

生产主管、现场经理、IE 管理人员

《工厂生产管理学》
2010-2012 精选实战教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第1章 班组长认知教育

- 班组长的定义
- 班组在企业中的地位和作用
- 班组长的素质和要求
- 管理的原则和要义
- 管理者的基本要求
- 新官如何上任

1 班组长的定义

1.1 定义

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，因公司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、拉长等称谓。班组长一般由车间主管任命或由群众推选经现场、车产主管批准产生。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，以达成企业的各项管理目标。

（1） 班组长的使命

班组长的使命是：为了达成所属集团（公司、部门等）追求的目的，根据现有的条件，高效率地达成自己应承担的组织的目标或者被分担的业务。

（2） 班组长的任务

- 指挥工作。即保质保量完成具体的工作（产品及服务的提供）。
- 领导人员。提高部下及同事的能力，创造有工作意义的劳动环境。

（1）（2）必须同时进行，连续不断地努力实现。

（3） 班组长应有的精神准备

- 具有发现问题的意识；
- 经常留意革新的挑战；
- 具有不被既定观念约束的柔软性；
- 基于高敏度的信息管理下的预见性；
- 根据三现主义（现场、现物、现实）解决问题；
- 具有与其他人一起运营组织的影响力；
- 具有高度的专业知识和敬业精神；
- 一定的社会知识和被人信赖的人品。

1.2 自我角色的认知

（1） 对企业来说

班组长是基层的管理员，直接管理作业人员，是 Q（品质）、C（成本）、D（交货期）指标达成的最直接的责任者。

（2） 对主管人员来说

班组长是主管人员命令、决定的贯彻者和执行者，同时对自己的某方面工作起着辅助和补充作用。并且在现场管理过程中，班组长既是管理精神传播的窗口，又是主管与作业人员沟通的桥梁。

（3） 对作业员工来说

班组长是直接的领导，并对其进行作业指导，评价其作业能力及作业成果。

（4） 对班组长来说

对班组长来说其他班组长是同事，是工作上的协作配合者，同时又在晋升方面形成竞争关系。

班组长在企业、公司、员工、同事之间，扮演着不同的角色，不同的角色赋予其不同的价值：

首先，班组长是企业价值和利润的创造者。这是最基本的一点，也最容易被忽略。很多班组长常常以为只要与上司搞好关系、与下属和平共处就可以了，这是很错误的。价值是一只看不见的手，无处不在。正所谓铁打的营盘流水的水兵，上司和下属会经常更换，但企业追求价值和利润的目标永远不会改变，有不少班组长在大的人事变更中往往被降职或解雇，这除了人际关系的原因外，与没有为企业创造较大的价值有很大关系。

退一步来说，愿意为企业付出的人，即使在这个企业失去工作，也会有别的企业争着要，这个现实相信没有人会不知道。其次，班组长是中层管理人员的左右手。是“左右手”而非“左右脑”，表示工作的重点是具体实施，即以最好的方法贯彻上司的指示和命令。具体要注意以下几点：

- 是辅助上司工作，而非设计主导；

- 协助上司开展工作，与上司形成配合和互补关系；
- 指出上司不足时要注意方式；
- 原则上只接受直接上司的工作指令，只向直接上司负责和报告工作。

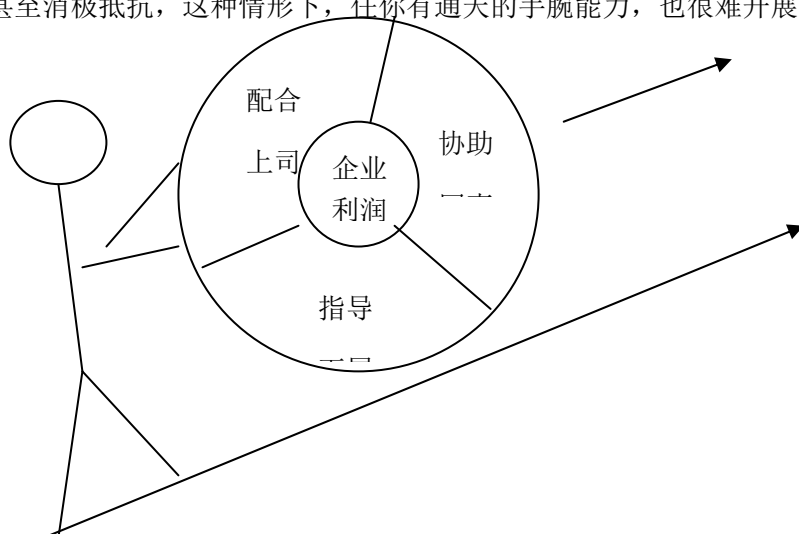
再次，班组长是作业人员的帮助者和支持者。经常有人认为班组长一旦晋升，就有了“权力”，就可以“管人”，所以对员工颐指气使，动辄呵斥处分，引起员工的不满和对抗。有这种“官”思想的人为数不少。

班组长多数从优秀员工中提拔上来，所以原来的工友对这个转变一般有一个适应过程。如果对作业人员以帮助者及支持者的身份出现解决他们工作上的困难相信很快会获得员工的拥戴，以权相压只会适得其反。

最后，班组长是同事之间的战友和兄弟。现代化生产最直接的特点是高度的协作分工，所以同事之间工作交流配合频繁。同事之间往往又是晋升的竞争者，上面的位置只有一个，你上去了，我就要接受做你的下属的现实。因为这个关系，所以面和心不合、互相拆台及互相攻击的事时有发生。

作为上司，晋升下属主要考虑是否更有利于工作。试想，对于两个工作都很出色的下属，一个工作上与别人合作融洽，人际关系、口碑都可圈可点；另一个不愿意协助同事完成工作，没有容人之腹，上司会考虑提拔谁呢？

从另一个角度来说，如果某个同事平时与他人不配合，处处刁难别人，他一旦成为上司，就会主所有人不服气，甚至消极抵抗，这种情形下，任你有通天的手腕能力，也很难开展工作。



1. 3 对企业的正确认识

一方面要按公司的要求，保质保量完成生产任务；另一方面要代表员工向上级反映大家的意见和要求，班组长在这里起的是一种桥梁的沟通作用。员工与自己朝夕相处，应该怎样体恤和激励，相信大家都有方法。作为基层管理人员工班组长，很可能对企业只是一个模糊的概念，或者仅是一个名称或符号。该用什么样的心态对企业，以下三点是要明白的最基本要求：

（1） 企业不是顺风车

把企业当成一辆顺风车，或者是一个跳板，抱着骑驴找马的心态的管理者，是企业最为忌讳的。人才是企业的发展之本，只有把企业当成是自己施展抱负的舞台，才能让企业发展壮大。个人在整个过程中既得到了锻炼，又使自身的人力资源升值，何乐而不为呢？所以我们应在工作中倾注自己的全部热情，积极参与管理，与企业共同谋求发展。

（2） 企业不是收容所

企业任用一位员工，都希望他能给企业创造更大的利润，这就是所谓的利益驱动。当员工不能为企业创造利润时，他就失去了利用价值，这是很残酷的现实。

所以我们必须明白，企业不是收容所，努力工作才是我们的安身立命之本。从另一角度来说，如果企业真的像收容所，来者不拒，人人都有饭吃，皆大欢喜，那么我们反而要小心，怕它哪一天轰然倒下时砸着自己。

（3） 企业不是福利院

企业只有盈利才能生存发展，而成果和业绩是企业赢利的前提条件，所以企业往往以业绩的多少来客观衡量管理者工作的优劣。管理者要使自己的“价格”更可观，就首先要为企业创造更可观的“价值”，工作没有做好，或者还看不到成绩时，就想跟企业讨价还价的员工，只会自讨没趣。

因为企业不是福利院，所以付出每一个铜板都要有充足的理由。

2.在企业中的地位和作用

2.1 班组在企业生产经营活动的基本单位

企业生存的目的和意义在于利润，班组的生存在是因为能实现这个目的。在企业追求利润的生产经营活动过程中，班组是最基本的生产单位，直接创造利润。它像人体的毛细血管，单个看似微不足道，但无数的微细血管构成了整体，整体的好坏可以从中评估出来。

因为班组是企业生产经营活动的基本单位，所以企业要降低成本、提高劳动生产率，首先就要从班组抓起。如果不从这个根本上抓，那么一切的改善活动都只是在刮表面风，难有实质性的突破。

2. 2 班组是企业最基层的管理单位

管理是否深入到基层是衡量管理水平的指标之一。班组是企业最基层的管理单位，直接面对每一个员工，企业的精神最终是要通过班组贯彻到每位员工，然后通过员工的工作成果——产品反映出来。所以企业的管理、思想、文化一定要深入到班组这一个层次，企业才能焕发生机。

目前有很多企业已经意识到班组建设的重要性，班组课程受到了很多企业的欢迎就说明这点。其实，从效益角度来看，班组培训比高级人员培训更直接、见效明显。

2. 3 班组是生产流程的衔接要素

整个公司的生产经营活动，就是一个产品的制造过程。这个过程有的长有的短，但是衔接整个生产流程的，是一个个班组，每一个班组都是其中一个环节。因为生产流程是由一个个环节构成，所以需要更多的协调与合作，社会化大生产尤其如此。很多企业认为班组只要完成生产指令就行了，沟通协调是经理们的事，这种认识是很错误的。如果班组不能实现协调，那么问题层层上报到经理要浪费多少管理成本？时间要耽误多少？其实很多现场的问题是很简单的，依一定原则把握就可以了。

2.4 班组是提高职工素质的基本场所

一些知名的跨国大型企业，如松下、理光、麦当劳、可口可乐等，都不约而同把培养人才当作是企业的使命。培养人才为了什么？当然是为了创造更大的价值。再看看这些企业在哪里培养人才？既非研究所，也非在大学，答案可能大家都没有想到，是在现场，在班组，在生产的第一线。如果没有一支认真负责、精益求精的员工队伍，想制造精品、创立名牌，很难。这样的员工队伍既不是在厂长的几次训话中形成的，也不是发几次奖金或罚几次款就能够锻造，它需要班组长、师傅长期的严格要求，工作上手把手具体指导；需要同事之间无障无碍的切磋交流，才能在集体的气氛里逐渐影响形成。

2.5 班组是激发创意、解决问题的团队

看一个企业有没有活力，首先看班组有没有活力，不断创意、不断改善是保持活力的“灵丹妙药”。单纯的生产工作是枯燥乏味的，员工对付这种枯燥乏味一般是消极怠工或跳槽，来去之间，对企业和个人都是巨大损失。如果班组是激发创意、解决问题的团队，永远生机勃勃，员工在这个团队每天都保持着新鲜感、成就感，每天都面对新的挑战，那么他就会快乐工作，不断进步。员工的工作能力不断提高，企业的水平、效益自然相对提高。

3. 班组长的素质要求

任何一个人，都可能成为一名出色的管理者。但真正成为管理者的人并不多，这并非谁有管理的天分，只是大多数人都没有注意到管理的能力这个问题。管理者需要有比非管理者更出色的能力，而这些能力并不神秘，只要注意，我们都可以做到。这些管理能力是：

（1） 专业能力

在所管辖的团队内，对自己的业务（人员、机器、材料、方法）娴熟，能够指导下属并向上司提供建议帮助正确判断，这是开展工作必须具备的能力，随着工作经验渐丰富。班组长作为基层管理人员，这方面的能力特别重要。

由于我国教育制度上的缺陷，有管理技能，又有专业知识的人不多，许多人要在实践中摸索成长。如果固守自己的思想，不愿意深入学习专业（行业）知识，很难想象能管理好技术上的问题。学习专业知识，不限年龄、学历、性别，任何人只要肯努力，方法得当的话，不出几年都能达到较高水平。

（2） 目标管理能力

在处理业务时，设定主题、时限、数量等具体的目标，提高员工们的参与意识，具备使 P—D—C—A 这一循环不断地周而复始的能力。

（3） 问题解决能力

具有发现问题的意识和想象预测能力，一旦发现妨碍目标达成或业务开展的问题，立即分析现状，找到原因。善于用“为什么？为什么？为什么”的三问思维，从 360 度全方位思考对策，并提出对策直至解决工作上的问题。

（4） 组织能力

为了达成部门的目标，利用班组每一个员工的特点进行任务的分担，发挥全体人员的能力，同心协力，使部门运作达到 $1 + 1 \geq 2$ 的效应。

（5） 交流、交际能力

为了能够进行直接地意见沟通、交流必要的信息，在应该具备高度的说话、倾听、商谈、疏通及说服对方的能力。交流能力随着工作经验和悟性会逐渐提高。

良好的沟通协调能减少摩擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。

（6） 倾听的能力

很多管理者都有这样的体会，一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需认真地听他倾诉，当他倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不需你作出什么决定来解决此事。

这只是倾听的一大好处，善于倾听还有其他两大好处：一是让别人感觉你很谦虚；二是你会了解更多的事情。每个人都希望受到重视，并且都有表达自己意见的愿望。所以，友善的倾听者自然成为最受欢迎的人。

（7） 幽默的能力

管理者进行管理的目的是为了使他的下属能够准确、高效地完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果，幽默可以使工作气氛变得轻松，使人感到亲切。幽默的管理者能使他的下属体会到工作的愉悦。

在一些令人尴尬的场合，恰当的幽默也可以使气氛顿时变得轻松起来。可以利用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。当然，对于那些悟性较差或顽固不化的人，幽默往往起不了作用。

（8） 激励的能力

要让员工充分地发挥自己的才能努力去工作，就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”，实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。如果我们用激励的方式而非命令的方式安排员工工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。

激励的方式并不会使你的管理权力被削弱。相反，你会更加容易地安排工作，产能使他们更加愿意服从你的管理。

优秀的管理者不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。作为一个管理者，每天有很多繁杂的事务，及大量棘手的事情需要解决，其所面对的压力可想而知。自我激励是缓解这种压力的重要手段。通过自我激励的方式，可以把压力转化成动力，增强工作成功的信心。

（9） 指导员工的能力

在经过深思熟虑后，为了顺利地展开日常业务而传授必要的知识及方法；指出员工在意识和行动上的不足之处；使大家理解业务的定位、重要性；提高他们的工作劲头。

（10） 培养能力

部下的培养是管理人员的重要任务。培养能力是熟悉每一个部下的欲求，在工作中让他们自由发挥自己的长处，使他们在成就感与工作能力能够长期地有计划地得到提高。

（11） 控制情绪的能力

一个成熟的管理者应该有很强的情绪控制能力。当一个领导者情绪很糟的时候，很少有下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对工作和自己的评价，这是很自然的。从这点意义上讲，当你成为一个管理者的时候，你的情绪已经不单单是自己私人的事情了，会影响到你的下属及其他部门的员工；而你的职务越高，影响力越大。

（12） 自我约束的能力

不沉湎于惰性及日常业务之中，描绘“理想的自画像”，经常以此自律自己的行动。为此必须了解自己的长处与短处，在有限的时间内有效地活用，努力增进自己的知识、人格、健康的能力。

（13）概念化能力。把握事物的本质，发现问题、了解问题时不可缺少的能力。越高层次的管理人员，对于概念化能力的要求就越高。概念化能力取决于工作环境和个人悟性，带有潜能性质。

书本上的管理方法再高明，其他公司的管理手法再先进，却不一定适用于自己，所以班组长在实际的工作中，要努力亲身实践，不耻下问，才能不断提高自己的能力。

4．管理的原则和要义

4.1 管理的概念.

管理是指具有某种目的的企业组织，为了因应环境的变化，从“制造产品或服务”的阶段开始规划、执行与控制生产的行为。它是一种方法，也是一种制度；是一种科学，也是一种艺术。管理的概念包含以下内容。

（1） 管理目的：高品质、低成本、严守纳期。

（2） 管理区分：品质管理、成本管理、过程管理。

（3） 管理步骤：P（计划、策划）；D（实施生产活动）；C（评价实绩与标准的差异）；A（总结调整，排除差异，继续防止）。

（4） 方法：运用规则、观念、工具，以达成管理的目标。

（5） 制度：管理的运行需要条理，这个条理则由大家制定，由大家遵守。

(6) 科学性: 基于理论研究、实践验证, 汇集整理成若干的方法, 而且此方法, 既简易又可有效地达到预期的目标。

(7) 艺术性: 管理的执行, 既没有太多异常状况, 也没有完全一成不变, 管理的尺度分寸, 依赖管理者的灵活掌握、巧妙运用。

4.2 管理者的思考方向

正确做好应做的事情就是管理。真正的管理就是循环 PDCA 的管理周期, 可以运用以下三个原则来观察、展开工作。

(1) 以全局的眼光看待问题

制订计划或掌握问题时, 必须观察整体以确定自己应该的立场, 使所采取的措施符整体要求。

1 大处着眼, 小处着手。制订计划或掌握问题时, 要结合整体来进行观察, 才能掌握大局, 了解重点所在, 从而有的放矢。

2 以系统方法来观察, 追查问题发生的原因。从制造→设计→企划→销售……的根源, 来思考问题发生的来源, 发现部门间的差异。

3 观察整个过程, 具备前瞻的战略思维。要求能从事重视计划的活动。在企业时如能经常想到“如果、万一”再来计划, 做好事前评估, 如此思考以后才能顺利执行的计划。

(2) 反省工作方法

观察工作的结果, 积极地经常思考现在的做法是否适当、有无问题等。

1 不要重复相同的失败。不会导致失败的行动非常重要, 更重要就是不重复相同的失败。因此, 要总结失败的原因, 采取措施防止犯相同的错误。

2 从重视结果到重视过程。不良的方法会产生不好的结果, 仅关注结果而不注意过程和方法的话, 问题还会卷土重来, 所以要从产生不良的过程分析找出解决的方法。

3 从重视追究责任到重视检讨原因。产生不良结果时追究责任, “谁没有做好”, 是从奖惩分明的角度非做不可的, 但更要进一步检讨“为什么会这样”。重视原因检讨, 找出防止对策, 从问题的源头消除不良的因素。

(3) 在他人的立场。站在对方的立场来考虑问题, 注意整体的协调, 采取相应行动与改善; 避免以自我为中心, 避免不顾他人的感受, 才是真正的管理。

(4) 下一工序即客户。要考虑谁是自己的后续工序, 自己的顾客是谁, 采取对后续工序有利的方法来改善工作。

(5) 从重视个别效率到重视整体目标。正确有效履行本身职责固然重要, 但是, 很多措施对自己来说是改善, 对其他部门而言很可能是破坏或妨碍。所以除了明确自己的工作目的是什么, 还要确认对后续工序的影响, 从提高整体目标来加以改善。

5. 管理者的基本要求

所谓管理者, 不仅是指职务体制上的系长、职长、班长等有一定职务的人, 也包括在工作单位里能管理他人的人或者能指导他人工作的人。

5.1 对现场管理干部的十项要求

(1) 热爱自己的职业

- 热爱现场 (自己能力发挥的舞台)
- 热爱产品 (自己辛勤工作的成果)
- 热爱下属 (下属成长是自己最大的成就)

(2) 走动式管理——不是只听汇报, 而应常常巡视现场, 随身携带小笔记本记录相关事项。

(3) 运用合适的教育方法, 引导下属自己提出想法, 不断提高下属工作能力。必须明确提出力所能及的目标, 赋予员工强烈的责任感和成就感。

(4) 按照未来可能的发展变化, 以各种前瞻性的设想来开展工作, 以发展的眼光来决定下一步将要进行的工作。保持“现场、现物、现实、及时、及应、及至”的实干作风。

(5) 培养问题意识, 保持认识问题的眼力和敏锐性, 找问题应有着眼点: 地面→墙面→天花板→设备→工具……品质、安全、效率、现物……

(6) 积极动手、主动报告、利用一切机会发掘自己、挑战自己。

(7) 积极掌握业务知识和管理方法 (树立“专家权威”)。

(8) 必须让员工了解原因和重要性, 促使作业人员自发地积极行动。善用“红白脸”, 运用各种激励手段 (树立“组织权威”)。

(9) 以身作则, 如带头拾起地上的垃圾 (树立“人格权威”)。

(10) 倾注一切热情和力量去面对工作, 下定背水一战的决心。不可以: 说起来重要, 干起来次要,

忙起来不要！

5.2 现场管理的要点

作为上司，要有效领导员工，必须注意以下要点：

（1） 导演和啦啦队长

如果把一个团体比做一支拔河队的话，那么你一定要去当啦啦队长，这比去当拔河队里最强壮最有力的那个队员要好得多。作为上司应该是承担导演的角色，为队员提供一个良好的工作环境及表演舞台，让整个团队能量得到最大限度发挥，而不是既导又演，担当主角。

（2） 乐观积极

遇到困难正常人的正常反应是：这可怎么办？作为上司，出现这种情绪往往影响整体士气，员工看到上司都这样，自然信心大受挫折。不妨换一种方式，对部下说：咱们的运气真好，又到了显示能力的时候了！你乐观和积极的态度会变成促进下属的巨大动力。

每个人都有失败的经历。如果你遇到失败，要第一个从阴影中摆脱出来。如果你迟迟不能自拔，因此对下属发泄，那就会完全失掉下属的向心力，要知道，他们失败后的痛苦是和你一样沉重的。

（3） 实事求是

对于上司一些不合适的决策，甚至谁一看都知道的错误决断，你也不愿意向上司提出并寻求合理的建议，而是一味地愚忠和盲从，损害了大家的利益，那么，在你服从了上司指示的同时，却失去了下属的信任。

正确的做法是你要向上司及时提出，在维护上司尊严的同时，尽量让上司收回或修改成命。即使上司一意孤行，你也不可率领下属进行“抵抗”，有了耐心的沟通和协调，不管最终你的做法如何，都会得到下属和上司的理解。

（4） 合理分配工作

如果你经常向下属抱怨自己有多忙，那就错了。

正确的做法是：把工作都合理地分配出去。当工作进展不顺利或做得不理想时，不要只是责怪下属，要勇于反省和承认错误。把权力下放给下属，将责任放在自己肩上承担，这样才能让下属放开手脚，大胆工作。

（5） 用人不疑

如果你怀疑下属的工作能力，就应该尽快撤换他。否则你事事参与、过问，甚至监督下属工作的话，自己疲于奔命不算，下属也会因此放弃自己的创造性，完全按照你的“正确指示”去工作，不再运用自己的常识、经验甚至灵感。

正所谓疑人不用，用人不疑。既然你任用了他，就不妨放开手脚，让下属在摸索中成长，只要他自己没有放弃，就给他足够的信任和宽松的环境。

（6） 认真倾听

对任何下属的建议你都该认真倾听。在通常情况下，下属都会经过深思熟虑才会提出建议，如果你用简单的一个“不”字就把他否定了，他会从此失去创造的信心。而倾听和讨论则会使下属认清自己的不足，并有机会充实和提高。

（7） 维护下属的自尊

当你已经有三次连续让下属难堪而你内心很快意时，你就要注意反省了：这很可能是你自己心智不成熟的表现，就像小孩子为引起全家注意而故意淘气一样。

另外指责下属能力太差是不明智的。他要是能力比你强，那么坐在这个位置上的应该是他了。应该对下属给予耐心和信心，指导帮助其克服工作中的困难。下属对于能够设身处地的为自己着想的上司，会报以感激和忠诚。

（8） 称赞下属

经常称赞下属，尤其是当着很多的面称赞下属，会让人觉得你赏罚分明，更愿意追随。这种称赞还会辗转传回下属的耳朵，他由此得到的成就感要比你直接称赞他强几倍，他自然会更热爱工作。

而如果总对外人抱怨下属则会让人觉得你的无能，至少会认为你没能物色到出色的人选。当着一下属的面批评另一个下属是更严重的失误，你将至少失去两个下属的心。

（9） 关心下属

除了关心下属的工作外，还要关心下属的生活。饱含人情味的关切话语能营造一个良好的工作氛围；实际为下属解决一二件生活小难题，下属他自然会通过加倍努力工作来回报你。

（10） 为下属制造机会

每个人都是为了希望而工作，如果他感到没有前途和希望时，就会悲观、消沉、不再努力。所以要不断为下属制造机会，所做的一切都要让所有人明白这是通过努力工作换来的。

（11） 言行一致

最容易得到也最容易失掉的是下属对你的信赖。信赖产生于你的言行一致上。不要轻易对下属许诺，能够说到做到当然对下属有莫大的激励，但如果你说到却没做到，你就会失去信用，其后果比你什么也不说不知严重多少倍。

（1 2）让出荣誉

作为上司，拥有支配权和领导权。但是有过分的虚荣心和表现欲的话，会严重挫伤下属的积极性。作为上司，和下属比长较短是很不应该的，应该帮助下属完善，扶助其成长，一旦下属工作有了成绩，上司有义务为下属请功和表彰，面对鲜花、掌声、奖金，上司需要具备退到幕后的智慧和勇气。

6.新官如何上任

每年都有无数的新官上任，他们都要面临严峻的考验。

首先，上司会对你这位新提拔上来的爱将赋予更高的期望，采取新的评价标准，不管你有没有适应过来。其次，员工对你这位曾经的同事可能是十二分的不顺眼、不满意、不服气，他们虽然嘴上没说什么，但却一副“走着瞧”的神态。

面对以上种种情况，究竟该怎么办？是大胆决断，还是边走边看？是一上任就改弦更张，还是按兵不动？是树立权威，还是推行工作？是随大流，还是独来独往？是争取共识，还是自行其事？

以上这些问题并没有一个具体明确的答案，完全取决于你自己上任时的具体处境。不过，以下步骤还是可以提醒你应该注意些什么。

6.1 改变思想

如果你想成功，你需要改变你自己以接受新的态度、新的价值观的新的世界观。当我们接受这些新的观点和方法时，会与旧有的专业身份产生很大的冲突，这种变化对每个人来说都充满了挑战。因此，新的管理者就亟须一种心理转变过程。

首先，成为一个管理者意味着要学会用更开阔、更严肃、更长远的眼光来看待问题。要明白自己的角色到底是什么，怎样才能进入角色，怎样才能有影响力，等等。而这是一个长期的学习过程。

其次，在最初的时间里，新的管理者常会感到压抑、无法控制地紧张，即我们通常所说的领导者压力。这些压力来自于上体、组织的不完善。不管你的精力有多充沛，你也不能把每件事都处理妥当，这需要管理者对压力有高度的承受力和纾解能力。

另外，当你的管理者角色与你的行为者角色发生冲突时，你怎样调整？调节自己并使自己适应这方面的管理角色是转变的一个主要方面。作为管理者，你必须学习用新的方法来界定成功，你必须学会乐于看到下属成功并乐于帮助他们成功。看到下属成功会令管理者更有成就感。这种感觉确实需要有一个学习和适应过程。

6.2 开展工作

（1）分析形势

在就职之前，如果连自己想取得什么成就、主要目标是什么、可能遇到哪些主要困难等问题都没有一个总体概念，那么，在你还没有迈出第一步时，现实就会给你当头一棒。

在上任前策划好想做的事情要费时间和精力去反省，因为在原有的岗位上不一定有这些问题，所以，在上任前要抽出一些时间，好好地把可能出现的问题思考一番。要想保证反省的效果，就要尽可能多地收集新领域和员工的信息。

如果你入的是一个新行业，最好在到任前抓紧时间掌握一些该行业的基本情况和热门话题。读一些必要书籍，而且可以要求公司提供相关材料。

（2）变革慢行

即使你本来就是企业员工，也需要慎重行事。在考虑变革的必要性及稳妥地进行变革前，应分析一下单位的竞争优势、团队实质以及自己与前任领导风格的差异。即使你具备卓越的能力，可能为团队管理水平带来质的飞越，仍然必须看清形势，考虑好后果。因为做这些变革还来日方长。

（3）早出成绩

早出成绩至关重要。新任领导靠成就得以立身，换了新领导的团队也同样靠业绩成名。

首先，要选好努力方向。你的目标应是那些被人们明确视为“成功”的地方，团队付出的努力要最少，失败的风险应最小。然后，根据常识来决定做一方还是多方努力。你瞄准的目

标可以是任意的一个项目，如改变团队形象、大幅度改善质量或服务、月产量或利润再上一个台阶、纠正前任的一个错误等。

要保证早出成绩，就要投注个人全部的智慧 and 热情，作出显著贡献。最能鼓舞士气的莫过于领导人身先士卒参与战斗并提供实际的帮助。

（4）吸取失败的教训

如果工作不当，雄心勃勃的你就不得不面对一些失败。要正视失败，承认失败，并从中学习，吸取失败的教训。

记下每次失败的经过及后果，分析主要原因，找出自己在判断和行动上的弱点。最终的原因不可以是“运气不佳”或“别人办的蠢事”，那样不能使你受益，只会继续失败。另外不要困在失败的阴影里，要多想想成功后的阳光灿烂。

6.3 明确自己的职责任务

作为管理者，需要清楚自己的双重职责，一是管理你的团队，另一个是要管理你的团队所处的网络，这意味着要管理团队与组织内外其它团队的关系，并随时注意在你周围的高度竞争环境中正在进行着的一切，从而确保你给你的团队所设立的目标能够比较切合实际。

新任领导的任务是预先发现潜在问题。这种问题可清楚地归为两类，应有条不紊地进行解决。

内部人员的问题。不要过多担心那些情感外露的人，而应注意那些较为沉默的员工。抽时间和他们谈谈，从实在的工作内容着手，最终引出他们的感情和理性反应。对潜伏的担心应悉心对待，尽量保持安抚和正面的姿态。

与其他部门协调的问题。借着新上任的机会，跟相关部门面谈，了解过去出现冲突的地方、冲突的原因和具体事件，把握彼此之间的沟通协调问题，确定兄弟部门的需求和期望。并制定一套行动计划，改善原来的配合问题，提高相关部门的满意度。

6.4 带人先带心

班组长多数由上司提拔任命，这就意味着很多原来的同事可能就要成为自己的下属，当原来的同事成为自己的下属时，这种角色的置换很多人都会不适应，甚至会产生抵触情绪。毫无疑问，你的员工中总有人自认比你更适合你的职位。这未必不是事实。何况，即使他们不见得胜任，也许在某些方面比你内行。从另一个角度来讲，一个人上去了，就意味着另外的人失去了机会，另外的人员，尤其是感觉自己有竞争实力的人员，受到挫败后容易迁怒受到晋升的这位幸运儿。所以，要想顺利开展工作，就要先化解员工的不服气和抵触情绪。

打铁还得本身硬。要想服众，面对工作时，一要身先士卒，不怕困难；二要技术过硬；三要善于组织管理，带领团队完成各项工作任务和生产指标。

要带领团队完成工作，首先必须尊重每一位员工，即所谓带人即带心。你尊重员工，实行人性化管理，员工就会心甘情愿地努力工作，加倍回报你的知遇之恩；你轻视员工，视员工为工作的机器，不把员工当人来看待的话，员工就会格外吝惜自己的力气和智慧，甚至与管理者水火不相容，走向对立的局面。

