

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 如何做一个出色的班组长

3453

2011年3月22日

索取更多资料加  
QQ: 306437156 好友

收藏 (<http://shop65180398.taobao.com/>) 店铺,  
拍下任何衣服 (总价在150元以上), 送8-10G的品质管  
理资料, 含:

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习  
资料
- 2) 大量品质管理书籍
- 3) 大量品质管理培训资料
- 4) 汽车、机械行业标准大全
- 5) Minitab R15 软件及相关书籍和培训资料
- 6) 6sigma 六西格玛视频书籍培训资料汇总
- 7) 2010版质量专业(初级)基础知识与实务+过关必做1500  
题
- 8) 2010版质量专业(中级)综合知识+过关必做1500题
- 9) 2010质量工程师理论与实务(中级)过关必做 1500题
- 10) TS16949标准 程序文件 检验标准 学习资料汇总
- 11) 5S实战管理 抽样检验 现场品质管理和改善 常见量  
具使用 变更管理 品质异常处理(2G视频)
- 12) 2011 注册计量师 一级 二级 基础知识及专业实务  
教材和大纲
- 13) 机械设计手册 单行本 机械工程师手册 机械设计大  
典

# 目 录

## 序言

- 1 班组长定义
- 2 班组长在企业管理中的作用
- 3 班组长的管理水平现状
- 4 班组长岗位描述和要求
- 5 班组长日常工作管理
- 6 班组长人员管理
- 7 班组长生产现场管理
- 8 班组长物料管理
- 9 班组长设备管理
- 10 班组长安全生产管理
- 11 班组长如何接收任务、报告、解决问题
- 12 班组长职业生涯设计

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 序 言

两军对垒，将军们运筹帷幄，决胜於千里之外，是谁在硝烟弥漫的战场上浴血奋战？  
一是**士兵**。

激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略，  
最终由谁来实现？—靠**员工**。

号称“**兵头将尾**”的**班组长**正是一线战斗的直接组织者和指挥者。班组这个企业细胞的生命质量，是企业肌体是否健康的重要标志。

# 1、班组长的定义

**班组**是为了共同完成某项生产（工作）任务，而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。

**班组长**是班组中的生产、行政负责人，一般由现场/车间主管指派或由员工选举经现场/车间主管批准产生。

# 班组长应掌握的核心管理技术

## ➤ 6S管理

◎整理 ◎整顿 ◎清扫 ◎清洁 ◎素养 ◎安全

## ➤ 品质管理—QC七大工具

◎因果图 ◎层别法 ◎查检表 ◎柏拉图 ◎直方图  
◎散布图 ◎管制图

## ➤ IE基础知识

◎防呆法 ◎动作改善法 ◎流程图法 ◎五五法  
◎人机法 ◎双手法 ◎抽查法

## ➤ 专业知识:

◎产品标准  
◎工艺标准  
◎设备性能  
◎材料特性

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00  
2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00  
3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00  
4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.00

索取更多资料加

# 出色的班组长应该具备

- 扎实的专业知识基础
- 丰富的现场管理经验
- 正确的作业管理方法
- 卓越的组织协调能力
- 良好的交流沟通技巧
- 独立分析和解决问题的能力

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.



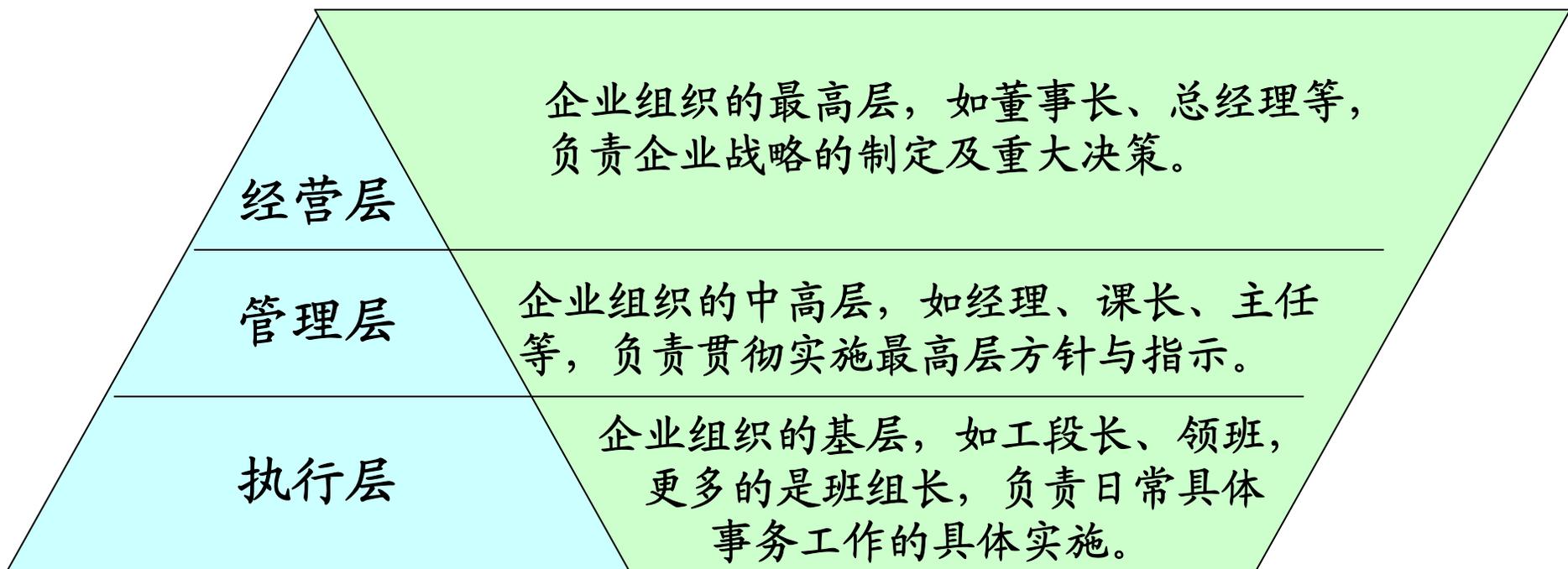
索取更多资料加  
QQ: 306437156 好友

## 2、班组长在企业管理中的作用

- 班组长的地位
- 班组长的使命
- 班组长的重要作用
- 班组长的职责

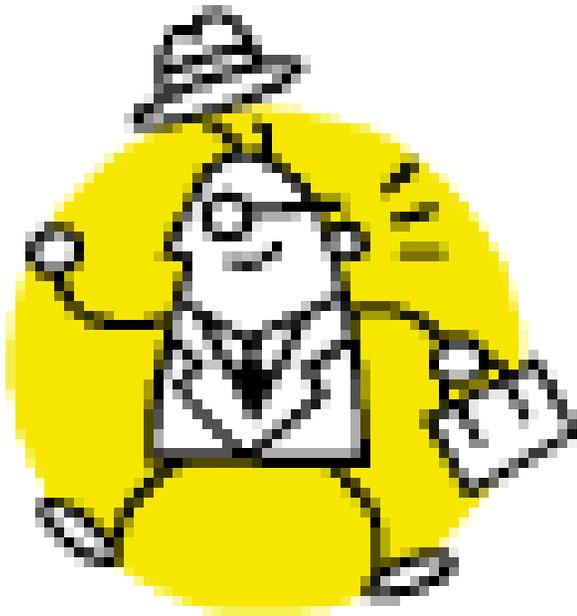
## 2、班组长在企业管理中的作用

### ①企业组织的纵向管理层次



## 2、班组长在企业管理中的作用

### ② 班组长的地位：



班组长的职位虽然不高，但决策不少，可谓“麻雀虽小”，但责任却不小！

## 2、班组长在企业管理中的作用

### ◎ **班组**的地位:

- 班组是企业组织生产活动的基本单位;
- 班组是企业最基层的生产管理组织;
- 企业所有的生产活动都在班中进行;
- 班组状像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人才能保持旺盛的活力和生命力.

## 2、班组长在企业管理中的作用

### ◎ 班组长的地位：

- 班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者；
- 班组长需充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结合作，均衡有效地生产，力求“1+1 > 2”效应；
- 在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，经营政策势必难以落实。

## 2、班组长在企业管理中的作用

### ◎ 班组长三重立场:

#### ● 面对员工:

站在代表经营者立场上，用领导者的声音说话;

#### ● 面对经营者:

站在反映员工呼声的立场上，用下属的声音说话;

