

<<优秀班组长工作手册>>

图书基本信息

书名：<<优秀班组长工作手册>>

13位ISBN编号：9787506459273

10位ISBN编号：7506459272

出版时间：2009-9

出版时间：中国纺织

作者：杨剑//刘雨红

页数：277

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<优秀班组长工作手册>>

前言

班组长是连接管理层与一线员工的桥梁。

随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域日益广阔。

越来越多的企业领导者意识到了这一点——优秀班组建设是提升企业管理效率的重要基础，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

班组长处在企业管理工作的最前沿，头绪繁多，责任重大。

在激烈的市场竞争中，企业制定的宏伟战略，最终要由一线员工来实现，而班组长正是一线员工的直接组织者和指挥者。

企业的生产能力，依赖于一线班组长的管理水平。

班组长不仅承担着持续地按期、按质、按量交付客户满意的产品这些重要任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队，需要较高的管理与沟通艺术。

可以说班组长管理水平的高低，直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接关系到企业的经营成败。

班组长大多数来自于优秀的技术工人，但成为一名基层管理者并不意味着就能够做到“优秀”。

在完成从工人到管理者的角色转变后，班组长要想成为一名称职的、优秀的班组长，还必须通过应对来自公司上下以及自身能力的挑战来实现。

如何跟员工沟通，让员工有效配合工作；如何激励员工？

如何面对来自上司的压力；如何处理交货期拖延；如何应对混乱不堪的现场；物料供应衔接不上时如何协调；设备出现故障、安全出现事故时如何应对等问题。

在本书中，我们针对班组长的工作特点，除了让你了解班组长应该具备的基础知识和技巧，还着重介绍班组长日常工作中必需的有效的管理工具、方法和技巧，解答班组长工作中的种种困惑，向你提供具有很强操作性和指导性的工作方法。

其主要内容包括以下几个方面。

<<优秀班组长工作手册>>

内容概要

班组长是连接管理层与一线员工的桥梁。

随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域日益广阔。

越来越多的企业领导者意识到优秀班组长建设是提升企业管理效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

本书针对班组长的工作特点，除了系统地阐述了班组长应该具备的基础知识和技巧，还着重介绍了班组长日常工作中必需的管理工具、方法和技巧，解答了班组长工作中的各种困惑，并且提供具有操作性和指导性的工作方法。

<<优秀班组长工作手册>>

书籍目录

第一章 做最优秀的班组长 一、什么是优秀班组长 班组与班组长 班组长在职场中的定位 问题班组长与优秀班组长的区别 二、优秀班组长的标准 优秀班组长的能力标准 优秀班组长的职能标准 优秀班组长的职责标准 附录一 企业班组长考核表 附录二 班组长自我考核表 附录三 班组长职务胜任程度自测表

第二章 处好关系，做班组的统帅 一、营造和谐的人际关系 如何与下属进行沟通 如何协调好各方关系 如何与上司相处 如何面对上司的批评 如何处理好与下属的冲突 附录 班组长人际关系处理技巧 二、做班组的统帅 如何指导下属工作 如何唤起下属的干劲 如何创造愉快的工作氛围 如何做好新员工指导工作 如何打造优秀班组团队

第三章 自我设计，自我成长，自我提升 一、自我提升 自我塑造 提高自己的情商 塑造职业综合素质 提升自我管理能力 二、努力学习，不断进步 学习业务 学习班组管理知识 学习相关法律知识 学习相关急救常识 三、规划职业，取得成功 职业生涯的四个阶段 职业生涯设计的步骤 职业生涯规划应遵循的原则 个人职业发展要点 职业生涯成功

第四章 熟知并运用先进管理方法 一、5S管理 什么是5S管理 5S推进的方法 5S活动应遵循哪些原则 如何在基层班组具体实施5S 二、目视管理 目视管理的基本要求 目视管理的实施方式 目视管理的实施手段 目视管理的应用范围 班组常用的目视管理方法 附录 班组目视管理检查表 三、看板管理 看板的种类 现场布局看板如何编制 工作计划看板如何编制 JIT生产专用看板如何编制 生产线看板如何编制 品质现状看板如何编制 工作看板如何编制 人员动态看板如何编制 各类看板的具体使用技巧 四、PDCA循环 什么是PDCA循环 PDCA循环有何特点 PDCA循环的步骤和方法 怎样进行PDCA的综合应用

第五章 作业管理精细化 一、班组长现场管理的内容 班组长现场管理的六大任务 班组长现场管理的权限 现场管理的基本内容 现场管理的工作原则 现场管理的基本方法 现场指导的工作步骤 二、作业前管理 如何编制班组计划 如何召开班前会 如何做好生产准备 如何确定作业速度与作业时间 三、作业中管理 如何执行标准化作业 如何进行作业切换管理 如何进行生产进度控制 如何进行生产异常处理 如何进行日常作业检查与巡查 如何进行交接管理 四、作业后管理 如何推行日常工作的QCDS 班组日常工作的QCDS要项 如何进行现场作业改善 如何进行作业日报管理

