角色，其工作内容可是千头万绪；其所面对的事务以细、小、全、实为特征；其工作过程不仅要面面俱到，而且要重点突出。由此可见，做好班组长工作委实是一桩不容易的事情。

本书就是专门为基层班组长而设计编写的工作指导用书。书中不仅吸收了国内外最优秀的班组管理理论和研究成果，而且选取了足够的紧贴基层班组管理实际的经典案例，同时还注重具有可操作性的创新举措，以期对企业基层管理工作起到明确具体的

•

前

言

•



指导作用。

希望每个基层班组长通过不断的学习和实践，不仅自己精明强干，而且强将手下无弱兵，带出一个又一个学习型和高效能型班组，为企业健康发展做出应有的贡献。

作者

2008年5月于北京

目 录

第一章 班组：企业的最小单位	(1)
一、基层班组的基本特征	(1)
1. 小：这是班组结构的特点	(1)
2. 细：这是班组管理的特点	(2)
3. 全：这是班组工作的特点	(2)
4. 实：这是班组长工作的特点	(2)
二、基层班组的作用	(3)
1. 班组是企业的基本单位	(3)
2. 班组是企业的基础	(4)
3. 班组是提高员工素质的基本场所	(4)
三、基层班组管理的特性	(4)
1. 具有执行的特性	(5)
2. 具有生产的特性	(5)
3. 具有相对独立性	(5)
四、基层班组长的条件	(6)
1. 班组长的品质条件	(6)
2. 班组长的技能条件	(6)
3. 班组长的组织能力	(6)
五、基层班组长的工作方法	(7)
1. 依靠骨干，相互团结	(8)



2. 抓好典型，以点带面	(9)
3. 运用激励，强化动力	(10)
4. 突出重点，“弹好钢琴”	(12)
5. 疏通关系，协调矛盾	(13)
六、基层班组长的权力	(14)
1. 奖励权	(14)
2. 惩罚权	(15)
3. 法定权	(15)
4. 人格影响力	(15)
第二章 基层班组的组建	(16)
一、班组的设置	(16)
1. 按工种设置	(16)
2. 按产品设置	(17)
3. 按职能设置	(17)
二、确定班组主要成员的职责	(18)
1. 计划员的职责	(18)
2. 质检员的职责	(18)
3. 安全员的职责	(18)
4. 统计核算员的职责	(19)
5. 技术管理员的职责	(19)
6. 设备管理员的职责	(20)
7. 人事劳资员的职责	(20)
8. 物料工具员的职责	(21)
三、建立健全班组管理制度	(21)
1. 班组管理制度的作用	(22)
2. 班组管理制度的内容	(22)

- 3. 班组管理制度的管理 (26)
- 4. 制定班组岗位责任制 (26)
- 5. 制定班组考勤制度 (27)

第三章 基层班组的目标管理..... (29)

一、班组目标管理的特征 (29)

- 1. 目标管理是一种总体的管理 (29)
- 2. 目标管理是一种民主的管理 (30)
- 3. 目标管理是一种自觉的管理 (30)
- 4. 目标管理是一种成果管理 (30)

二、班组实施目标管理的前提条件 (30)

- 1. 有稳定的外部环境和固定工作业务 (31)
- 2. 有参与管理和民主管理工作作风 (31)
- 3. 班组的员工有积极参与意识 (31)
- 4. 班组长在实施班组管理时要分权适当 (32)

三、班组的目標管理程序 (32)

- 1. 精心制定目标 (32)
- 2. 实现组织目标 (33)
- 3. 进行检验评价 (34)

四、班组目标设定的具体要求 (34)

- 1. 目标要明确而灵活 (35)
- 2. 目标要有可考核性 (35)

第四章 基层班组的制度管理..... (37)

一、班组制度管理的重要性 (38)

- 1. 能克服“人治”的随意性 (39)
- 2. 能克服“人治”的专制性 (39)