#### ● 面对直接上司:

站在下属和上司辅助人员的立场说话。

## 2、班组长在企业管理中的作用

班组长的使命：

- 确保并提高产品质量；
- 确保并提高生产效率；
- 降低成本；
- 防止工伤和重大事故的发生。

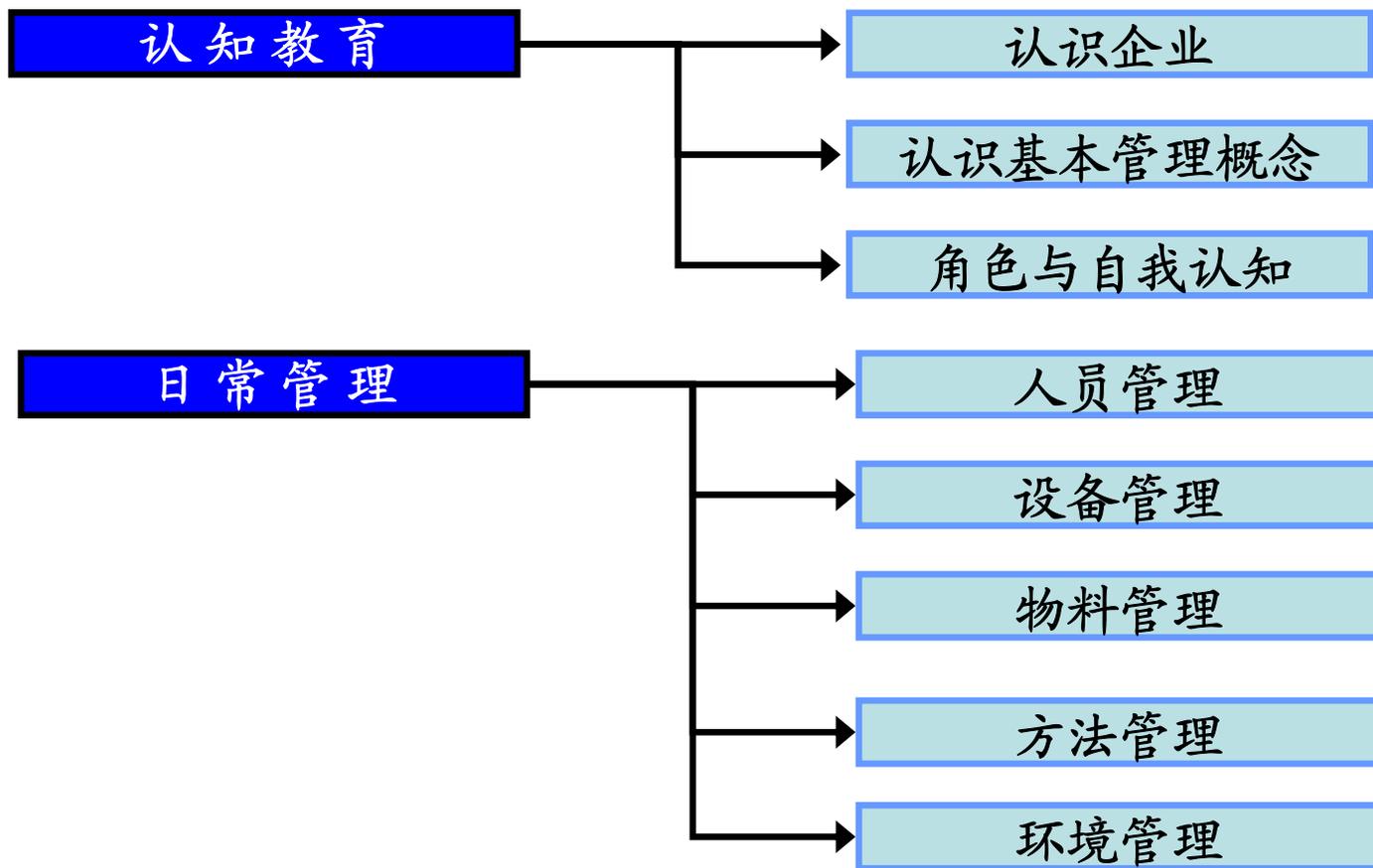
## 2、班组长在企业管理中的作用

三大作用：

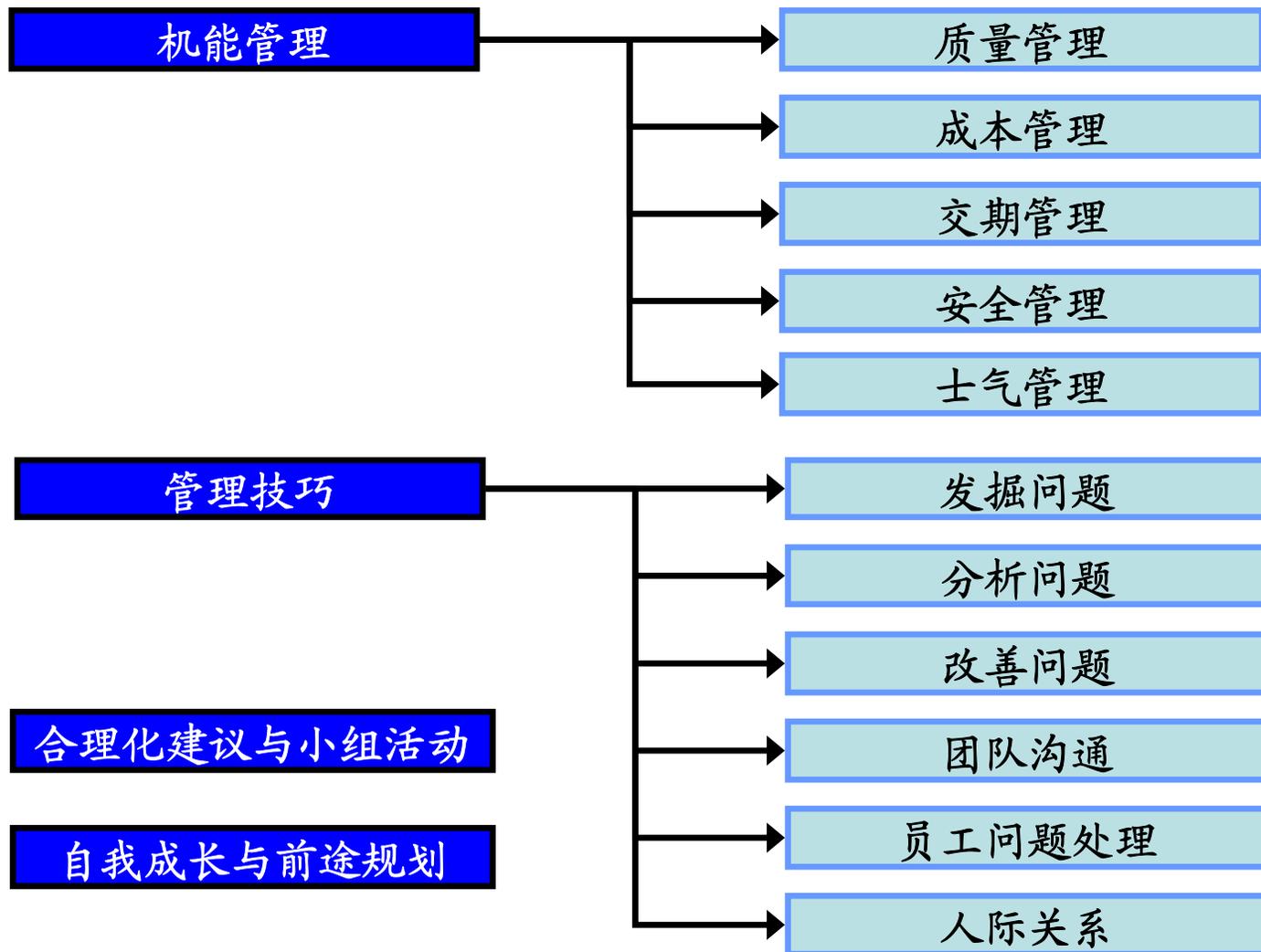
- ①班组长影响决策的实施与效果；
- ②班组长既承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带；
- ③班组长既是生产的直接参加者和组织者，也是基层业务骨干，又是作业多面手。

## 2、班组长在企业管理中的作用

### 班组长的职责



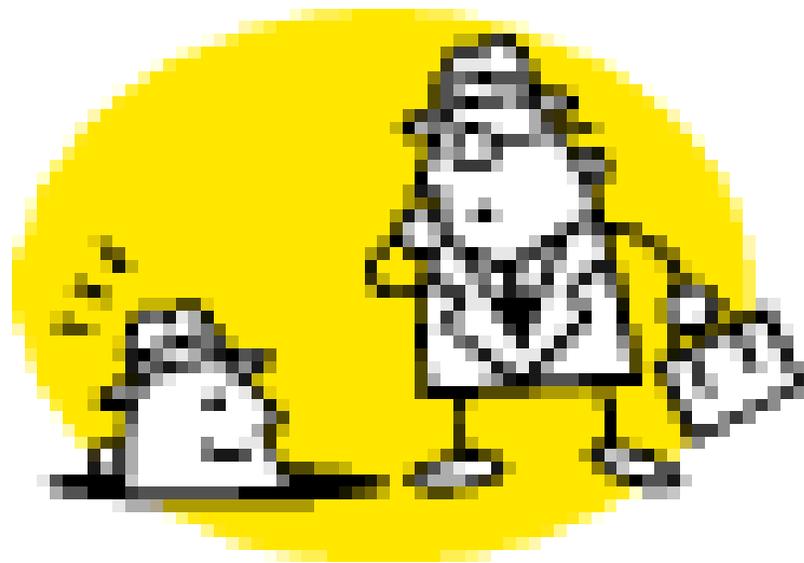
## 2、班组长在企业管理中的作用



## 2、班组长在企业中的作用

概括班组长的职责：

- 劳务管理
- 生产现场管理
- 辅助上级



## 2、班组长在企业管理中的作用

### ◆ 劳务管理

人事调配、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫生、福利、保健、团队建设等都属于劳务管理。

### ◆ 生产管理职责

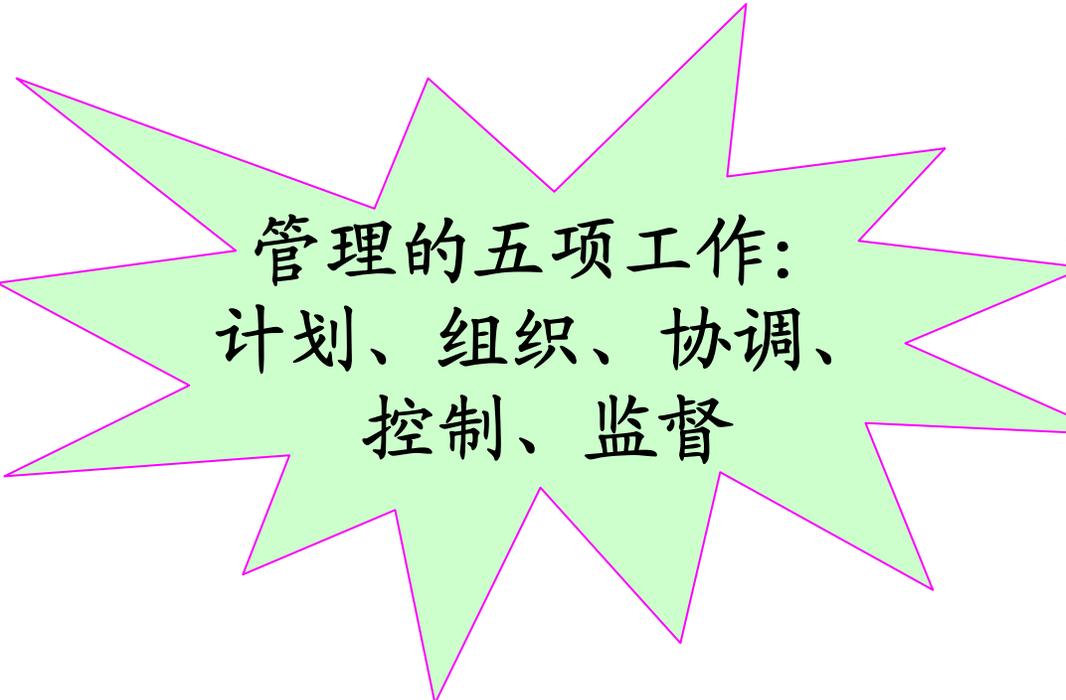
生产管理职责包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等等。

### ◆ 辅助上级

班组长应及时地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

# 班组长的管理原则

管理的五项工作:



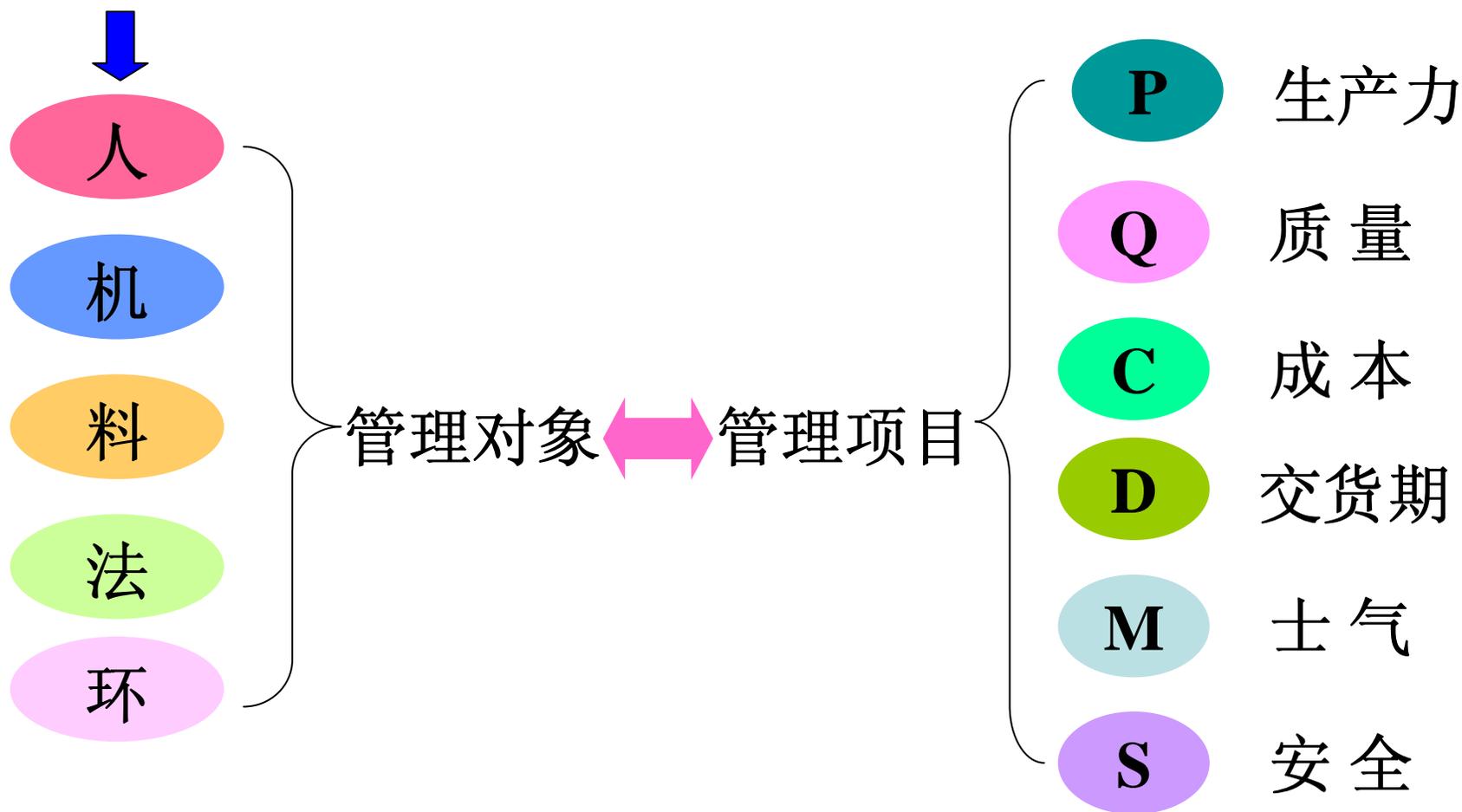
管理的五项工作:  
计划、组织、协调、  
控制、监督

做事难;  
做人难;  
管物难;  
管事难;  
管人难;

营造环境比管人更难!