成为管理者后，下属对你就有了一种归依和期望。每一个下属，都希望自己的上司公平、公正、有魄力，敢于承担责任。这点是很重要的。我见过很多管理者，他们管理水平不见得怎样，甚至还比较刚愎粗暴，但是下属却很服帖。追其原因，他们的说一不二，勇于承担责任的素质赢得了所有下属的敬重。

第 2 章 现场管理

- 现场管理的金科律
- 生产活动的 6 条基本原则
- 现场的日常工作（QCD）
- 作业日报的管理
- 现场管理的实施方法
- 生产准备
- 目标管理与管理项目
- 抓信重点
- 晨会制
- 标准与标准化
- 问题的把握与改善
- P、D、C、A
- QC 七种手法
- 5S 管理
- 看板管理

1. 现场管理的金科玉律

了解并与现场保持密切的接触，是效率化管理生产线的第一步骤，因此，有 5 条现场管理的金科玉律需遵守：

- 当问题（异常）发生时，要先去现场。
- 检查现物（有关的物件）。
- 当场采取暂行处理措施。
- 发掘真正的原因并将它排除。
- 标准化以防止再次发生。

每当出现问题或异常的状况时，班组长应该到现场去检查现物。在现场对现物详细检查时，要重要地问“为什么？……”并且应用一般常识和低成本的方法，就应当能够确认出问题的原因，而用不着使用那些高深复杂的科技。

改善是从确定问题开始。一旦认识清楚了，那就已经成功了一半。班组长的的工作之一，应当是要经常注意行动的现场，而且依照现场和现物的原则来确定问题。应用现场现物的原则及一般的常识，可以迅速地解决许多问题。好好地呆在问题的现场，观察现物，而且下定决心找出真正原因，许多与现场有关的问题，都可以即时地当场予以解决。

发掘现场原因的最有效的方法，就是持续地问“为什么？……”直到找到问题的原因为止。这一过程有时亦称为“问答次为什么”，因为问了 5 次为什么，就是有发掘问题原因的机会。

问题一旦发生了，班组长和管理阶层就必须去解决，并且确定不会再因同样的理由而发生。一旦问题

被解决后，新的作业程序就必须予标准化，接着就要进行“标准化（S）—执行（D）—检查（C）—处置（A）”的循环，否则，班组长和管理阶层就会整天忙于救火的工作。

综上所述，当现场发生时，首先必须依照现场现物的原则，详细观察问题。其次，必须找出问题的原因。最后，在确定解决问题的方式有效果之后，就必须将新的工作程序予以标准化。在这种模式下，任何的异常就会衍生出改善的主题，这一主题最终会导致引入新的标准或是提高现有的标准。“标准化”是用来确保改善的效果，使之能继续维持下去。

现场自我评估表

	基本要求	评 价				
		很好	好	一般	勉强	很不好
		5	4	3	2	1
优秀团队的条件	（1）各方面都很精简，没有“人浮于事”的损失					
	（2）扁平化组织—上下级距离很短					
	（3）开放式的一透明度高，没有背后小动作					
	（4）有适应变化的弹性					
	（5）工作的展开、信息的传达非常迅速					
	（6）事务的决定以多数一致为中心					
	（7）对员工能够量才使用					
	（8）尊重现场和第一线的意见，吸取渠道健全，对现场授权					
	（9）在组织内外都有竞争对手或激励因素，能够起到帮助员工成长的作用					
	（10）进行相互的检查、控制，起到自净、自律的作用					
组织活动化原则	（1）每个人思考、感觉、行动的自主性得到尊重					
	（2）打破旧习惯和既定方法的革新精神得到尊重					
	（3）敢冒风险的挑战精神和行动得到尊重					
	（4）能够迅速把握环境的变化、市场的变化、竞争状况、技术的进步，并予以对应					
	（5）对任务或项目，上下级、同事之间经常进行开放式的热烈讨论					
	（6）对于一个新的想法，不是采取否定理论，而是将可能的问题一个个解决，将优点发扬光大，贯彻培养理论					
	（7）班组织是不同经历、思考模式、专攻领域、个性等多样化的成员结构					
	合 计					

2.生产活动的 6 条基本原则

在进行生产活动的过程中，有 6 条基本原则我们必须掌握：

- 后工程是客户
- 必达生产计划
- 彻底排除浪费
- 作业的标准化
- 有附加价值的工作
- 积极对应变化

(1) 后工程是客户

生产活动是将原材料经过机械加工、冲压、表面处理、组装等各种工序而加工为成品的过程，从交货期的角度考虑，本工程不良会造成后工程的延误，最后将给客户带来异常。各工程按要求完成品质、成本、交货期的责任是极重要的。后工程之所以是客户，是因为品质的好坏判断在于后工程，后工程发现的问题和退货是评价前工程品质的标尺。因为后工程之所以是客户，所以让后工程挑毛病的想法是错误的。

同样的道理不只限于制造部门，对检查部门、设备管理部门、后勤部门也是同样的，这些部门的工作也由后工程来评价。所以后工程是客户，“作业的好坏由后工程的评价来定”的说法，是生产活动中我们不可以忘记的事。

(2) 必达生产计划

生产计划是为了按要求在一定时间内生产出必要数量成品，从而对何物、何时为止、牵动的范围做的生产安排。

必要的时候把必要的物品只做必要数，应该按计划去进行生产，当后工程的情报（何物何时用了多少）适时地反映给本工序的生产时，假如自己工程的生产计划不能达成时，往往会引起后工程缺料、停生产线。同时，计划的变更也给别的工程导致混乱。

公司的生产计划粗分为两大类，一类是把何物做出多少的月间、年间的数量计划（总计划），另外一类是生产线的流程顺序的顺序计划（现实的计划）。

想完成生产计划不要只想月间、年间的数量，而每日每小时按顺序计划生产，这是最重要的。

(3) 彻底排除浪费

我们的作业当中有“应该做的事”及“不做也可以的事”，浪费就是指“不做也可以的事”及“没有也可以的物”。

生产活动中经常看到的浪费，大的区分有 4 种。

1 加工和作业当中的浪费

把 1 次可以加工完的地方粗糙做完，然后进行第二遍加工，之间产生的暂放、搬运等只改变物品的场所及重新加工，这样的作业为浪费，可通过作业改善、技术对策来除去浪费。

2 待处理的浪费

设备停止、缺物料、等待作业，这些谁一看就马上知道的浪费，有必要进行设备的暂时停止、零部件供应的改善，还要努力平衡各作业之间的差距。

3 生产过多的浪费

生产过多的浪费是指生产的数量超过了必要的数量，这些多出的产品往往发生找放置的场所，超出通道线，妨碍前面人的作业的情况，所以多生产对作业者本人来说是积极热心，可从整体来讲是浪费的。

从以上可得知，决定该做的事，做完一定量后停止，这是最重要的。而且要让浪费谁看都马上会知道。

4 着手作业的浪费

本工序的异常不要给后工程带来影响，有很多着手工作，但是这样的着手工作手头上有很多，对于异常、感觉迟钝、经常出现“结果管理”，就使缺乏设备的一时停止、作业时间的偏差等问题点表面上不会出现。但是为了本工序的问题不给后工程带来异常，要尽量减少因着手工作产生的浪费，把必要的最小限度的着手工作数、放置场所要明确化，并遵守这些。

(4) 作业的标准化

现在社会商品丰富的原因，是大量生产、品质安定、成本降低带来的好处。

一台汽车是由很多人用各种各样的零部件组装完成的，但是为一台一台的汽车具有同样的品质，有必要无论让谁在何时作业都做出同样的物品，对于零部件和作业要标准化，遵守这些是最重要的，然后决定标准，做到标准化就容易发现问题。

一次决定的标准是下次进步、改善的线索，放了几年上面粘满了灰尘的标准作业书、基准书虽然经常可以看到，却不能称之为标准化，标准化是做出规定，遵守而且改善这个规定，不停地进行改善→遵守→再改善的活动才可称为标准化。

（5）有附加价值的工作

企业持有社会性的使命，如将有价值的商品提给市场、纳税、促进社会再分配，为职工提供生存、发展的空间，这一切的前提是企业必须有利润。所以我们进行的生产活动必须能够“产生利润”，管理的目的是谋求更大的附加价值（利润）。

而且在这里要注意的是行动要考虑全体的利益。因本工序的设备情况良好，生产过多会造成前工序的零部件不足，补给也因放置场所不够而为难。另外一个工序落后会耽误大局，通过看整体的流程，辨别生产瓶颈，采取最优先的对策，这是从大局方面的考虑。

（6）积极对应变化

生产活动的环境比以前更加瞬息万变，汲取了新技术的设计变更，适应每天变化的客户要求的变更等，是不可避免的，这样的情况下如何积极地对应呢？

我们要具备下列的思想准备：

- 基本要求——决定标准书等作业的基本，养成遵守的习惯。
- 先观察——事前收集情报，采取下一步措施。
- 掌握实力——提高技能的扩大实力，提高设备稼动率等。

为了完全遵守、实施以上的基本6条，我们需要加倍努力，把这基本6条时常放在生产活动过程中。

3.现场的日常工作（QCD）

3.1 现场的质量管理


现场管理面临许多不同角度的质理问题。虽然质量问题的分析，需要一些复杂的手法，如新旧 QC 七种工具、工程能力分析等等，但是现场的许多问题，仅涉及一些简单的事务而已，例如：生产技艺以及处理每天所发生的问题和变异，如因为不适当的工作标准及由于作业者疏忽造成的错误等。

为了减少变异，管理部门必须建立标准，促使员工守纪律、遵守标准以及确保不良品不会流到下一工序。大部分的质量问题可以用现场、现物、现实的原则，以低成本、常识性的方法来解决。管理阶层必须在员工中导入团队合作的方式，因为员工的参与，是解决问题的关键。

那么，现场如何确保优良品质呢？以下是避免失误的5个原则：

- （1）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。
- （2）不要人做。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。
- （3）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。
- （4）检查。当采取种种对策我们都无法杜绝问题的发生时，我们只有通过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。
- （5）降低影响。不良无法达到根治时，我们还要努力降低不良的影响。如机器的噪声，绝对没有是不现实的，但是我们可以把它控制在可以接受的范围，然后慢慢朝静音方面改善。

判断现场的品质控制水平，一般分四个等级，四级品质保证的判断基准如下：

趋势	级 别	判定基准
	1 级水准	不制造和生产不良
	2 级水准	不流出不良
	3 级水准	检验出不良（作业员检验）
	4 级水准	没有检查，无法控制不良

3.2 现场的成本管理

成本管理是指管理开发、生产及销售良好质量的产品服务的过程时，又能致力于低成本或维持在目标成本的水准上。现场的成本降低，是由管理阶层所实施的各式各样的活动所衍生的成果。不幸的是许多管理人员仅想借用抄捷径方法来削减成本，典型的行动包含：解雇员工、组织整以及向供应商压价。像这样的成本削减，必定会损害到质量的过程，以致造成质量的恶化。但是，现在顾客需求是持续地增加的。

顾客要求更低的价格、更好的质量、再配合及时的交货。如果简单地以成本削减方式来降低价格，以回应顾客的需求，就会发现质量和准时交货也保证不了。在现场的成本降低的机会，或许可以用“消除浪费”来表现。在现场，降低成本的最佳方法，是剔除过度的资源耗用。为了降低成本，必须同时实施下列7项活动：

（1）改进质量

改进质量，事实上会带动成本降低。这里是指管理人员及员工的工作过程的质量。过程的质量，包

含了开发、制造及销售产品或服务的工作质量。在现场，此名词特指产品或服务制造及送达的方法。它主要是指在现场的资源管理，更具体而言，系指管理人员（工人的活动）、机器、材料、方法及测量，总称为 5M。

改进了工作过程的质量，其结果会使错误更少，不合格更少以及维修少，缩短交货期时间以及减少资源耗用，因而降低了营运总成本。质量改进也是提高合格率的同义词。

（2）提高生产力以降低成本

当以较少的（资源）“投入”，生产出相同的（产品）“产出”，或以相同的“投入”，生产出较多的“产出”时，生产力就改进了。在此所称的“投入”系指如人力资源、设施和材料这些项目。“产出”意指如产品、服务、收益及附加价值这些项目。降低生产线上的人数，愈来愈好。这不仅降低成本，更重要的也减少了质量的问题，因为更少的人手，表示更少的人为错误的机会。管理阶层应当考虑借着改善活动，以抽出人力作为其他附加价值活动的人力资源的来源。当生产力提高的时候，成本就跟着下降了。

（3）降低库存

库存占用空间，延长了生产交期，产生了搬运和储存的需求，而且吞食了流动资金。产品或半成品，“坐”在厂房的地面或是仓库里，不会产生任何附加价值，相反增加了质量隐患，当市场改变或竞争对手导入新产品时，甚至会在一夜之间变成废品。

（4）缩短生产线

在生产时，愈长的生产线需要愈多的作业员、愈多的半成品以及愈长的生产交货期。生产线上的人愈多，发生错误的机会越大。管理者应去设计更短的装配线，雇用少之又少的人员。经常不断地挑战自己，把工作做得比上次更好。

（5）减少机器停机时间

机器停机会中断生产活动。因为机器不可靠，经常出故障，所以就以大批量生产来缓冲停机损失，导致过多的半成品、过多的库存及过多的修理工作，质量也受损害。所有的这些都增加了营运成本。

其他方面也会造成类似的结果。电脑或通信系统的死机，会造成不当的延误，大幅增加了机器的作来成本。一位新员工，没有进行适当的训练，就分派到工作站去操作机器，其所造成作业上的后果，就相当于机器死机的损失成本。

（6）减少空间

一般的制造业公司，使用了其应需的 4 倍的空间，2 倍的人力，10 倍的交货期时间。现场改善一般通过消除输送带生产线或缩短生产线，把分离的工作站并入主体生产线来降低库存，减少搬运。所有的这些改善，减少了空间的需求。从现场改善所释放出来的空间，可作为增加新生产线或为未来扩充之用。

（7）现场对总成本降低的作用

如果现场无法使其流程做得很短、有弹性、有效率，无法避免不合格品以及停机，那就没有指望降低物料和零件的库存，也没有指望变得有足够的弹性以符合今天的顾客对高质量、低成本和及时交货的严格需求。现场改善可以作为这 3 项范围的改进起始点。

改善应当从现场开始。换言之，借着实施现场改善以及显现确定在现场的问题，可以确认出其他支援部门的缺点所在。诸如：研究和开发、设计、质量控制、工业工程、采购、业务及营销。换句话说，现场改善有助于暴露出在源流管理阶层上的缺陷。现场是一面镜子，可以反映出公司管理制度的质量；也是一个窗口，使我们可以看到管理的真正实力。

2. 3 交货期

交货期是指及时送达所需求数量的产品或服务。管理阶层的主要工作之一，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。对管理部门的挑战，是实行对交货期承诺的同时，也能达成质量及成本的目标。为符合“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，交货期时间代表了金钱的周转。较短的交货期，意味着的资源周转率，更弹性地满足顾客的需求。交货期衡量出管理的真正水平，管理部门应将缩短交货期当作至高无上、最重要的课题。

缩短交货期，包含了改进以及加速顾客订单的反馈，以及与供应商更好地沟通配合，降低原材料和耗材的库存。流水线化及提高现场作业的弹性也能缩短生产交货期时间。

精益生产方式(JIT: Just In Time)是涉及成本及交货期的议题，但它必须在质量保证制度健全的状况下才能导入。通过消除各种无附加价值的活动，精益生产方式有助于降低成本，事实上，对以往从来没有实施精益生产方式的公司面而 JIT 是和种很实用的方式，可以戏剧化地降低成本。

3. 4 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、程序）；
- (6) 缺料、设备故障等引起的停产时间；
- (7) 不良发生的原因及以对策，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。

3.5 基本方法

- (1) 经常深入生产第一线；
- (2) 确保各项信息资源迅速接受、传达、实施；
- (3) 了解生产能力（单位时间产量）；
- (4) 注意员工的精神状态、情绪、工作表现；
- (5) 利用秒表等工具进行时间研究。

4. 6 注意事项

- (1) 如有异常，必须及时处理，并报告上级（制度化）；
- (2) 通过示范、纠正、直接指导等方式来教育员工；
- (3) 对员工应明确说明这样做的原因及必要性；
- (4) 安排工作时明确期限和目标，人员尽时精简；
- (5) 跟踪员工的工作进度，评价其工人结果并予以反馈。

工作联络单

类别：通知、依赖、联络

				管理编号：	
发行区		主题：			
受理区		内容事项：			
性质	急、一般				
回答	要、不要				
纳期	月 日				
做成					
批准					
发行时间	年 月 日				
担当部门		担当者			批 准
处理过程：					
对策：					
确认者：					
对策实施日期	年 月 日				
备 注：					

4.作业日报的管理

作业日报是生产经营的重要资料，是计划指令制定的来源和依据。作业日报通常有以下的作用：

- 交货期管理、品质管理、成本管理、安全管理等多个项目管理的工具；
- 方便与上司和其他部门传递情报、交流信息；
- 出现各种异常或问题时，作为原因追踪的资料；
- 帮助管理者掌握现场的实际情况。

4.1 作业日报的常见问题

虽然很多人都明白工作日报的重要性，但是却漠不关心，有时连正确书写也做不到。在生产现场中，各种工作日报常常出现以下问题：

- 需要描述记录的地方太多，写起来很费时间；
- 需思考、回忆和判断的事项太多，很异常，所以马马虎虎填写就算了；
- 自己不愿意写而让他人代劳；
- 没有人指导过怎样填，所以随便填就行了；
- 工作日报只是当资料收集起来，上司也不看，也没有什么作用。

4.2 作业的设计要求

因为作业日报设计时要考虑填写的便利性，所以作业日报的设计有以下要求：

- 必要的事项齐备，但是项目尽量精简；
- 项目顺序要符合实际作业或逻辑习惯；
- 尽量减少文字描述或数量填写，用符合或线条代替记人；
- 采用标准用纸，避免过大或过小，方便存档。

4.3 作业日报的填写

作业日报设计出来以后，我们如何正确填写作业日报呢？

- （1）向相关人员说明作业日报的作用，让人认识到其重要性；
- （2）班组名、作业者名、产品名、批量号等基本内容可以由现场办公室人填好，再发给作业者填写其他事项，这样可以减轻作业者的填写负担；
- （3）生产数量、加工时间等只有作业者才清楚的内容，由作业者记录；
- （4）要养成写完后再度确认的习惯；
- （5）管理人中要认真审阅作业日报，及时指出异常点并协助解决问题，形成良好的互动局面。
- （6）现场人员根据日报把握作业的异常趋向，并针对这种趋向实施重点指导。

4.4 作业日报的管理

（1）应把握内容

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

（2）基本方法

- 确认作业报表（工时、产量、异常现象）
- 使用统计手法对作业能力进行管理（均衡情况、变化推移、计划与累积、异常说明）
- 使用图表统计分析效率、成果的变化情况
- 调整计划或目标参数

（3）注意事项

- 发现不准确的日报表要调查原因，并对当事人进行批评指导，直到其掌握为止
- 掌握每位员工的知识水平、技术、经验、干劲及兴趣爱好，在必要时给予耐心细致的指导
- 总结、整理现场的问题点，找到影响效率的关键问题

5. 现场管理的实施方法

5.1 日常的现场管理

日常的现场管理是我们每个班组长在每天的活动中最普通的工作，也是我们圆满地完成生产活动中不可缺少的必要工作。进行生产活动要经常掌握现实的情况，发现问题马上纠正，正是通过这样扎实细致的日常工作减少了异常的发生即使出现异常也能够及早发现。

你所管理的班组工作进展很顺利，或者看起来很顺利，这是否是偶然的好运？日常工作没做好时，工作进展一般都不会顺利。

本工序的不良品要是流到后工程，或者直接流到客户那里，其影响各损失是不能挽回的，我们管理人员的监督工作，要细到关注每个作业者是否打好最后一个螺丝。

5.2 日常管理的要点

(1) 重视所有管理项目

完成生产目标的过程是彻底的标准作业开始到所有班线都具有积极工作的环境，注意所有管理项目，不能忽视任意一个。

这些管理项目当中缺少任何一种都不能达成所希望的生产目标。对于每个项目还要掌握异常，作为异常发现后的对策，必须在严重的不合格发生之前行动。

今天抓品质，明天弄设备，这样的管理只会四处起火，处处要扑救。

(2) 决定重点管理项目

管理项目的重要度根据现场或者当时的状况而不同。

决定管理的优先顺序位，自己的班组中“不给下个工程或客户添异常”，根据这样的原则确定重要的项目。决定重点管理项目的时候，要跟上司充分商量，跟有关部属调整抓住中心。

这时，当然的事情，对于其重点管理项目“应该做怎样的程度为止”，怎样进行和管理水平设定的必要。

(3) 管理的习惯化

应该用什么样的方式来进行管理工作？

比如调查日常健康状态要查食欲是否与平常不一样，身体的哪个部位是否有疼痛，体重的变化等，一般用与平常的自己有什么不同来判断。按“自己的健康指标来管理”的方式来管理的人很少，生活之中发现和平常不同的事（异常），消除其原因（处理），并把效果维持下去。

这样的事有成为习惯的必要，这叫做管理的习惯化，为了了解自己的班组最适当状态和不一样的状态，平时就有必要量化和明确化一些工作。

5.3 日常管理的进行方法

班组的日常现场管理是班组长进行正确的生产活动之必要的工作，每天，每周，每月，每年地累计。

其累计的全部工作，是为了人、物、设备生产要素最大发挥作用。班组长日常的现场管理进行的各种活动，还是为了达成各种各样目标的 P—D—C—A 管理循环。

日常现场管理是品质、作业、安全卫生、成本、设备等一切的管理，为了达成生产目标，所使用的一切都可成为管理对象。

拿作业管理来说，作业管理的目标里，有为生产计划的达成和生产率提高的各种各样的目标。下面以担当组作业组的生产计划达成作为例子来考虑吧。

P（计划）：要达成生产

在组装线上，根据生产台数和生产体制决定生产线的速度。组长对本组的人员合理调配，使全部作业者在节拍内要制造出成品，这样的体制有制定计划的必要。

D（实施）：实行计划→作业设定。

生产节拍之中工作要圆满地结束的话，必须要有熟练的作业设定。

为了更好地生产，作业者每个人必须充分发挥自己的能力。设定水平的高低对于作业者的负荷影响很大，不合理的设定造成更多的浪费、勉强、不均衡、进而影响品质、生产的达成率，根据作业者每个人的能力以及作业内容熟悉的程序组织管理是非常重要的。

C（检查）：调查目标和实绩的差

在新的作业设定之下开始了生产，作为组长，要非常注意新的设定，作业者在节拍内工作是否圆满地结束。

如果目标和实绩没有差距，作业者是否出现不合理设定的内容也要检查。

A（行动）：采取对策或者改善

如果有什么问题，就进行提高生产能力的作业训练或挖掘生产方式的水平的改善方案。

对于我们从各种各样的角度学习了日常的现场管理，那么你应该制定每天的行动计划，不断提醒自己往目标迈进。

班组长一天的工作记录

时间	内 容
上 班 至 10: 00	<p>1.提早 10 分钟上班 作为管理人员，每天必须提早 10 分钟上班，为马上要进行的早预留，充足的准备时间。有些需要提前预热的机器设备，也可以提早打开，为一上班就能进入正常生产做准备。</p> <p>2.晨会 集合班组内所有人员，点名，互相问候。在小结昨天工作的基础上安排今天的工作，说明基本要求和注意事项。把工作拜托给大家。</p> <p>3.机械设备、治工具的作业动作状况的检查，结果确认 为了早期发现机械设备、治工具的不符合，用作业动作状态检查表来确认问题点的有无。若有不符合的话根据其程序依赖修理，采取报告给上司等适当地处理。</p> <p>4.测定机器等精度确认 对于本工序的测定机器，使用工具等进行精度确认的重要度，对应的结构。 例如：作业者用转矩分析器检查之后是否在检查表上进行记入，要确认。</p> <p>5.现场巡视 (1) 作业的观察 为了检查作业者是否按照标准作业时行作业，还有为了找出更好的作业方法而进行作业的观察。 特别是新的作业设定之后和对应者，实习者等接受的时候作业内容是否适合作业者的水平，要看是否进行所决定的标准作业，然后进行作业指导。 看作业者作业状态的时候，要对照标准作业书，至少在仔细地观察 10 次以上之后进行指导。 (2) 安全作业状态的检查 作业者是否在所决定的保护具装着，安全动作、工作环境状态（5S、照明、温度、通风、台面等）。 (3) 品质检查状态的确认 作业者是否采取按照指示的品质检查方法。 本工序的品质保证状况一天 2 次（上午 1 次，下午 1 次）下一个工程和本工序内确认。 有时也听组员的报告。</p>
10 点 至 12 点	<p>(4) 零部件、材料的存量检查确认</p> <p>6.给上司报告生产状况等 给上司正确地传达生产状况，提出自己的看法意见，请求必要的指示，上司不在时报告给代替人。</p> <p>7.后勤事务的处理</p> <p>8.把握某段时间的生产实绩 1 小时生产实绩记入在生产开动日报上，就能知道生产线全体的开动状态，慢的时候查明原因，采取必要的以策。</p> <p>9.出席联络会 为了进行各种情报交换，出席联络会。对于调整事项等（人员、品质、组员展开的方法，组立方法等）交流各自的心得看法。</p> <p>10.对于指示事项的的实施状况检查 (1) 对于临时作业 工程试验、生产试验、设计变更的作业容易出现异常，这时组长和技术员应参与首件产品的确认。必须按照设计式样图、工程表、作业表检查；还要就是否按定量和日程共同进行的数量检查、在变更后的首件产品上挂标识牌，以引起相关人员注意以便其随机应变。 (2) 对于作业变更 改善提案被采用及作业内容变更的时候是否按照变更的内容作业，要检查有什么不符</p>

	<p>合。</p> <p>前工序、本工序以及下工序上有什么问题发生，对是否要支援、确认半成品等进行指示。</p> <p>(3) 要确认新的作业者是否按照作业指导作业。</p> <p>(4) 生产进度的把握。</p> <p>11.作业</p> <p>员工是否按作业方法在生产线上作业。</p> <p>12.品质和异常的情报收集和反馈</p> <p>要留意上工序上是否有新人作业（作业不熟练者），或者本工序上从今天开始大量有新人进入，或者作业熟练者休息等，这些情报要提前联络检查员或下工序，对故障根据系列号码（实际的日程安排号码）确认生产状况，同时要确认不良和有问题的制品出货的地方，组长认为判断有困难的时候集合有关部门确认现物、现状（向上司、技术员等请求指示、呈报意见）。</p>
--	---

13:00	<p>15.参加午休的活动 发动组员积极地参加现场娱乐活动、午休学习会等。</p> <p>16.上午生产实绩的把握以及机械、设备治工具不符合维修状况的检查。 (1) 生产实绩达不到计划的时候，下午首先调查原因采取对策。 (2) 不符合的机械、设备、治工具是否正确地维修。午休的时候是否传达给负责保养的作业者。</p> <p>17.作业训练状况的确认，作业训练的实施 把握现场里必要的技术内容和各人的技能训练要求之后，制订训练计划，根据标准作业书实施作业训练。</p> <p>19.实施现场巡视 与上午中的 5 相同，不过，对上午的要点有改变的必要，比如对于作业者的观察来说，下午和上午进行观察的作业者对象不同。</p> <p>20.把握某段时间的生产实绩 与上午中的 8 一样</p> <p>21.对于揭示事项实施状况的检查 与上午中的 10 一样</p> <p>22.作业 与上午中的 11 一样</p> <p>23.品质和异常的情报收集和反馈 与上午中的 12 一样</p> <p>24.异常发生的时候对策、处理 安全——跟上司（安全专员）联络，接受指示。 品质——首先指示本工序对策，防止向下工序流出不良品，就异常发生的事实迅速联络上司和检查部等。 设备——联络保全部说明状况，耗时较长时报告上司采取适当的处置。 停止时间中——时间可能长达 20 分钟以上时，组织员工学习、开会、或者对不良品返工处置等，短时间（20 分钟以下）的停止时，指示组员进行现场清扫、整理、整顿等活动。</p> <p>25.勤务关系的处理、检查 确认出勤状况，批复相关申请； 接受有关生产的联络事项。</p> <p>26.下班时的生产实绩以及生产上的诸数据的确认和汇集报告 (1) 根据当是日的生产状况，确认实绩、整理数据，通知下一班开工时要进行的必要处置。 (2) 作业日报上记入、确认，根据这个日报记录各种管理数据，把握现场的问题。 (3) 生产实绩。品质情报统计，设备故障内容（开动率）、直接率、能率、复合能率、测定机器精度、开工、下班点检簿、不良统计，材料使用状况，保护工具，消耗品使用状况，作业员的勤怠、出勤率等。</p> <p>27.轮班传达事项的确认 把轮班必要的情报记入在白天夜班联络本里。白天夜班联络本上记载以下的内容： (1) 生产方面 生产量完成的正负数；作业设定内容。 (2) 人事方面 组员的异动、支援、临时员工的入厂接收等关联的情报。受训者和出差者等的确认等。</p>
下班	
下班	

	<p>(3) 品质方面 下班之前总结品质不良发生时处置的情况，异常零件被纳入的情报，本工序上流出的不良品处置等。</p> <p>(4) 设备关系 xx机械的停止次数，对于xx设备上的问题采取xx对策。还是原因追究，对策方法或者确认等。</p> <p>(5) 其他 安全装置的不符合，灾害的有无等。</p> <p>28.下班时的处置 防护用具的收回、放置，工具的收拾、点检，现场清扫的确认。</p> <p>29.晚会 明天的联络事项，安全的确认，明天休息者的确认等。</p>
--	--

班组长一周工作（组装部门）

项 目	内 容
1.现场教育的实施	各管理技术的学习会，新产品组装学习会，危险预知训练，设备导入学习会等现场上必要的训练计划实施。 共同进行工作，技术指导
2 出席生产率提高会议	出席之际进行资料的总结整理（提高开动率，降低原价状况）根据内容（例如，标准时间出的项目等）生产课的技术员参加。
3 提案审查	A、B 两班的回答加在一起确认（水平测量） 时时看现场确认
4.周报做成	整理必要的数据、研究
5.试作展开说明会议	根据场合包括现物确认
6.出席各种研修会	
7.出席突发的各种会议	
8.与技术员检讨	品质、设备、工装夹具的问题点研究和现场对应的方法
9 员工的培养、指导	

班组长——月工作（组装部门）

项 目	内 容
1.出席生产率提高会议（维护会议、降低成本会议、品质提高会议）	根据情况进行现物确认 初期由技术员负责进行，最后由组员展开。
2.作业设定的返工	进行下月的人员计算，异动支援等的研究，进行新作业设定
3.总结月报	总结上月的生产关系的管理数据
4.安全巡视（课内）的实施	现场内的整理、整顿、不安全动作，班组布局，货物的摆放等改善。 结果的总结报告
5 出席安全会议 （展开组内安全集会）	前月度的各组安装总状况 听工场、安全会议的报告（别的工场灾害事例） 听交通安全推进委员会的报告
6.各种辅助材料的申请 （包括事务消耗品）	在库检查申请预测 保护具、补助材料等