3. 能克服“人治”的人情关	(40)
4. 能克服治标不治本的现象	(40)
二、班组管理制度的实施	(41)
1. 取得上一级组织的认定	(41)
2. 公布贯彻	(41)
3. 利用板报宣传	(41)
三、班组规章制度的贯彻	(42)
1. 明确提示	(42)
2. 调查了解	(42)
3. 私下处分	(42)
4. 一视同仁	(43)
5. 坚决公正	(43)
6. 消除情绪	(43)
四、培养组员遵守纪律	(43)
1. 从员工身边事抓起	(44)
2. 培养良好工作习惯	(44)
3. 上班做到公私分明	(44)
第五章 基层班组的生产管理	(46)
一、班组生产管理的原则	(46)
1. 讲求经济效益原则	(46)
2. 实行科学管理原则	(46)
3. 组织均衡生产原则	(47)
4. 坚持以计划定产原则	(47)
二、班组生产管理的内容与任务	(47)
1. 班组生产管理的内容	(48)
2. 班组生产管理的任务	(49)

3. 班组生产管理的要求	(49)	
三、编制切实可行的生产作业计划	(50)	
1. 编制班组生产作业计划的作用	(51)	
2. 编制班组生产作业计划的原则	(51)	
3. 班组生产作业计划的编制	(52)	
四、班组生产管理的规范	(53)	
1. 强化技术管理	(53)	
2. 强化质量管理	(54)	
3. 抓好材料管理	(54)	
4. 强化设备管理	(54)	
五、班组生产管理的方法	(55)	•
1. 三定	(55)	目
2. 五按	(56)	
3. 五千	(56)	
六、班组人员的组织与管理	(57)	
1. 力求合理配备员工	(57)	录
2. 发挥技术人员作用	(57)	•
3. 发挥班组长的作用	(57)	
第六章 基层班组的现场生产管理	(59)	
一、班组现场管理特点	(59)	
1. 基础性的特点	(59)	
2. 系统性的特点	(60)	
3. 群众性的特点	(60)	
4. 动态性的特点	(60)	
二、班组现场管理内容	(60)	
1. 完成生产任务	(61)	



2. 提高生产效率	(61)
3. 优化劳动组织	(61)
4. 加强工具管理	(61)
5. 加强定额管理	(62)
6. 加强基础管理	(62)
三、班组生产现场清洁管理	(62)
1. 明确要清洁的目标物	(63)
2. 落实清洁的责任	(63)
3. 决定清洁的方法	(63)
4. 实施清洁行动	(63)
四、班组生产现场定置管理	(64)
1. 改善场所环境	(65)
2. 实行物的定置	(65)
五、班组生产现场目视管理	(66)
1. 目视管理的原则	(66)
2. 目视管理的内容	(67)
3. 目视管理的要求	(70)
六、5S 活动	(70)
1. 5S 活动的基本内容	(71)
2. 5S 的实施	(72)
第七章 基层班组的技术管理	(76)
一、班组生产的工艺管理	(76)
1. 班组生产工艺准备	(77)
2. 班组日常工艺管理	(79)
二、班组生产的技术改造	(82)
1. 班组技术改造的内容	(82)

2. 班组技术改造的分析	(82)	
三、班组生产的技术创新	(84)	
1. 技术创新从班组开始	(84)	
2. 技术创新体系和运行机制	(84)	
3. 技术创新实施的具体内容	(85)	
第八章 基层班组的设备管理	(88)	
一、班组设备管理的内容	(88)	
1. 做好设备的合理使用	(89)	
2. 做好设备的维护保养	(89)	
3. 做好设备的检查修理	(89)	•
4. 做好设备的制度管理	(89)	目
二、班组设备的正确使用	(90)	
1. 加强员工的教育培训	(90)	
2. 建立和健全设备操作规程	(90)	
3. 安排好生产计划	(91)	录
4. 开展好设备竞赛活动	(91)	•
三、班组设备的维护保养	(91)	
1. 设备维护保养的要求	(91)	
2. 设备维护保养的内容	(92)	
3. “三好”“四会”和“五项纪律”	(93)	
四、班组使用设备的故障处理	(95)	
1. 设备故障及处理	(95)	
2. 设备事故及处理	(96)	
第九章 基层班组的工具管理	(97)	
一、认识工具	(97)	