# 现场管理项目和对象

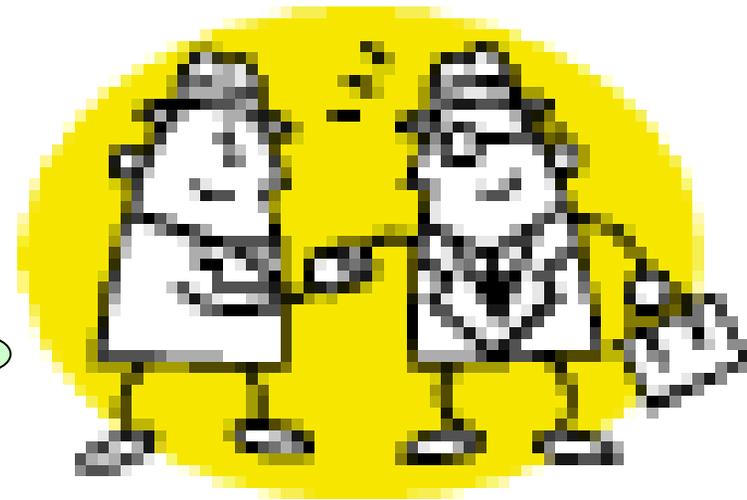
生产管理的五大要素



# 班组长的管理原则

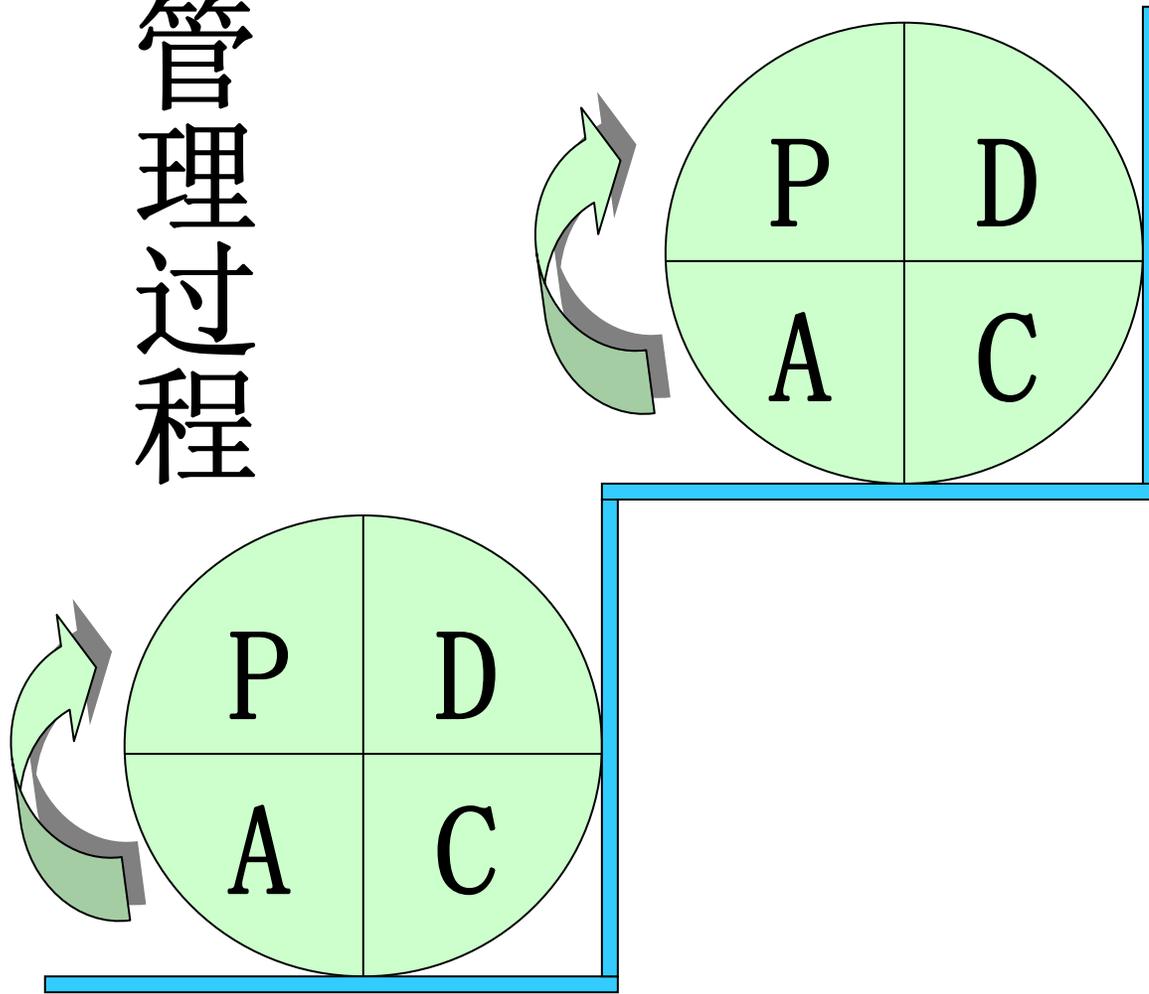
班组管理的原则：

班组长在管理中必须  
遵循的原则—  
管理无小事



# 管理方法（1）

管理过程



P-Plan 策划

D-Do 实施

C-Check 检查

A-Action 改进

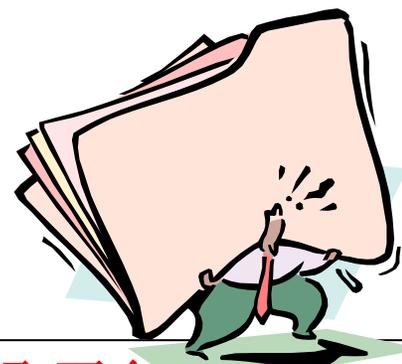


# 管理方法（2）

## 标准化和例外管理

- 1、下属能做的事都交给下属去做
- 2、把自己的工作标准化后交给下属
- 3、自己应把握“例外”的工作

让忙碌的你“轻松”起来！



# 管理方法（3）

## 面对问题的“T”型思维

现状把握

信息交流

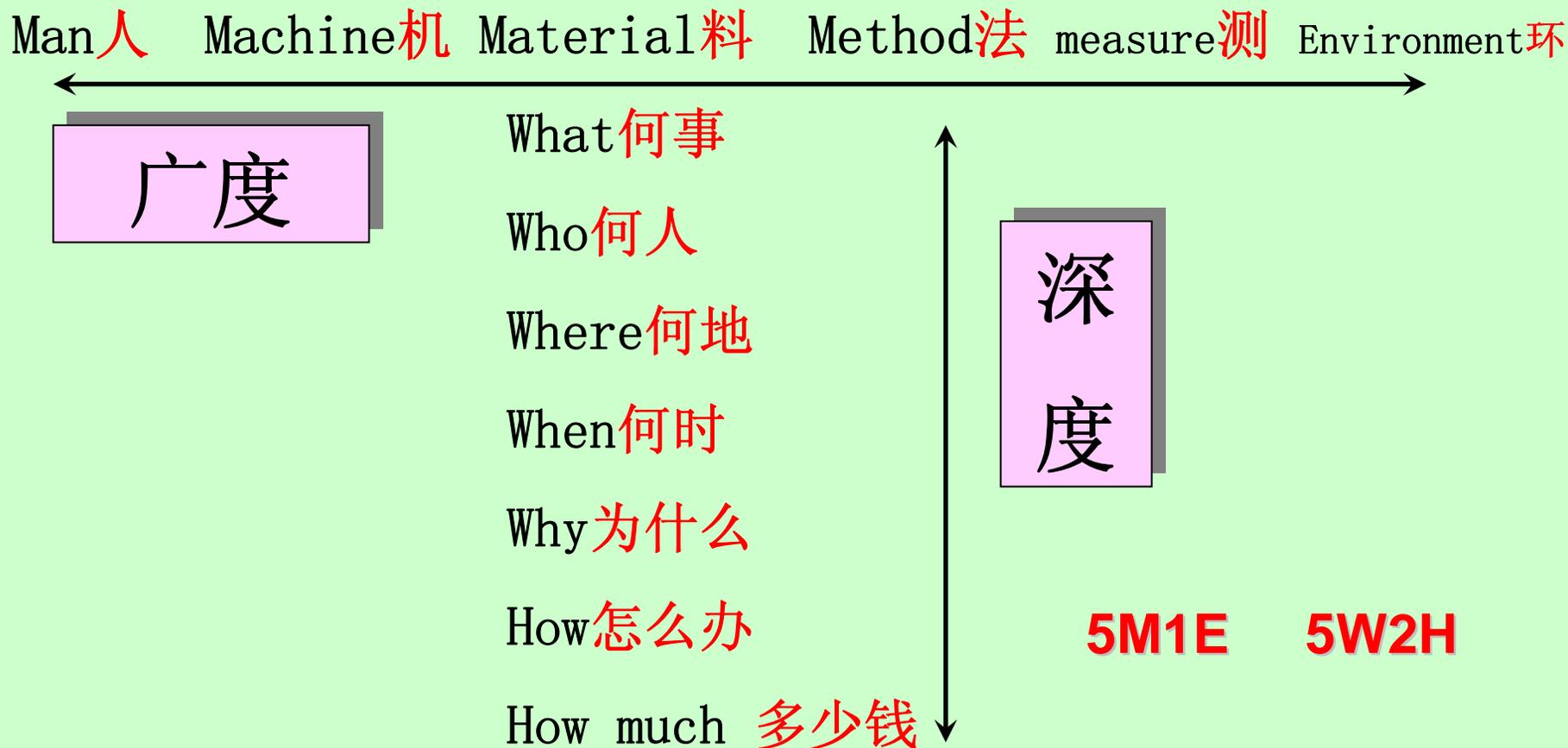
报告汇总

情况说明

问题解决



# 管理方法 (3)



# 管理方法（4）

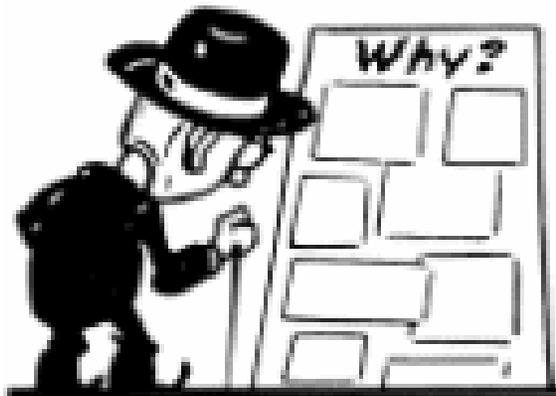
**确认**是班组长**最基本也是最重要**的工作。

# 管理方法（5）

## 现场管理的金科玉律：

- 当有问题（异常）发生时，要先去现场
- 检查现场有关物件
- 当场采取暂行处理的措施
- 发掘真正的原因并将它排除
- 标准化以防再次发生

### 3、班组长的管理水平现状



班组长的管理水平现状：

- 生产技术型
- 盲目执行型
- 大撒把型
- 劳动模范型
- 哥们义气型

# 3、班组长的管理水平现状

## 1. 生产技术型

生产技术型的班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常常用对待机器的方法来对待人，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，因此对这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训。

## 2. 盲目执行型

盲目执行型的班组长带有比较浓厚的计划经济时期的特点，他们往往缺乏创新和管理能力，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

## 3. 大撒把型

在企业中，有些班组长本身不是很乐意担任这一职务，所以上任后往往采取无为而治的做法，在工作中往往表现为得过且过，对工作没有责任心。

所以这样的班组长实际上完全是徒有虚名，因此在班组成员中势必也没有任何威信。

### 3、班组长的管理水平现状

#### 4. 劳动模范型

在工作中，劳动模范型的班组长一般能踏踏实实、勤勤恳恳，但却不适合担任领导工作，因此对这部分人如果不进行管理能力方面的培训是很难胜任领导工作的。

#### 5. 哥们义气型

哥们义气型的班组长对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们一样，在工作中自然也容易义气、感情用事，缺乏原则性，实际上早已把自己混同于非正式的小团体的小头目，没有发挥应有的班组长的作用。

总之，现在的班组长由于种种原因，普遍缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力，所以导致了很好的企业决策在最基层却得不到有效的贯彻和执行，严重地影响了企业的最终效益，甚至还严重地损害了企业的良好形象。

# 基层班组建设中存在的误区

1. 班组建设有要求而无氛围
2. 班组建设硬件投入多，而软件投入少
3. 重视制度建设，而忽略文化管理
4. 强调了物质奖惩，而忽略了精神培育
5. 重视现场管理，而忽略了人的素养管理
6. 班组长业务能力强，而管理能力弱
7. 班长个人冲锋在前，而班组成员消极滞后

## 4、组长岗位描述

对于班组的工作，很多行外人认为就是做做工，管管人，根本就没有什么技巧可言，也不需要培训，只要能吃苦，就可以上岗，就可以做好。诚然，**吃苦耐劳**是一个主要条件，但班组长要做的并不就是如此简单，尤其是现代大型企业。我们先看网络上的招聘启事

# 4、班组长岗位描述

## ● 招聘信息

招聘 生产班组长 发布时间：2009-6-22

### 工作职责：

1. 负责所在班组的组织管理工作，包括人员督促、生产任务具体执行、生产及相关物料的准备及现场整理等；
2. 负责班组的日常报表、记录填写、进度报告等事务；
3. 负责产品质量，严格按照公司操作、检查等规程生产；
4. 负责报告生产的实际情况，向主管提请工艺、技术改进建议；
5. 掌握技术标准及ISO9000相关要求，精通所负责班组各岗位的《作业指导书》；
6. 负责向主管提出所在班组员工的培训计划，并协助执行；
7. 控制产品制造过程中的生产成本；
8. 负责所在班组安全生产工作，及时消除安全隐患，确保生产过程中不发生事故；
9. 及时将上级主管安排各项任务及规定要求及时宣达于本班人员，并将本班人员的要求及合理化建议及时向上级领导汇报；
10. 协调好生产现场同其他部门的工作，并及时主动进行沟通；

### 任职要求：

1. 中专或者普通、职业高中以上学历；
2. 有制造型企业生产管理、现场管理工作经验；
3. 思路清晰，动手能力强，并具有的组织、协调、沟通、管理能力；
4. 了解ISO9000、现场管理（如5S等）的相关要求；
5. 有电脑基础者优先。

看了左  
边的招聘信  
息，大家有  
什么想法？

## ▪ 具体信息

招聘单位：江苏远传智能科技有限公司	有效期限：长期有效
招聘人数：1	招聘类型：工业/工厂类
专业要求：机械制造类	学历要求：中专

如何做个出色的班组长

33/131

索取更多资料加  
QQ: 306437156 好友

# 班组长岗位描述

可见，班组长的要求并不是我们想象的那么简单？，在日常工作中，作为班组长的**工作职责和工作内容**究竟包括哪些方面呢？

- 1) **QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC**视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 4、班组长岗位描述

- 1) 现场确认
- 2) 工作交接
- 3) 早晚会
- 4) 生产确认 
- 5) 品质巡检
- 6) 变化点把握
- 7) 异常应对
- 8) 交流、联络和协调
- 9) 填写报表
- 10) 工作总结及交接班

生产确认内容
生产现场的确认包括以下方面的内容： (1) 生产的型号是否正确。 (2) 作业人员是否到位。 (3) 相关人员对当班的生产数量是否清楚。 (4) 现场的材料是否正确堆放。 (5) 设备是否正常。 (6) 工艺条件和作业标准是否得到遵守。 (7) 质量是否进行过首检。

# 4、班组长岗位要求

## ➤能力要求

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| 1) 专业能力          | 10) 培养的能力   |
| 2) 目标管理能力 (PDCA) | 11) 控制情绪的能力 |
| 3) 问题解决能力        | 12) 自我约束的能力 |
| 4) 组织能力          | 13) 概念化的能力  |
| 5) 交流、交际能力       |             |
| 6) 倾听的能力         |             |
| 7) 幽默的能力         |             |
| 8) 激励的能力         |             |
| 9) 指导员工的能力       |             |

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 4、班组长岗位要求

## ➤ 素质要求

- 1) 办事公道
- 2) 关心下属
- 3) 目标明确
- 4) 准确发布命令
- 5) 及时指导
- 6) 荣誉分享

# 4、班组长岗位要求

## ► 心态要求

- 1) 主动心态
- 2) 积极心态
- 3) 求变心态
- 4) 学习心态
- 5) 自省心态

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 5、班组长日常工作管理

## 1、工作计划制定

### 1.1 工作计划的种类

1) 生产计划

2) 周工作计划

3) 人员培训计划

4) 轮流值日计划

5) 班组活动计划

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 5、班组长日常工作管理

## 1、工作计划制定

### 1.2 工作计划制定的方法

(1) 明确组织目标、目的、客户要求和上级指示，并在此基础上构建工作计划纲要。

(2) 识别现有资源状况，并与工作计划形成一一对应关系。

(3) 分析全部内容，详细列出初步排程。

(4) 运用相关原理识别失效模式及其效应，采取预防措施，并进行必要的修订。

(5) 把工作计划的初稿交与相关人员商讨，提出建议后再次修订。

(6) 确定计划内容，报上级批准后发布执行。

# 5、班组长日常工作管理

## 1、工作计划制定

### 1.3 工作计划制定的要求

(1) 切忌计划内容太繁杂、苛刻，不易实施。

(2) 千万不要把计划定得很高，员工很难完成。

(3) 切忌与大多数人的期望或心理承受力不相符，让他们感觉太意外。

(4) 争取上级支持，缺乏足够支持的计划往往会虎头蛇尾，不了了之。

(5) 计划发布后，切忌朝令夕改。

(6) 切忌计划的内容只看见目标，没有具体目的。

(7) 计划一旦落空，要有应对措施。

# 5、班组长日常工作管理

## 2、召开高效率的早会

### 2.1 早会的意义

- 1) 有序安排、提高工作效率;
- 2) 传达信息,保持良好的沟通;
- 3) 增强集体观念;
- 4) 倡导良好的工作习惯;
- 5) 培养良好的班组风气。

# 5、班组长日常工作管理

## 2、召开高效率的早会

### 2.2 早会的目的

- 1) 营造工作气氛;
- 2) 进行工作安排;
- 3) 员工教育指导;
- 4) 传递企业信息。

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 5、班组长日常工作管理

## 3、做好生产准备工作

### 3.1 技术准备

- 1) 准备好图纸、技术标准等有关技术文件资料;
- 2) 结合员工工作, 研究图纸、熟悉工艺、掌握技术要领;
- 3) 落实安全操作规程, 明确检验方法, 准备计量器具, 进行预检验。

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价资料加

44/131

索取更多资料加

QQ: 306437156 好友

# 5、班组长日常工作管理

## 3、做好生产准备工作

### 3.2 物资准备

- 1) 把所需的各种工具、夹具、量具、模具、刀具和辅助工具准备齐全;
- 2) 检查和调整好设备, 时期保证达到满足生产工艺所要求的技术状态;
- 3) 了解供应商到料状况, 以便合理安排生产加工;
- 4) 疏通水、电、气、路、信。保证正常使用。

# 5、班组长日常工作管理

## 3、做好生产准备工作

### 3.3 组织准备

- 1) 按生产计划要求，事先做好人员配置，保证班组工种质检人力匹配，并搞好人员培训，岗位练兵，人员分工，明确职责等；
- 2) 确定生产班次，落实岗位责任制，明确班组长的人物，规定统计报表和原始记录的上缴责任和时时间，建立各种规章制度。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.1 班组定岗管理

- 1) 工具工艺确定生产岗位;
- 2) 按需设置职能管理岗位。

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.2 班组定员管理

#### 二、班组定员管理

班组定岗之后，班组的标准人数就能基本确定，如果生产产品的型号变化会带来弹性用工需求的话，班组定岗还要相应地明确其需求变化的规律。班组定岗定员通常以班组组织表的形式体现，被批准的组织表是人员需求和作业补员的重要依据。组织表是班组人员管理的重要工具，是班组职能管理的综合体现。

运用书面化的班组组织表并及时更新、动态管理，一个阶段内的人员安排就会一目了然，这样便于班组长掌握和调整班组人员。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.3 人员定岗管理

员工的定岗是根据岗位要求和个人状况来决定的。根据岗位质量要求的特点，可以把员工的岗位区分为重要岗位和一般岗位；根据岗位劳动强度的大小，可以将员工的岗位区分为一般岗位和艰苦岗位。根据员工的身体状况、技能水平、工作态度，以保证质量、产量和均衡生产为目标，可按照下述原则进行定岗安排。