	1 回/月、1H/回
7.出席联络会	下月的人员配员、生产台数、工时计算、下月的方针、当月的反省，对于组别的行事计划的 PR。
8.提案的审查	审查相应级别的提案
9.勤务管理的实施	组员的勤务状况给予连接

班组长一年工作（组装部门）

月	项目	内容
1~2	反省年度方针和目标	前年度的业务完成状况的成果以及反省事项确认
3	接收新员工	根据配员定额进行接收准备，检讨培训教育方式
4	制定年度方针和目标	对于安全卫生，品质向上，减少原价，生产率提高，出勤率，QCC，提案，现场教育等。
5	审定评价	上年度下期的实绩（职务等级的平衡）确认，出席审定调整会议
6~7	全国劳动安全周	现场的 5S，不安全动作消灭宣传画的作成，参加安全宣传仪式
8~9	公司内技能比武大会	为了提高选手的技能而训练，担当者出席会议，训练计划的立案实施，制定提高技能的措施。
9~10	全国劳动卫生周间	环境整備。增进健康，标准作业书，异常处理基准书等修正。
10	审查评价（年终）	当年度上期的实绩（职务等级的平衡）确认，作成审定案在系内的调整会议上出席
10	职务能力评价	修正部下的职能级别，整備必要的文件、出席部门内的调整会议。
11	品质月间	品质向上活动，损耗品的展示，推移图的作成，作成宣传画、学习会
12	节假日休假的指导	交通事故防止，防止酒后开车，滑雪、滑冰
每月	标准的修正	标准作业书，技能基准书，其他业务完成上必要的各种标准经常审核确认，让部下彻底地掌握

6.生产准备

6.1 生产准备的定义

生产准备是新产品从开始试产到批量正常生产的整个过程中，为了确保新产品能够按计划顺利进行试产、批量生产，保证产品质量，而进行的相关人员培训、指导书制定、物料调达、设备（含工装、量具、工具）的准备活动。这具活动过程通常也称为生产准备阶段。

6.2 生产准备的分工

新产品的生产准备是个涉及全公司的全面性活动，需要各部门的配合参与，各部门基本分工如下：

NO	部 门	工 作 内 容
1	营业部	客户、市场需求的把握，客户资料（图纸、样机）的接收窗口
2	设计部	设计满足客户要求的新产品（设计、开发、出图）
3	工程技术部	研究如何经济合理制造出新产品（工艺设计、工装设计）
4	制造部	综合人、机、料、法、环五要素，制造新产品
5	采购部	零部件、辅助材料、设备仪器的购买
6	品质部	原材料、工程内、成品的品质控制（设计品质管理体系、制定检查基准、实施检查）

6.3 班组长在生产准备中的任务

班组长在生产准备阶段负责以下工作：

（1）培训员工。针对新产品的特性要求，反复培养员工的作业能力、速度、品质认识水平，直到符合要

求为止。

(2) 制定作业指导书。根据工程技术部、品质部提供的产品工艺要求、管理重点、品质要求，制定相应的作业指导书，指导员工作业。

(3) 预算工装夹具、工具、辅助材料、劳保用品。这类物品的用量只有生产第一线的人员最清楚，所以班组长应在收集各员工建议的基础上统计整理，提出预算。预算提交后还要专门跟进，保证所需物品及时到位。

(4) 生产所需设备、仪器、工装的安装、调试。班组长在设备人员的协助下安装、调试设备，其目的有两个：一、全面掌握设备仪器的使用、点检、保养方法；二、通过学习和使用，确定设备仪器的使用状态，并寻找最佳的生产状态。

(5) 人员岗位的安排和产能设定。人员培训合格后，应根据员工个性和能力的差异安排岗位，工程分割也作相应调整。之后根据作业熟练程度制定每日产能推移，以求尽早达到产量定额。

(6) 物料、设备、工艺、资料异常的发现和反馈。在生产过程中，亲身实践能够发现很多物料、设备、工艺、图纸及标准等到方面的异常状况，这些状况要详细记录下来，积极寻求相关部门解决。

生产准备活动是企业的全方位活动，班组长在其中承担了大量基础工作，事情千头万绪，问题此起彼伏，虽然可能让人紧张烦恼，但却是锻炼人的绝佳机会。班组长在工作中不妨采取清单的方式跟进工作，防止遗忘。(参见《生产准备状况调查表》、《生产准备检查表》)

另外任何在生产准备中发现的问题、异常、不便等，都应认真记录下来并寻求解决之道。新产品的投

产品代码		名称		日期	
------	--	----	--	----	--

产是全公司都关注的大事，在准备阶段提出的问题一般都能得到重视和解决。错过了这个时机，解决问题要经过更多的程序、部门、时间将会拖得更长。

生产准备检查表

分类	确认项目	确认资料	资料来源	检查结果
(1) 工程设定	1 确认防止疏忽措施，以防欠品(包括零件、组件等)的区分、	《一口标准》作业指导	制造	
	2 作业指导书放置作业指导书	作业指导	制造	
	3 等机种切换时残留零部件的管理	现场规定	制造、仓库	
	4 管理不包括设定环境等的措施(全部退回在库等)有标识	工程设定现场	制造	
	5 管程能力的合理性	作业一览表、工程设定	制造	
(2) 工具设备	6 按制点检项目点检(异常管理)	作业指导书	制造技术	
	7 规定有磨损的修理方法(确认补修措施)	点检记录	制造	
	8 规定有磨损的修理方法(确认补修措施)	点检指导	制造	
	9 作业条件，4M 变更时保留	使用维护指导	制造技术	
	10 品质确认记录	点检指导	制造技术	
(3) 一般组装作业	11 检查作业条件，4M 变更时保留	出货检查规格书	品质	
	12 有品质确认记录			
	13 品质结果检查(检查项目应明确)	作业指导、出货检查规格书	制造、品质	
	14 装配 PCB 工程，是否采取防静电措施	作业指导	制造	
	15 怎样防止装反、装错、装弯，有明确的作业注意事项(图示)	《一口标准》作业指导	制造	
	16 为防止标贴类位置贴错，采取乳房止疏忽的措施(治具估化，设定全检工程等)	作业指导现场	制造	

	12 是否有标贴类的防剥离（角部的浮起）对应措施（擦酒精、按压等）	作业指导现场	制造	
(4) 电动、气动螺丝批	1 电批上螺丝的方法有具体规定（力矩的选定，固紧的方法，持电批方法）	教训教材 作业指导	制造	
	2 制定有电批的定期点检并实施，注意螺丝刀头的擦损	点检指导 点检记录	技术	
	3 有输出力矩的点检（用力矩仪进行）	点检指导 点检记录	制造	
(5) E环安装	1 按作业指导书指导过E环的装配作业方法（包括取E环、托人方法、方向）	培训教材	制造	
	2 按作业指导书指导过E环钳的使用方法和把握方法等	培训教材	制造	
	3E环安装后，状态的确认	作业指导	制造	
(6) 插头连接	1 用作业指导书指导过插接插头的方法，不持导线，不可斜插、拆开时不能扭	培训教材	制造	
	2 指导过确认锁紧的方法（声音、间隙、有无突起）是否检查，是否确认	作业指导	制造	
(7) 异常品管理	1 跌落品和落线机有标准否，是否按标准实施	现场	制造	
	2 对追加加工、修正品、发生品是否有异常作业指示书（有注意事项）	异常指示书	技术	
	3 追加加工、修正品在加工之前后是否进行识别管理，是否实施	现场	品质	
(8) 出货检查及外协件购入检查	1 是否作成检验规格书（出检，受检），准备方法是否明确指示	检查规格书	品质	
	2 是否按规定的项目进行检查（记录），测量位置是否明确	检查规格、现场	品质	
	3 所需测量治具是否齐全（规格书、测量器）	所需计测器 治工具清单	品质	
	4 抽样数是否按标准取数（记录），是否进行 N=1 的首件确认	检查规格书出、现场	品质	
	5 对照以前发生的不良是否实施有再发生防止措施	检查规格书、现场	品质	
	6 相似零部件的相似处，不同处是否明确或是否确认	检查规格书	品质	
(9) 捆包	1 装箱数有规定，是否进行了防变形、防划伤措施	作业指导 包装式样书	技术制造	

	2 包装箱是否经过清扫后使用 (有防尘要求的零部件)	现场	部管	
	3 产品是否需要吹气清洁	作业指导	制造	
(10) 品质	1 成品是否满足客户的规格要求	出货检查规格书	品质	

7.目标管理的意义与管项目

7.1 目标管理的意义、目的

(1) 目标的定义

目标是：在一定时期内必须要达成的成果。

目标必须明确规定：做什么、时限、数量等内容。

(2) 目标管理的定义

- 为了达到目标，总是以目标为目的开展工作。
- 一边确认现状是否符合目标要求，一边开展工作。
- 对工作的结果是否符合目标要求进行评价或反省，以利于达成下个目标时借鉴。

(2) 目标管理的目的

1 对组织

- 经营理念、方针的实践；
- 重点集中的经营活动；
- 对环境变化的快速对应。

2 对管理人员

- 激励员工集中资源；
- 任务、责任体制的明确化；
- 部门的自主的弹性运营。

3 对员工

- 在适度的挑战目标下提高工作能力；
- 责任分担制下积极地挑战；
- 参与意识和创新精神；
- 公正地评价成果。

7.2 目标管理能力

一个科学的目标必须具备：

(1) 必然性

明确“为什么这个目标是必要的”——与经营理念、基本方针有一贯性；与中期计划吻合；与现在的重点方针一致。

(2) 挑战性

不仅仅是维持现状，而是志向于更理想的水平、更理想的状态——战胜竞争对手。

(3) 组织性

得到其他部门和有关人员的赞同和协助——不仅仅是不给其他部门添异常，而是他们为此作出贡献，会感到非常的高兴。

(4) 测定性（定时性）

因为用数、量的概念来测定成果，故而变得容易——评价、检查进度状况或达成度的尺度，基准也包含在其中。

(5) 具体性

目标的内容表现得非常具体，谁都能容易理解。

(6) 实行性


目标的内容表现得非常具体，能够马上采取行动的，容易参加。

(7) 视觉性

在视觉上谁都能感觉到目标的存在，侧面支援、检查都非常容易。图表被有效地使用。

目标管理的三种水平

层次	级别	状态	典型意识	员工主观能动性
----	----	----	------	---------

	卓越目标管理	实现自我价值,把工作当成自己的事业来做	做到最好,追求更好	高度发挥
	中级目标管理	为了完成任务而工作	完成任务就万事大吉	偶尔
	初级目标管理	上司指示我怎么做,我就怎么做	不违反指令就可以	无

7.3 管理项目

目标制定出来后,我们还必须通过管理项目的方式监控和达到目标。所谓管理项目指可以客观反映某项工作状况的参数。如不合格率、生产达成率等。管理项目是对于工作进行客观评价的基础。

因为管理项目的设定和推移图能很好地反映一项工作前后的变化状况,可以根据这个变化来判定工作质量是好转还是滑坡;工作量是增大还是减少了,是否需要增加和人手等等。因此,根据企业的经营方针和目标,结合自己部门的具体情况建立一套管理项目,并进行日常记录及管理是非常重要的。

只有明确各部门的管理项目,员工才能方向一致地为“项目”工作,而不是为某个人的指令来工作。因为有了管理项目,所以作为上司评价下属的工作也有一个明确的尺度,减少主观的偏差。同时,要达成管理项目必须要全力以赴地努力工作,仅知溜须怕马、做表面文章的人必然呆不下去,而那些肯脚踏实地、有真才学的人管理者却能够心情愉快地在团队中发挥自己的才干。

下表列出了工厂的一些常用管理项目,请根据企业自身的特点进行调整,以便能正确、合理、高效地把我们每一天的工作管理起来!

工厂中常用的管理项目

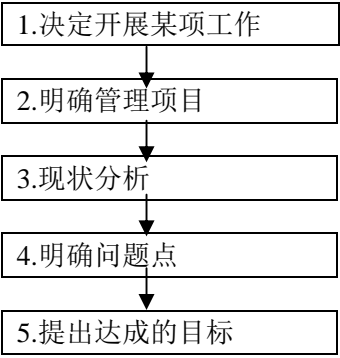
分类	序号	项 目	计 算 公 式
效率 (P)	1	生产率	产出数量/总投入工时
	2	每小时包装数	包装总数/总投入工时
	3	日均入库数量	实数值
	4	日均出库数量	实数值
	5	日均检查点数	实数值
	6	日均装车数	实数值
	7	日均卸车数	实数值
	8	总标准时间	各工序标准时间之和
	9	流水线节拍	(品种不变)
品质 (Q)	1	工程内不合格率	工程内不合格数/总数
	2	一次合格品率	一次合格品数/总数
	3	批量合格率	合格批数/总批数
	4	进料批量合格率	合格批数/总批数
	5	客户投诉件数	实数值
	6	不良个数率	返品个数/来料个数
	7	内部投诉件数	实数值
	8	内部投诉数量	实数值
交期 (D)	1	延迟交货天数	实数值
	2	完成品滞留天数	完成品平均在库金额/月平均销售金额
	3	按期交货率	按期交货批数/应交货批数
	4	总出货量	实数值
	5	各品种出货量	实数值
	6	生产计划完成率	按计划完成批数/总批数
设备 (E)	1	时间稼动率	(负荷时间-停止时间)/负荷时间
	2	运行利用率	有效运行时间/运行时间

	3	故障件数	实数值
	4	平均故障间隔时间	运行时间合计/停止次数
	5	平均故障时间	故障停止时间合计/停止次数
	6	故障件	数实数值

7.4 管理项目与目标的关系

前面介绍了管理项目与目标，那么，对于某项工作来说，其管理项目和目标究竟是一种什么样的关系呢？

其生成关系如下：



也就是说，首先我们在众多的工作中要分析判断哪项工作是重点的、关键的，这可以从市场、客户的反映来决定，也可以从公司的经营思路、发展规划角度来考虑。这项工作确定后，我们进一步检讨围绕着这项工作有哪些参数可以评价它，即它的管理项目是什么。然后通过调查、收集数据资料，来分析目前的现状，把握问题所在，最后根据本身的资源条件、内外环境的期望和要求确定合适的目标。

目标确定后，我们由此就可作出实施计划书，然后按计划进度推进和开展工作。

管理项目和目标的关系

NO	工作	管理项目	现状	问题点	目标
1	降低不良率	1 零部件不良率 2 工程内不良率 3 成品不良率	1 2.3% 2 1.9% 3 30.8%	外观不良占总不良的 81%	外观不良半年内降低 60%
2	提高生产能力	小时产量	100 台/小时	表面处理等待时间 0.2 小时/批	表面处理等待时间 0.05 小时/批
3	提高设备效率	设备停止时间	11.2 小时/月	跳闸占 63%	三个月内减少 50%
4	提高包装效率	日均包装数	1000 台	备料时间浪费 30%	三个月内提高 10%
5	提高出入库精度	账物不符率	3.5%	包装材料账物不符占 45%	半年内达到 2.5% 以下
6	目视管理活动	实施点数			200 点/月
7	现场活性化	人均提案件数	0.9 件/人	制造部人均提案 0.1 件	三个月内达到 1.5 件/人

目标管理检查表

NO	项目	目标值	管理界限	达成手段和方法	实际状况
企					
业					
部					
门					

班 组						
个 人						

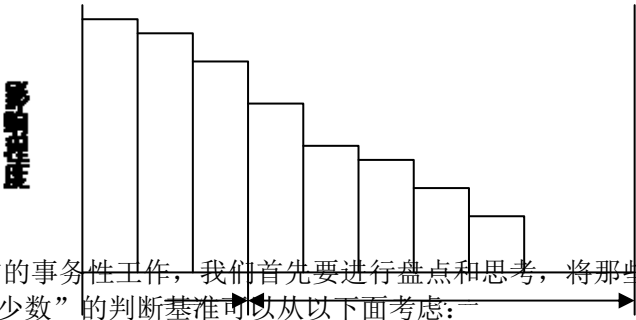
8.抓住重点

在工作中你是否碰到这样的问题：

- 某个设备坏了，停在那里等你报修；
- 上司让你马上给他整理一份近期生产记录；
- 有位员工生病了，要安排别人来顶工位；
- 有个物料迟迟没到，半个小时内就要停线了；
- 某个产品马上生产了，作业指导书还没来得及做.....

在这种情形之下，只能恨自己不是孙悟空，不会分身之术，那焦头烂额、疲于奔命的感觉，确实令人沮丧。因为班组长负责的多半是日常事务，日常事务是多而繁杂的，没有好的技巧，就会事倍功半。所以，在工作中能否抓住重点，是能否胜任班组长这个角色的关键。

重点管理来自柏拉的“重点的少数”理论。换言之就是只有 20%的工作，却占用了你工作 80%的重要性；另外 80%的工作，都是次要的，只占 20%的比重。



对于日常的事务性工作，我们首先要进行盘点和思考，将那些“重要的少数”寻找出来，首先完成他们。“重要的少数”的判断基准可以从以下面考虑：

- 影响后序工作的事务；
- 有牵连影响的跨部门工作；
- 影响指标指数的事务；
- 上司特别强调的方面；
- 员工、下属关注的工作。等等

以上五种工作要优先实施，重点管理。当然其余的工作并非是不用做，而是将有限的资源和精力作合理安排。

9.晨会制

晨会是指利用上午上班的前 5~10 分钟的时间，全体员工集合在一起，互相问候，交流信息和安排工作的一种管理方式。晨会在很多企业推行的时候，多多少少都普遍丰存在以下的误区：

- 谁有没有来，一看就知道，何必开早会呢？
- 把指示传达到位就行了，何必开早会？
- 听那么多与我无关的事，浪费时间。
- 在告示板上张贴就行了。
- 开早会的时间，可以多做好几个产品呢！

存在上述误区的根本原因，是因为没有认识到晨会在现场管理中具有重要的位置，晨会是：

- 人员点到地场所
- 活动发表的场所
- 作业指示的场所
- 生产总结的场所
- 唤起注意的场所
- 培训教育的场所
- 信息交流的场所

因为晨会在现场管理中占有重要的位置，所以即使占用了工作时间也要坚持实施。

9.1 晨会的六大好处

- (1) 有利于团队精神的建设
- (2) 能产生良好的精神面貌
- (3) 培养全员的文明礼貌习题
- (4) 提高干部自身水平（表达能力、沟通能力）
- (5) 提高工作布置效率
- (6) 养成遵守规定的习惯

9.2 晨会的内容

- (1) 发出号令，集合人员
- (2) 人员报数点到（通过报数声间确认人员精神状态）
- (3) 总结昨天的工作
- (4) 传达今天的生产计划和基本活动，说明注意事项
- (5) 公司指示事项的转达
- (6) 人员工作干劲的鼓舞
- (7) 宣布作业的开始

如果班组内有轮班或上班时间不一致，就特别有必要把晨会事项传达到下一班次，否则容易引起生产的混乱，发生问题。

9.3 晨会的主持人

主持方式	要求说明	利	弊
班组长主持	班组长具备一定的权威性，表达能力好	能够针对班组特性、现状进行，针对性强	班组长的能力差距将造成班组差距
部门主管主持	全盘工作非常清楚了	人员重视，方针政策能够得到贯彻	管理人员得不到应有的锻炼，会议容易过长
管理人员轮流主持	管理人员了解他人的工作，有全局观念	管理人员的才干得到锻炼和施展	焦点分散，行动方向较难统一，团队塑造慢
管理人员和员工轮流主持	信息通畅，协商式的风气已经形成	形成民主协商的工作气氛	推行有一定难度，效果难预测
员工轮流主持	对员工的素质、责任心、问题意识要求高	员工参与管理，提高责任心	员工放不开时，可能草草结束。

10.标准与标准化

10.1 标准的特征

标准是指应用流程使作业人员更安全、更容易地工作，以及企业为确保顾客、质量及生产力的最有效工作方式。它有两种不同的形态：“管理标准”和“作业标准”。“管理标准”是指管理员工的行政工作所必需的，包含管理规章、人事规则以及政策、工作说明书、会计制度等等。“作业标准”是指员工实践 QCD 所应执行的工作方式。标准具有以下几个特征：

- (1) 代表最好、最容易与最安全的工作方法

标准是集合员工工作多年的智慧及技巧的结晶。当要维持及必讲某件事的特定工作方式时，要确认不同班别的所有作业人员，都遵守同样的程序。这些标准就能成为最有效率、安全、成本效益的工作方法。

- (2) 提供一个保存技巧和专业技术的最佳方法

却没有将此知识分享出来，这些知识将会随着员工的流失而流失。惟有予以标准化、制度化，这些知识才得以保留在公司内。

- (3) 是衡量绩效的基准和依据

凭借所建立的标准，管理人员可以评估工作的绩效，没有标准，就没有公正的方法来衡量了。

- (4) 表现出因果之间的关系

没有标准或是不遵守标准，一定会导致异常、变异及浪费的发生。

- (5) 提供维持及改善的基础

上面讲过，遵守标准即为“维持”，而提高标准则为“改善”。没有标准，就没有改善，因此标准是“维持”及“改善”的基础。

- (6) 作为目标及训练的依据和目的

一旦建立了标准，下一个步骤即是训练作业员，使其能习惯成为自然，依照标准去工作。

- (7) 现场工作检查和判断的依据

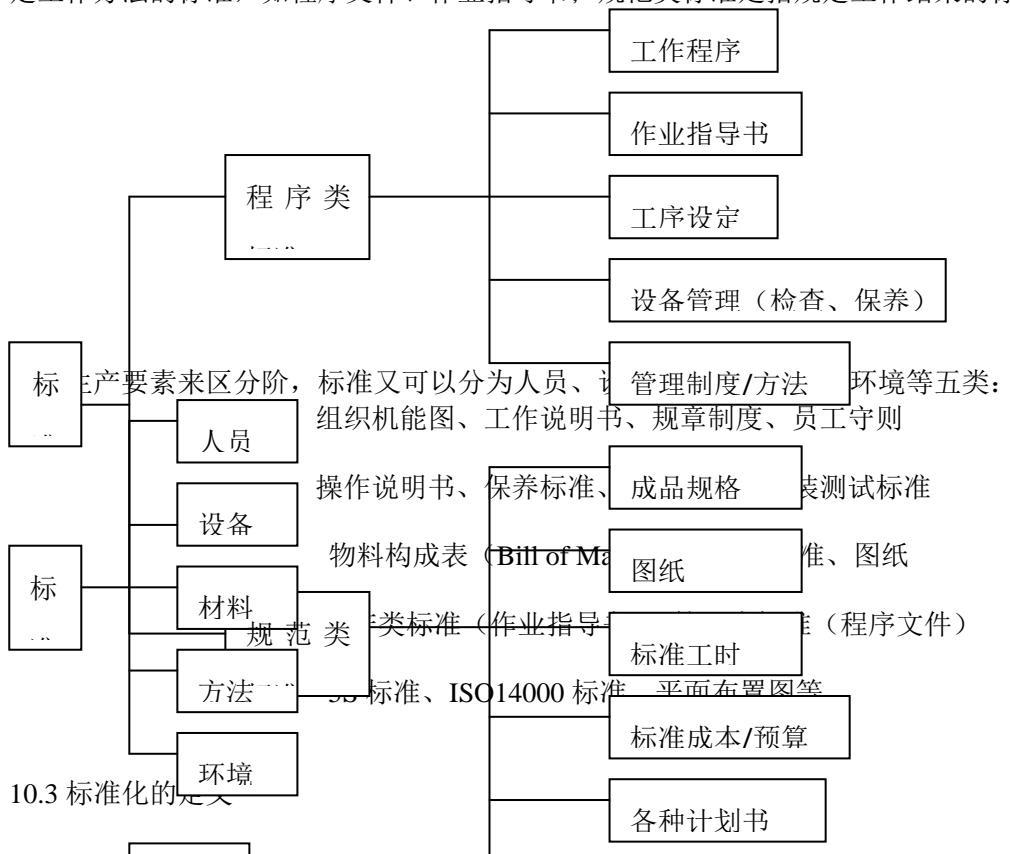
在现场，工作标准经常被展示出来，作为作业员工作的主要步骤及检查点。无疑，这些标准可作为提醒作业员之用，但是更得要的是，它有助于管理人员检查工作是否正常地进行，标准是否正被执行着。

(8) 防止问题发生及变异最小化的方法

只有在改善的成果予以标准化后，才能期望相同的问题不会再次发生。质量控制亦指变异控制。班组长的任务是要对每一个流程的主要控制点予以确认、定义及标准化，而且要确认这些控制点经常都能被执行着。

10.2 标准的种类

根据作用对象的不同，我们常把标分为两类，一是程序类标准；一是规范类标准。程序类标准是指规定工作方法的标准，如程序文件、作业指导书；规范类标准是指规定工作结果的标准，如技术规范等。

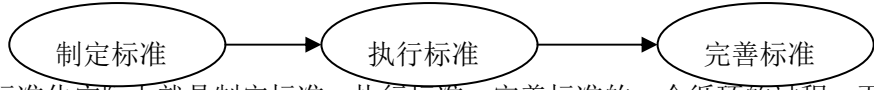


10.3 标准化的定义

定义

经营方针/目标

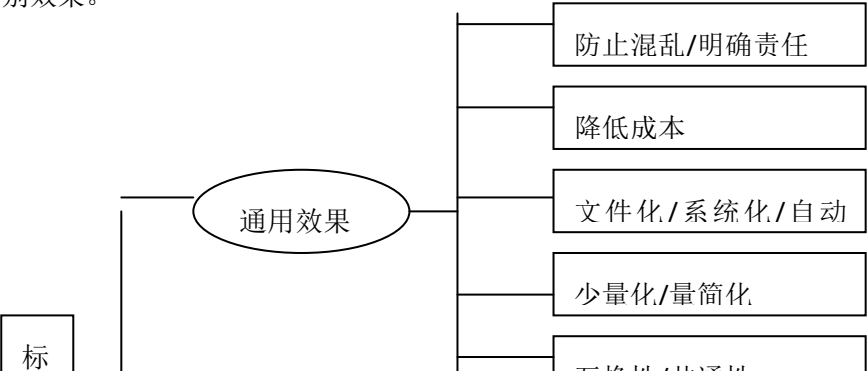
对于一项任务，将目前认为最好的实施方法作成标准，主所有做这项工作的人执行这个标准并不断完善它，整个过程称之为“标准化”。



标准化实际上就是制定标准、执行标准、完善标准的一个循环的过程。无标准、有标准未执行或执行不好、缺乏一个不断完善的过程.....以上种种，都不可称为标准化。

10.4 标准化的效果

在公司的内部管理活动中，标准化的作用更是功不可没。其效果可分为三类：通用效果、附带效果和特别效果。



10.5 标准的执行

标准制定出来了，如何让员工自觉执行并成为习惯？相信是每一个管理者面临的难题。

(1) 标准是最高的作业指示

如果没有付诸实施，再完美的标准也不会对我们有所帮助。为了使已制定的标准彻底地贯彻下去，我们首先需要让员工明白这样一个思想：作业指导书是自己进行操作的最高指示，它高于任何人（包括总经理）的口头指示。

(2) 班组长现场指导，跟踪确认

做什么，如何做，重点在哪里，班组长应手把手传授到位。

仅教会了还不行，还要跟进确认一段时间，看其是否领会，结果是否稳定。

对不遵守标准作业要求的行为，上司（班组长）一旦发现，就要立即毫不留情予以痛斥，并马上纠正其行为。

(3) 宣传揭示

一旦设定了标准的作业方法，要在显著耀眼的位置揭示出来，让人注意也便于与实际作业比较，对于作业指导书，则要放在作业者随手可以拿到的地方。

把标准放在谁都看得到的地方，这是目视管理的精髓。

(4) 发现标准有问题时的做法

要经常这样教育员工：如果你发现标准存在问题或者你找到了更好的操作方法，不要自作主张地改变现有的做法（因为你认为好方法有可能是漏考虑了某种因素的情况下得出的），而应当按下面的步骤去做。

- 1 将你的想法立即报告你的上级；
- 2 确定你的提议的确是一个好方法后，改订标准；
- 3 根据改订后的标准改变你的操作方法；
- 4 根据实际情况调整。

(5) 不断完善

虽然标准暂时还代表着最好的作业方法，但科学技术在不断进步，改善永无止境。对于别人的质疑要虚怀若谷，诚心接受。即使指责得不对也不要尖锐反驳。要始终抱着这么一个想法：现在的作业方法还是在一个较低的水平，是改善和进步的一个起点，更好的在后边。

(6) 定期检讨修正

发生以下的情况时，我们要对标准进行修订：

- 标准的内容难以理解；
- 标准定义的任务难以执行；
- 产品的品质水平已经改变；
- 当发现问题及步骤已改变时（人员、机器、材料、方法）；
- 当外部因素要求改变时（如环境问题）；
- 当法律和规章（如产品赔偿责任法律）已经改变时；
- 上层标准（ISO、GB 等）已经改变。

(7) 向新的作业标准挑战

通过现状的作业情况，找出问题点，实施改善，修订成新的作业标准。

学习其他改善事例，受到启迪后在现场实践，寻找改善重点，从实际出发不断进行改善。

11.问题的把握与改善

11.1 问题意识

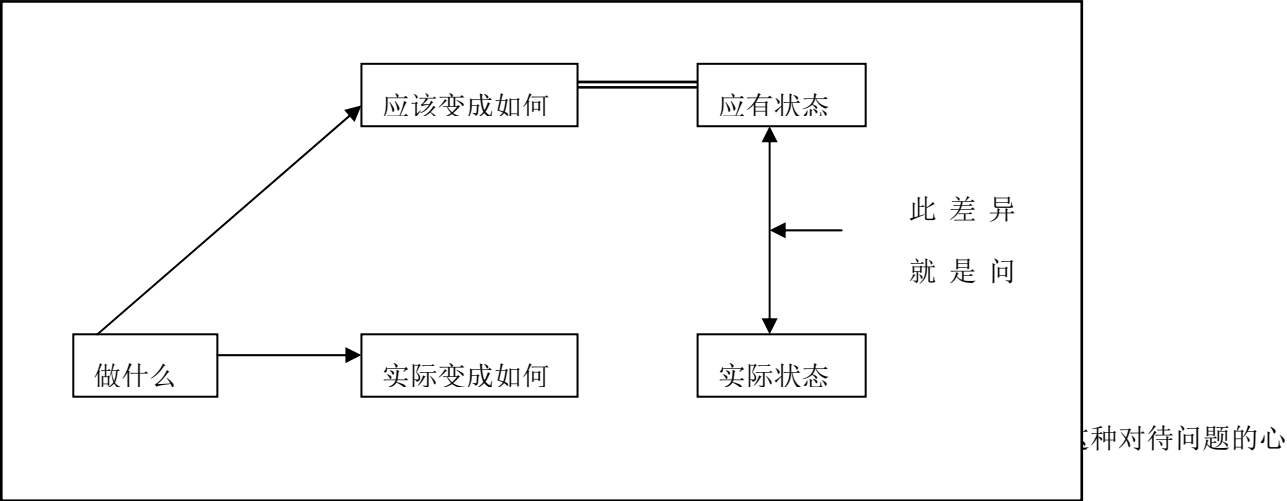
只有已经倒闭的企业才没有问题，一个班组也是一样，身为管理人员，其实最大的任务，就是解决问题。管理的技巧也可以说是解决问题的技巧。