第六章 管好物料，保证生产 一、物料管理的方法 如何进行有效的物料管理 如何进行ABC分类管理 物料分类管理中应注意的问题 二、物料管理作业 如何进行物料的设计变更 如何进行用料预算 如何进行用料存量管理 如何进行用料差异分析 如何进行发料作业 如何进行物料搬运作业 如何处理不良物料 如何进行物料特采作业 如何进行辅助材料管理

第七章 维护生产设备，保证正常运行 一、生产设备管理 班组设备管理的内容 如何进行设备点检与巡检 如何进行设备维护保养 如何进行设备运行管理 设备发生不良时如何处理 二、仪表工具管理 如何进行仪器、仪表管理 如何进行班组工具管理 三、TPM——全面生产维护 什么是TPM 什么是推进TPM工作的3个阶段、10个步骤

第八章 搞好控制，保证质量 一、如何提高班组产品质量 班组品质管理的要点 班组品质管理的原则 班组如何提高产品质量 二、班组现场质量控制 全面质量控制的基本要领 如何在班组推行“三检制” 如何处理现场不良品与质量异常 防止不良品的要诀 如何进行产品质量日常检查管理 三、如何开展QC小组活动 QC小组活动如何实施 如何进行QC小组激励

第九章 提高班组效率，保证交期 一、做好计划，保证生产 计划生产型企业如何编制生产计划 订单生产型企业如何编制生产计划 如何安排紧急生产任务 如何处理计划延误 二、控制生产过程 如何控制好生产流水线 生产瓶颈如何预防与解决 三、交货期延误管理 缩短交货期的方法 交货期延误的处理方法 如何进行生产进度控制 四、高效率生产 如何制订标准时间 如何推广应用高效率生产方式 如何防止“窝工” 如何改善生产效率

第十章 精通技术，掌握流程 一、生产工艺管理 如何实施产品工艺标准化 如何识读生产工艺流程图 如何进行生产技术工艺管理 二、新品试制管理 如何进行新产品试制管理 如何进行新产品投产管理 如何推进技术合理化建议工作

第十一章 安全生产常抓不懈 一、安全生产管理 班组安全管理的要点 如何进行安全规范管理 如何进行班组安全培训 如何消除与改善安全隐患

<<优秀班组长工作手册>>

如何进行事故管理 如何进行消防管理 二、劳动保护 如何进行防护用品管理 如何进行
安全作业改善 如何处理工伤事故参考文献

<<优秀班组长工作手册>>

章节摘录

插图：第一章 做最优秀的班组长什么是优秀班组长 班组与班组长班组是企业组织生产经营活动的基层单位，是企业管理工作的落脚点。

企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才能有旺盛的活力，并能在激烈的市场竞争中长久立于不败之地。

班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上司的职责。

具体来说，班组长是指在生产现场，直接管辖20个左右的生产线作业员工，并对其生产结果负责的人。

管理控制的幅度，因企业及行业区别而有所不同，而其称呼也有所不同，有组长、班长、领班等称谓。

班组长一般由车间主管任命或由群众推选，经现场、车间主管批准产生。

班组长的工作是将生产资源投入，以生产出成品的管理，即对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境等生产要素，直接指挥和监督，以达到企业的各项管理目标。