(1)“适所适才”原则。

根据岗位需要配备适合的人员。

(2)“适才适所”原则。

根据个人状况安排适合的岗位。

(3)“强度均衡”原则。

各岗位之间适度分担工作量，使劳动强度相对均衡。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.3 人员定岗管理

#### 2. 员工定岗好处

- (1) 员工在一段时间内固定在某个岗位作业，能使作业技能尽快熟练，并熟能生巧。
- (2) 员工定岗有利于保证管理的可追溯性，能够责任到人，做到业绩好管理、问题好追查。
- (3) 员工定岗有利于提高和稳定员工技能，确保安全、质量和产量。
- (4) 员工定岗有利于提高工作安排和人员调配的效率。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.4 员工出勤管理

#### 1.4.1 时间管理

- 迟到、早退
- 请假
- 旷工
- 意外离职

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.4 员工出勤管理

#### 1.4.2 状态管理

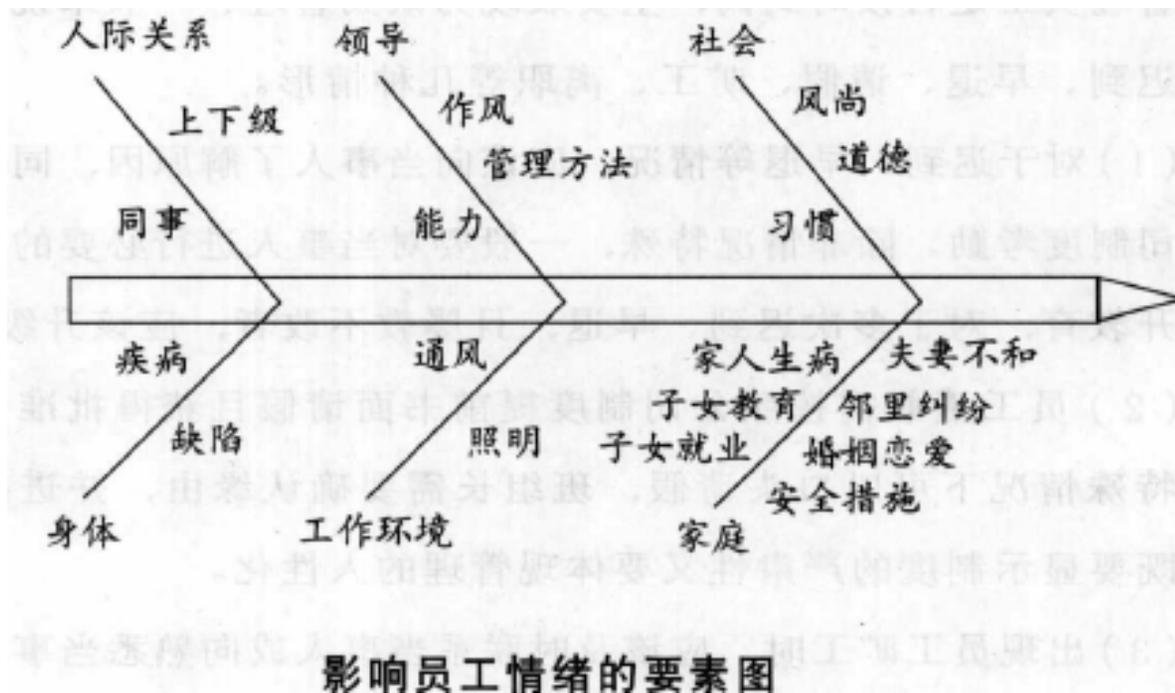
状态管理是指对已出勤员工的在岗工作状态进行管理。员工的精神状态、情绪、体力如何，班组长可通过观察员工表现、确认工作质量进行把握，必要时可进行了解、交流、关心、提醒、开导，当发现员工状态不佳、难以保证安全和质量时要及时采取措施进行处理；如果发现员工因个人困难而心绪不宁甚至影响工作时，要给予真诚的帮助。所以班组长要学会察言观色，对员工要出自内心地关心，确保生产顺利进行，确保员工人到岗、心到岗、状态到位、结果到位。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.4 员工出勤管理

#### 1.4.2 状态管理



# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.5 员工技能管理

合格的技能是保证工作质量和产品质量的前提，员工技能管理是质量管理 and 人员调配的重要条件。所以，班组长要利用班前会、班后会了解员工的技能掌握情况，利用工作言传身教，对不足者加强培训、指导和跟踪，对优秀者给予肯定和鼓励。班组长不仅仅要给员工提要求，而且还要教员工工作的要领和技巧。把自己的经验和技能系统地整理成书面的东西，变自己知道为大家知道，变自己能做到为大家能做到，这样自己工作也就轻松了。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.6 人员后备管理

对员工流动和临时缺勤的问题，班组长应做好班组岗位员工的后备管理才能有备无患、处变不惊。

在员工技能管理的基础上，班组长应通过培养多能工，有计划地做好一线岗位尤其是重点岗位的员工替补安排，预案在前，一旦需要立即按计划启动员工替补安排，可以最大限度地减少缺员带来的被动局面和工作损失。

# 6、班组长人员管理

## 1、定岗定员管理

### 1.7 补员管理与员工轮换

定岗定员是班组人员管理的基本原则，但是由于员工流动、员工休假、缺勤、出差等种种原因，绝对的定岗定员很难做到。没有弹性的定员会使班组长疲于应付临时性顶岗，而这种临时性缺员是长期客观存在的。长期的定岗也会使员工技能单一，不但使员工工作失去新鲜感，增长惰性，而且还会使班组临时性缺员时人员调配出现困难。所以，在定岗定员的基础上，适度的弹性人员补充制和员工岗位轮换是非常有必要的。

# 6、班组长人员管理

## 2、员工培训管理

### 2.1 新员工岗位管理

- 1) 做好计划和组织;
- 2) 理论和实际操作相结合;
- 3) 进行书面和实际操作考核;
- 4) 利用“传、帮、带”培训新员工;

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.00

索取更多资料加

QQ: 306437156 好友

# 6、班组长人员管理

## 2、员工培训管理

### 2.2 多能工培养

#### 1. 多能工培养的必要性

(1) 满足短期需要。

重要岗位有多人后备，出现员工缺勤、辞职或临时性的工作调整时，班组长也不会乱了手脚，做到有备无患、应对自如。多能工培养是人员后备管理的重要条件。

(2) 储备技能人才。

企业发展需要大量的一线技能骨干，有计划地做好多能工培养工作，建立后备队伍，就能在需要时及时动员和“征用”。

(3) 培养后备干部。

多能工是做班组长的必要条件，大力培养多能工，再从多能工中发现好苗子，引导他们往班组管理方向努力，逐步建立一支班组长后备队伍。

多能工培养也是员工个人职业发展的需要，掌握多种技能才能从事多种岗位，为今后走上管理岗位或职能岗位创造条件。

# 6、班组长人员管理

## 2、员工培训管理

### 2.2 多能工培养

(3) 培养方式。

多能工培养有岗位轮换、计划性上岗培训和脱岗培训三种形式，其中前两种形式为主要形式。

计划性上岗培训是指选择优秀员工和有相应技能的员工，有计划地间歇性上岗接受培训。计划性上岗培训也叫非全职岗位培训，一般采用一周两天、为期两个月接受培训的形式，这种形式比较适用于现有骨干的多技能培训。

脱岗培训是指将员工安排到企业培训中心或外派到外部培训机构接受培训，这种方式成本高、技能适应性不足，只有在非常必要的时候才对重要骨干采用。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.1 员工激励

#### 3.1.1 员工激励原则

- 1) 目标结合原则;
- 2) 物质激励与精神激励相结合的原则;
- 3) 外部激励与内部结合原则;
- 4) 正激励与负激励结合原则;
- 5) 按需激励原则;
- 6) 民主公正原则。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.1 员工激励

#### 3.1.2 员工激励技巧

- 1) 认识并满足下属需求;
- 2) 设定目标是可达成的;
- 3) 给下属持久的动力;
- 4) 让下属觉得公平。



# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.2 与员工沟通

#### 3.2.1 沟通的基本原理

对大多数班组长来说，每天与员工沟通是非常多的，可是沟通的效果如何就很难说了。常听到班组长类似这样的抱怨：“我明明已经说过了，可他就是不知道。”“我不是这样说的，他却非要这样理解。”这些都是沟通不良引起的后果。可以说，由于沟通不良而引起的人际关系紧张、效率低下、发生质量事故等问题在很多企业都存在。这里先了解一下沟通的基本原理。

##### 1. 沟通的基本原理

沟通的过程简单来说就是发信者将信息发出，信息经过某通道或媒介传播，信息接收者接收信息并反馈的过程。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.2 与员工沟通

#### 3.2.2 影响沟通的障碍

- 1) 语言障碍;
- 2) 知识经验差距障碍;
- 3) 组织结构不合理;
- 4) 沟通方式选择不当;
- 5) 过滤;
- 6) 先入为主;
- 7) 情绪。

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.00

63/131

索取更多资料加

QQ: 306437156 好友

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.2 与员工沟通

#### 3.2.3 沟通的技巧

(1) 加强与员工沟通的“四解两容”。

为了加强与员工的沟通，提倡“四解”：了解、理解、谅解和和解。了解是前提，了解一个人就能理解一个人，理解之后能够谅解，谅解之后才能和解，才能处理好关系。作为一个班组长，管理的员工性格各不相同，应该做到“两容”：容人、容事，即对各种性格的人都要包容，各种事都要拿得起放得下。沟通工作需要尊重对方，尊重对方的一个重要内容就是学会倾听。

# 班组长如何提高自己的沟通能力

- 1) 心态积极多信任;
- 2) 声音洪亮中气足;
- 3) 双目有神感染人;
- 4) 时常微笑亲和力;
- 5) 举止大方显作风;
- 6) 活用手势胜有声;
- 7) 反馈确认无疏漏;
- 8) 手段方式全方位。

# 班组长的语言艺术

## 班组长的语言艺术



# 班组长的语言艺术

班组长处在企业管理的最基层，直接与人、事、物打交道，其说话艺术、语言表达能力直接影响到组织管理能力的发挥。班组长要重视培养说话艺术，会说六种话。



# 班组长的语言艺术

## 1、学会说——内行话

说内行话是有效管理、解决问题、赢得尊重、提高威信的基本前提。班组长要说内行话，就必须勤动脑学、勤动眼看、勤动手练，做到对班组的生产设备、生产工艺等知原理、会操作、能维护，把自己培养成班组的技术大拿，业务权威。切忌说外行话，降低威信，影响工作。

# 班组长的语言艺术

## 2、学会说——干脆话

班组长要具有雷厉风行的作风，说话干脆、果断，立说立行，做事快捷、高效，说话算数，掷地有声，不等、不拖、不靠，做到当班活当班完，今日事今日毕，事事有着落，件件有回音。切忌说拖泥带水话，态度不明，执行乏力。

# 班组长的语言艺术

## 3、学会说——严厉话

敢于说严厉话，敢于严格要求，严格管理，做到制度面前不让步，标准面前不退缩，坚持上标准岗、干标准活。对违反劳动纪律、违反操作规程的人和事，敢于批评、敢于处罚。切忌说好听话，当老好人，使不安全行为得不到及时抵制和纠正。