所谓问题，是指“应有状态”与“实际状态”的差异，其中“应有状态”并非理想状态，而是“应该如此”，是作为某种工作的结果所能预测的状态，与此相比较的实际状态出现差异时，就认为有问题。包

括：

- (1) 本来应该的状态与实际的差距
- (2) 不能放任需要马上解决的事情
- (3) 给其他的人员或下一工序添加异常，留下不良影响
- (4) 必须致力解决的部分
- (5) 想使之实现，使之成功的事情

下图为问题的结构示意图。



问题意识一般从以下几个因素中产生：

- (1) 否定现状的精神（意识到不能维持现状）
 - 使自己陷入困境，为之烦恼的，觉得有疑问的事情
 - 有浪费、勉强和不合理
 - 故障、投诉、索赔事件
- (2) 更高的追求（想做得更好）
 - 理想、展望、憧憬
 - 使命感、责任感
 - 成就感、正义感

11.2 问题的种类

一般人士对眼前所发生的问题，会感觉“糟糕，糟糕”，但对不易觉察的问题，容易忽略。欲发掘遗漏的问题，必须将问题的种类归纳出来，判断必须整理解决的真正问题是什么，才能重点解决问题。

需要对问题进行以下判断区分：

- (1) 人员的问题还是工作的问题

如果是人员的意识不到位，就要进行思想意识教育；如果是技能不足，则要强化某方面的技能；如果是工作方法不合适，我们就调整相应的工作方法。

- (2) 组织的问题还是目标的问题

如果我们的组织团队战斗力不够，那么团队的重塑过程是必要的；如果因为目标不切合实际造成业绩偏离，我们主应该进行目标的调整。

- (3) 当前的的问题还是将来的问题

对于眼前的的问题，我们要区分重点予以解决；至于将来可能出现的问题隐患，更不能掉以轻心，要采取必要的措施，防止问题的发生。

- (4) 内部问题还是对外问题

对于内部的问题，我们可以依据自身的规章守则解决；对于外部的的问题，我们必须依据其后果的预期影响程度，来决定必要的对策。但是必须迅速、果断处理，防止负面影响进一步扩大。

- (5) 表象的问题还是本质的问题

有的问题是表面和偶然发生的，处理后不会再次发生；有的却是本质性的问题，如果不是从根本抓起，问题还会反复发生，或者产生连锁反应。所以认识问题背后的实质是非常关键的。

问题发现表

部门：

	问题发生的原因（5WH）	
--	--------------	--

	What	Why	Who	Where	When	How	
今后想进一步提高的方面 (问题)	目的是否有问题	问题何在	人或组织的问题	地点或场所的问题	时间或时期的问题	方法的问题	解决的方向

11.3 解决问题的步骤

发掘工作方法的不良加以改善，使问题不再重复，从这种意义而言，把问题的发生视为机会，加以反省，改善工作方法，就是排除问题产生原因的目的，其步骤如下：

(1) 问题的明确化：明确提出的问题是什么，是何种范围作业解决的对象，必须探讨发生的原因，在何处。

(2) 问题现状的掌握：问题在何处、如何发生、发生多少等，观察、收集客观数据，掌握问题发生的习惯性，在这种情况下，如果可能，应以资料来掌握事实。

现状的把握			现象的分析		原因
What	何事	} 不好吗？问题呢？	When	何时好	这种差异何处出现？
	何物			何时不好	
When	何时		Where	何处好	
	从何时起			何处不好	
Where	何处		Who	谁做好	
How	多时			谁做不好	
Much			How	如何做好	
(Many)	多少			如何做不好	

(3) 目标的设定：考虑现状、可能性、必要性等，将解决问题至何种程度作为目标提示。

(4) 界定问题发生的原因：为何发生问题、考虑候补的原因，此称为问题的因素，可以利用查检表、要因分析图、析拉图等工具来进行分析。

(5) 原因分析、证据调查：调查真正的原因，应在现场以自己的眼睛、耳朵来确认事实、记录资料，可以利用系统图、要因分析图、柏拉图等工具来进行分析。

(6) 针对原因的对策、方案的拟定：为彻底解决问题，要确定适当的对策，并且考虑采取对策需要到什么程度。

(7) 对策的可行性分析：在正式实施对策之前，应加以验证，确认对策能否可行，是否会“水土不服”。

(8) 对策的实施：明确决定实施计划或负责人之后，对策进入实施的阶段。为了及时掌握实施情况，保证最终目标的完成，可进行计划进度管理。

(9) 效果的掌握：调查问题解决至何种程度，问题的原因消除至何种程度，可以利用柏拉图、推移图等方法来进行效果确认。

有效的对策与无效的对策

序号	无效的对策	有效的对策
1	加强教育，提高员工责任心	新人教育时，主要方面教育内容进行重点教育
2	加强员工品质意识	重点工程处揭示实物，追加确认打点标识
3	罚款 50 元，通报批评	制作工装夹具，防止放反

4	螺丝松脱，上紧螺丝	使用紧固力矩调整为 100N
5	教育员工，认真码放，限制乱摆放	高度（限高 1.5M）
6	知会下工序注意保持清洁	调整作业顺序（清洁工序从 3 调至 7）
7	拿取小心，发现异常马上报告	制定一口标准图示悬挂，人员重新培训拿取方法

启示：仅仅要求部下要“小心，注意”是远远不够的，管理者必须制定良好的工作流程、工作方法，从根本上解决问题。有效对策的制定有时是有些难度，但无效的“对策”只能欺骗自己。

(10) 标准化：将好的方法、心得以书面的形式固定下来，不断完善不足之处，并严格遵守已经确定下来的方法，使问题不再发生，这就是所谓的“标准化”。

11.4 改善

(1) 改善基本思想

- 1 抛弃固定观念；
- 2 说不行的理由，寻找可行的方法；
- 3 能做的先做，不要等到万事俱备；
- 4 发现错误，立即纠正；
- 5 改善，不花钱也可以做到；
- 6 多问几个为什么，寻找真正原因；
- 7 发挥众人智慧，团队作战；
- 8 实际去做，而非夸夸其谈；
- 9 没有“想法”就是没有“能力”；
- 10 改善永无止境。

(2) 现场改善的内容

改善策略的产生有一个过程，即“看法→想法→方法”。首先对现场具备一定的认识，有自己的见解，这就是“看法”；然后因为有了自己的见解，所以就会去思考现场的合理性，寻求更好的方法，这就是“想法”；有了想法就希望把它付诸实践，充分调动利用现有资源，创造出价值的新手法和策略，这就是“方法”。

名称	定义	例子
看法（意识）	对现场的认识	现场意识、时间意识、问题意识、全局意识
想法（理念）	自己的见解、基本的理念	成本理念、管理与改善的理念
方法（手法）	具体的手法和策略	价值分析、QC 手法、IE 手法

(3) 改善的十二个方法

序号	方法	具体解释
1	排除	抓住重点。如果它是无足轻重的，那么，就不必做它。
2	正与反	任何事物都有正反两面，要正确对待。
3	正常与例外	管理无所不至是不现实的。我们应当寻找异常和例外去管理它们，这样可以减少很多管理成本。
4	定数与变数	我们可以用不同的方法来对等稳定和变化，降低管理难度。
5	转化和适应	转化指功能或目的转移应用；适应指通过改善或修正，使其符合预期使用或作为它用。
6	集中和分散	用一个特定的标准或角度将事物分类成某些项目或单元，把相同的放在一起处理，不同的分别处理。
7	增加和删减	有必要的，如果没有就要加上去；没必要的，如果有就要将其删除。
8	扩大和缩小	将事物扩大或缩小，使工作更方便。
9	并列和串列	可根据时序并列或串列工作，缩短滞留时间。
10	改变顺序	通过变更工作顺序来解决或减少我们相应发生的问题。
11	互补和代替	将停止等待的时间用其分工作来互补和替代，可以提高利用率。
12	差异和共性	分析事物的差异和共性，根据其物质特性解决问题。

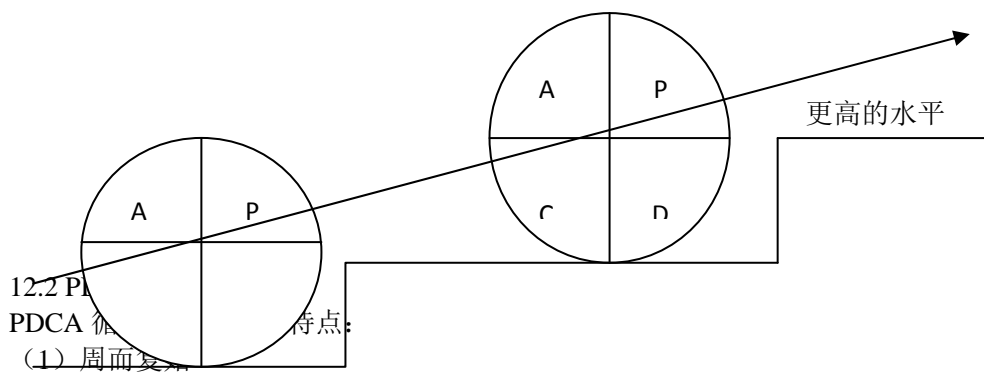
12.P、D、C、A

“PDCA”循环是质量管理专家戴明博士提出的概念，所以又称其为“戴明环”。到现在为止，从未出现过可以适用于所有企业的管理模式，然而 PDCA 循环是能使任何一项活动有效进行的方法，特别是在生产管理（尤其是品质管理）中得到了广泛的应用。

12.1 PDCA 的含义

P、D、C、A 四个英文字母所代表的意义如下：

- P (Plan) ——计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制定；
- D (Do) ——执行。执行就是具体运作，实施计划中的内容；
- C (Check) ——检查。检查计划实际执行的效果，比较和目标的差距。分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题；
- A (Action) ——调整（或处理）。包括两个内容：成本的经验加以肯定，并予以标准化或制定作业指导书，便于以后工作时遵循；对于没有解决的问题，查明原因，其解决的方法也就成为一个 PDCA 循环的内容。如此周而复始，不断推进工作的进展。



PDCA 循环的四个过程不是运行一次就完结，而是周而复始地进行。一具循环结束了，解决了一部分的问题，可能还有问题没有解决，或者又出现了新的问题，再进行下一个 PDCA 循环，依此类推。

(2) 逻辑组合

一个公司或组织的整体运行体系与其内部各子体系的关系，是大环带动小环的有机逻辑组合体。

(3) 螺旋式上升

PDCA 循环不是停留在一个水平上循环，不断解决问题的过程就是水平逐步上升的过程。

12.3 PDCA 的模式

PDCA 循环应用了科学的统计观念和处理方法。作为推动工作、发现问题和解决问题的有效工具，典型的模式被称为“四个阶段”和“八个步骤”。

(1) 计划阶段 (PLAN)

- 1 分析现状，发现问题；
- 2 分析问题中各种影响因素；
- 3 分析影响的主要原因；
- 4 针对主要原因，采取解决的措施；
 - (WHY) 为什么要制定这个措施？
 - (WHAT) 达到什么目标？
 - (WHERE) 在何处执行？
 - (WHO) 由谁负责完成？
 - (WHEN) 什么时间完成？
 - (HOW) 怎样执行？

(2) 执行阶段 (DO)

- 5 执行，按实施计划的要求去做；并保存每步实施的记录（数据、提案内容、表格、照片等等）。

(3) 检查阶段 (CHECK)

- 6 检查，把执行结果与要求达到的目标进行对比；确认是否按日程实施以及实施项目是否能按计划达成预定目标值。

(4) 调整、总结阶段 (ACTION)

- 7 标准化。把成功的经验总结出来，水平展开到其他方面，并进行标准化工作；
- 8 把没有解决或新出现的问题转入下一个 PDCA 循环中去解决。

PDCA 是对持续改进、螺旋式上升工作的一种科学的总结，在现场管理中得到了广泛的应用，是管理工作不可缺少的工具及改进公司的根本力量。

13.新 QC 七种手法

70 年代以来，日本企业倡导“把头脑带到企业中来，有思考和创意地工作”，管理人员工作不仅仅是掌握数据分析，更重要的是确定问题，制定计划和进行部门之间的协调等。所以，管理人员要具备从各方面获得语言文字信息，进行整理构思并运用到实际工作中的能力。新七种工具能够帮助对语言资料进行分解，从各种混乱的互相缠绕的因素中，抓住问题的关键，寻找新构思，制定切实行的措施和方法。

13.1 亲和图法

(1) 定义

又称 KJ 法或卡片法，是由日本学者川喜田二郎（Kawakitajiro）研创并推广的手法。就是针对某一问题，充分收集各种经验、知识、想法等语言文字资料，通过汇总并按其亲和性（相近性）分类综合这些资料，使问题明确起来，求得统一认识和协调工作，以利于问题解决的方法。

(2) 目的

把从杂乱无章状态中收集的语言数据根据他们相互间的亲和性统一起来，明确应解决问题的方法。

(3) 用途

- 提高总结判断能力，认识事物本质；
- 打破常规的理性、批判性的逻辑思考，创立新的思想；
- 克服分歧，促进协调，统一思想；
- 有利于充分贯彻方针思想，达到目标。

13.2 头脑风暴法

(1) 定义

又称畅谈法、集思法，国内也有称之为“诸葛亮会议”。它是采用会议的形式，通过一定方法引导每个参加会议的人围绕某个中心议题（如某个不良问题），广开言路，激发灵感，互相在头脑中掀起风暴，毫无顾忌、畅所欲言地发表见解的一种集体创造思维的方法。

(2) 目的

打破常规思维，展开想象的翅膀，发挥创造力，想出更多更好的方法来解决问题。

(3) 用途

- 以共同目标为中心，在他人意见的基础上形成并完善自己的看法；
- 识别现存问题，追究真正原因，寻找解决方法；
- 寻找潜在的改进机会；
- 全员参与，发挥集体的智慧和创造力，提高决策的正确性。

13.3 关联图法

(1) 定义

所谓关联图，就是对原因—结果、目的一手段等关系复杂而相互纠缠的问题，在逻辑上用箭头把各要素之间的因果关系连接起来，从而找出主要因素和项目的办法。

(2) 目的

对相互纠缠的复杂因素，挖掘其问题所在，以寻求适当解决措施的办法。

(3) 用途

- 适用于分析整理各种复杂因素交织在一起的问题；
- 可以明确关键，抓住重点；
- 简明扼要，一目了然，容易让人们理解；
- 便于补实和修改。

13.4 系统图法

(1) 定义

又称树型图或树图。就是把要实现的目的与需要采取的措施或手段系统地展开，并绘制成图，以明确问题的重点，寻找最佳措施或理想的途径。

(2) 目的

以目的—手段的方式有系统地寻求实现目的的最佳手段的方法。

(3) 用途

- 新产品研制过程中设计质量的展开；
- 制定质量计划，展开质量活动；
- 方针、目标、管理项目的展开；
- 明确部门职能及管理职能；

- 创意地解决有关质量、成本、交货期等相关问题。

13.5 矩阵图法

(1) 定义

从作为问题的事项中，找出成对的因素群，分别排成行和列，在其交点上表示成对因素间的相互关系，确定关键点，是通过多元思考明确问题的方法。

(2) 目的

确定对应因素之间的定性关系，寻找着眼点。

(3) 用途

- 发现制造过程不良品的原因；
- 明确一系列项目与相关技术之间的关系；
- 检查质量与作业及其他管理活动的关系；
- 确定系统产品开发、改进的着眼点。

13.6 PDPC 法

(1) 定义

即过程决策程序图法。PDPC 法是为了完成某个任务或达到某个目标，在制定行动计划或设计方案时，预测可能出现的障碍和问题，并提出多种应变措施，保证最终达成的一种方法。

(2) 目的

通过预测和系统的把握，防止重大事故的发生。

(3) 用途

- 整体掌握系统动态，有助于全局性判断；
- 制定方针、目标的实施计划；
- 预测系统的完整性和可靠性；
- 制定工序的控制措施。

13.7 箭头图法

(1) 定义

又称矢线图法或网络图法，利用它可以精确计算各项工程、计划、项目的日程，明确各项之间的联结关系和从属关系，找出影响工程的关键因素，从而进行统筹协调，合理利用资源，不断修改和优化计划，提高效率和经济效益。

(2) 目的

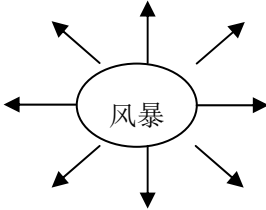
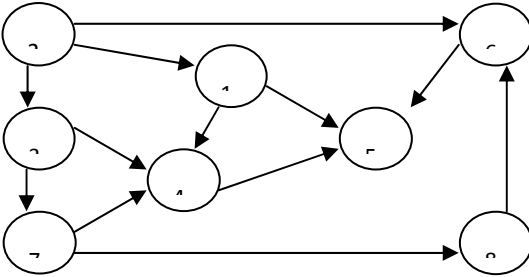
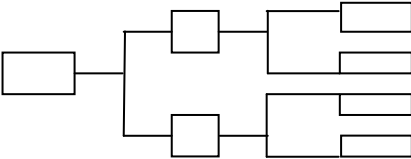
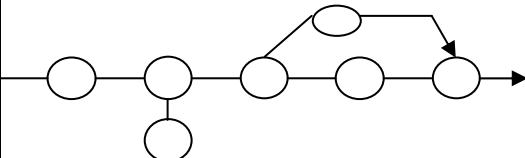
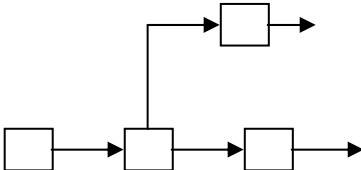
安排和编制最佳日程计划，突出重点，有效地实施进度管理。

(3) 用途

- 制定详细周密的计划；
- 计划实施过程中，可以随情况的变化适当调整；
- 能够具体迅速地了解某项工作的进度及对总体工作的影响，及时采取措施；
- 指挥大型的、复杂的生产活动。

13.8 新七种工具的简要说明

手 法	类 型	简 图
亲和图法		

头脑风暴法																		
关联图法	<p>按应用形式分：</p> <ul style="list-style-type: none">● 多目的型● 单一目的型 <p>按结构分：</p> <ul style="list-style-type: none">● 中央集中型● 单向汇集型● 应用型																	
系统图法	<ul style="list-style-type: none">● 构成因素展开型● 方法展开型● 宝塔型																	
矩阵图法	<ul style="list-style-type: none">● L 型● T 型● X 型● Y 型● C 型	<table border="1" data-bbox="809 945 1171 1124"><tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td></tr><tr><td>a</td><td>△</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>b</td><td></td><td>◎</td><td></td></tr><tr><td>c</td><td>△</td><td></td><td>◎</td></tr></table>		A	B	C	a	△	○		b		◎		c	△		◎
	A	B	C															
a	△	○																
b		◎																
c	△		◎															
PDPC 法	<ul style="list-style-type: none">● 顺向进行的 PDPC● 逆向进行的 PDPC																	
箭头图法																		

14. 5S 管理

14.1 5S 的含义

5S 起源于日本，指的是在生产现场中将人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理，是日式企业独特的一种管理方法。

日式企业将 5S 运动作为工厂管理的基础，推行各种品质管理手法，二战后产品品质得以迅猛提升，奠定了经济大国的地位。而在丰田公司倡导推行下，5S 对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心怡的工作场所等现场改善方面的巨大作用逐渐被各国管理界所认识。随着世界经济的发展，5S 现已成为工厂管理的一股新潮流。

5S 指的是日文 SEIRI（整理）、SEITON（整顿）、SEISO（清扫）、SEIKETSU（清洁）、SHITSUKE（修养）这五个单词，因为五个单词前面发音都是“S”，所以统称为“5S”。其中：

- 整理：将必需物品与非必需品区分开，在岗位上只放置必需物品；
- 整顿：将必需物品放于任何人都能立即取到的状态。——即寻找时间为零；

- 清扫：将岗位变得无垃圾、无灰尘，干净整洁，将设备保养得锃亮完好，创造一个一尘不染的环境；
- 清洁：将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、制度化；
- 修养：对于规定了的事，大家都按要求遵守执行，并且成为一种习惯。

具体内容见下表：

中文	日文	英文	典型例子
整理	(SEIRI)	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库
整顿	(SEITON)	Neatness	30 秒内就可找到要找的东西
清扫	(SEISO)	Cleaning	谁使用谁清洁（管理）
清洁	(SEIKETSU)	Standardisation	管理的公开化、透明化
修养	(SHITSUKE)	Discipline and Training	严守标准、团队精神

14.2 5S 的八大作用

5S 有八大作用：亏损为零、不良为零、浪费为零、故障为零、投诉为零、缺勤为零。因此这样的工厂我们也称之为“八零工厂”。

(1) 亏损为零——5S 是最佳的推销员

- 至少在行业内被称赞为最干净、整洁的工场；
- 无缺陷、无不良、配合度好的口碑在客户之间相传，忠实的顾客越来越多；
- 知名度很高，很多人慕名来参观；
- 大家争着来这家公司工作；
- 人们都以购买这家公司的产品为荣；
- 整理、整顿、清扫、清洁和修养维持良好，并且成为习惯，以整洁为基础的工厂有更大的发展空间。

(2) 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者

- 产品按标准要求生产；
- 检测仪器正确地使用和保养，是确保品质的前提；
- 环境整洁有序，异常一眼就可以发现；
- 干净整洁的生产现场，可以拉高员工品质意识；
- 机械设备正常使用保养，减少次品产生。
- 员工知道要预防问题的发生而非仅是处理问题；

(3) 浪费为零——5S 是节约能手

- 5S 能减少库存量，排除过剩生产；避免零件、半成品、成品在库过多；
- 避免库房、货架、天棚过剩；
- 避免卡板、台车、叉车、运输线等搬运工具过剩；
- 避免购置不必要的机器、设备；
- 避免“寻找”、“等待”、“避让”等动作引起的浪费；
- 消除“拿起”、“放下”、“清点”、“搬运”等无附加价值动作；
- 避免出现多余的文具、桌、椅等办公设备。

(4) 故障为零——5S 是交货期的保证

- 工厂无尘化；
- 无碎屑、碎块和漏油，经常擦拭和保养，机械稼动率高；
- 模具、工装夹具管理良好，调试、寻找时间减少；
- 设备产能、人员效率稳定，综合效率可把握性高；
- 每日进行使用点检，防患于未然。

(5) 切换产品时间为零——5S 是高效率的前提

- 模具、夹具、工具经过整顿，没有过多地寻找时间；
- 整洁规范的工厂，机器正常运转，作业效率大幅上升；
- 彻底的 5S，让初学者和新人一看就懂，快速上岗。

(6) 事故为零——5S 是安全的软件设备

- 整理、整顿后，通道和休息场所等不会被占用；
- 物品放置、搬运方法和积载高度考虑了安全性因素；
- 工作场所宽敞、明亮，使物流一目了然；
- 人车分流，道路通畅；
- “危险”、“注意”等警示明确；

- 员工正确使用保护器具，不会违规作业；
- 所有的设备都进行清洁、检修，能预先发现存在的问题，从而消除安全隐患；
- 消防设备齐备，灭火器放置位置、逃生路线明确，万一发生火灾或地震员工生命安全有保障。

(7) 投诉为零——5S 是标准化的推动者

- 人们能正确地执行各项规章制度；
- 去任何岗位都能立即上岗作业；
- 谁都明白工作该怎么做，怎样才算做好了；
- 工作方便又舒适；
- 每天都有所改善，有所进步。

(8) 缺勤率为零——5S 可以创造出快乐的工作岗位

- 一目了然的工作场所，没有浪费、勉强、不均衡等弊端；
- 岗位明亮、干净，无灰尘无垃圾的工作场所让人心情愉快，不会让人厌倦和烦恼；
- 工作已成为一种乐趣，员工不会无故缺勤旷工；
- 5S 能给人“只要大家努力，什么都能做到”的信念，让大家都亲自动手进行改善。
- 在有活力的一流工场工作，员工都由衷感到自豪和骄傲。

14.3 5S 的推行内容

	概要	目的	活动例
整理	<ul style="list-style-type: none"> ● 发生源对策 ● 层别管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 没有无用品、多余物品 ● 尽可能减少半成品的库存数量 ● 减少架子、箱、盒等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 清除无用品，采取发生源对策 ● 明确原则，大胆果断清除无用物品 ● 防止污染源的发生 ● 推进文件编排系统 ● 空间的确保和扩大
整顿	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效、整齐地保管物品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 做到必要时能立即取出需要的物品 ● 决定正确的存放布局，以便充分利用空间场所 ● 在提高工作效率的同时创造安全的工作环境 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高功能的保管理和布局 ● 创造整洁的工作环境 ● 创造高功能的（质量、效率、安全）物品存放方法和布局 ● 彻底进行定点存放管理 ● 减少寻找物品的时间
清扫	<ul style="list-style-type: none"> ● 清扫、点检 ● 环境的净化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 为维护机械设备的精度，减少故障的发生 ● 创造清洁的工作场所 ● 形成能早期发现设备、环境的不完备，及时采取措施的体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过高功能要求的清洁化，实现无垃圾、无污垢 ● 维持设备的高效率，提高产品质量 ● 强化对发生源的处置对策
清洁	<ul style="list-style-type: none"> ● “一目了然”的管理 ● 标准化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造舒适的工作环境 ● 持续彻底地整理、整顿、清扫，以保障安全、卫生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 强化公用设施的维护和管理 ● 努力使异常现象明显化并通过观察进行管理
修养	<ul style="list-style-type: none"> ● 培养良好的习惯 ● 创造有规律的工作环境 	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造能博得客户信赖的关系 	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造纪律良好的工作场所 ● 培养各种良好的礼节 ● 养成遵守集体决定事项的习惯

15.看板管理

15.1 看板管理的定义

看板管理是把希望管理的项目，通过各类管理板显示出来，使管理状况众人皆知的管理方法。看板管理是一流现场管理的重要组成部分，是给客户信心及在企业内部营造竞争氛围，提高管理透明度之非常重要

的手段。

15.2 管理看板的作用

(1) 传递情报，统一认识

- 现场工作人员众多，将情报逐个传递或集中在一起讲解是不现实的。通过看板传递既准确又迅速，还能避免以讹传讹或传达遗漏；
- 每个人都有自己的见解和看法，公司可通过看板来引导大家统一认识，朝共同目标前进。

(2) 帮助管理，防微杜渐

- 看板上的数据、计划揭示便于管理者判定、决策或跟进进度；
- 便于新人更快地熟悉业务；
- 已经揭示公布出来的计划书，大家就不会遗忘，进度跟不上时也会形成压力，从而强化管理人员的责任心。

(3) 强势宣导，形成改善意识

展示改善的过程，让大家都能学到好的方法及技巧。展示改善成绩，让参与者有成就感、自豪感

(4) 褒优贬劣，营造竞争的氛围

- 明确管理状况，营造有形及无形的压力，有利于工作的推进。
- 工作成绩通过看板来揭示，差的、一般的、优异的，一目了然，起到激励先进促进后进的作用；
- 以业绩为尺度，使绩效考核更公正、公开、透明化，促进公平竞争，防止绩效考核中人为的偏差；
- 让员工了解公司绩效考核的公正性，积极参与正当的公平竞争，使现场活力化。

(5) 加强客户印象，树立良好的企业形象（让客户或其他人员由衷地赞叹公司的管理水平）

看板能让客户迅速全面了解公司，并留下这样的印象：“这是一个出色的、井井有条的公司啊！”从而对公司更信赖。

15.3 看板的内容

现场所有的墙壁，都可以作为看板管理的场所。下列的信息，应张贴在墙上及工作本上，让每一个人知道 QCD 的现状。

- 质量的信息：每日、每周及每月的不合格品数值和趋势图，以及改善目标。不合格品的现物应当陈列出来，给所有的员工看（这些现物，有时称之为“曝光台”）。
- 成本的信息：生产能力数值、趋势图及目标。
- 交货期的信息：每日生产图表。
- 机器故障数值、趋势及目标。
- 设备综合效率（Overall Equipment Efficiency OEE）
- 提案建议件数。
- 品管圈活动。

包括其他需要公布的信息项目。

15.4 看板制作的要求

(1) 设计合理，容易维护

- 版面、栏面采用线条或图文分割，大方面又条理清晰；
- 主次分明，重点突出；
- 采用透明胶套或框定位，更换方便；
- 活用电脑设计，容易更新。

(2) 动态管理，一目了然

- 管理人员、更换周期明确；
- 选择员工关心的信息、项目；
- 动态信息以目标计划进度为主线；
- 用量化的数据、图形，形象地说明问题。

(3) 内容丰富，引人注目

- 体现全员参与；
- 采用卡通、漫画形式，版面活跃；
- 多种看板的结合，有利于实现内容的丰富化。

第3章 员工教育培训

- ◆ 新员工的教育训练
- ◆ 在职人员的训练与学习
- ◆ 教育训练的重点
- ◆ 培训准备
- ◆ 培训的阶段
- ◆ 培训的方法
- ◆ 培训效果的确认
- ◆ 多能工的训练

有位著名的管理大师曾经说过：“管理，始于教育，终于教育。”的确，管理工作如果没有以教育的方式导入，必然无法推动，也无法持续下去。现场发生的问题，最基本、最有效的方法是从心态、意识的改造做起。

1. 新员工的教育训练

新员工是指公司新近录用的人，有时也指转换岗位尚未熟练掌握工作的人。初入公司，新员工都要度过3~6个月不等的试用期，过了试用期，就成了正式员工。

对于新员工来说，是满怀着美好希望和憧憬进入公司的，但对工作现场却是一无所知，所以往往感到不安和不知所措。他们一般有以下特征：

- 不能正确使用礼貌用语；
- 不能正确表达自己。被上司问到时，只会用一些“哦，还行，会一些”的含糊词语回答；
- 只有在学校学的书本知识，无法展开实际工作；
- 无法以正确的心态接受指责和批评；
- 不了解工作的内容，只用简单的直觉判断，不考虑更好的方法；
- 出现问题时手忙脚乱地补救，或寻找借口，不愿意承担责任，不考虑或不会考虑防止再次发生的方法；
- 只关注自己手上的工作，不知道整个团队工作进行得怎样；
- 不知道工资的来源，即使工作做得不好，也觉得领这样的工资是应该的。