如果把管理层比喻为球场上的教练，那么作为基层管理人员的班组长就可以比喻为队长——不但要在场上指挥队友共同进攻，更要身先士卒，冲锋陷阵。

在实际工作中，管理层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么管理层的决策就很难落实。

所以，班组长是企业不容忽视的中坚力量，是企业发展的基础，又是企业人才的后备军。

无数优秀的管理者，都是从班组长成长起来的。

成为优秀班组长的首要标准就是能清楚地知道自己在职场中的位置，具有一定的角色认知能力。

1.了解生产组织结构这是一个优秀班组长应该最先考虑的问题。

每个企业根据其规模和组织形式有直线制生产组织结构模式、扁平制生产组织结构模式：职能式生产组织结构模式、垂直式生产组织结构模式等。

典型的生产组织模式如下图所示。

生产组织模式图了解企业的组织结构，便于了解与其他部门和员工的相互工作关系，也便于更清晰地把握自己在企业中的地位与作用。

2.了解自己扮演的角色班组长扮演着以下三个方面的角色。

(1)班组长直接负责产品或劳务。

在一个公用事业公司里，如果说保持输电线路畅通是线路员工的任务的话，那么对完成这一工作负直接责任的则正是线路员工的班组长。

(2)班组长工作更富于操作性和技术性。

在大多数组织中，中级和高级管理人员几乎都不从事技术性工作。

作为一线管理的班组长，必须熟悉单位内部的工作，并且在必要时能够拿得起来。

(3)班组长是联系管理层和一线员工的桥梁。

班组长处于“兵头将尾”的位置，他一头连着管理者，另一头连着一线员工，发挥着使两者沟通和协调的桥梁作用。

要点提示角色是指人们对某一职位所期望的一系列行为。

3.班组长职位上的主要联系在班组长职位上所发生的主要联系有以下几个方面。

(1)班组长代表管理层。

班组长必须在组织政策框架之内完成目标，他所处的是一种需求性的环境。

因为他必须既要满足管理层的需要，又要满足一线员工的需要。

他在顾客和公众的眼里，可以影响一个组织的形象。

(2)班组长代表一线员工。

班组长向更高层次的管理者反映他们的合理要求和愿望，并努力使之成为组织的政策方针。

<<优秀班组长工作手册>>

只顾自己建功立业而牺牲一线员工利益的班组长是不合格的，也是没有前途的。

(3) 同本组织内部同一层次的其他班组长的联系。

要推动组织中一个分支机构或部门顺利运行，协同工作是很重要的。

这一点可能意味着你要愉快地接受另一部门比你拥有优先权的选择。

当然，从另一方面来看，维持和保护本部门的合法权益也是必要的。

(4) 要考虑到与其他班组长所属员工的关系。

各个部门紧密相关，一线工作者每天都要和其他部门的员工发生联系。

如一个员工带着问题来找你，而没有找他自己的领导，因为他觉得你更能理解他。

而在和其他部门的员工打交道时，最好的办法是先通知一下该部门的领导。

(5) 和员工个人的关系影响员工的态度。

班组长们经常致力于发展与员工个人的友谊，他们努力保持旧的关系，积极发展新的关系，这一点将直接影响到他们是否成功。

这种状况对于双方的合作是一个有利的方面，它意味着双方不仅只是一种亲热关系，它还意味着班组长由此获得尊重，并且能由此使得别人认识到自己这一部门的作用。

当然，要建立同事间的合作关系，还需要班组长了解员工中间所存在的问题，了解他们的需要。

总之，班组长的有效性取决于他处理以上这些关系的技能。

这就是说，他必须做到同其他人的关系必须是客观的和建设性的；尊重他人的创意和能力；明确自己在整个工作过程中的正确作用，以及自己的总体义务，尤其是对于自己的上级的义务；在和其他部门的员工打交道时小心谨慎；能意识到自己对整个组织的影响。

要点提示班组长要代表三个立场，即对下代表管理者的立场；对上代表生产者的立场；对待直接上司既代表员工的立场，又代表上司的辅助人员的立场。

4.对自己角色的规范、权利和义务的准确把握(1) 了解上司的期望值。

作为下属，必须准确地了解上司的指示，以及上司指示的背景、环境和上司的风格。

有时候作为下属的你费了很大的力气做某事，但并不是上司所希望的，结果费了力气反而没有达到应有的效果。

当然也有可能你是正确的，但是上司不了解，怎么办呢？

这时要选择适当的时机把自己的建议呈上，让上司比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。

(2) 了解下属对自己的期望值 办事要公道。

办事要公道说起来容易，但做起来却非常难。

这里需要班组长在分配工作时做到办事公道，奖罚分明；分配利益时也要做到公道，只有这样才能够服众。

关心下属。

缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解，员工自然也会对你不满意。

目标明确。

目标明确是做领导的一个最重要和最起码的前提。

作为一个班组长，目标也应非常明确，否则就是一个“糊涂官”。

准确发布命令。

班组长作为一线的指挥者，发布命令必须准确，否则容易产生歧义，造成工作中的事故。

及时指导。

工作中，下属总是希望自己能时常得到上司的及时指导，因为上司的及时指导就是对下属的关注和培训。

给大家荣誉。

作为班组长还应做到非常慷慨地把荣誉和奖励分给大家，你下属的劳动模范越多，你的工作就能做得越好。

问题班组长与优秀班组长的区别1.问题班组长管理水平随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。

<<优秀班组长工作手册>>

经验很重要，但是经验毕竟不是系统，存在一些盲区，所以必须经过系统的理论培训来提高管理水平，使管理由自发上升到自觉的层次。

要点提示问题班组长就是在能力、性格或管理上有缺陷的班组长。

生产方面的专家认为，现在企业的问题班组长主要有以下几种类型。

(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，常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

(3) 得过且过型：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。

(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，实际上他早已把自己混同于非正式小团体的小头目，没有发挥应有的班组长的作用。

<<优秀班组长工作手册>>

编辑推荐

《优秀班组长工作手册(第2版)》中国书刊发行业协会“全行业优秀畅销品种”中国制造业企业班组长培训首选用书。

<<优秀班组长工作手册>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>