# 班组长的语言艺术

## 4、学会说——体贴话

要善于观察职工的心理变化和情绪表现，多做化解矛盾、理顺情绪、沟通感情的工作，多说体贴话，把班组建设成为温馨的职工小家。切忌说伤人话，激化矛盾，影响团结。

# 班组长的语言艺术

## 5、学会说——表扬话

班组长要以欣赏的眼光看待职工，善于发现和挖掘他们的优点和长处，多说表扬话，激励先进更先进，后进赶先进，形成竞争向上的氛围。切忌说讽刺挖苦话，使先进者得不到及时肯定，挫伤积极性。

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.00

索取更多资料加

QQ: 306437156 好友

# 班组长的语言艺术

## 6、学会说——个性话

也就是说自己想说的话,有主见的话。班组工作任务、环境条件、职工队伍的不同,决定了不同班组的管理方式也不可能相同。班组长必须针对本班组的实际思考问题,提出自己的见解,拿出管理措施,说出有主见有个性的话,从而脚踏实地,创造性地开展工作的,形成自己的工作特色,推动本班组工作上水平。切忌说大众话,人云亦云,造成工作被动。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.4 员工驾驭管理

作为一名班组长，在管理工作中应提高驾驭能力。这种驾驭当然首先是对成员的驾驭。在这方面要充分发挥管理者的影响力，也就是力争牵着别人的思想走，对下属晓之以理，动之以情，用建议代替命令。不同的人应该采取不同的方式。古人有一段话很值得回味：故与智者言依于博，与博者言依于辩，与辩者言依于要；与贵者言依于势，与富者言依于豪；与贫者言依于利，与贱者言依于谦；与勇者言依于敢，与迂者言依于锐。只有这样，才能在管理中掌握一定的主动权。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.5 员工冲突管理

- 1) 批评教育法;
- 2) 协商解决法;
- 3) 仲裁解决法;
- 4) 行政干预法;
- 5) 目标引导法。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.6 特殊情况处理

#### 3.6.1 如何对待非正式的小群体

(3) 非正式小群体的处理。

可以先借人员组合的方法让他们成为正式组织，把其小团体的利益和正式组织的利益紧紧拴在一起。假如做不到，或有较大的反复，就采取行政措施，把其拆散。不能让他们成为一种消极的势力，以致影响正常的工作。

# 6、班组长人员管理

## 3、人际关系管理

### 3.6 特殊情况处理

#### 3.6.2 如何正确处理老乡、朋友、同学与工作关系

有的班组长有这样的表现：关系好不好对罚款有很大的联系，犯同样的错误，关系好的可以少罚一些，关系疏远的则容易被重罚，处罚标准全掌握在自己手中。

也有的班长有意地和员工保持距离，以避免领导力受到关系的影响。

所谓爱之愈深、恨之愈切。老乡也好，朋友也好，同学也好，越是亲近的人，越是要严格要求，甚至比对一般员工更严格。如果因为上述关系反而不严格要求，恰恰是害人害己。

对于一般员工来说，正因为是老乡，是朋友，是同学，所以更要严格要求自己，支持班组长工作，不要给班组长添麻烦，否则，亲密关系反倒成了工作的绊脚石。

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.1 生产准备

见上节内容

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.2 生产日报表

#### 4. 作业日报管理

(1) 应把握内容。

- ① 每人的工作日报是否准确。
- ② 材料、作业、产品有无异常。
- ③ 每位员工的作业效率是否达到预期目标。
- ④ 作业效率是提高还是下降了，为什么。
- ⑤ 整体效率能否反映每个人的工作效率。
- ⑥ 生产效率与设备效率的变化情况。
- ⑦ 是否严守生产计划(交货期、数量)。
- ⑧ 不良状况及相应的工时损失。
- ⑨ 实际工时与人员配置是否合理。
- ⑩ 哪些地方有尚需改善之处，整体实绩如何。

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.3 产品质量

## 员工质量意识的再造:

产品是生产出来的而不是检验出来的!!!

不制造不良品;  
不流出不良品;  
不接受不良品。

- 1) 要求员工按工艺、按图纸、按标准操作上岗前培训及现场指导)
- 2) 要求员工按工艺、按图纸、按标准检验
- 3) 要求技术部编制工艺、绘制图纸、制定标准

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.3 产品质量

#### 1. 使作业容易化

对复杂的作业，通过分解、合并、删除、简化等方法使其简单容易化，便于员工作业。

#### 2. 取消此作业

对于难度较大，不容易掌握的作业，如果能够取消的话尽量取消，采用其他容易的方法代替。

#### 3. 适时检查

当采取种种对策都无法杜绝生产现场问题的发生时，则只有通过适时检查来防止不良品流入下一工序。检查点的设置是检查的关键，要特别注意有无遗漏。

#### 4. 降低影响

不良无法达到根治时，则要尽量努力降低其不良的影响。如机器的噪声，绝对没有是不现实的，但是可以把它控制在可以接受的范围，然后朝静音方面不断改善。

#### 5. 减少人工操作

人往往被自己的思想、情绪所左右，所以工作时呈波浪形的状态，起伏不定。能用机器设备控制的时候，就不要使用人，这样可以减少很多偏差。

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.4 生产成本

七种浪费 



# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.4 生产成本

- 1) 改进质量;
- 2) 提高生产力以降低成本;
- 3) 降低库存;
- 4) 缩短生产线
- 5) 减少机器停机时间
- 6) 减少空间

# 7、班组长生产现场管理

## 1、现场日常工作管理

### 1.5 交货期

交货期是指及时送达所需求数量的产品或服务。班组长的主要工作之一，就是要将所需数量的产品或服务，及时送达以符合顾客的需求。

提建议

按照“质量第一”的信念，质量是成本及交货期的基础。

交货期是从公司支付购进材料及耗材开始，到公司收到售出货物的货款的时间为止。因此，交货期时间代表了资金的周转。较短的交货期，意味着较高的资源周转率。交货期可衡量出班组长管理的真正水平，故班组长应将缩短交货期当作班组管理最重要的课题。

# 7、现场实际作业应把握的内容

- (1) 生产作业计划是否明确合理。
- (2) 生产计划(工作计划)与实际困难。
- (3) 计划调整对人员、设备及其他方面的影响。
- (4) 人员出勤、异动的状况,员工精神状态、士气。
- (5) 员工的工作技能(能力、速度、熟练度)。
- (6) 缺料、设备故障等引起的停产时间。
- (7) 不良发生的原因及对策,不良品的善后处理。
- (8) 零部件、工装夹具、生产辅料是否足够齐全。
- (9) 生产是否正常,能否完成生产计划。
- (10) 工作方法是否合适,是否存在浪费,有无可改善之处。

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.1 生产过程关注要点

- 1) 首件确认;
- 2) 标准样品管理 (校尺样品、各类样板、外观样品等);
- 3) 上下班管理;
- 4) 关注新手;
- 5) 工程变更确认与查核。

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.2 生产过程异常处理

#### 2. 异常发生的处理原则

##### (1) 临时问题临时解决。

临时问题指的是在一段时间内存在，而另一段时间内有可能会自动消失的问题。当出现临时问题时，班组长一定要掌握实施更改的时效。

##### (2) 突发事件果断处理。

突发事件指的是突然发生的影响生产秩序正常进行的事件。由于生产现场人多事杂，突然发生一些意想不到的事情在所难免，这就需要班组长沉着冷静，果断作出决定，稳住局面，并把负面影响降到最低。

当突发事件发生时，班组长应该按下列要求处理问题。

①在第一时间赶到事发现场，挺身而出，指挥大家采取紧急应对措施，先稳住现场局面。

②及时通知事件的责任部门和关联部门，全力配合管理者分析事发原因。

③果断采取措施，解决问题，落实责任，验证采取措施的结果，并积极寻找预防和控制的方法。

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.2 生产过程异常处理

(3) 重大问题第一时间解决。

所谓重大问题指的是问题属性比较严重，影响面比较大的事件。对于重大危害性事件，如果不及时处理的话后果可能会更严重。所以，班组长一定要在第一时间内处理它们。而且不管处理结果如何，都要把具体的处理措施和最新状况向上级领导报告，听候领导指示。

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.3 人员及工位管理

1) 人员流动看板;

2) 工位顶替管理;

3) 多能工管理;

4) 资格人员管理;

5) 临时人员管理;

1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00

2) 大量品质管理书籍

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00

3) 大量品质管理培训资料

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00

4) 汽车、机械行业标准大全

<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.4 特殊工序的管理

特殊工序指那些在制造过程中担当特殊特性操作的工位。特殊特性是指产品在制程中显得比较关键或特别的某些具体指标，通常包括产品特殊特性(比较特殊或关键的与产品指标及其零件有关联的特性)和过程特殊特性(比较特殊或关键的工程技术参数)。

特殊工序的管理办法有两种：一是连续进行监控，确保每件产品都能在后续的过程中得到检验和试验；二是把该工序交给授予资格的人员去完成。实施连续监控的目的是保障该工序的操作过程符合标准，结果符合要求；而交给有资格的人员完成是因为这些人拥有可以把该工序做到位的能力和经历。通常实施连续监控的方法主要有以下几种。

- (1) 利用仪器全程显示过程的各种指标，如温度、速度、电压和电流等。
- (2) 自动探测或直接显示产品的规格。
- (3) 设置工位，100%检验从这些工序出来的产品。
- (4) 对该工序中的特别特性项目实施SPC(统计制程管理)管理。
- (5) 遇到该工序及其相关项目出现问题时应优先处理。

# 7、班组长生产现场管理

## 2、生产过程控制管理

### 2.5 检验和试验管理

- 1) 首件检验管理与查核;
- 2) 自主检验管理与查核;
- 3) 试验的管理与查核。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.1 认真执行生产计划

#### 3.1.1 掌握执行的诀窍

- 1) 执行计划时尽量减少换模频次；
- 2) 优先完成容易生产的产品；
- 3) 让熟悉的人做熟悉的事；
- 4) 与相关部门做好沟通、协调工作。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.1 认真执行生产计划

#### 3.1.2 任务不能完成时

在企业日常生产中，难免会出现任务不能完成的情况。例如，当机器设备发生临时故障时，就会出现生产速度下降或停顿的现象；当材料供应欠及时时，就会出现因品质欠佳而不能完成任务的现象；当人员不稳定时，就会出现作业效率下降的现象；当制程发生异常工艺问题时，就会出现产品直通率降低、不合格产品率增加的现象。这些问题的发生，都可能导致生产任务难以完成。不管是什么原因，班组长都应冷静分析原因，认真采取应对措施。具体处理方法如下所述：

①当产量的欠缺数量小于日计划的25%，且不存在阻碍生产的直接因素时，班组长应安排加班完成生产任务。

②当加班容易导致员工疲惫时，班组长应向领导提出申请，寻求支援。

③对于欠缺数量较大和仍然存在一些阻碍生产的因素时，班组长应报生产管理部门安排临时计划完成。

④加班或制定临时计划仍不能解决问题的，班组长应通报生产管理部门申请修订周生产计划。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.1 认真执行生产计划

#### 3.1.3 出现紧急情况时

紧急生产任务泛指那些需要打破常规生产计划节拍，先行制造，急于出货的产品生产，它不同于常规生产任务。通常而言，紧急生产任务在形式上暂时打乱了正常的生产秩序，由于来得突然，会出现生产准备不一定就绪的情况，如缺工具、夹具等。既然是紧急任务，则出货紧急，没有太多的回旋时间处理争议问题，生产、检验、试验和实验的步骤需要加快，甚至部分省略。当遇有紧急生产任务时，班组长可按如下方法进行处理。