新员工的教育训练是基层管理人员最重要的工作。好的训练方法能够让员工掌握岗位的基本要求，培养端正的工作态度和作风，能够发现和判断品质方面异常，是高品质、高效率生产的基础。

指导新员工有以下基本步骤：

第一步 消除新员工的心理紧张

刚开始时，新员工心里高度紧张，生怕做错了什么，如果培训人员也板着脸的话，那新员工就不知所措该往哪放好，结果越紧张越错，越错越紧张。可先找一两个轻松的话题，打消新员工紧张心理。心理一旦轻松，培训也就成功了一半。

第二步 解说和示范

将工作内容、要点、四周环境逐一说明，待新员工大致有印象后，实际操作一遍做示范，解说和示范的主要目的是让新员工在脑海里有个印象。此外，还应留意以下几点：

- 如有危害人身安全的地方，应重点说明安全装置操作或求生之道。
- 尽量使用通俗易懂的语言，如有疑惑时，要解答清楚。
- 必要时多次示范。

第三步 一起做和单独做

做完一步，就让新员工跟着重复一步，每一小步的结果都进行比较，若有差异，要说明原因在哪，反复进行数次后，可单独让其试做一遍，此时，要站在一旁观察，以策万全。此外，还应留意以下几点：

- 每进步一点，都立即口头表扬，消除新员工紧张心理和增强其信心。
- 关键的地方让其口头复述一遍，看其是否记住。
- 观察时动口不动手，让其自行修正到 OK 为止。

第四步 确认和创新

- 作业是否满足《作业标准书》的要求？
- 能否一个人独立工作？
- 有无其他偏离各种规定的行为？

新员工能够独立工作后，以最终结果要反复确认，直到可“出师”为止。传授新员工技能后还不能算功德圆满，还要鼓励新员工大胆创新、勇于改革，新员工新视点，必将走上新台阶。

有的班组长怕新员工超过自己，留上两手“绝活”不外传，这是一种很保守的做法。如果该教的不教，关键部分要自己动手才行，那么自己要是不在的话，谁来继续这些工作呢？无人接替自己的话，自然也就没有升迁的机会。

为了实施好每一步，有时得花上几天、几个月，甚至几年时间，没有耐心是教不出好“徒弟”的。以下一些必讲项目，是新员工了解公司现状，热爱本职工作的每步，也可以说是建立公司印象的关键一步，要热情地加以介绍才行。

另外，如出现下述情况也需要重新对员工进行训练。

- 因升职，调配而引起的职务变动。
- 工作的做法（方法、工序、材料等）发生变化时。
- 变更生产及业务计划时。
- 存在安全隐患，为了谋求彻底的安全作业。

更不会正确遵守。

- 有关工作的基本知识

担当该工作要具备哪些知识，如何接受指示和命令，如何向上司报告，如何向有关部门和人员传达信息，遵守作业标准的重要性、PDCA 循环手法。

- 必会基本技能

工具、劳保用品、防护用具、消防器具及电话、传真、复印、计算机等办公设备的使用方法。

- 产品知识

本公司的主要产品及工作原理，服务范围，物料调配等知识。

- 其他

ISO、5S、TPM 基础知识，主要客户，主要协作厂家等方面的知识。

员工上岗前培训评核表

类 别			细 则	评核结果 (1, 2, 3)		
基本技	打螺絲	电批扭力识别	从电批上颜色胶带的不同区分出扭力大小			
		打电批开关识别	从电批上开关不同位置区分电批转动状态			
		电批嘴识别	不同螺丝安装使用不同批嘴			

能 类		电批嘴安装	将电批嘴装入电批中，从电批中取出			
		螺丝区分	不同种类的螺丝区分开			
		螺丝安装状态	螺丝安装后打花，浮起，打斜的识别			
		螺丝安装	30 安装 10 粒螺丝（各方向）			
	打 E 环	E 环区别	不同大小型号 E 环区分开			
		E 环钳区分	不同型号 E 环安装选用不同 E 环钳			
		E 环钳好坏	判断 E 环的好坏			
		E 环安装	40 安装 10 粒 E 环			
		E 环安装状态	分辨出 E 环安装后品质好坏，有无阻力，有无到位			
	部 件 识 别	密封贴好坏	分辨出印刷不良，缺损，折痕			
		贴付基本要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 无异物，气泡，歪斜，皱纹 ● 贴付时的注意事项 			
		金属部件	<ul style="list-style-type: none"> ● 金属零部件生锈品质要求 ● 变形的辨别（刮伤辨别） 			
		塑胶部件	<ul style="list-style-type: none"> ● 断裂的辨别 ● 注塑不全的辨别 ● 毛刺的辨别方法 ● 刮伤的辨认 			
		电子部件	<ul style="list-style-type: none"> ● 线路板损伤辨别 ● 电线、线束损伤，端子安装辨别 			
		标贴	<ul style="list-style-type: none"> ● 标贴损伤，破缺辨别 ● 标贴异常辨别 			

类 别			细 则	评核结果 (1, 2, 3)		
基本技能类	注 意 事 项	电批	<ul style="list-style-type: none"> ● 力矩的调节方法 ● 电批的保养方法 			
		E 环钳	使用注意事项			
		刀片	使用注意事项			
	零 部 件 摆 放	在库零部件	摆放方法及注意事项			
		配料区	摆放方法及注意事项			
	包 装	目的	目的的理解			
		方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 包装标注意事项 ● 包装胶纸封贴注意事项 			
	配 料	目的	配料对生产品质的目的理解			
		定义	配料的定义及注意事项			
		推车	推车方法及注意事项			
		配料零部件放置	配料架上零部件放置注意事项			
标准类	5S	5S 定义	5S 的定义的记忆			
		对清洁理解	标准化管理的理解			
		对修养的理解	修养的意义			

	指导书	指导书分类	配料，组装，检查，包装指导书			
		指导书的项目	指导书，机种，部番，数量，工具，标准时间，重点，图例			
		严守标准	按指导书操作的目的是和要求			
	《一口标准》	作用	《一口标准》的作用及目的			
		内容	《一口标准》的主要内容			
	区域	地板胶意识	黄色，绿色，红色表达区域			
	方针目标	品质方针	内容的理解记忆			
		品质目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 内容的理解 ● 和本部门的关系 			

2.在职人员的训练与学习

无论哪里的车间，都会产生给质量、生产经费（成本）、交货期带来不良影响的许多问题。下面列举一些在任何车间中都可能发生的问题。在你们的车间里，现在是否面临着类似的问题呢？

- 不遵守正确的工作方法
- 工作质量未达到标准
- 迟到
- 常有做错的现象
- 毁坏工具及设备
- 废品及返工过多
- 发生工伤
- 没有正确地使用安全装置
- 通道和车间塞满了物品
- 员工对工作不感兴趣
- 员工工作偷工减料
- 辅助器具有计测器的使用方法不当
- 浪费消耗品
- 员工不稳定，经常流失
- 工作无计划性
- 对客人的接待不好

接下来，进一步考虑一下发生这些问题的原因吧。首先，对于部下来讲，“不了解工作”、“知识不足”或“不能胜任工作”、“技能不够”等是不是发生问题的主要原因呢？

这种情况，用正确的指导方法重新将工作方法教给他们的话，那么很多问题应该都是能够消除的。通过这种形式，找出问题就能发现培训员工的要点。

2.1 在职人员的训练与学习——OJT

OJT（ON JOB TRAINING）是指上司对部下所担负的工作内容进行培训指导，使部下掌握工作上所必须具备的能力。OJT 是上司指导部下最常用的一种方法，有以下几个优点：

- 可以针对部下个人要求设定目标使其对指导感兴趣。
- 可以通过具体工作进行指导，便于把握结果。
- 可以经常性、连续性地进行。
- 由于是上司进行指导，部下容易接受。

运用 OJT 指导部下时的注意事项：

（1）由基础到应用

一种产品，一种设备，甚至是一种现象，表面上看起来挺神奇的，很复杂的，其实将其原理说开后，就没有什么了，指导部下时，要从基础原理说起，一直到其应用，以及现状如何，说得越详细，部下越容易接受。

（2）从简单到复杂

想指导部下的东西有很多，如果一下子就让其接手高难度的问题，肯定不会有好的结果让你满意。先从解析小的简单的问题开始，再到大的、复杂的问题，分阶段来，不要操之过急。

（3）让其动手看看

解说和示范的目的，都是为了让部下在头脑里有一个认识，认识之后就要动手去做，做才是我们培养部下的真实目的所在。不要总怕部下会失手，会做出一大堆不良品出来，这是免不了的“学费”，只要不是太昂贵就可以了。

（4）让其积极地提问

部下在接受新知识时有时有自己的看法，出于某种原因，又不敢直接对上司提出来，高明的上司应该看透这一点，多鼓励部下提问，并尽一切可能给予解答。如果部下能提出有水平的问题，至少证明其有相当程度的理解了。

（5）不停地关心、鼓励

新员工对一切都十分好奇、敏感、迷惑，此时最需要别人的关心和鼓励，上下班时打招呼，遇到难题时，多多鼓励几句，取得成果时，夸上几句，这会使新员工信心大增。培养部下一要讲方法，还要有宽广的胸怀，传授技艺不保留，不要总怕部下超过自己。

2.2 培养员工的要点

在如何培养员工上，要注意以下几个方面：

（1）注重人格的培养

教育的首要任务是培养一个人健全的人格，知识的传授只是教育的第二意义。如果缺乏应有的人格锻炼，员工就容易在职业道德上产生一定偏差，造成不良的影响。给成长中的人灌输知识，是教他们工作的手段，绝不是教育本质。教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育。所以日本企业流传这么一句话：再笨的员工，肯学也有一门好技术；没有起码道德的员工，有多大才干就有多大危害。

（2）注重员工的精神教育和常识培养

对员工精神和常识上的教育，是身为管理者的责任。要注重培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标，使员工具备强烈的使命感和责任心。

（3）要培养员工的专业知识和正确的判断能力

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，但如果员工没有正确的价值观，也等于乌合之众，无法促进公司的发展。

不过，培养员工正确的判断能力，不是件简单的事。所以，要教育员工在平时多参考别人的意见，并和自己的想法作比较，以想出更好的方式，做最妥善的决定。所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，树立正确的价值观。

（4）训练员工的细心

耐心细心，看起来似乎是不足挂齿的小节，其实是非常关键的。如果员工不具耐心细致的工作作风，就不可能生产出高品质高附加值的产品，所以要特别注意这方面的训练培养，对一些细节也要严格要求。

（5）培养员工的竞争意识

只有竞争意识，才能产生督促自己的力量，彻底地发挥自我潜力。管理者要通过不同途径培养员工的竞争意识，造就 21 世纪的竞争人才。

（6）注重员工心理素质建设

一个具有良好心理素质的人，工作环境条件好，就能自激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

（7）理论与实践相结合

具备一定知识的员工，如果缺乏迎战困难，打破陈规的精神，而被知识的条条框框所限制的话，其成就也是有限的。不要只用头脑考虑，而要把学到的理论运用到实际的工作中，在处理工作的过程中，充分运用所储备的知识。这样，学问和知识才能发挥巨大的力量。

3. 教育训练的要点

在教育训练过程中，要特别注意个别辅导与集中指导相结合，才能收到事半功倍的效果。

3.1 个别辅导时的注意事项

（1）说明辅导

事前准备一些通俗易懂的文字资料、音像资料，边说明边注意学员的理解程度，不明之处可反复说明。

（2）咨询辅导

对心里惶恐不安的部下，班组长应采取积极倾听法，即不停地附和学员的言语，对其所提的问题均给予正面回答，“你的想法有一定的道理！”“要是我的话，就这么做！”此法是让对方消除心理不安因素，坚

定对自己的信心。

（3）挑战辅导

有能力的部下出色地完成工作后，除了首肯之外，还要适时交待更难一点的事项，让其向更高一级的难度挑战。

（4）刺激辅导

对能力高的部下不作任何具体指导，只在想法和要点上略作提示，不问过程，不问过程，只看结果。

（5）答疑辅导

对自己有一套意见和想法的部下，除了要尽可能地摆明自己的观点之外，还要回答学员的提问，哪怕所提问题十分浅显，也给予热心解答。

通过个别辅导，部下的“单兵作战”能力提高了，但是，这还不够，还要进行集体指导，以进一步提高组织整体的“作战”能力。

3.2 集中指导时的注意事项

（1）明确集体目标

之所以有人反对集体目标，就是没能让其参与其中的缘故。可以的话，让每个人都参与目标制定，这可使每个人都成为目标的坚定执行者和拥护者。

1 协同配合的好坏，取决于每个成员参与意识如何，参与欲望高，则成功了一半。

2 就达成目标的具体方法进行指导和示范。

3 创造动机，使目标引起每个成员的同感和共鸣。

（2）强调协同配合意识

1 明确小组间要配合的目标、题目、规则、约定等事项，分配好每个人的职责，职责一旦定下，就必须积极执行。

2 强调要尊重彼此的职责，先打招呼后行动。

3 让每个人都认识到自己在小组里是不可缺少的，同时，自己的工作要是没有做好，就会给别人添麻烦。

（3）借用集体的智能

1 制定规则、约定时，听取大家的意见，汲取集体的智能。

2 视情形而放手（权），使大家有欲望地自主完成工作。

3 只有共同行动，才有可能进一步加深与部下之间的相互理解，班组长绝不可以只停留在口头指挥上。

（4）提高集体的自豪和自尊心

谁都喜欢在一个有荣誉和有知名度的集体里工作，好的传统、风气、习惯要有意识地传教下去，使每个人都紧紧地团结在一起。当个人和集体的能力都得以提高时，现场管理可以说就有了成功的基础。

4. 培训准备

准备是工作中重要的一部分。这一点在指导员工工作的时候也同样重要。以教育培训为例，其准备工作分下面四个重要项目。在培训之前不做好这个准备的话，就不能收到预期的效果。

- 制作训练预定表
- 分解作业
- 准备培训资料和道具
- 准备操作训练所

对于四个事项，依照顺序实施。

4.1 制作训练预定表

对职工的训练，只有在训练前制订一项很好的计划才能顺利进行。否则，容易出问题。通过制作训练预定表，做到：

- （1）可以清楚地把握自己所在的工作场所的现状
- （2）明确地知道必须紧急训练的事项
- （3）并且，对此应怎样制订计划，也就是：

- 让谁……
- 进行哪个操作……
- 到何时为止……

最后明确是否有必要进行训练。

下面叙述一下训练预定表制作上的注意事项：

（1）在训练表左上方填上制定者姓名、工作场所及当天的日期。

（2）在左侧栏里，各种作业都有时，填入各种作业名。作业种类相同时，填入工作要求的等级、熟练程度以及机械的厂家名及尺寸。

(3) 在上面栏里填入职工的姓名、性别等。

(4) 职工一个人能够完成的作业填入“✓”，不适合的情况下，填入“▲”等不同符号。

(5) 在人事变动、工作表现栏里，针对每个职工讨论是否有人事变动（降职升职、岗位调动、长期缺勤、长期出差等），讨论工作表现（做错、受伤、毁坏工具设备、工作比别人慢等）然后填入。

(6) 在生产（业务）上的变化栏里，就各种作业讨论相对于现在的目标生产及业务是否来得及，讨论有无生产及计划的变更（业务量的增减、新产品的开发等）。然后，进行记录。

(7) 把以上各注意事项无遗漏地记录下来，就可以充分把握工作场所的现状。在此基础上，对上述(4)、(5)、(6)内容的相互关系进行充分研究，以明确最重要的训练要点是什么。知道训练要点之后，决定让谁、到何时进行哪个操作。决定时间时，除考虑上述所列几条外，也要考虑自己工作的情况及忙碌的程度。

(8) 突然变更作业方法、设备、机器和材料而需要训练时，立即同上司商量，首先要明确让谁，到何时进行哪个操作，并记录新作业名称，支援者等必要事项。

(9) 决定操作有必要进行训练的以后，在按照操作的顺序进行操作分解，在分解用紙的左上N0栏里记录号码，将这个号码记入训练预定表的操作分解号码栏里。

训练表的制作只要不得10~15分钟便可以完成。

4.2 分解操作

制作操作分解表后，指导教授之前要在脑子里充分整理要教导的内容。如果整理不好思路，就不能够进行正确的指导。使用训练预定表来明确要教的作业之后，即使是教育有经验者，都必须进行操作分解。

如果进行操作分解的话，指导者可以得到如下的好处：

(1) 进行说明时，顺序更清楚、易懂，而且不会漏掉必要事项。

(2) 不会浪费工夫反复调整适应。

(3) 可以不慌不忙，自信地进行说明。

(4) 能够着重强调重要的地方。

(5) 学员能够确认真正记住与否。

(6) 总结现地的工作方法，可以进行改善。

在刚刚制作的训练预定表中，首先将有必要进行训练的操作试着进行分解。

作业分解的原则是将每一次能教的内容作为单元进行分解。由学员一次可以学进去的能力，操作的范围（操作本身的阶段性）及管理者每一次可腾出的时间等来决定。

作为分解时的注意事项：

(1) 在填写作业分解用紙标题时的注意事项：

1N0. 在这里填写操作分解用紙的整理号码。按号码顺序装订，并加上目录，在以后的操作指导时，很容易取出这些资料。

2 操作。在这里填写将要指导的操作名称（将要分解的工作名称）

3 零件。将要指导的操作的主要对象物，比方配线作业的操作分解，要填入电线、绝缘板、插座、止环。

4 工具。对完全成操作有帮助的东西，如工具类(例如：螺丝刀、锤、钳子等)也要填写。

5 材料。填写入为了完成操作必要的消耗品、辅助材料(比如：浆糊、油碎布等)。

(2) 在决定主要步骤（顺序）时的注意事项：

1 所谓主要步骤是指进行操作时主要的操作顺序。

2 主要步骤必须是在实际操作中加以决定。如果根据想象进行作业分解的话，就会遗漏或增加某些步骤，也就无法进行完全的操作分解。

3 现在实际进行一个单元的操作试试看，然后停下来，考虑一下现在反进行的工作是否能成为一个主要的操作步骤。根据学员的能力，在确认操作确实前进了一步之后，将其作为一个主要的步骤。

4 即使教导学员的操作相同，主要阶段的分割也可以根据学员的能力分得大些或小些。也就是对有能力的人可分得大一些，差一些的可分得小一些。并且为了使能力差一点的人更容易掌握，最好把每一个实际动作作为主要步骤。

5 操作中包括检查、点检、测定等工作时，把它作为一个重要的步骤提出，可以达到避免指导过失的目的。

6 因为主要的步骤通常是“做什么”的问题，所以原则上在作业分解表内，都用“••• 或 ▲▲”的方式来书写。总之，要填写用动宾结构的语句。

7 对于主要的步骤，尽量用确切、简洁、具体的语句来书写。做操作示范时，由于要用这具语句来说明，如果和动作有出入，过分啰嗦的话，就会使学员产生混乱。

(3) 决定要点时的注意事项：

1 所谓关键，是指一个注意步骤得以顺利进行的重点所在。关键有各种各样，最重要的有下面 3 条。

- 左右工作的完成情况，是决定成败之处——（成败）
- 容易造成职工受伤的危险物——（安全）
- 使工作更易完成的方法（直觉、窍门、技巧、呼吸、特别的知识等）——（容易做）

2 在仔细理解 1 的 3 个关键条件的基础上，对于主要步骤中的“做什么”要考虑的关键是“怎样”做，一定要在进行每个主要步骤的实际操作中去发现。

3 选择关键时，和决定主要步骤一样，要认真考虑学员的能力。做到没有徒劳、免强和疏漏。由于没有充分地将关键处教导清楚，重大的事故及损害时有发生。

4 要根据学员的能力来决定关键所在，而不是以指导者的能力为标准来决定。现在认为是理所当然的，但当时自己初学时没能顺利掌握的内容都要无误地挑出来。

5 不考虑学员的能力，如果把各个细小部分毫无选择地挑出来话，就有可能抓不住关键所在。

6 在一个主要步骤中，同时有几个关键要素时，要按照时行操作的顺序填写。

7 在一个主要步骤中，有四五个关键要素的话，尽量把主要步骤分成若干个，以便使学员容易记住。

8 在填写关键要素时，尽量避免使用抽象的语言(例如：确实、正确、充分等)，如“怎样做才可以准确无误”。此外，填写“不要做……”也是不理想地，这时，要考虑怎样做，要具体地指出应该“这样做”。

例：

主要步骤	关 键 要 素			
叠胶纸	确实	正确	一直	用量规
	×	×	○	○

主要步骤	关 键 要 素		
折叠申请用纸	准确	不要歪斜	使两边一致（对齐）
	×	×	○

9 用语言难以表现的话，增加手法、手感、色调、声音及表现词语，或对于需要拿到学员眼前做示范的要点部分，用简洁的语言表现后，再用括号记入：“直觉”或“表示”，也是一个很好的方法。

下面举一个操作分解的例子，请参考。

例 1：在某个岗位上，对有经验者，进行相同配线操作时的操作分解例子。对有经验者可以把全体作为一个单元进行训练，主要步骤有四个。对没有经验者可以把有经验者用的一个主要步骤作为一个单元。通过分成四个单元进行操作分解。这里，省略第 2 个单元以下的例示。

操作 1：配线（有经验者用）

零件：电线（5 色）、绝缘板、插座、环

工具和材料：烙铁、插座安装工具、焊台、焊锡、绳

主要步骤	要点
1.暂时固定电线	
2.做锡焊的准备	烙铁和焊料在右侧（表示）
3.做插座侧的锡焊	旋转安装工具
4.做绝缘板侧的锡焊	接线端的颜色和线一致

操作 2：电线的暂时固定（没经验者用）

零件：电线（5 色）、绝缘板、绳

工具和材料：（无）

主要步骤	要点
1.集中 5 种颜色的线	
2.捆起来放直	一端对齐
3.通过 2 个环	从对齐的一端开始
4 通过绝缘板孔	从没有对齐的一端开始约留出 8 厘米
5.用绳子固定	系上一个结

例 2：操作分解

操作：电话的打法

零件：电话器

工具和材料：号码表、记事用纸、铅笔

主要步骤	要点
1.确认学员的情况	电话号码、所属、姓名
2.拿起听筒	用左手拿，将记事簿放在手边
3.按拨号盘	拨到停止位
4.告知自己公司名	
5.叙述事情	确认学员，清楚说话，灵活运用 5W1H
6.放下听筒	问候之后，隔 3 秒

4.3 准备所有的资料和道具

地培训之前，必须准备所有的必要物品。当然要准备正规的设备及工具，准备充足的材料及消耗品，以免在教导过程中出现物品不足的现象。如果做了操作分解的话，在操作分解的标题栏中写零件及材料的名称，根据要求进行准备。在这里边零件、材料特别是消耗品在教导的第二阶段、第三阶段使用量很大，如果所需要的数量事先写在操作作用纸上的话，会很方便。并且，如果需要的话，还应该准备一些黑板、粉笔、模型、样本等。用临时代替的工具、设备、材料等时，既不能正确教导，学员也会变得不尊重指导者。

5.培训的阶段

根据“准备方法”做好教导前准备工作之后，下面，用“教导的四阶段”指导培训人员。这个教导法正确、安全、条理分明，是值得信赖的方法。

在此，按顺序从第一阶段到第四阶段进行复习和研究吧。

第一阶段：策划和准备

为了使工作进行顺利，准备工作是很重要的，有这样的讲法：好的准备是成功的一半，甚至 80%。在指导过程中，主要是学员（被训练者）。首先要使他们做好学习的准备。

（1）做到轻松

如果过分紧张的话，就很难把全部精力投入学习。由于紧张过度，动作就变得不灵活，平常的技术手法得不到发挥。向上级、前辈学习东西时，学员容易紧张，有必要使他们恢复到平常的状态。

但是，过于轻松的话，会变得松懈。

（2）说明进行何种操作

为了消除学员常常有的对“让自己做什么”的不安感，要让学员对工作有思想准备。所以讲清楚做什么操作是非常必要的。

（3）确认对操作了解的程度

教导学员已经知道的事，不论在时间上还是在人力、材料上都有是个浪费。相反，把不知道的当成是知道的，省略教导的话，如同是在强加于学员，所以对于操作需要确认了解的程度，做到有的放矢。

（4）使学员有一个想要掌握操作的心态

在学员没有想掌握的愿望时，无论怎样认真地说明或做给学员看，也许学员会听不进去划忽略。为了避免此类事情的发生，跟学员说明掌握的重要性及意义是很重要的。

（5）使之置于正确的位置

把需要于具有无疏漏、容易看、容易做、无危险、无判断错误，不给别人添麻烦等条件的位置上，而且要从指导者容易指导的角度考虑选定正确位置，使其在那里就位。

第二阶段：进行操作说明

由于学员没有充分具备完成工作的能力，所以才需要指导，因此指导者首先从说明要教的工作开始教导。

（1）将主要的步骤逐个讲给学员听，做给学员看，写给学员读。所谓主要步骤就是工作的顺序，是用语言来说明动作的。一边让学员看动作，一边有条不紊地、没有疏漏地、容易令人明白地逐个说明，学员会很容易理解的。所谓“逐个”除了一个一个的数字以外，还需要具备顺序和分段。

（2）强调要点

学员懂得工作程序后，接着为了按照其顺序正确地行事，需要把特别应该用心注意的重要点。即关系到工作的成败，关系到安全及使工作易做等作为重点。给学员以深刻的印象，使之牢牢记住。这种情况下，把要点以外的事情混在一起说明的，关键的要点就会变得模糊不清了。在明确显示要点动作的同时，用简洁的语言，按照顺序，反复地加以说明是非常重要的。

（3）清楚地、一字不漏地、有毅力地

需要用清楚的语言，清楚的动作，没有疏漏地、有耐心地多次说明或做给学员看。在这种情况下，如果无差错地说明其为什么成为要点，要点的根据，存在理由，有助于防止偷工，当然也有一时想不起来等

情况。如果指导者因为忙，没有耐心地、不充分地教导，就使学员进入工作，学员往往会失败，发生很多波折和问题后，结果费更大的力气清理善后，还要重新进行教导。所以不管有多忙，也要用确实的、值得信赖的教法，有耐性地教。

(4) 不要超过理解能力加以强迫

这个项目也是对于整个第二阶段的指示事项。超过能力加以强迫的话，学员会产生自卑，对指导者有反感，变得自暴自弃或产生厌烦的情绪。总之，强迫是有害无益的，应该见人行事。

第三阶段：让学员做做看

大部分的工作，只用脑子记忆、理解是完成不了的。在很多时候，知道和会做是不同的。所以，说明完后，需让学员做做看，去体会。

(1) 让学员做做看——纠正错误

首先让学员做动作，有错误的话，应采取措施尽早纠正，不要使学员养成坏习惯。

(2) 让学员一边做一边进行操作说明

因为操作的顺序是将动作用语言表现出来的，所以如果掌握了动作的话，就容易说明顺序。通过让学员讲顺序使之再次确认并牢牢地记住。

(3) 要求学员进一步地重申要点

让学员在体会的同时，说出要点，把要点确实作为要点在头脑中进行整理并记忆。即使从动作上能够正确地实行要点，但本人是否意识到那是要点，只从外表是识别不出来的。所以，需要让学员说出要点。

(4) 在知道学员已掌握前要进行确认

这个项目是对于整个第三阶段的指示事项。指在指导者明白学员弄懂以前要进行确认，在这种情况下，需要确认在第二阶段所教的动作（工作）、程序（主要的步骤）要点，要点的原因是否被学员正确掌握。

第四阶段：观察培训效果

(1) 让学员实际操作

如果在第三阶段学员确实明白了的话，让一个人站起来，实际操作，由此可使学员不存侥幸之心，而带着责任感进行工作。

(2) 事先向学员说明，如果有不懂时，可以随时提出来，学员就不会存在“向谁问好呢”的疑问，可以正确、很好地从负责培训工作的人那里学习。

(3) 屡次检查

往往刚接触工作时，容易发生一时忘记，误解动作失误等，所以必须认真看操作方法后再做，在养成坏习惯之前进行修正。学员在还没习惯的时候，对检查过来看的指导者反而含有一种感谢的心理。

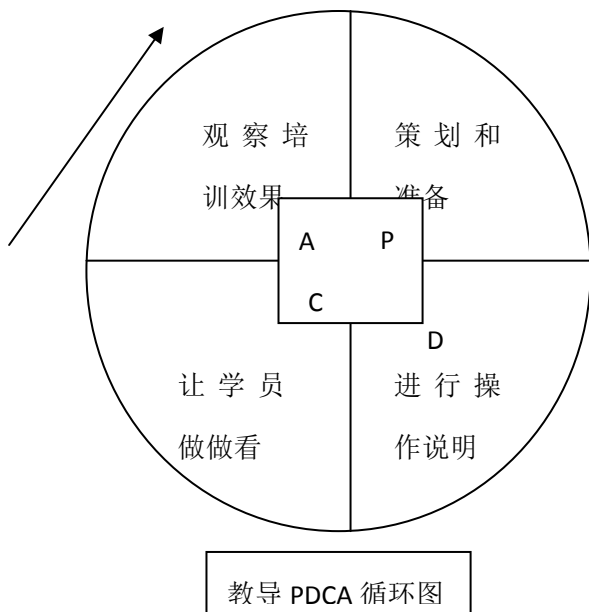
(4) 引导学员提出疑问

学员对指导者客气或不想让别人知道自己的记忆力不好，这种心情，很难提出疑问。所以，指导者要创造出弄一个容易提问的气氛，使提问容易进行。

(5) 逐渐地减少指导

随着时间的推移，学员逐渐熟练的话，指导也应该逐渐地减少。已经进步了，即使仍像教导前后时一样经常达去看，也没什么要教导的，只会浪费时间。而且，也许学员会认为自己总被当作不熟练者，从而产生反感及不被信任感。但是，即使说要减少指导，与一般熟练者同类的指导还是应进行的。

只要按照这四个阶段教导的话，一定会使学员学会工作。不这样做的话，也许学员学不会。所以，管理者应该考虑“学员没学会就等于自己教得不好”，不断地进行反省。对任何事情都没有反省也就没有进步。