1. 标准工具	(97)
2. 专用工具	(97)
3. 量具与量仪	(98)
4. 夹具	(99)
5. 刀具、磨具与模具	(99)
二、工具的配备	(100)
1. 工具消耗定额的计算	(100)
2. 班组公用工具的配备	(101)
3. 操作工人工具的配备	(101)
4. 工具配备的要点	(102)
三、工具的保养	(102)
1. 工具的防锈	(102)
2. 工具的除锈	(103)
3. 量具的周期检定与保养	(104)
四、工具的日常管理	(105)
1. 工具日常管理的任务与内容	(105)
2. 工具日常管理的方式	(106)
3. 公用工具的管理	(107)
第十章 基层班组的信息管理	(108)
一、班组信息管理的作用	(108)
1. 信息是做好规划的依据	(108)
2. 能帮助设计高效的流程	(109)
二、班组信息收集注意事项	(109)
1. 克服“取代论”	(109)
2. 克服“多即好”	(109)
3. 克服“新即好”	(110)

第十一章 基层班组的物流管理 (111)

- 一、班组物流成本控制** (111)
 - 1. 物流成本构成 (112)
 - 2. 降低物流成本的途径 (112)
- 二、班组物流管理内容** (113)
 - 1. 原材料的管理 (114)
 - 2. 在制品的管理 (114)
 - 3. 物料搬运管理 (115)
 - 4. 零营运资本 (115)

第十二章 基层班组的成本管理 (116)

- 一、班组长必须关注的成本** (116)
 - 1. 隐藏着的成本 (117)
 - 2. 不工作的成本 (117)
 - 3. 购劣质品的损耗成本 (117)
- 二、班组降低成本的方法** (118)
 - 1. 加强组织的成本观念 (118)
 - 2. 强化标准以控制成本 (118)
 - 3. 采取措施以纠正偏差 (119)
 - 4. 提高劳动生产的效率 (120)
 - 5. 采用现代管理的技术 (120)
- 三、减少浪费降低开销的方法** (121)
 - 1. 减少拖延造成的成本 (121)
 - 2. 降低其他隐蔽的成本 (121)

第十三章 基层班组的安全管理	(123)
一、班组安全管理制度	(123)
1. 安全警示制度	(123)
2. 安全交班制度	(124)
3. 考核奖惩制度	(124)
4. 操作确认挂牌制度	(125)
5. 安全预防保护制度	(125)
二、班组的安全检查	(126)
1. 日常安全检查	(126)
2. 定期安全检查	(126)
3. 安全检查表	(127)
三、班组安全生产教育	(127)
1. 安全责任教育	(127)
2. 安全方针教育	(127)
3. 安全法规教育	(127)
4. 事故案例教育	(128)
5. 安全知识教育	(128)
四、班组安全技能训练	(128)
1. 模拟故障训练	(128)
2. 危险预测训练	(129)
五、班组事故预防	(129)
1. 事故预防的着眼点	(129)
2. 不安全行为的控制	(130)
3. 物的不安全状态控制	(130)

第十四章 基层班组的质量管理	(131)	
一、班组质量管理的对象	(131)	
1. 产品质量	(131)	
2. 工序质量	(132)	
3. 工作质量	(133)	
二、班组质量管理的基础工作	(134)	
1. 标准化工作	(134)	
2. 计量工作	(134)	
3. 质量教育工作	(135)	
4. 质量责任制	(136)	•
三、班组质量管理的内容	(136)	目
1. 加强质量管理教育	(137)	
2. 强化质量责任制度	(137)	
3. 搞好现场质量管理	(137)	
四、班组质量管理的方法	(138)	录
1. 班组质量管理 PDCA 循环方法	(138)	•
2. 班组质量管理的工具	(139)	
五、发挥质量管理小组作用	(149)	
1. 选择课题	(150)	
2. 确定目标	(151)	
3. 制定对策	(151)	
4. 实施对策应抓好三个方面	(151)	
5. 检查效果	(152)	
6. 成果报告	(152)	