- ① 识别具体的紧急程度(顾及客户指数)，区别处理。
- ② 急事急办，派专人迅速准备“4M1E”事项。
- ③ 实行简易方式转产，冻结或清理原有生产过程。
- ④ 指派得力的小组长直接跟踪实施过程。
- ⑤ 与手头上不那么紧急的产品调换生产，可以选择加班完成。
- ⑥ 预计需要的完成时间，实际完成后立即向领导报告。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.2 掌握好生产速度

- 1) 各工位标准工时数据测算;
- 2) 设备稼动率统计;
- 3) 了解刀具及辅助工具状况。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.3 去除无效环节

#### 1. 什么是无效环节

所谓无效环节是指那些在形式上存在，但在本质上可有可无，不具备增值性的各种工序、环节、职位、班组或部门。无效环节不仅是一种负担，还具有反作用。因此，企业必须要采取措施消除各种无效过程。

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.3 去除无效环节

#### 2. 如何去除无效环节

去除无效环节的关键是要把它识别出来，然后再按管理标准将它们定性，并把得到定性的部分进一步采取措施处理掉。具体方法如下：

- (1) 以满足顾客为核心，以业务流程为依据，识别出企业的全部过程。
- (2) 再评价那些处在流程以外的现有过程的必要性，把不必要的删除掉。
- (3) 给各个过程建立量化的和可测量的KPI(关键绩效指标)。
- (4) 把那些找不到KPI或虽然有指标但不能量化和无法测量的过程删除掉。
- (5) 利用P—D—C—A(计划、实施、检查、调整)的思想有效管理剩下的所有过程。
- (6) 重点关注剩余过程的KPI，并定期评价其有效性。
- (7) 通过定期评审删除那些KPI长期低下的过程，实施持续改进。

# 7、班组长生产现场管理

## 3、控制好生产进度

### 3.4 规范搬运管理

搬运计划是为确保生产顺利进行而事先拟订的关于物料装卸、转移和放置等事项的活动方案。

搬运计划一般应包括如下内容。

- (1) 确定搬运的作业质量、效率、成本等。
- (2) 规划要搬运物料的种类、数量、时间等。
- (3) 选择最优化的搬运方式、方法、路线、速度等。
- (4) 事先准备要使用的器具、工具、防护用品等。
- (5) 搞清楚与搬运相关联的部门之间的联系、权责等。

# 7、班组长生产现场管理

## 4、生产现场6S管理

6S:

- 整理
- 整顿
- 清扫
- 清洁
- 素养
- 安全

# 8、班组长物料管理

## 1. 班组长与物料管理

制造业的原材料一般占制造成本的60%，有的甚至还更多，一线主管负责制造作业的执行与监督，对于物料使用的成本与绩效有直接的关联，在一线主管的日常管理工作中，物料管理无疑是不可或缺的一环。

- 1) QC七大手法、APQP/PPAP/MSA/FMEA/SPC/QCC视频学习资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645298025> 售价1.00
- 2) 大量品质管理书籍  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9636763081> 售价1.00
- 3) 大量品质管理培训资料  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9644688797> 售价1.00
- 4) 汽车、机械行业标准大全  
<http://item.taobao.com/item.htm?id=9645687921> 售价1.00

# 8、班组长物料管理

## 2、现场物料管理的分类

- ◆ 原材料——直接使用于产品上的各种原料、材料与零配件。
- ◆ 包装材料——使用于包装用途的各种包装材料、用品耗材等。 如：礼盒、纸箱、封箱带、吊卡、贴纸、说明书、保证书、赠品、印章、数字章、油墨……
- ◆ 保养维修物料——使用于机台、厂房、人员、搬运用的各种物料，如机油、柴油、抹布、皮带……
- ◆ 半成品——各单位完成暂存现场的半成品、组件等。
- ◆ 成品——制造现场完成的成品尚未检查或入库者。

# 8、班组长物料管理

## 3、建立物料运作程序

- 建立原、辅材料入库程序
- 建立原、辅材料出库程序
- 建立半成品入库程序
- 建立半成品出库程序
- 建立退货补料控制程序
- 建立成品入库程序
- 建立成品出库程序

# 8、班组长物料管理

## 4、现场物料盘点

一线主管对于现场暂存的物料、半成品、成品应实施定期的盘点，在工作上可配合财务部门于每月月底盘点一次，确保现场物料管理、料帐保持一致。

# 9、班组长设备管理

## 1、设备保养概论

### ◆ 总论:

随着科技的进步，现代的工业已步入机械化、自动化、但伴随高科技设备所带来的是设备的装置越来越复杂，而导致工厂现场人员的无限困扰。

### ◆ 设备保养的意义:

设备保养在于提高生产经济性，以最经济的人力、设备配合保养计划及落实有效地执行，使设备获得适当的维护，维持良好的性能及延长设备寿命。

# 9、班组长设备管理

## ◆ 设备保养目的:

- a. 减少故障停机时间，增加生产效率；
- b. 维护设备正常运转，确保产品品质稳定；
- c. 降低设备维修成本；
- d. 确保操作人员及设备安全。

## ◆ 设备保养的范围:

厂房、机器、模具、仪器、供水、电、压缩空气、管线.....

# 9、班组长设备管理

## 2、设备保养与检查工作体系

### ◆ 设备保养体制:

设备保养体制不健全，将阻碍设备的效率，而导致以下的损失。

a. 故障停机损失

b. 前置作业及调整损失

c. 短暂停机或空转损失:

1) 品质不良;

2) 能源浪费;

3) 设备不足;

4) 降低发动率;

5) 造成公害。

d. 速度损失

e. 工时损失

f. 开机损失

# 9、班组长设备管理

## 3、日常保养的工作实务

日常保养由设备操作人员完成，其工作实务为：

- ◆ 依照操作规程正常的操作程序使用设备。
- ◆ 每日工作前检查：
  - a. 将尘埃、污物擦拭干净，滑动部分的清洁润滑；
  - b. 不必要的物品不放置于设备或传动部位或管线上；
  - c. 润滑系统是否足够；
  - d. 各部位螺丝是否松动；
  - e. 空转试车正常与否，传动部分有无异状或异声。

# 9、班组长设备管理

## ◆ 工作中：

- a.不得超越设备性能范围外的工作；
- b.因故离开机器时应请人照看或停机；
- c.注意运转情况，有否异常声音、振动、松动等情况；
- d.轴承或滑动部位有无发烫现象；
- e.油路系统畅通与否；
- f.注意加工物的优劣，以决定是否停机；
- g.发现不良，应立即报告。

## ◆ 工作后：

- a.取下工作物；
- b.清扫铁屑、污物、擦拭设备，清扫周围环境；
- c.检视设备各部位是否正常；
- d.工具、仪器及其附件等应保持清洁并置于固定位置；
- e.擦拭滑动面干净后，并稍注机油防锈。

# 9、班组长设备管理

## 4、一级保养的工作实务

一级保养由操作人员为主，维修人员配合来完成，其工作实务为：

- ◆ 督促一级保养人员实施保养工作并指导。
- ◆ 特殊部位的润滑及定期换油。
- ◆ 突发故障的排除及精度的调整。
- ◆ 一级保养人员异常报告的处理。
- ◆ 机件损坏时，依情况需要得自行处理或报告一级主管处理。
- ◆ 依定期保养日程配合一级保养人员执行、制定任务。
- ◆ 每日上午九时以前检查一级保养人员的保养绩效检核，并做记录。
- ◆ 新设备的安装与试用。

# 9、班组长设备管理

## 5、二级保养的工作实务

二级保养由维修人员为主，操作人员配合来完成，其工作实务为：

- ◆ 设备的整修，性能校正与改善。
- ◆ 做定期保养日程，定期保养实施精度校正。
- ◆ 协助二级保养人员的请求。
- ◆ 委托外部、专家修理、保养.....

# 10、班组长安全生产管理

## 安全生产方针

- 安全生产管理，坚持安全第一、预防为主方针。

——《中华人民共和国安全生产法》



# 10、班组长安全生产管理

## 1、危险评估——现代安全管理核心

实施程序：

- 第一步是危害辨别，
- 第二步是危险评估，
- 第三步是危险控制。

# 10、班组长安全生产管理

## 2、事故发生的基本特点

- 孕育——发展——发生——伤害（损失）
- 因果性
- 偶然性
- 必然性
- 潜伏期
- 突变性

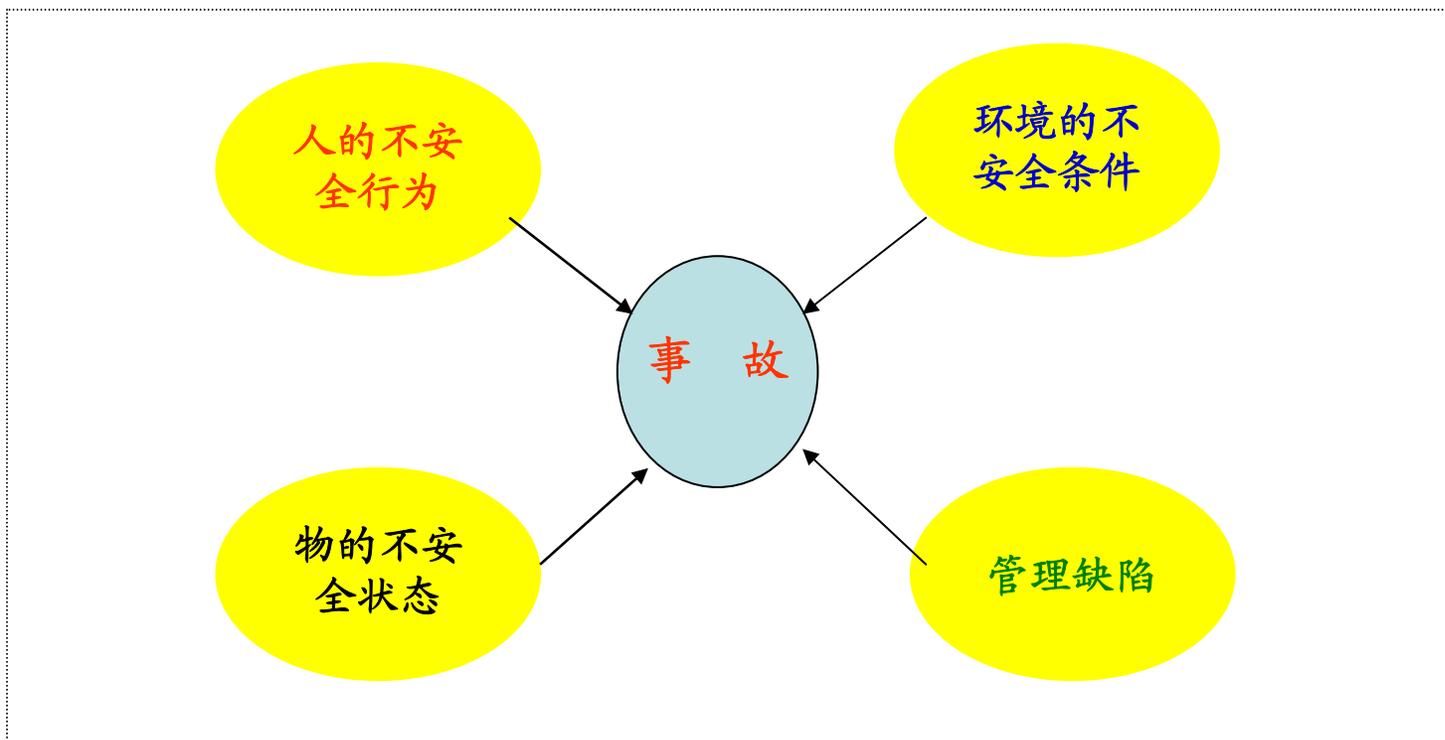
# 10、班组长安全生产管理

## 墨菲定律

- 做任何一件事情，如果客观上存在着一种错误的做法，或者存在着发生某种事故的可能性，不管发生的可能性有多小，当重复去做这件事时，事故总会在某一时刻发生。也就是说，只要发生事故的可能性存在，不管可能性多么小，这个事故迟早会发生的。