教导法的四个阶段

第一阶段——策划和准备

- 使精神放松
- 叙述进行何种操作
- 确认了解程度
- 使学员有学会的愿望
- 使之处于正确的位置

第二阶段——说明操作

- 把主要的步骤一个个说给学员听
- 做给学员看，写给学员看
- 强调要点
- 清楚地、无误地、耐心地
- 不超过理解能力以上进行强加

第三阶段——让学员做

- 让学员做——纠正错误
- 一边让学员做，一边进行操作说明
- 再一次让学员做，并让其说出要点
- 在知道学员明白以前，要确认学员是否明白

第四阶段——观察教导后果

- 使学员参与工作
- 决定不懂是要请教的人
- 经常调查
- 劝学员提出疑问
- 逐渐减少指导
- 学员没掌握是自己没有教好

6.培训的方法

6.1 长作业的教导法

对于一次教不完的长作业，必须配合学员的能力，分成一个个阶段，每次教一个阶段。下面是其中一个例子：

发货作业

单位	操作内容	使用阶段
第 1	打包机器的构造和安全操作、点检	第 1、2、3
第 2	产品集中与点数	2、3
第 3	放入盒子和打包操作	2、3
第 4	填写发货单与交给发货点	2、3、4

6.2 在嘈杂车间的教导法

在嘈杂的车间里，学员们很难听清讲话，因此，指导者必须注意下面的事项。

- (1) 使用图纸、挂图、照片、模型等教材、教具，或写给学员看。
- (2) 尽量减少一次要教的量。
- (3) 充分留出各个顺序之间的间隔，反复多次地教导。
- (4) 在不得已情况下，也可以领学员到安静的地方去说明。

6.3 感觉、窍门的教导方法

(1) 感觉的教法

据说教导感觉是非常难的事。可是，从开始把哪里的什么是直觉教导给学员的话，比起不教要快几个阶段，能够容易使其掌握。总之，在一开始就有必要使其牢牢掌握对正确东西的感觉及程度。

1 让学员拿实物

“~的状态好。×× 发出声音时，是  的状态”像这样，使其体会正确的状态。

2 对学员

要求做得同这个一样，让学员从头做起。

3 指导者要观察其结果是否合适

正合适的话，就表扬；不合适的话，进一步使其一边调节，一边体会正确的状态。

(2) 窍门的教法

窍门是伴随着动作的，因为熟练者精通那项工作，所以几乎意识到窍门。所以，对窍门的细小动作进行分析、研究，并对其程序、要点进行指导就可以了。

例如：数复印（B5 规格）的张数时，其顺序如下：

- 1 码齐
- 2 翻开
- 3 拨纸

这种时候，1、3 容易做不需要指导，而 2 就比较难做好。那是因为 2 翻开里面包含着窍门的缘故。只将翻开这段进行操作分解，认识一个个步骤、要点。

翻纸法

主要步骤	要点
1 折	用食指的指背
	一边轻按
2 捏	一边拉
3 捻	以拇指指甲为轴
	一边轻按

7. 培训效果的确认

没有反省也就没有进步。下面是《自己教导法的反省检查表》，教完职工以后，随时用这个表，在好的地方画 □ 号，不好的地方画×号进行反省。如果画了×号的话，下次教的时候，要充分注意，防止疏忽。

反省检查表

阶段	检查项目	“□”“×” 填入栏
教导的准备	1. 作了训练预定表吗？ 2. 进行操作分解了吗？ 3. 材料、零件、工具等是否放在操作场所的正确位置上？ 4. 准备好机械、工具了吗？ 5. 做好教导的准备了吗？ 6. 装束、态度是否端正？	
第一阶段学习准备	1. 使学员放松了吗？ 2. 把学员介绍给附近的操作员了吗？ 3. 讲了操作名称了吗？ 4. 让学员看成品了吗？ 5. 是否确认了学员对该项工作的了解程度？ 6. 是否使学员对操作感兴趣了？ 7. 给学员安全装置，包装工具，并就其进行了说明，给予了提示吗？ 8. 关于这项工作和整体的关系叙述了吗？ 9. 是否让学员位于能够看见工作的正确位置？	
第二阶段操作说	1. 根据操作分解教导的吗？ 2. 说明顺序时，分开间隔、阶落，说给学员听，做给学员看了吗？ 3. 强调要点了吗？教导要点理由了吗？ 4. 写给学员看了吗？ 5. 对于没听惯的语言及专门用语，是否未加说明就使用了？	

明	6. 对事先没有准备的事，是否道歉或进行解释了？ 7. 是否用能够听清楚的声音讲话了？ 8. 是否有耐心地进行教导了？	
第三阶段 让学做 做看	1. 是否不做声让学员从头到尾操作一次，确认是否有错误？ 2. 有错误的时候，马上进行纠正了吗？ 3. 让学员再作一次，回答操作顺序了吗？ 4. 学员是否真理解了要点、理由？ 5. 是否使用过“为什么”这样的提问？ 6. 一部分再操作中，是否有需要重教的部分？ 7. 操作理想时，是否表扬过学员？	
第四阶段 观察 教导 后果	1. 是否安排了不明白的时候，要问谁？ 2. 比起操作量是否更强调了质量？ 3. 是否经常监督过？ 4. 是否鼓励学员提出问题？ 5. 逐渐减少了指导次数？	
	合 计	

8. 多能工的训练

8.1 多能工的定义

定义

一个作业者能承担多个工程或多种设备的操作，该作业者即为多能工。

相反，只能单一工程或单一设备作业的员丁即为单能工。缺勤难免，但是一个员工请假或缺勤，顶替这个工位的员工因为不熟悉作业，或是作业速度还不到设定的要求，所以影响的往往是整个生产线的效率。另外据调查显示，有顶替员工作业生产时比无顶替作业生产时的品质问题多发25%以上。

多能工的培养能够缓和上述的问题，特别对于某些技能工位、检查工位，实际意义更大。

8.2 多能工的培养重点

要想养成多能工,必须遵守以下 7 个方面的重点:

第 1 重点——作业简素化

生产过程中，要特别注意需要特殊技能的作业，尤其是切换、调整作业。这类作业中要持续不断进行简素化的改善，使之成为谁都可以胜任的作业。

第 2 重点——管理人员的指导

多能工的培养，离不开管理人员的悉心指导。作业者不可能清楚工程中的所有作业，培养多能工是负责生产第一线的班组长的一项重要工作。

第 3 重点——标准作业

即使是什么也不知道的新员工，按照作业指导书批示的步骤方法也能作业。任何人在作业时，都能够在作业场所附近得到自己所需的相关资料。这就对我们的标准作业工作提出了很高的要求。

第 4 重点——全员的推进参与

多能工化如果只是在某些工序实行，难于取得成功。应该在工厂领导的倡导号召下，全工厂推进，全员参与。

第5重点——制定计划

培养多能工不是一朝一夕的事，而是脚踏实地一点点一步步前进的长期工作。所以，多能工化的计划特别重要，另外各作业者的培养目标可通过《多能工培训计划》或《多能工龙虎榜》等方式提示出来。

第6重点——迅速改良设备

对使用不便的设备要改良，才能适应多人操作。

这时，生产技术部门及设备管理部门必须组建“设备改善快速反应部队”才能适应改造能教会作业者自己做就更好了。

第7重点——绝对安全

如果对自己所学工程了解不充分的话，就存在一定的危险。所以对一些安全要求高的工程，就不要强行多能工化。

8.3 多能工化的推进

对于多能工化的推进,一般按以下顺序进行:

- (1)多能工化推进对象的编组;
- (2)各工程作业者现状水平的评估;
- (3)使用《多能工龙虎榜》，设定各作业者目标;
- (4)充分利用加班时间,作成多能工化日程表;
- (5)在晨会、晚会的场合，表彰定期的多能工化明星，公布其进度状况，提高大家的意识。

在多能工化的推进过程中，管理人员对最终结果起着决定性作用。

作业者学习新工程的作业时，从投放物料到成品出来的整个过程，班组长、师傅都要密切关注。作业者作业结果受负责人的影响很大。

在流水线训练时，作业者紧张，因为害怕做不过来影响下工序，所以无法很自然、放松地学习，这种方法称为“多能工流水训练”。

这种场合下，按以下的程序进行：

（1）管理人亲自示范

每个作业者都是模仿的天才，要让作业者明白如何作业，管理人员最好一边讲一边亲自示范。

（2）说明作业重点

对该工程作业的顺序、要点进行说明，直到作业者掌握。最低限度要让其明白节拍时间、作业顺序、标准用量、品质检查要求等。

（3）作业者动手操作

没有实际的体验，就难以掌握真正的窍门。这时，可以让作业者亲自作业，跟不上节拍时间时，班组长在旁边协助，直到其掌握为止。

但是，时间充裕的个人作业与流水作业毕竟有很大的不同。作业者熟悉单个作业后，要继续练习连贯作业，直到完全跟得上节拍时间为止，这是“流水训练的最终目标”。

（4）现场召开总结会

流水训练结束后，必须在现场召开总结会，再次确认作业重点、老工人传授的要诀掌握情况。

这时，管理人员也必须注意到新手和老手毕竟有一定的区别。让作业者掌握技能的同时，千万不要打击他的自信心，否则就适得其反了。

管理者每日把握各作业者的多能工化程度，并通过“龙虎榜”等形式张贴、揭示出来，掀起员工之间“学、赶、超”的热潮，从而达到活用人才、储备人才、激发员工作业热情的目的。

第 4 章 机器设备管理

- 机器设备的分类和定义
- 设备的使用、点检、保养
- 管理程序
- 日点检程序
- 设备保养
- 发生不良时处理方法
- 设备的目视管理

某个五金厂有 100 多台冲床，因为太旧而没人愿意用的有 15 台，躺在“病床”上的有 11 台。更离谱的是，因为冲压出来的废品率太高，导致进出口账物相差悬殊，只好每上月专门出口一两个货柜的废铁来销账，损失触目惊心！很多企业，虽然不会有上述这家企业的这般浪费，但是，大量的先进设备摆在现场，却没有发挥其高效率的作用，反而开开停停，修修补补，浪费人力物力，延误了生产计划……甚至有的企业管理人员一气之下，不使用这种高科技设备，任其摆在现场做做样子。

更普遍的情况是设备长期缺乏应有的维修和保养，油污多得分辨不出的原色，锈迹斑斑的螺钉、导轨，老化龟裂的电线、管道，让人除了开关之外，哪里也不敢碰。这样的设备谁也不知道它明天还能否开动，并且存在严重的安全隐患。

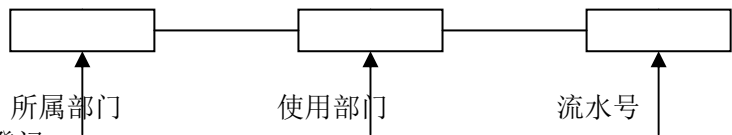
要解决这些问题，就要实施完善的设备管理制度，以更经济、高效地利用设备，发挥最佳效益，减少故障的发生。而非仅仅是买来就用，坏了就修。

1. 机器设备的分类和定义

这里的设备含义包括仪器设备、测量用具、夹具、工具等。具体可以分为：

3.2 编码管理

登录完毕后,根据设备类别编制管理号码。设备管理号码可按以下方式编定:



3.3 台账登记

将设备的相关资料(如名称、规格型号、管理号等)登入管理台账。

3.4 制作日常点检、保养的指导书

为保证模具、刀具、治工具的精度以及其开动率,确定并实施日常点检项目、定期点检项目、点检频率或维修频率,并进行预防保养管理。

- 设备不能确认的项目,明确替代用品的确认位置或项目也可以。
 - 明确机械性应力弱点部分、易变化位置、不稳定位置,为预防发生不良,要对治工具进行预防保养管理。
- 例:

- 定位销、定位规→有无松动、变形
- 丝锥磨损状态→实物样本
- 设备的气压、油压、油量→是否在规格范围内
- 泵、传送带、机械手→运行是否顺畅无异音

(1) 日常点检指导书一般由各班组长作成,工艺人员审查,部门经理承认后发行。

(2) 制定点检指导书时,一般应写入以下项目:

使用区、使用机种、名称、编号、分类、点检周期、点检程序、确认点等、使用器具、规格要求等。

3.5 制作点检记录表

点检记录表根据点检指导书的项目要求制定。

3.6 点检担当者

点检一般由使用负责人担当,班组长对点检工作的最终结果负责。

设备管理检查表

检查项目		检查内容	评价	备注
组织	管理责任者明确吗?	组织图		
	操作者确定了吗?具备资格了吗?	现场表示 培训履历		
	保养担当者明确吗?是否具备资格?	业务分担表 资格证明		
标准文件	有设备操作指导书吗?	操作指导书		
	是否按指导书操作?	现场观察		
	有日常点检指导书吗?	日常点检指导书		
	有定期点检指导书吗?	定期点检指导书		
	有设备厂家提供的使用说明书吗?	使用说明书		
管理系统	有设备管理台账吗?	管理台账		
	台账有管理责任者吗?	业务分担表		
	设备管理台账是最新版吗?	调查确认修订情况		
	设备点检、保养在按规定实施吗?	点检、保养记录表		
	设备的工程能力掌握了吗?	能力调查表		
异常时	设备的加工精度是充分且必要的吗?	精度测定记录		
	规定了发生故障时的报告路线吗?	程序文件		
	有书面的故障处理文件吗?	程序文件		
	设备故障有记录吗?	故障记录表		

对应	有无采取再发防止对策？	故障记录表		
辅材备品	有设备的辅材备品一览表吗？	一览表或清单		
	辅材备品的购买周期明确吗？	采购交期表		
	辅材备品有进货检查吗？	检验记录		
	有无进行安全库存管理？	标志和记录		

4.日点检程序

(1)点检的定义

点检是指为了能准确评价设备的能用程度、磨损程度等情况而按一定周期进行的检查。

(2)点检方法

外部点检由国家认可的计量机关实施,有时也称为“校正”，这里不再详述。内部点检由指定人员按点检指导书进行点检。简单的日常检一般由操作者负责，复杂的则由班组长或专门人员负责。

(3)点检周期

根据各设备的点检项目不同，分别按每日、每周、每月进行点检。

(4)点检记录

点检后将点检结果记入点检记录表。在设备修复时或使用备品前必须按点检指导书进行点检并记录。

(5)报告途径

点检记录报告每月一次具体可依据企业性质,或用设备性质决定报告周期.途径：点检者→班组长→部门主管人员。

(6)点检记录的保管

点检记录由各班组长保管,并根据各自企业的标准规定或重要程度确定保管期限。

5.设备保养

设备保养的目的主要在于维持设备良好的使用条件,并通过排除故障,防止劣化来达到提高设备使用寿命的目的。

设备保养的对象多指大型机器设备，因为其结构复杂，价格昂贵，所以比点检分工更细，要求更高。根据组织分工的不同，设备保养一般可以分为3级（通常现场的班组长做到一级保养就可以了）。

	一级保养（日常）	二级保养（定期）	三级保养（专门）
担当人员	设备使用人员	设备管理部门的维护人员	专业人员
周期/频率	每日、每周，或者使用前	定期（每月、半年或者一年）	定期（一年、三年或者五年）
主要特点	保养难度不大，通常作为日常工作	技术和专业性较强，包括定期的系统检查和更换修复	专业性很强，需专用仪器设备才能实施的保养维修
主要内容	清洁、补给、润滑、紧固和安全检视	检查、调整、更换、修复	定期大修
相关制度	设备自主保养制度	设备巡检制度	设备定期检修制度、厂家定期检修制度

6.发生不良时处理方法

在日常点检或使用中如发现不良,点检者应记录不良内容,并立即向上司报告。报告途径：点检者→班长→主管人员

(1)对设备的处理

1 如该设备的处理,则对备品点检后使用备品替代。使用代替品之后,应对产品进行分别管理以便不良追逆。比如记录产品序列号。

2 设备不良，可自行修复或排除故障的，由班组长处理，处理方法须得到主管人员的认可。

3 对自己不能修复的设备，班组长应填写“设备修理中请”，经主管人员认可后交相关部门处理（依据自做流程做即行）。

(2)对产品的处理

对使用了不合格设备生产出来的产品,我们必须重新评价其对品质的影响程度,并根据这个影响程度采

取相应的措施,必要时通知品质部门,对库存成品重新进行评价,防止品质事故的发生。这是非常重要的一点,很多现场人员关注设备能否修好,对以前产品却往往忘记处理,最后酿成品质事故。

7.设备的目视管理

设备的管理除了建立系统的点检保养制度外,还应对存放现场进行规划、标识及目视管理,目视管理的设备管理是以能够正确地、高效率地实施清扫、点检、加油、紧固等保养工作为目的。

目视管理的设备管理之要点:

要点 1: 清楚明了地表示出应该进行维持保养的部位。

方法: 颜色别加油标贴,管道、阀门的颜色别管理。

要点 2: 能迅速发现发热异常。

方法: 在马达、泵上使用温度感应标贴或温度感应油漆。

要点 3: 是否正常供给、运转清楚明了。

方法: 在旁边设置连通玻璃管、小飘带、小风车。

要点 4: 在各类盖板的极小化、透明化上下功夫。

方法: 特别是驱动部分,下功夫使得容易“看见”。

要点 5: 标识出计量仪器类的正常/异常范围、管理限界。

方法: 用颜色表示出来范围(如:绿色表示正常范围,红色表示异常范围)。

要点 6: 设备是否按要求的性能、速度在运转。

方法: 揭示出应有周期、速度。

第 5 章 物料管理

- 库存管理
- 物料的设计变更
- 物料不良的处理
- 物料的特别采用
- 辅助材料的管理
- 物料的目视管理

物料是生产活动的物质因素,直接影响工作任务的完成和产品质量的保证。但是,如能保证物料的顺畅流动?如何知道怎样处理?如何管理物料才方便问题发生时追溯原因?物料应该如何放置才不容易出

现偏差和保证先入先出？要回答这些问题，我们要从“物料管理”说起。

物料的状态通常有两种，一种是正常的状态，即合适的质合适的量供应到位；另外一种异常状态，最常见的是短缺或发生不良和设计变更。所以，物料管理就是使物料时时处于正常的状态，万一发生异常时，能够采取及时有效的措施。物料管理包括很多内容，对于生产车间主要是搬运保管、领取发放、盘点、退库、控制损耗、异常处理、追料、补料等内容。

1.库存管理

1.1 物料的包装

明确易变形零部件,确定工程内外使用的箱子、隔板、数量，并照其执行。零部件形状不同，运输过程中容易产生变形、折断、脱落等，对这些零部件要检讨其材质、决定相应事宜。

如果按现状那样，每增加一个品种就设计一种包装样式，那么包装物料种类将会无限增加，在这方面的人力、物力、财力也将无限增加，增加了管理难度。

要摆脱这种困境，就需要对包装物料实施标准化，整理种类，提高共用性。标准化的要点如下：

- 定期（如一年一次）重新检讨各个种类，考虑能否用类似的种类代替；
- 采用新的方法时，努力减少旧的种类数量；
- 考虑搬运旋置、清扫的便利性；
- 有国标要求的，尽量沿用国标；
- 无法沿用国标的，不与国标发生原则性冲突。

1.2 物料的搬运

物料的搬运、码放都是属于一种暂时的状态，容易被管理者忽略。据调查，仓库管理中出现的品质问题，70%是因为这个环节失控造成的。物料的搬运要明确以下几点：

(1)工具的使用。对于轻物品，如果采用人手搬卸码放还可以接受，对于一些重物，则要借助行车、吊车、起重机等机械设备。否则容易造成工伤和物品损坏，所以哪些物料可以手工搬运，哪些要机器辅助，在现场应明确下来。

(2)堆放高度的限制。要明确两种堆放高度，一是静态堆放高度，即码放在那里不动时的允许高度多高；二是动态堆放高度，即搬运时的堆放高度。如果过高的话，容易摇晃、倾倒，造成不必要的损失；堆放过高还因为承重力的关系，容易使下层的物料受压变形。两个高度的限度是影响品质和安全的要素，要特别重视。很多企业为了：“省事”和“效率”，一般只对重量限制，但是在现场核算重量是很困难的，所以用一个谁都明白的高度值来限制的话，容易让员工接受和执行。

(3)防护用具的使用。需要使用安全帽、防护带、耐压鞋的场合，要经常教育监督员工正确使用，安全来自每天的重视和支持，不要等发生了血的教训留意。

(4)搬运器具的管理。机动车、吊车等机械设备按要求进行使用和保养，万一发生异常，要及时停止使用，进行确认。侥幸之心不可有。

(5)异常和跌落品的处理。搬运过程中如果发生跌落，要相关人员确认品质没有异常时才可入库，并且在包装卡、完成票上要做记号，万一发生问题时也可以追溯。特别要说明的是，搬运过程物料跌落难免，要做好预防和教育工作，如果处分员工的话，那么谁也不会再将问题上报，将留下更大的品质隐患。所以，我们只需要处分知情不报的员工，其他的应该既往不咎。

跌落品质判定依赖书

承认	作成

发生区：_____ 时间：_____ ①成品 ①零部件 编号：_____

序号	事故发生区填写			质量判定区填写			
	编码	数量	生产日期	合格数量	不合格数量	承认	作成
发生原因：				对策：			

成品委托制造部门修理后的质量判定（品管部门填写）
承认：_____作成：_____
零部件委托部检部门检查后的质量判定(IQC 部门填写)
承认：_____作成：_____
处置结果(事故发生区填写)
承认：_____作成：_____
备注：

1.3 物料的识别

物料的识别分身份识别和状态识别两种。身份识别是指物料的编码、名称、生产日期、担当者等唯一性、不变的资料，一般通过包装卡（票）、条码、铭牌、入库卡等方式表现。状态识别是随着时间、工序的变化而不断变化的状况表示，可以分为检查状态识别、生产状态识别、库存状态识别等多种。

(1)工程内半成品与仓库内的成品的识别

可以通过包装卡等方面识别，最根本的方法是半成品与成品分区或分库摆放，防止半成品混乱流落到客户手里。

(2)检查状态的识别

已检查、待检查、检查判定中待状态可以通过区域、标识帽、卡等方式区分，防止误用。

(3)明确不良品的识别

要明确作业者发现的不良品的放置方法，如放不良品箱（红色）、不良场所、做记号或标签等。另外不良品的处理方法（挑选、返工、报废、让步接收）也要明确下来。

(4)半成品、残留零部件产识别

对在现场的半成品和滞留的零部件，要规定表示方法与放置方法，明显地分开来，防止误用错用。

(5)明确设变品、特采品的识别

设计变更和让步接收的物料由于其发生异常的概率要远远大于正常的物料，所以要进行显著的识别，引起所有现场人员的特别关注。如贴设变初批量表示卡、旧零部件卡，或者在现品票上贴有“特”印和以批量为单位的特采表示。

1.4 仓库管理(物料的保管)

仓库管理的目的

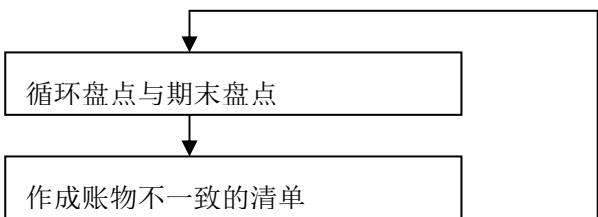
- 满足生产的要求,适应生产的变化,不会产生物料短缺;
- 采取必要的措施,防止物料损耗、劣化;
- 保持最低限度的库存量,减少经营负担。

“不会短缺”和“库存最低”是相互对立的两个方面，“库存最低”因为涉及部门较多，班组长能起的作用较为有限，这里仅介绍如何做到账物一致，防止短缺。账物一致是库存管理的最高目标。要了解实际库存数量与台账库存是否一致，基本的手法是进行盘点。盘点根据发生的时间和频率不同，一般分为定期盘点和循环盘点。定期盘点多按周期进行，如每月、每季、每年等，目的是掌握在库的金额值，核算盈亏；循环盘点是将物料分类，然后按时间分配分别对每类物料盘点，全部物料盘点完为一个循环，工厂的一般做法为每周进行循环盘点，一个月为一个循环周期。其目的在于核查物料的账物一致性，防止损耗，提早发现缺料等异常情况。

为什么会发生账物不一致的情况呢？一般有以下几个原因：

- 进出库计数错误；
- 票据记录、转记错误；
- 盘点时计数错误；
- 保管期间的损耗、丢失；
- 厂家箱内包装数量不足；
- 厂家包装预含了备品（实物往往多于账物）。

要做到账物完全一致，有一定的难度，我们只有尽量在出现账物不一致的场合采取合理的纠正预防措施，把这种问题的发生概率控制在最小，损失降低到最小。发生账物不一致的处理流程如下：



异常

长期在库品若直接出库，以后易出品质问题，为防止此类问题的出现，要决定以下事项：

- 长期在库物料的定义
- 管理方法（何时、何处、根据什么提出的）
- 明确长期在库品的判断基准（根据零部件特征和保管环境）
- 明确长期在库品的提出表示（盘点、长期标签）和识别方法。
- 明确长期在库品的处置（再检查的方法：检查项目、判定基准、记录方法、担当者等）。

1.5 物料的领取使用

(1)物料领取

领取物料时,要特别确认以下事项：

1 确认来料的名称、编码、规格是否与物料清单（或作业指导书、联络票、现品票、出库票）上的要求一致；

2 确认数量是否有误，产品外包装是否有变形、破损等异常现象；

3 来料是否已经经 IQC 检验合格（必要时确认检验报告、合格印记）；

4 遵循先进先出的原则领取。

(2)物料退库

1 多余物料。因生产计划变更等原因而长时间有使用的多余物料，班组长可以恢复原包装状态后退回仓库，以免占用本来就很拥挤的场所。

2 不良物料。物料报废或者不良退库销账时，不良内容和现象要写清楚，有数据的附上数据，责任区分要明确，由相关人员确认后退库。

3 退货。如果物料是外协厂的责任，需要退回外协，则还要尽量恢复原包装，防止其他损坏，并附上产品的现品票，便于外协厂调查不良原因。

(3)物料紧急放行

1 紧急放行的物料，必须按公司程序文件的规定，办理审批手续后才可接受；

2 做好投放标志和记录，跟踪生产情况，一旦发现异常要能够立即追回；

3 任何人不能以生产紧急、保证进度等理由，要求仓库部门先斩后奏，违章发料。

(4)物料的借用

1 借用物料必须履行相应的审批或登记手续；

2 如果物料是用于解析或者实验，则归还时应由检验员确认合格后才可入库；

3 借用的物料如果超出预定期限尚未归还的，应及时催促，防止因为时间太久而忘记。

(5)物料的使用

1 按物料的特性设计合适的架、箱、盒存放物料，防止在使用中损坏；

2 要求员工手上不可戴饰物，以免划伤物料表面；

3 相似或者相近的物料要分开摆放，并做显著表示，防止混淆；

4 使用过程中发现物料异常，要做好位置表示，记录详细状况，方便他人解析原因；

5 标签、密封贴、自攻螺丝、螺丝孔等不适合二次使用的零部件，不可勉强使用，需要强行报废。

2.物料的设计变更

设计变更指由于设计、生产、品质使用等因素需对产品发生规格、型号、物料、颜色、功能等的变更。发生设计变更时，处理程序一般如下：

(1)技术部(研发部)根据客户或产品的要求,作成设计变更指示给相关部门。

(2)班组长接收到设计变更指示书后，需将它的管理号、接收日期、名称、主题事项等项登录到《文书管理台账记录表》中。

(3)班组长负责零件检查规格书和成品检查规格书、工程内检查指导书、作业指导书的修订。必要时修订调整工艺流程。

(4)设计变更实施

1 首批设计变更零件纳入后,由班组长根据图纸对设计变更内容进行N=1的全面确认,并做设计变更标识,通知相关人员。

2 装配时,由工艺人员与班组长共同对其设计变更后的组装性能进行确认,做好详细记录。

3 实施过程中若出现异常时,应通知技术研发部门解析原因,并决定对策(必要时联络客户共商对策)。

4 对于实施日期、批量有要求的应该严格按照要求的实施日开始进行设计变更。

(5)旧零件处置

1 可使用的旧零件。根据旧零件总的在库数量,安排生产,确保旧零件优先使用。

2 追加工后可以使用的旧的零件。公司内追加工由工艺技术人员指示追加工方法,必要时制定上下限判定样本。当零件追加工完成后,一定要重新检验合格后才做入库处理,追加工记录和再检记录要予以保存。

3 不可使用的旧零件。做好隔离和标识,按公司规定的程序实施报废。

零件设变确认表

NO	日期	设变指示书号	设变零件编码	零件名称	注意点	关联区	实施日期	机种	组装号
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

3.物料不良的处理

3.1 不良严重程度的区分

发生不良时,要根据重要程度划分缺点等级。

缺点等级	严重程度	判定标准
A 缺点	致命缺点	<ul style="list-style-type: none">● 有可能导致人身不安全状况的缺点。● 令产品机能完全丧失无法使用的缺点。
B 缺点	重缺点	<ul style="list-style-type: none">● 由于性能不良会降低产品的实用性,导致难以完成初期目标的缺点。● 在使用时需改造和交换部件等导致多余麻烦的缺点。● 在使用初期尽管没有大的障碍,但能导致缩短产品寿命的缺点。
C 缺点	轻缺点	<ul style="list-style-type: none">● 几乎不会对产品的实用性或有效使用、操作等带来影响的缺点。● 例如:表面轻微的伤痕、污点、标签类的粘贴不正、不牢等,在实用上没有影响的缺点。

3.2 不良品的处理

(1)不良相关信息的收集保存

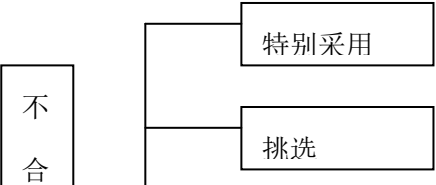
不良不论是批量发生还是个别发生,都尽量要保存样品,因为样品更直观,如一些脏污、划伤、异常音等等,对其后果和影响更容易判定。

(2)不合格品的区分

将不合格品做标识,隔离存放。

(3)不合格品的处理

不合格品的处理方法一般有四种,基本流程如下:



(虽然不合格,但是可以让步接收)

(把其中合格品或可让步接受的分离出来)

(重新制造或经过修理达到预期的使用目的)

(返回上一工序或供应商)

(4)不良品的再次确认

除了特别采用的零件外,其他经过挑选、返工、修理等处理后的可用品,都必须经过再次检验,确认达到要求后才能入库或者投入使用。

(5)纠正处理

为了防止发现的不良(问题点)再次发生,要向引起问题点发生(主要原因)的部门发出《不良纠正表》,并确认对策(改善措施)的四个方面:

1 对策是否与品质问题的严重程度相适应

2 对策的可行性

3 是否得到了切实实施

4 评价对策的有效性

4.物料的特殊采用

4.1 特别采用的定义

对判定为不满足规格或图纸内特性值(以下称规格)的零件或成品,在对品质不造成障碍的前提下,因时间上或经济上的原因,例外地予以使用(包含降级使用)。以下简称“特采”。

4.2 特采的类别

(1)纳入前特采(事前特采)

零件的事前特采指上工序、供应商在零件送货前就发现品质的异常,从而提前申请的特采。

(2)纳入后特采(事后特采)

事后特采指来料检查、出货检查或生产线投诉中结果判定为不合格,经由工程技术人员或客户判定可以特采。

4.3 特采申请处理方法

(1)申请

申请只限于下述项目的其中一种情况时:

- 如对该零件/成品实施修理或重新制作加工,则会引起交货期延迟,明显地影响生产计划时;

- 修理或废弃该零件/成品会在经济上有显著损失时。

(2)申请格式及手续

《特别采用申请书》(以下简称申请书)中应明确记述下述项目:

- 部门名、申请者署名、申请年月日
- 编码(记载纳入单位的编码、工程)
- 特采申请品的批量
- 不良内容(不合格项目的内容)及在必要时补充的略图
- 发生原因及其再发防止对策与对策者的署名、盖章
- 必要时附上不合格的样品

(3)特采与否之判定

为决定是否特采,技术部门应进行检讨。检讨内容如下:

1 讨论使用特采申请品后品质(机能方面、可靠性方面)的影响,对可否使用此零件/成品作判定。

2 判定为有条件使用后,把要求条件记入申请书。

3 特采被批准后,相应之文件由技术部门向相关部门发行。

4.4 特采品的管理

(1)特采品的识别、区分

1 特采零件/成品由申请区在包装票上作特采标识,或者加盖“特采”印

2 必须对标识后的特采品留下批号、定单号、数量等方面的书面记录,以备追溯。

3 彻底对特采品实施数量管理,不让特采品与非特采品混作一个批量纳入、出库组装或出货到客户处。

(2)特采零件的纳入、使用

1 来料检查部门对已经申请的物料要进行控制, 实施数量管理。在检查中特别要确认是否与特采项目决定的内容一致。

2 制造过程因为使用特采零件而引起制品品质及工序异常时, 要及时通知相关性人员, 尤其是工程技术人员, 采取有效的对应措施。

4.5 防止再发

(1)发生的不良虽然已经特别采用,并不表示这种不良是可以接受的。对于我们工程内的不良,要实施纠正和预防措施,提升品质;如果不良是由上工程产生的,本工程应以书面的形式通知其改善,并跟踪改善的结果。

(2)有必要时,可以请求工程技术部门进行工程改善指导。

5.辅助材料的管理

5.1 辅助材料的定义

辅助材料又称之为“副料”或者“副资材”,指在生产中不构成产品的主要实体,却又必不可少的辅助性消耗材料,如油脂、胶水、手套、封箱胶纸等。

对于零部件,台用多少大家很清楚,但是辅助材料有哪些,用量多少却没有几个人清楚。其实也别小看辅助材料,一旦短缺或者变质了,惹下的麻烦也难以收拾。班组长作为现场最直接的管理人员,该怎样管理辅助材料呢?

5.2 辅助材料的存量控制

辅助材料因为大多数都能从市面上直接采购回来,方便又快捷,所以不必要大量库存,增加管理负担。但是,一些比较专门的材料,需要进口或者从特殊渠道采购的,如设备专用油脂、无水乙醇等,则需要根据使用量和采购周期设定安全库存,防止短缺。


不管辅助材料是否有专人管理,都要通过台账明确记录名称、型号、供应商(名称、地址、电话)、使用量、采购周期、最低库存等相应内容,使管理更加便利。

5.3 辅助材料的库存管理

(1)安全库存警示

因为辅助材料几乎人人都用到,短缺往往会影响到生产,所以设定安全库存警戒线是必要的,让每个人一看都知道某某快没有了,从而通知管理担当者订购。库存警示的方法有很多,警戒线、提醒牌、报警装置等等,可根据实际情况确定。

(2)合适的存放方法和场所

根据材料的不同特性决定不同的存放方法和场所,易燃易爆存放在专门仓库;纸张类要在干燥的环境里存放;试剂溶液有的要存放于阴暗的低温环境中 

(3)确定保管期限

购买部门为了省事,往往喜欢大量订购辅助材料。有的辅助材料(如胶水、密封圈等)会随着储存时间变长而变质,用在产品上往往引起品质问题,所以对于某些辅助材料也要与零部件一样管理,控制库存时间。

5.4 使用管理

(1)使用量控制

要想管理好这类材料,首先一定要清楚使用量。哪些产品在用它,台用量多少,月用量多少,这些一定要清清楚楚,并尽量反映在台账中。

(2)厉行节约

即使是副资材,也不能像打开水龙头的自来水一样哗哗流,毫无节制。我们可以根据用量定额发放或者采用以旧换新的方法,防止浪费;对于一些影响环境保护的物品(如电池、氰化物容器),还要做好回收工作。

(3)简化领用手续

严格管理辅助材料,防止浪费是应该的,但是一定要方便我们的工作。我曾经在某企业看到员工领一双手套要填申请单,然后分别由组长、主管、部门长和仓库管理人员签字,才可以领到,这个过程既耽误了我们的生产,又付出了远远有止十双手套的管理成本,真是得不偿失。我们不妨采用“柜台”或者“送货上门”的方式,做到“管理”与“方便”双赢。

6.物料的目视管理

日常工作中,需要对消耗品、物料、在制品、完成品等各种各样的物料进行管理。

通常对这些物料管理有四种基本形式:

- 伸手可及之处
- 较近的架子、抽屉内
- 放于储物室、货架中
- 存放于某个区域

此时，“什么物料、在哪里、有多少”及“必要的时候、必要的物料、无论何时都能快速地取出放入”成为物料管理的目标。

(1) 目视管理的物料管理之要点：

要点 1：明确物料的名称及用途。

方法：分类标识及用颜色区分。

要点 2：决定物料的放置场所，容易判断。

方法：采用有颜色的区域线及标识加以区分。

要点 3：物产的放置方法能保证顺利地进行先入先出。

要点 4：决定合理的数量，尽量只保管必要的最小数量，且要防止断货。

方法：标识出最大库线、安全在库线、下单线，明确一回下单数量。

(2)物料品质方面的目视管理

目视管理能有效防止许多“人的失误”的产生，从而减少品质问题发生。目视管理的品质管理之要点：

要点 1：防止因“人的失误”导致的品质问题。

方法：合格品与不合格品分开放置，用颜色加以区分，类似品采用颜色区分。

要点 2：重要管理项目的“一目了然”。

方法：重要的项目悬挂比较图或采用“一口标准”的形式，形象说明其区别和要点。

要点 3：能正确地进行判断。

方法：采用上下限的样板判定方法，防止人为失误。

物料改造指导书

批准	审核	作成

发行日期：_____

发行部门：技术部

文书管理号：_____

主要步骤	注意点	检查基准	所需工具、物料	责任人
重要事项及略图说明：				

第6章 作业方法管理

- ◇ 作业指导书的制定和管理
- ◇ 工程切换的管理
- ◇ 4M 变更的管理
- ◇ 如何实施工程监察
- ◇ 作业的目视管理

对制造业来说，要想使品质和效率在稳定的条件下提升，首先就要控制生产条件，生产条件中最复杂的因素就是作业方法。说它是最复杂的因素，是因为它直接涉及使用人员、设备、材料等因素。

作业者的主观性和设备材料的客观性，又综合影响着指导书的运用。作为班组长如何制定指导书，管理指导书，是尤其重要的一环。

1. 作业方法的管理实质

1.1 作业方法管理的实质

作业方法一般通过作业指导书、保证工程流程图、一口标准等表现和固定下来。所以作业方法的管理，实际上也是对以上三种指导书的制定、发行、修订的过程。

(1) 所有成品的重要工程应做成《保证工程流程图》进行管理。

(2) 对组装作业、调整检查作业、包装作业须作成指导书进行控制，修理作业须作出修理手册进行管理，配料、搬送、组装前准备工作则做成简易指导书进行管理

(3) 部分作业重点、机种相异零件等须作成《一口标准》进行管理。

1.2 保证工程流程图(简称流程图)的运用

(1) 流程图的作成：

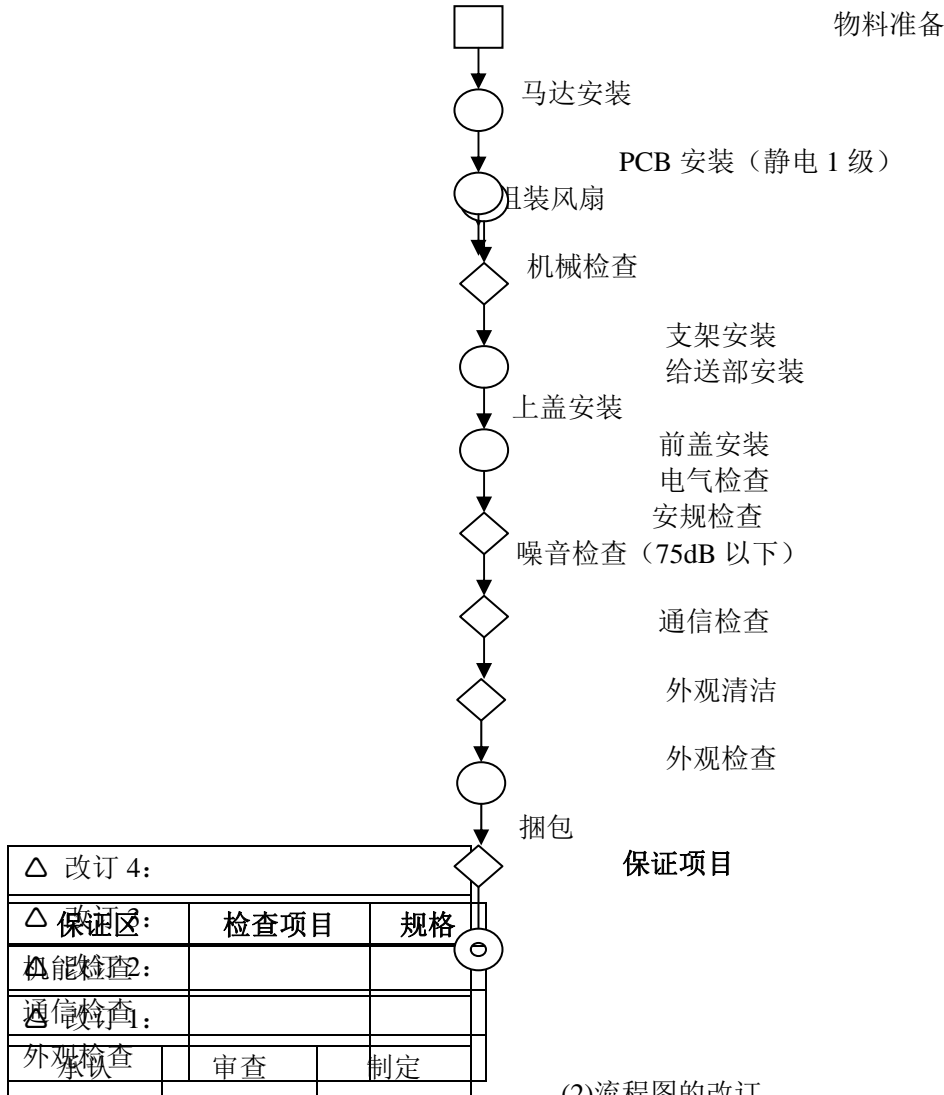
1 流程图是在接收到研发技术部发行的相关产品特性资料后，根据这些资料内容，结合整个生产的工艺分割设计而制定的。

2 流程图须注明生产条件、安全规格以及是否静电作业等要求。

3 流程图里的重要工作上须注明对应的重要操作项目。

4 流程图里须注明该产品的重要保证项目。

流程图例：xx产品保证工程流程图



(2)流程图的改订

1 当收到研发技术部分发行的标准改订、设计变更指示书等书面指示时，如果涉及流程图的改订，应尽快实施改订。

2 当体制变更及工程数变化时，须在体制变更实施前完成改订。

1.3 指导书的制定

(1)指导书分类

一般分为组装指导书、调整指导书、检查指导书、收尾指导书、包装指导书、备件指导书、搬送指导书、配料指导书及修理手册等。对于一些有图纸就可以的简单作业，应以书面的形式明确下来。

(2)指导书的内容

作业指导书中必须包括以下项目：

作业名、顺序、加工条件（加工方法）、材料、管理要点（含频率）、使用设备（治工具）、适用机种、管理号、作成日、作成者印、审查印、承认印、改订栏等。

(3)指导书的作成依据

● 量产前根据设计部、研发技术部发行的《组装重点管理书》、《保证项目一览表》、《零件构成》、《保证工程表》，制造部在此基础上作成组装指导书、调整指导书和检查指导书。

● 包装指导书根据研发技术部发行的《包装式样书》作成。

● 备件指导书根据《包装式样书》作成。当该指示里没有明确规定备件的做法时，应向技术部申请具体方法的指导。

● 配料指导书根据生产管理室发行的零件构成及组装区的工程设定作成。

1.4 指导书的作成注意事项

(1) 所有作业过程中所涉及的必须使用的零件、设备、治具、工具、消耗品等用品均应在指导书里作出明确规定，当技术指示有使用量要求时应在指导书相应栏注明用量。

(2) 对防静电要求作业、安全规格作业、附带作业指导书，必须盖上相应的识别印章，对防静电要求

作业还应明确规定防静电要求的等级。

(3) 作业顺序不可调整的作业，必须明确在何种作业项目之前（或之后）进行，而且显著标识“作业顺序不可调整”的字样。

(4) 对于有取放要求、容易损坏的零部件（如镜片、感光材料等），要注明拿取部位和取放方法。

(5) 在制定特殊工程的作业标准类时，要注意与一般零部件不同。

所谓特殊工程是指不破坏就不能发现，而且制造的缺陷体现在成品上，除正常的工程管理以外，还需要对生产因素管理的工程（如焊接、热铆接、老化等工艺）。

对于特殊工程，连续地监视、管理加工条件是很重要的，制定作业指示书时，要详细地记录管理项目和管理方法（设备、作业、加工条件、品质结果）。

1.5 指导书的改订

作业指导书要保持最新版,并且在作业场所能够得到。在下列的情形下要改订作业指导书:

- 材料或零部件变更;
- 作业方法（工法）或顺序（工顺）变更;
- 作业要点变更;
- 设备或工装夹具等道具类变更。

(1) 当工程内、成品检查区出现品质问题时，需要在工程内改订或追加指导书时，应在下次生产前完成修改。涉及某些技术参数和规格的变更时，还应该得到研发技术部的批准。

(2) 在接到研发技术部发行的《标准改订指示书》《设计变更指示书》《暂定处置联络书》等指示文件，要求变更作业方法时，必须按要求事项改订或追加指导书。

(3) 作业指导书变更，应将变更项目内容记入改订履历中。

(4) 作业指导书变更时，如果涉及《一口标准》等相关资料的内容，则应同时予以修订。

1.6 指导书的保管和运用

(1) 按标准作业是指按照作业标准进行作业，因此指导书作成后，必须复印一份放置在任何时候都可以马上看见（取出）的地方。原稿则由文书管理担当统一保管。

(2) 在使用过程中，若发现指导书有脏污、破损时，但内容仍可以理解时，应及时修补；若内容无法理解时，或不能修补时应重新作成指导书。

(3) 指导书的作成、改订、废弃以及每日的日常维护应作成《作成指导书管理台账》进行管理。

(4) 教育和监督作业者，严格按照作业指导书操作。

1.7 《一口标准》的运用

(1) 《一口标准》的定义

《一口标准》是为方便作业者理解和记忆，根据作业指导书作成的简要提示性指导标识，因为通常用一句话或图表来概括差异或重点，简洁明了，所以称为“一口标准”。《一口标准》具有鲜明、直观、便于理解和记忆的特点。

(2)对作业重点、机种相异、困难作业等，容易使作业者混淆的、遗忘的、或者容易导致产品发生问题的作业，必须作成《一口标准》进行作业过程中指导。

(3) 《一口标准》必须张贴在作业者容易看到的地方。

(4)当作业指导书内容发生变化时，若涉及《一口标准》的内容，必须对《一口标准》进行改订。

(5) 《一口标准》的内容必须来自作业指导书。并且与作业指导书相符合。

(6) 《一口标准》要做台账管理，当改订或换版后，旧版要相应标识或废弃。

2.工程切换的管理

工程间切换是经常发生的事情,短时间的切换如果缺乏控制的话,往往带来效率的降低和品质的异常。

2.1 切换效率控制的着眼点是切换的时间，切换时间根据作业的不同，可以分为内程序、外程序和调整时间，它们的定义如下：

1 内程序：指在切换时，如机器不停止，就无法进行作业的程序。

2 外程序：指在切换时，即使机器还在运转，也可以进行作业的程序。

3 调整：两个机种之间交换的过程，是切换的核心时间。

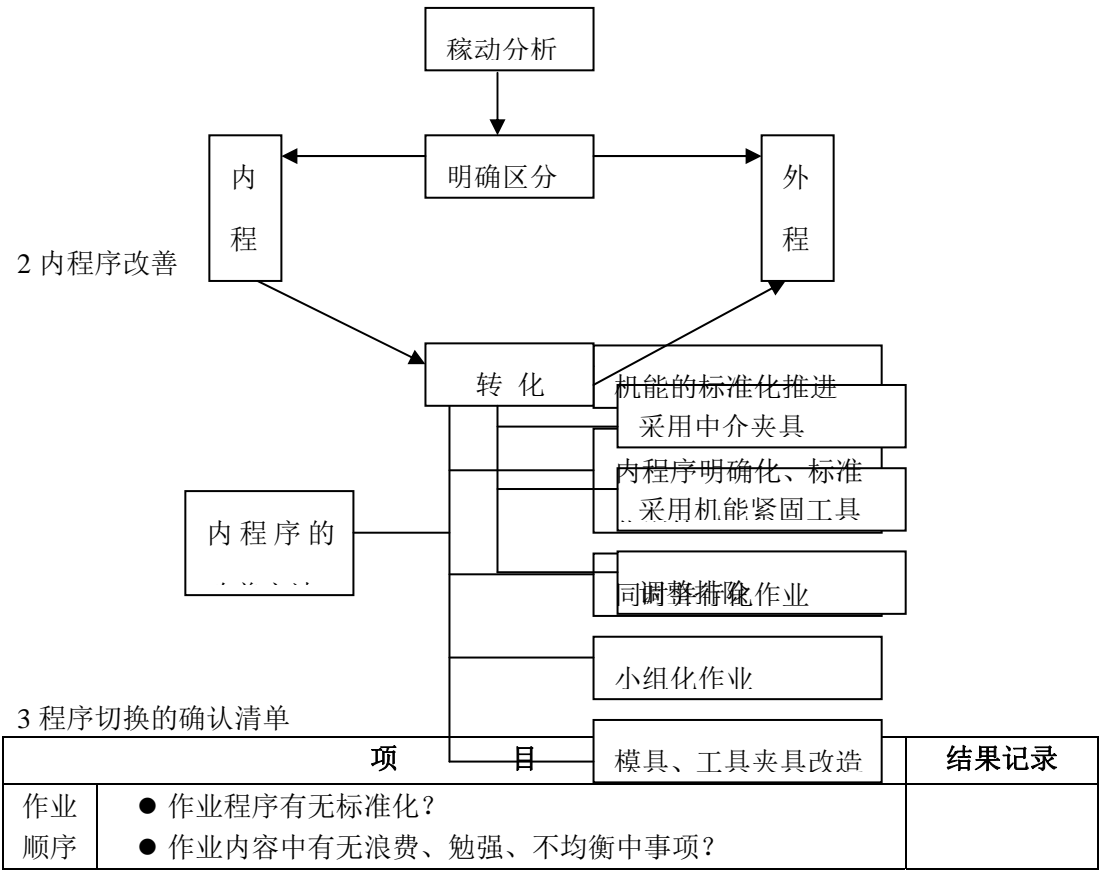
(1)程序切换作业改善步骤

步骤	基本内容
----	------

	<div> <div>总切换时间</div> <div> <div>内程序</div> <div>调整</div> <div>外程序</div> </div> <div> <div>AB</div> <div>C</div> <div>D</div> </div> </div>
第一步	把内程序作业 A 往外程序作业转移
第二步	改善缩短内程序 B
第三步	将调整时间 C 改善缩短
第四步	将外程序时间 D 改善缩短

(2)切换程序的改善体系

1 内程序向外程序转换



	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否真正明白必要的作业内容？ ● 在外程序中，是否准备了更换用的模具、工具、规等必要品？ ● 必要品是否放在容易拿取的地方？ 	
改善重点	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否准备了合适的工具？ ● 能否将工具减少？ ● 有没有多余的可取消的零部件？ ● 为什么要调整呢？能否取消？ ● 能否不用螺栓？ ● 可以一步到位吗？ ● 可以更换替代吗？ ● 可以通用化、可调整化吗？ ● 程序内容能简化吗？ ● 能否减少试模次数？ 	

2.2 切换的品质控制

切换的实质是一个短时间内的变更体制,因为忙乱的原因，所以导致品质问题发生较多。下面就以组装生产线的切换控制为例来说明吧。

(1)切换的标志警示

作为流水线生产，把某个产品全部生产完毕，然后停下整条流水线，再布置另外一种产品的生产。这种方式虽然“稳妥”，却牺牲了效率。较好的方法是不停线切换的方式，即在第一台切换机种上标志“机种切换”的字样，那么这台机下流的过程中谁都知道它与前面的机种有不同，从而用不同的方法来处理。

(2)首件确认

首件确认是指对切换后生产下来的第一台产品进行全面的形状、外观、性能、相异点确认，担当者可以是检查员，也可以是工艺人员或者班组长。首件确认是最重要的确认工作，可以发现一些致命的批量性缺陷，如零部件用错等问题。所以要特别认真。

(3)不用品的撤离标志

首件确认合格后，意味着切换成功，可以连续生产下去。但是对撤换下来的零部件不可轻视，一定要根据使用频率安排放置：

NO.	使用频率	放置场所
1	当天还要使用的	生产线附近的暂放区
2	三天内使用的	生产线存放区
3	一周内使用的	仓库的暂放区
4	一月内使用的	重新入库,下次优先使用
5	一月以上使用的	重新包装后入库

放置完成以后，为了防止误用错用，还要做好标志，标志上要明确产品的名称、型号、暂放时间、管理责任人员等等。

3. 4M 变更的管理

3.1 定义

4M 变更是指在生产过程中给品质带来一定影响的异常变更，含作业者、工装设备、材料、工艺方法的变更。即我们常说的人员、机器、材料、方法变更。

4M 是生产过程中最基本的要素，如果这四个要素是稳定的，那么最终生产出来的产品也是恒定的，但这只是一个理想的状态。现实中，人员、机器、材料、方法经常在变化，最终结果也随之变化，4M 变更管理就是通过控制这些变化，使结果在允许的范围内变动。

3.2 4M 变更处理程序内容

(1)变更的范围

1 作业者的变更。作业者因缺勤、调动、离职时，由一个作业者变动到另一个作业者进行作业时，所产生的变更。

2 工装夹具的变更。工装夹具因临时替用、增加而对产品可能有影响时的变更。

3 材料、辅料的变更。公司无图纸规定的材辅料、需要以零件的材料和装配用的辅料进行变更时，应完全遵循客户的意见，由技术部专责更改图纸，或下达临时更改通知书，车间更改作业指导书，交技术部批准。

3.3 变更的实施

(2) 作业者变更的处理方法

(3) 工装夹具变更的处理方法

工装夹具变更后,装配出来的首件产品经技术专责确认合格后,应由质检员进行小批量的复检,确认品质合格后方可进行大批量生产。

(4)材料变更的处理方法

参照第五章物料管理之《物料的设计变更》。

(5) 作业方法变更的处理方法

由车间工艺员修改作业指导书,并指导员工按新的作业方法作业,处理发生的异常,直到员工熟练为止。

由实施车间在 4M 变量品的入库单上打“△”作为标志。

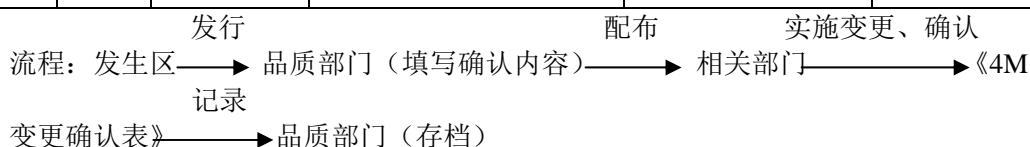
3.4 变更后产品品质的确认

(1)各部门按照《4M 变更依赖书》的确认内容进行品质确认,结果记录在《4M 变更确认表》中,最后返回品质部存档。

(2)对 4M 变更的产品进行品质确认发现不良时,按公司照各公司的《不良品处理规定》处理。

4M 变更依赖书

管理号：				作成：		承认：	
发生区填写	4M 类别：		发生区：		数 量：		
	组件别：		组件编码：		变更时间：		
	变更理由：.....						
	变更事项：.....						
	NO	工位	变更内容（含规格值）			备注	
确认内容：				作成：		承认：	
品质区填写	NO	实施区	项目内容（含规格值）		测定具（手法）		确认数量



4M 变更确认表

实施区：

依赖书管理号：

产品编码：		日期：		担当者：	
NO	项目规格	数量	确认结果		备注
批量判定		合/否	判定人（班长以上）：		

记录、判定

流程：实施区——→品质部门（存档）

发行区	编码			名称			
	数量			发生日	发生区		
	具体内容：						
					作成	承认	
技术区	处置方法			治工具、材料	注意事项	处置区	
	作成		承认		客户承认：		
处置区						作成	承认
检查区	检查结果：						
						作成	承认

流程：发行区——→技术区——→处置区——→检查区（检查存档）

配布 生产管理部门

4.如何实施工程监察

很多取得 ISO9000 认证的企业,其管理人员一听到“工程监察”，就以为是跟内部审查一样的工作，其实，工程监察和内部审查还是有很大的不同。

NO	比较项目	工程监察	内部审查
1	目的不同	寻找生产条件、过程的改善着眼点	证明质量体系的有效性

2	对象不同	生产过程中的人、机、料、法运作	品质管理体系
3	依据不同	自行制订的监察清单	ISO 标准、程序文件
4	执行人员不同	各现场管理人员	内审员
5	形式不同	自我检查	组成审核小组检查
6	周期不同	1 次/月	按照审核计划进行
7	纠正预防不同	按其重要程度进行纠正预防	有严格的程序要求
8	结果不同	自我工作改善的依据	品质管理体系运行和改善的依据

因为工程监察是一种自我的评价工作，如果说依据不详细、不明确，就会因为每个人的水平不同，对依据出现不同的理解，这种弹性导致偏差出现。所以详细、明确、量化的监察表对监察工作的指导很重要。

不过因为我们的目的在于改进工作，所以对这种偏差不要太在意，正以为我们的视觉不同，才能够长到更多的改善着眼点。随着我们工作的不断改善，对于工程监察表也随之进行完工作。

以组装为例：

工程监察表

受检单位	
监察实施日（年、月、日）	
监察人员	

NO	评价	记号	得分
1	安全符合	O	1
2	部分符合	△	0.5
3	不符合	×	0
4	对象外	—	—

改订履历

改订年月日	改订内容	改订者	承认	作成日：年 月 日
				承认 审查 作成

1.制造部标准

(1)是否有表示零件、部位的流程及组装顺序的《工程流程图》、《保证工程一览表》，工程的流程图是否明确？是否填有作成部门、作成日期、作成者？（ ）

(2)工程的流程图、保证工程一览表中是否包括以下事项：

- 1 工程流程图中工程名的表示（组装、调整等）明确吗？（ ）
- 2 工程流程图中，是否附有重要的特性规格？（ ）
- 3 重要作业工位是否特别注明？（ ）
- 4 每个工位指导书是否与保证工程一览表一致？（若不一致，是否是依据技术指示而造成）（ ）
- 5 工程流程图中，是否明确注明有静电措施要求工位？（ ）
- 6 工程流程图是否明确注明安全规格工位？（ ）
- 7 工程流程图是否注明是在什么样的体制条件作成？（ ）
- 8 上述的工程流程图、保证工程表是否有制定或改订履历？（ ）

(3)请证明以下事项在现场实施时是有效的：

- 1 流水线上是否标示有工程名称？（此工程名称应与工程流程图上的一致）（ ）
- 2 各工位是否有必要的指导书、《一口标准》及特性值管理？（ ）
- 3 是否有证据证明，保证项目已确实地得以保障？（例：指导书规格明确，作业者

- 又完全能记住并确实作业) ()
- 4 根据技术部指示, 要求定期检查测定的保证项目是否定期审查、记录是否保存? ()
- 5 成品检查部门检查处是否有标志? ()
- 6 静电对策指定工位是否有标志、是否有静电对策、是否考虑到作业者的安全? ()
- 7 安全规格指定工位是否有标志、与安全规格有关的事项是否遵守、是否考虑到作业者的安全? ()
- (4)规则、日常业务指导中是否包含以下事项:
- 1 工位上的成品、半成品在中休及晚上下班时, 是否有防尘罩等措施防尘, 是否有与工位上的成品、半成品的移动、保管、有关的措施? ()
- 2 有无使用时需要注意的设备, 这些设备是否有点检使用指导及点检记录表? (如: 机动叉车、升降机) ()
- 3 设备的清扫工作是否安排、是否真正实施? ()
- (5)放零件的所有容器, 如储料架、零件盒等是否都有零件名? 料号是否想办法使零件盒等容器即使拿走, 随后也能放回原来的位置? ()
- (6)所有的产品、零件是否按良品、不良品、修理中等不同状态分类放置? ()
- (7)是否有表示 作业场所及作业流程的布局图? ()
- (8)上述布图中是否包括所有的作业场所? ()
- (9)所有的组装、检查工程及辅助操作的指导是否都已作成、掌握理解? ()
- (10)作业标准书(作业指导《一口标准》)是否满足以下各事项:
- 1 作成者印、管理责任者印、技术承认者印等规定项目是否都正确填写? ()
- 2 图表的制作是否使任何人都易于理解? ()
- 3 其中是否包含机种相异时应注意的事项? ()
- 4 重点是否明确? ()
- 5 是否有因设备变更、治工具变更、指导变更而引起的作业标准书的作成、改订、废弃等情况, 是否保留所有的改订履历? ()
- 6 是否在各工程中设置与现在的作业相同的作业标准, 使作业者必要时可以使用? ()
- 7 是否有成品性能调整有关的作业指导书? ()
- 8 《一口标准》是否放在作业者易看到的地方? ()
- 9 作业标准书的理解是否明确, 组成、机动人员对其内容是否熟悉? ()
- (11)工程内检查表是否满足以下事项:
- 1 是否按成品、小机种的不同加以区分, 使作业者、检查者易于理解? ()
- 2 新机种作成、制定、改订、废弃等标准是否明确? ()
- 3 是否分不良栏、修理栏、再检栏, 记载的内容是否使下一工位明了? 是否考虑到市场反馈时的追踪问题? ()
- 4 是否有改订的履历? ()
- 5 检查员的审查、签字是否正确? ()
- 6 重要零件、重要部件的编码是否管理, 在检查表上的记录中是否保存? (主控板、定格铭板、PCU 等) ()
- 7 重要的特性值是否记录在检查表上? ()
- 8 检查项目的追加、废除等规定是否明确? ()
- 9 保管检查表的规定是否明确、发生市场反馈时是否能迅速找出? ()
- (12)部件检查表是否满足以下事项:
- 1 是否按成品机种的不同加以区分, 使作业者、检查者易于理解? ()
- 2 表中新产品作成、制定、改订、废弃等标准是否明确? ()
- 3 是否分不良栏、修理栏、再检栏, 记载的内容是否使下一工位明了? 是否考虑到市场反馈时的追踪问题? ()
- 4 表上是否有改订的履历? ()
- 5 检查员的检印、签字是否正确? ()
- 6 含有重要特性值的部件的编码(例: 主控板号码、PCU 号码)是否管理, 是否与检查表一起保管, 发生市场反馈是否能迅速找出? ()
- 7 若有重要特性值是否在检查上明确了规格? (即用数字明确规格) () 8 检查项目的追加、废除等规定是否明确? ()