# 10、班组长安全生产管理

## 3、引发事故的基本要素



# 10、班组长安全生产管理

## 人的不安全行为

- 我国的研究结果说，85% 的事故由于人的不安全行为引起。这些数字表明，人的不安全行为非常重要，必须纠正、使安全的行为习惯变成我们的日常习惯，我们才能在生产、生活中享受安全。

# 10、班组长安全生产管理

## 物有哪些不安全的状态？

- ① 机械设备、设施、工具、附件有缺陷；
- ② 工具、制品、材料堆放不安全；
- ③ 个人防护用品用具有缺陷（如防护服、手套、护目镜、面罩、安全带、安全帽、安全鞋等）；
- ④ 危险物品没有按规章制度要求存放或没有明显的标识。

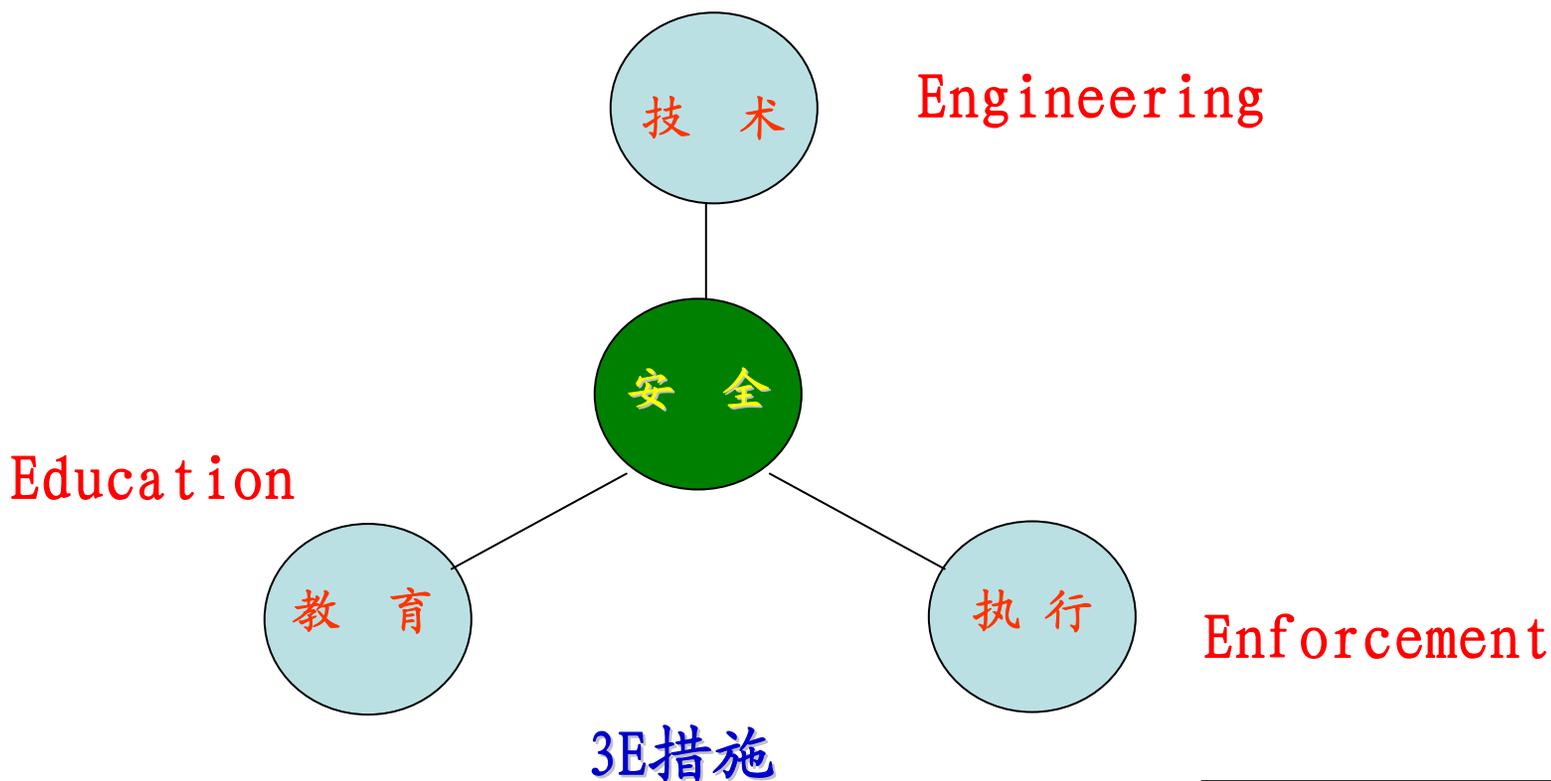
# 10、班组长安全生产管理

## 环境有哪些不安全的条件？

- ①照明光线不良，照度不足，光线过强；
- ②空气的温度、湿度过高或过低，通风不良或通风系统效率低；
- ③作业场所狭窄，作业场地杂乱；
- ④作业场地烟雾、粉尘、有害气体；
- ⑤作业场地或仓库漏雨、渗水；
- ⑥缺少应具备的安全防护设备，如消防器材、避雷电装置、防盗报警装置等。

# 10、班组长安全生产管理

## 事故预防与控制



# 11、如何接受任务

- **主管叫您时:**
  - 用有朝气的声音立刻回答;
  - 不要闷不作声的走向主管;
  - 不要使用“干什么”,“什么事”等同级用语回答。
  - 带上记事本,以便随时记下主管的指示。
- **记录主管交代事项的重点:**
  - 具有核对功能;
  - 备忘和检查工作;
  - 避免日后“有交待”、“没听到”的纷争。
- **正确理解命令:**
  - 不清楚就问清楚,但切忌使用反问句?
  - 尽量具体化地向主管确认;
  - 让主管把话说完后,再提意见和疑问;
  - 使用5W/2H来理解。

# 11、如何报告

## 报告对象

**直接上级**是您的报告对象!

除非直接上级指示

# 11、如何报告

## 报告时机

- **做好计划时:**
  - 让主管了解计划的内容，籍此请主管确认一些重要事项；
  - 请主管指示和审核计划，并认可。
- **中间报告:**
  - 让主管了解您的工作进度；
  - 让主管知道您在干什么。
- **紧急报告:**
  - 发生可能影响目标的实现的重大问题和突发事件时，应及时向主管报告。
- **工作结束时:**
  - 工作终了时一定要向主管报告，让主管及时知道工作完成是您工作成效得到确认的重要步骤；
  - 保证工作的有效性。

# 11、如何报告

## 如何报告

- **口头报告:**
  - 先说结论;
  - 简洁、正确;
  - 要事实不要臆测, 误导是要负责的;
  - 不要遗漏重点;
  - 成功、失败要明言。
- **书面报告:**
  - 谴词用语要简单易懂;
  - 标题清楚;
  - 尽量用图表、数字说明;
  - 报告顺序要合逻辑;
  - 利用添附资料说明。

# 11、如何解决问题

## • 三大步骤:

- 发掘问题
- 分析问题
- 改善问题

## 十小步骤:

- 问题定义
- 问题检讨
- 问题深化
- 问题界定
- 原因分析
- 对策拟定
- 对策分析
- 实施追踪
- 效果确认
- 再发防止

# 11、如何解决问题

- **问题定义:**

- 问题内容是什么 (WHAT) ?
- 是谁发现或发生在谁 (WHO) ?
- 何时发现/发生 (WHEN) ?
- 何处发现/发生 (WHERE) ?
- 如何发现 (HOW) ?

- **问题检讨:**

- 为什么是问题 (WHY) ? 影响、标准
- 程度 (HOW MANY) 、成本 (HOW MUCH)
- 观察
- 收集客观数据

- 问题深化/发掘: 脑力激荡、因果图
- 问题确认、界定: 治标, 治本问题
- 原因分析: 要因分析、柏拉图、系统图
- 对策拟定: 脑力激荡—原因排除
- 对策分析: 决策矩阵法、多数表决法
- 实施追踪: 甘特图
- 效果确认: 柏拉图 推移图
- 防止再发生: 标准化、模式化

# 12、职业生涯设计的步骤

**步骤1：搞清楚自己想干什么，明确回答以下几个问题：**

- 你最想从生活中得到什么？（家庭、名誉、事业或金钱？）
- 什么工作会让你乐在其中？
- 当对你盖棺定论的那一天，你最想得到什么评价？

**步骤2：搞清楚外部的职业环境，可以从以下方面权衡：**

- 国家政策导向；
- 社会当前及潜在的市场条件与未来发展趋势；
- 公司改革形势及人才培养计划；
- 家庭相应储蓄或资金，配偶、父母的支持与配合；
- 朋友的支持与帮助。

# 12、职业生涯设计的步骤

## 步骤3：认清自身的现状

- 性格特点（内向还是外向？喜稳定还是好挑战？）；
- 优势或能力特长（什么使你与众不同？）；
- 弱项或能力不足之处；
- 年龄、身体状况。

## 步骤4：确立目标

- 根据对外围环境和自身情况的分析，制定一套适合自身特点、能发挥自身特长、同时自己又有兴趣和  
发展前途的目标。切忌好高骛远，这山望着那山高，只图虚名，不量力而行。

# 12、职业生涯设计的步骤

## 步骤5：制定行动计划

- **起步阶段：**谋取可能成为职业基础的第一项工作，使自己成为一个组织或职业的成员。此时的主要任务是学习工作方法和规则，尽快进入职业角色，掌握日常操作程序，应对工作。
- **成长阶段：**能独立承担工作责任。此阶段的主要任务是进一步发展和展示自己的技能和才干。为提升或转入其他职业领域打好基础。注意，此阶段也是最可能跳槽的时期。你需要重新审视自己的真正需要、能力专长，以决定是否继续留在这个组织或职业中。
- **成熟阶段：**你应保持或选定一项专业，力争成为一名专家或职业能手；在工作中承担较大的责任，确定自己的职业地位。
- **收获阶段：**随着年龄的增长，你的思维能力，特别是学习能力和解决问题的能力，将成为你职业生涯得以发展、稳固并有所成就的支柱。此时，你不仅自己做会更好，还会凭借你的经验和影响力，指导、指挥和帮助别人更好地完成工作。

# 12、职业生涯设计应注意的问题

- 人是会变的，环境也会经常变化。成功的职业生涯设计，需要时时审视内外变化，及时修正你的目标，才能最终获得成功。
- 制定职业生涯规划时，要特别注意不要放大自己的缺点，人各有所长所短，刻意弥补缺点与不足，反而容易忽视自身的优势。发现自身的闪光点，并以此制定的行动计划，才是首选之策。

# 一点通

“**预则立，不预则废。**”要得到良好的归宿，必须事先有筹划。职业生涯规划是指一个人对自己一生工作经历的设计。每个人应该尽早地规划自己的职业生涯。

**The end and Thank  
you**