- 9 检查项目的判定基准、方法是否有指导书,实际操作是否与指导书上的要求一致 ()
- (13)限度样本、阶段样本是否满足以下的事项:
- 1 在成影检查作业中,若有需要用限度样本或阶段样本判定时,该项目的限度样本,阶段样本是否有呢? ()
- 2 应该有承认了的地方是否有承认印? ()
- 3 放置场所,相关作业者、线外是否知道? ()
- 4 使用者的官能判定教育是如何实施的、有没有记录? ()
- 5 有没有点检基准、点检规定,有没有记录? ()
- (14)检查员的管理
- 1 为提高检查的判定准确度,是否对检查员进行相关的教育及训练?(操作训练表及官能测定等是否有)
- 2 检查是否按要求时间,对自己使用的测定工具、治具、计测器等实施了点检,并正确记录? ()
- (15)检查器具的管理
- 1 下班后及休假前等的检查器具的保管规定是否明确? ()
- 2 检查用的 Q 治具是否维持在可以进行品质评价的水平? (点检指导、点检表、Q 治具管理台账) ()
- 3 关于测试板等由制造制作的检查器具是否有规定(指导书)?此规定是否是得到有关部门的承认?其中是否包括作成年月日、作成者、承认者、点检等的记录? ()
- (16)对于清洁室的操作,是否有控制环境的指导,现在是否有维护、管理? ()
- (17)为防止润滑油等被尘埃污染,是否有在中午休息下班后,盖上了盖等防尘措施? ()
- (18)下班后有关工具、治具、计测器、成品等的防尘对策的规定是否有,是如何实施的? ()
- (19)为防止类似零件组装错误,在工程设定上如何想办法(零件相异一览表、《一口标准》有否)? ()
- (20)为防止疏忽错误,以下的方法现地是否遵守:
- 1 是否实施配料? ()
- 2 配料的规定是否明确?(配料架、配料盘) ()
- 3 工程内是否用记号笔进行检查? ()
- 4 用记号笔进行检查的规定是否明确? ()
- 5 是否有证据证明,上述规定都在遵守? ()
- (21)机种切换时是否遵守以下事项:
- 1 切换成品的确认表与结果的记录(机种切换确认表)。 ()
- 2 切换时前几台的标志有否? ()
- 3 残余零件的处理规定(标准)是否实施? ()
- 2.工程管理
- (1)工程管理的方法是否明确,这些方法是否包含以下防止不良再发的内容:
- 1 为使品质提高的目标值。(QCDS 图) ()
- 2 收取每一个检查工位检查结果的时间与担当人员。 ()
- 3 工程内检查结果日报的统计与担当人员。 ()
- 4 工程检查结果日报的报告途径。 ()
- 5 突发问题及重要品质问题发生时的处理途径。 ()
- 6 制造责任问题的台次欠点数据及多发不良再发防止依赖书(改善)是否发行,并确认对策效果? ()
- 7 本方法无法解决时是否将多发不良的防止依赖书,发行给对应部门,并确认对策效果?(依赖书确认) ()
- 8 机器下线的情况及其报告途径。 ()
- 9 异常情况及其报告途径。 ()
- 10 是否按时参加品质会议? ()
- 11 是否有证据证明上述与不良再发防止有关系的事项已确实实施? ()
- (2)每一工位的教育、训练的必需条件是否明确? ()
- (3)向作业者反馈每日的品质结果的规定是否实施? ()
- (4)工程流程图或保证表上的管理重点是否都记在工程管理(指导书、检查表等)结

- 果中? ()
- (5)是否定出执行工程管理结果的记录、分析、制定情报分析的担当者? ()
- (6)以下的情况发生时是否进行了异常处置? ()
- ①管理数据超出界限时。 ()
- ②出现有必要分析管理数据的倾向时。 ()
- ③上述异常处置有记录保存否。 ()
- (7)工程管理结果是否包括以下内容:
- ①各工位的管理数据(标准时间、测定时间,是否按作业指导书指导作业,治工具是否秽使用,会点检)是否处于管理状态中? ()
- ②生产线所管理的效率(人×日台次生产量),品质(如台次欠点,直行率)成本(料废,停线)是否有改善? ()
- (8)作业者请假时顶替工位的机动人员是否决定,机动人员操作时的品质是如何保证的? ()
- (9)决定机动人员的条件有哪些? ()
- (10)机动人员水平维持是如何进行的? ()
- (11)是否有机动人员如何准确传达作业及零件变更等情报的标准? ()
- (12)机动人员不足,追加人员进行支援时,如何进行品质保证?(有合格的训练表否?) ()
- (13)发生市场反馈时,从成品的编码到重要部件以及零件等品质情况的追踪体系是否具备? ()
- (14)修理后的再检规定是否明确? ()
- (15)为防止修理错误,有哪些对策(修理指导书)? ()
- (16)有关不再出现不良的规定是否明确? ()
- ### 3.不良品的管理
- (1)是否明确地表示出不良零件的管理方法及责任者? ()
- (2)上述指导中是否包括以下事项:
- ①不良品(事故零件、不良产品)的返品时间、处理担当及责任者。 ()
- ②PCB(主控板)的返品规定。 ()
- ③不良发生时,是否有基准能判断前后使用的零件是否不良、有处理规定? ()
- ④不良返品的处理场所(审查前、审查后)是否隔离开,使退回不良区的零件确实为不良品? ()
- ⑤是否有判定基准来决定不良品是本区责任还是其他方面的原因? ()
- ⑥是否对不良品进行品质方面、厂家方面的分析,并将情况反馈给前区?(QC) ()
- ⑦对零件的慢性不良、再发生性不良等是否有改善活动及结果追踪? ()
- ### 4.计测器的定期校正
- (1)是否有关于制造工程内所使用计测器的定期校正指示书? ()
- (2)因校正要拆卸计测器或发生突发故障时是否准备有已校正好的备品? ()
- (3)经校正得知计测器超出容许范围时,是否有决定使用此计测器进行生产、检查的、成品的处置? ()
- (4)因校正而撤去计测器时,能否保证生产正常进行? ()
- (5)对于新使用的计测器是否也进行校正? ()
- (6)与制造有关的计测器无需定期校正时,证明这一点的文件是否从品保室发出的? ()
- (7)计测器的校正周期已到是否有处置文书? ()
- (8)是否有可以证明校正(点检)工作确实进行的记录、记录是否保存? ()
- (9)确认校正的间隔时间是否在使用期内? ()
- (10)当计测器委托外部进行校正时,是否得到相应部门(品保)的承认,其校正记录是否保存? ()
- (11)是否在实物上用标签注明下次校正预定日,使人一目了然? ()
- ### 5.制造设备的点检(设备、计测器、治具、工具)
- (1)是否有关于制造设备点检的指导? ()
- (2)其指导中针对以下项目,各点检项目、周期、担当、结果记录、异常和处置的规定是明确?是否有证据证明已确实实施:

- ①电动、气动的螺丝刀的力矩设定与管理。()
- ②一般工具的日常点检(如:各种钻头、E环钳)。()
- ③各种工装夹具日常点检和记录。()
- ④各种计测器的日常点检和记录。()
- ⑤各种检查器具(如:测试板)的日常点检和记录。()
- ⑥制造设备的日常点检。()
- ⑦调压器、稳压电源等的输出点检和记录。()
- (3)如间隙规等,这些容易忘在成品内的器具的数目管理是如何实施的?()
- (4)计测器日常使用所需的规格值是否容易看到?()
- (5)经点检得知计测器超出容许范围时,是对使用该计测器进行生产、检查的成品,进行了追踪处置?()
- (6)是否有规定使担当者明白点检日?()
- (7)对计测器、检测器上使用的插头次数是否管理记录?()
- 6.文书管理
- (1)有关制造文件的管理指导是否明确表示有以下事项:
- ①是否有保存文件的规定,并且此规定的维护、管理的责任是否明确?()
- ②是否指出重要文件(品质文件),其管理方法是否明确?()
- ③文书的识别是否明确?()
- ④正式的资料是否决定?()
- ⑤紧急携出的文件是否决定?()
- ⑥文件的保管及维护的方法是否有规定?()
- ⑦为防止文件的破损等采取的保护方法是否实施?()
- ⑧新文件及改订完成文件的颁布是否有规定?()
- ⑨对于改定、暂定的文件是否管理?()
- ⑩防止文件变旧的记录方法是否有规定?()
- (7)使用FD(磁盘)等软件时是否满足以下的事项(以制造办公室为对象):
- ①使用者、管理责任者是否决定?()
- ②防止数据(文件)损失的保管方法是否有规定?(有无备份)()
- ③数据(文件)版本的重要度管理的方法是否有规定?()
- ④确认有无数据(文件)损失的方法是否有规定?()
- ⑤是否有主文件(MASTR、磁盘的原盘)及其管理区?()
- 7.教育
- (1)是否有与生产计划有关的综合教育计划,其中是否包括以下内容(新成品的建立、生产体制的变更、新成员的引入等):
- ①是否有计划?()
- ②现有的熟练程度为多少?(实际/线速*100%)()
- ③是否有教育训练计划?()
- ④是否决定了达成目标?()
- ⑤是否决定了评价方法?()
- ⑥是否有教育训练合格后的再确认?()
- (2)教育训练计划中是否包括以下事项:
- ①担当作业中必要的基本技能。(作业要素)()
- ②担当作业中必要的治工具的使用方法和知识。()
- ③担当作业中的教育训练。()
- ④担当作业中必要的设备、装置的操作。()
- ⑤提高作业中,机种差异教育。()
- ⑥担当作业中必要的治工具、计测器的事前点检。()
- ⑦担当作业中必要的工程管理的规定说明。()
- ⑧担当作业中必要的静电对策工具的正确使用方法。()
- (3)是否有证据证明,长期担任同一工作的作业者总是按照标准进行操作?()
- (4)是否有线外人员的教育计划,是否有证据证明其水平与正规的作业者相同?()
- (5)管理监督者对于部下的改善活动,有无进行总结,并举行班内善事例发表会等促进水平展开,提高的活动?()

8.设计变更

- (1)线外人员进行设计变更作业更时的规定是否明确? ()
- (2)其规定中, 以下的事项是否明确表示, 是否遵守: ()

A: 设计变更

- ①设计变更内容的掌握。 ()
- ②设计变更项目进度(实施日)的管理。 ()
- ③标准的改订。 ()
- ④确认设计变更的零件是否确实反映到成品上。 ()
- ⑤编码管理的实施。 ()
- ⑥向实施码管理的有关部门报告。 ()
- ⑦显示设计变更情况的文件的保管。 ()
- ⑧是否有证据证明上述体制的遵守情况? ()

B: 工程改订

- ①工程改订标准指示书中内容的掌握。 ()
- ②指导书是否在标准实施3个工作日内完成? ()
- ③标准的改订。 ()
- ④确认标准改订的项目是否确实反映到成品上? ()
- ⑤已实施编码的管理。 ()
- ⑥向管理已实施编码的有关部门报告。 ()
- ⑦显示标准改订的情况的文件的保管。 ()
- ⑧是否有证据证明上述体制的遵守情况? ()

9.品质提高活动

(1)定期分析以下数据所反映的问题, 为提高品质, 本部门包括其他部门是否具备品质改善体制并得以应用:

- ①工程管理数据(如: X—R 管理图, 料废推移图)。 ()
- ②工程内检查数据(台次欠点, 直行率推移图)。 ()
- ③成品检查数据(成品检查的批量合格率, A、B、C 欠点数)。 ()
- ④技术问题数据。(技术责任台次欠点) ()
- ⑤是否有证据证明以上内容始终处于跟踪(统计报告或随时得到情报)的状态? ()
- (2)为提高一般作业者的品质意识应实施哪些活动(教育、问题摘出等)? ()

10.包装、打包

- (1)有关成品的打包是否有指导书? ()
- (2)这些文件中是否包括以下的内容:
- ①打包的必要工具(界刀、叉车、胶带切割器)。 ()
- ②打包作业的内容(包括零件编码、打包施项目)。 ()
- ③打包后的成品的识别(机种, 条形码等)。 ()
- (3)将成品从生产线运到打包区时, 以下的内容是否有规定:
- ①完成品的明确表示。 ()
- ②从生产线来的备件的交付。 ()
- ③暂定保管时、移动时、伤痕、灰尘的防止。 ()
- ④成品编码、机种的明确表示。 ()

11.作业环境与安全卫生

- (1)以下的事项是否满足:
- ①操作中是否确保了充分的作业空间和通道? ()
- ②整理整顿是否实施? ()
- ③有危险性的作业是否明确, 是否有特殊的对策? ()
- ④噪音较大的工程(使用气枪, 打包机, 吸尘等工程)有无戴耳塞? ()
- ⑤是否有化学物品等的作用规定, 管理是否有记录? ()
- ⑥针对一粉尘等问题是采取了哪些措施来保护作业者的? ()
- ⑦是否有证据证明焊接作业的操作是遵守安全卫生法的? ()
- ⑧非常时期的紧急通道是否确保, 通道上是否放有障碍物? ()
- ⑨生产设备的非常停止开关的放置场所的标志是否使人一目了然? ()
- ⑩内部消防队的组织及成员的职责是否明确? ()

监察不良记录表

受检单位：_____ 实施日期：_____年____月____日 记录者：_____

对应序号	客 观 事 实	记 号

说明：①对应序号：指对应监察内容里的序号。

②记 号：如属不适合项目，则记入“NG”或记入“工程监察表”中的相应符号“△”“×”。

③客观事实：将监察中看到的或听到的客观事实记入。

5.作业的目视管理

工厂中的工作是通过各种各样的工序及人组合而成的。各工序的作业是否是按计划进行？是否是按决定的那样正确的实施呢？在作业管理中，能很容易地明白各作业及工序的进行状况及是否有异常发生等情况是非常重要的。

目视管理的作业管理之要点：

要点 1：明确作业计划及事前需准备的内容，且很容易核查实际进度与计划是否一致。

方法：保养用日历、生产管理板、各类看板。

要点 2：作业能按要求的那样正确地实施，及能够清楚地判定是否在正确地实施。

方法：重点教材、欠缺品、误用品警报灯。

要点 3：在能早期发现异常上下功夫。

方法：异常警报灯。

目视管理的作业管理就是以下四点：

①是否按要求的那样正确地实施着；

②是否按计划在进行着；

③是否有异常发生；

④如果有异常发生，应如何应对。

第 7 章 沟通与人际关系

- 如何进行协调
- 与下属的沟通协调
- 如何与上司相处
- 如何处理与员工的冲突
- 如何提高说服能力

1.如何进行协调

在理论上,任何工作,如能事前制订完善的计划,选择合适的担当者,采取必要的管制措施,则工作必能按既定计划顺利进行,从而达成工作目标。然而,实际上并非如此,目前管理者的大多时间都有浪费在直接工作以外的活动上,这就是沟通协调活动。

所谓协调,乃指管理人员为调整大家的工作方向,达到观点、理念的基本一致,或者为了任务更好地完成,而对某一特定问题与有关人员联系,彼此交换意见,借以保持双方的和谐与融洽。简言之,协调的意义,不仅包括目标与观点的共识,还包含问题意识与职务意识的鼓舞及士气的提升。

协调能使组织的经营富有弹性及机动性,因此属于管理者在管理上不可或缺的重要手段同(功能)。一般情况下,提出要求后,他人要么答应,要么拒绝。他人答应好说,如果拒绝,自己就面临双重选择:要么放

弃要求，要么坚持要求。如果坚持要求，应该如何取恰当的策略，才能获得好效果呢？有以下原则应该注意：

(1)要有高度的自信心

这是坚持要求的心理基础与前提。自信，就是既相信自己的要求合理合情合法，又相信别人一定会考虑自己的要求。

(2)避开拒绝的锋芒

人们在坚持要求时，常见的错误有：

①质问拒绝的原因，一个劲地问：“为什么你不同意呢？”“我的要求不是很合理吗？为什么不答应呢？”“你完全可以答应我，为什么不呢？”这种说法给人的印象似乎是拒绝得没有道理。

②抱怨自己，如说：“唉，我知道你不会答应我的。”“哼，我这个人你看不上眼呀！”这种说法看起来是自责，实际上是抱怨别人。

③攻击、埋怨他人，如“你这个人怎能这样？”“我与你这么要好，这么点小小的要求都不能答应？”甚至有时候直接攻击别人的人品。

④威胁、恫吓他人，如：“不行，这项任务一定要完成，不然就扣发奖金！”“如果你不答应我的要求，后果你看着办吧。”

上述四种做法有个共同特点，都认定别人拒绝自己的要求是无理的，并针锋相对。这种做法的后果就是直接造成双方的对抗态势，反而会把关系搞僵。坚持要求的第一个要领就是避开他人拒绝的锋芒。

(3)要有灵活多变的策略

在“提出要求—拒绝要求—坚持要求”的结构中，坚持要求是“要求”的延续，但不应该是“要求”的简单重复。

“重复式”的坚持要求时常可见。这种方式不但无效，而且使人心烦。而坚持要求的恰当行为则应是变换要求的角度、方式、口气……这样常能取得好效果。

(4)要解决他人拒绝时提出的理由

坚持要求时，好的方法并不是去直接反驳他人的拒绝，但他们总是接过他人的拒绝话语，加以“软性”处理，化解他人的拒绝。

(1)理想的表达方法

基准	要点	注意事项
理解他人	<ul style="list-style-type: none">● 注意他人心态● 考虑他人的性格● 使其心情轻松● 不使他人感到压力、不安与紧张● 有使他人了解的心理准备● 保持和谐气氛，不要只顾表达自己的意见	<ul style="list-style-type: none">● 为引发他人的兴趣及关心● 不要使他人产生防卫的心理● 须表达热情与诚意● 不要情绪化● 须符合他人的理解程度
掌握时机适当	<ul style="list-style-type: none">● 考虑正式探讨主题的适当时机● 话题内容不宜操之过急	
措辞适当	<ul style="list-style-type: none">● 不使用艰涩难懂的言词● 配合问题性质及当时的状况进行沟通● 措辞内容须段落分明● 语调不宜过急	<ul style="list-style-type: none">● 避免语意双关的言词● 不宜涉及不必要的理论言词● 不用不符合他人程度的言词● 避免语焉不详● 结尾明确
目的状况	<ul style="list-style-type: none">● 目的及目标均须明确● 须简洁适度● 有明确的层次及要点● 具体表示必要程度	<ul style="list-style-type: none">● 应状况之需，可加入经验之谈● 表达方式力求客观● 事实与意见须有区别
其他	<ul style="list-style-type: none">● 确定及预估他人可能会产生的反应● 留给他人发问时间	<ul style="list-style-type: none">● 适当运用表情及手势

(2)理想的倾听方法

基准	要点	注意事项
----	----	------

理解他人	<ul style="list-style-type: none"> ● 态度要亲切 ● 毫无拘束心态 ● 全神贯注倾听他人语意 ● 尊重他人的人格 ● 努力维护他人的立场 ● 控制本身的感情 	<ul style="list-style-type: none"> ● 积极表示关心 ● 尽量消除主观意识 ● 不要一味坚持个人立场 ● 努力了解他人的心理 ● 避免感情用事
适当的倾听方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 注意言词的真义及弦外之音 ● 努力掌握话中要点与条理 ● 发问时须适时适当 ● 不明时须予以确定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有可喋喋不休抢话说 ● 态度谨慎，不宜戏虐嘲弄 ● 尽量不夹杂批判及否定的言词 ● 不宜贸然断定是非
其他	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要时，可采取“随声应和”的方式 ● 需要时，可夹杂幽默的语气 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不可中途打断他人的话题

(3)理想的沟通方法

①心理准备

<ul style="list-style-type: none"> ● 确定目的 ● 分析问题 ● 分析他人的可能看法 ● 预先听取相关人员的意见 	<ul style="list-style-type: none"> ● 预估他人的态度，想出适当的应对措施 ● 选定适当的时机及场合
--	---

②能令他人产生好感

<ul style="list-style-type: none"> ● 表示亲切的态度 ● 表示诚心与善意 ● 尽力保持能与他人站在共同的基础上 ● 以建设性的心态互相接触 ● 对他人的事实与意见应坦诚接纳 	<ul style="list-style-type: none"> ● 彼此均应保持舒畅心情 ● 注意倾听他人言词的内容 ● 可适当表达幽默的言词 ● 不宜被他人的观念及立场所拘束 ● 适当改正自己的观点及意见 ● 尽量保持公正的态度
---	--

③仔细听出他人的想法及情报

<ul style="list-style-type: none"> ● 适当地发问—5W1H ● 注意倾听，体会他人的感情借以产生共鸣，不宜过早表示认同 ● 不宜争辩 ● 力求体会与本身意见不同的他人意见 ● 冷静思考他人所提意见的理由 ● 保守互相约定的秘密 	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握时机，诚恳表达个人的意见，对他人的言词不作贸然地否定或批评，不轻易提出忠告与建议 ● 尽量避免说服的言词及态度 ● 不得有盛气凌人的态度 ● 不得有卑躬屈膝的态度 ● 掌握整体对话的条理及要点
---	--

④争取他人的赞同

<ul style="list-style-type: none"> ● 阐明理由 ● 使他人了解自己的意见及问题所在 ● 他人意见中自己可采纳的部分尽量纳入于自己方案内 ● 诚意恳请他人合作与援助 	<ul style="list-style-type: none"> ● 应互相确认问题的关键性 ● 互相提供资料 ● 对他人的意见及提案应仔细倾听 ● 针对提案分析其利害及影响，并与自己的方案比较，使他人了解自己的方案有利
---	--

⑤意见对立、结论内容及目的与自己方案偏离的沟通方法

<ul style="list-style-type: none"> ● 对事实再确认 ● 尊重他人的立场 ● 接受上级的裁示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 就彼此的意见进行归纳及整理 ● 使他人能对自己的目的与计划有充分了解
--	---

● 自己与他人意见不同时，可就更高层次之整合性结论进行探讨	● 尽可能掌握可令他人接纳的自己言词、态度是关键 ● 对难以赞同的意见，须保持冷静
-------------------------------	--

2.与下属的沟通协调

成功的管理人员无论在什么情况下,都可以请别人帮忙,或与别人合力完成工作。通常他们成功的地方,在于能够掌握良好的沟通技巧。工作效率高的管理人员有以下特点:

- 邀请其他员工提供资料及发表意见,使员工更乐意承担责任。
- 激励员工,从而启发他们的潜能。
- 增加员工的自信,以确保员工明白工作的性质及同意进行的方法。
- 确定跟进工作的日期,以监察工作进展。
- 专心聆听并作出适当反应,以表示关注员工和重视员工。
- 经常提供肯定的意见,教员工如何改善,以确保目标清楚明确,维持效率极佳的工作表现。

所以,作为管理人员的班组长不能只会单独工作,他们要与所有员工同心协力,达成集体目标。在不同的情况下,班组长要面对各种各样的下属:

- 班组长年轻,而小组成员都是资深的老员工。
- 小组的组员来源不同,时常有冲突。
- 小组成员没有工作的积极性和热情。

你有没有遇到过以上的情况呢?在日常与人交往中,你有没有遇到类似的挑战呢?你在不同的情况下与不同的人一起工作,遇到挑战时,最重要的是要耐心地去了解员工的想法。如果你对其他员工一无所知,那怎么可能做好沟通呢?班组长必须了解部下的一般心理:

- 谁都想支配自己的行为,不想被人像木偶一样任意操纵。
- 想要上司客观评价自己的能力,如果知道上司对自己有所期待,自会全力以赴。
- 想回避被人强制、糊弄的事情,希望上司听取自己的意见。
- 自己所做的事不想被人轻视、耻笑或当作笔柄。

另外向员工提出问题,然后耐心聆听,便可使双方的沟通更加有效。当然,你必须诚恳、耐心地发问、聆听和观察。

2.1 与下属沟通的注意事项

在与部下打交道时,作为上司要不恼怒、不苛求、不偏袒,要有主动姿态。实际工作时要注意:

(1)率先表明自己的态度和做法

当有难题要应付时,部下都盯着上司,如不及时阐明态度和做法的话(哪怕是错误的),部下会认为上司很无能。同样,要想和部下打成一片的话,必须先放下“架子”,不要高高在上,要有适宜的言行举止。

(2)批人不揭“皮”

现场人多,即使部下做得不对,如果当着大家的面训斥部下的话,会深深挫伤其自尊心,认为你不再信任他,从而产生极大的抵触情绪。记住:夸奖要在人多的场合,批评要单独谈话,尤其是点名道姓的训斥,更要尽量避免。

(3)交流时间长不如短,次数少不如多

频繁短时间接触部下,部下更容易感到亲近,更容易知道你在注意他、关心他。

(4)要想人服,先让人言

纵使说服的理由有一百条,也别忘了让员工先说完自己的看法,不要连听都不听,不听等于取消别人的发言权,是不信任的最直接表现。

2.2 与下属沟通的原则

沟通管理学提出一些沟通技巧,可以帮助我们与员工发展或维持友好合作、群策群力、有建设性的工作关系。

第一个基本原则:维护自尊,加强自信

自信就是“对自己感到满意”,通常对自己有信心的人都会表现得有毅力、能干而且易于与人合作。他们较乐意去解决问题、研究各种可行的方法、勇于面对挑战。

你要维护员工的自尊,小心避免损害员工,尤其在讨论问题时候,你要针对事而不针对人,便可维护员工的自尊。赞赏员工的意见、表示对他们能力充满信心、把他们看做能干的独立个体,这些都可以加强员工的自信。

第二个基本原则:专心聆听,表示了解员工感觉

聆听是打开双方沟通的主要关键。表示了解员工感觉,可令员工知道你能体会他的处境。在细心聆听之余,再表示关怀体谅。你就可以开启沟通之门。

你要让员工知道，你正在专心聆听，同时也明白员工说话的内容和员工的感觉。使员工愿意表达内心的感觉，对于解决困难有很大的帮助。

第三个基本原则：要求员工帮助解决问题

现在的员工都有熟练的技巧，而且一般都很热心地把一己之长贡献给群体。事实上，他们对本身工作的认识，比任何人都清楚。因此，要求员工帮助解决问题，不单可以有效地运用宝贵的资源，而且可以营造一起合作、共同参与的气氛。事实上，并非所有的意见都是可行的，如果真的不可行，要对员工加以解释，并请员工提出其它方法。当下属或组员同意把构思付诸实行时，你应该加以支持，并随时提供协助。

使用上列及其他沟通技巧，对于你成为一位成功的管理人员，是十分重要的因素。这些技巧可使你更快捷地解决问题、把握机会、建立一个群策群力、生产力高的小组。

3.如何与上司相处

在一般人看来,上下级关系难处,其过失有在部下,而在上司,作为部下几乎是没有责任的。其实不然,在上下级的关系中,虽然上司占据主动权,但部下也能在相当程度上影响上司。制造现场中上下级关系有以下特点:

(1)相处时间长

从早到晚,一天8小时都在一起,上司的一举一动,员工都看得清清楚楚,不管你满意也好,不满意也好,都得在一起,想躲都躲不开。

(2)情报交流速度快

有关生产上的问题稍有风吹草动,立即可以报告上司,而且很短时间内就有指示或命令反馈回来。

(3)彼此相互要求高

对不认识的人所犯下的错误,人们会很轻易地就原谅,而对身边熟悉的人就不同了。任何一方稍有不慎,做错了什么,说错了什么,另一方立即就有反应,而且耿耿于怀。

(4)上司影响力巨大

由于相处的时间长,大至为人做事的风格,小至“口头禅”,都会深深影响部下,上司就是榜样,管理风格、处事态度、言行举止,无一不影响着下属。

从以上这些,我们不难看出现场中的上下级关系的重要性。关系弄僵时,上司归咎部下办事不力,部下埋怨上司指挥不够英明,有时下属会阳奉阴违,消极对抗;有时上司会打击报复,处处刁难。所以,良好的上下级关系是开展工作的基础。

根据企业体制与组织结构的不同,根据其所担负的职责和管理风格不同,上司可以分为以下几类:

①宏观调控型。对工作进行分配后,即放手让下属自行安排工作,自己仅是在下属碰到问题时才出手援助,对于下属的评价也只是过问结果,对过程及方法不是很在意。

②随机授权型。对下属的监控严格程度是随着下属的成熟程度不同而所不同。对成熟的员工完全放手,对不成熟或不能胜任的员工则予以必要的监控,以保证最终的工作成果。

③亲力亲为型。这类型的上司不论下属的胜任能力如何,都不会放心放手让下属去做。事无巨细都喜欢自己去做。也唯有自己亲自参与的工作,才会对其结果放心。

班组长对于自己的上司的管理风格应充分把握与了解,才能充分与之适应配合。

对于属宏观调控型的上司,我们应该放手大胆去推进工作,对于工作进度和阶段成果要及时向上司沟通汇报。碰上问题时,更不要忘记向上司求援,争取上司的指点和帮助。

对于随机授权型的上司,他的信任是随着你的能力增长而增加的。所以对于其安排的工作,应切实迅速地完成任务,保质保量。而且平时还要注意自我知识的充实,不断提升自己的能力。

碰上亲力亲为的上司,很多人乐得清闲之余,不免多多少少会缺乏成就感。对于这样的上司,除了在工作上应与上司保持密切联系外,还千万不可自作主张,执行前的请示必不可少。要想得到亲力亲为的上司的肯定和授权,你首先必须让他知道你足够的信赖度,你的工作结果与他做的结果几乎不存在分别。

而作为部下的身份与上司打交道时,还要特别注意以下几点:

(1)只接受一个上司的命令

由于管理体制或工作特性的原因,很多班组长有多个“婆婆”虽然主管是直接上司,但有时经理、厂长甚至总经理也会在现场直接下达一些指示或命令,如果这些命令不相冲突还好,只是辛苦自己一下而已,但如果这些指令相互冲突就很麻烦,不管你怎么做,最后都会有位对你有生杀大权的上司不高兴。那么我们该怎么办呢?

根据事情的轻重缓急调整工作,有些特别紧急的事可以马上进行,但最后这些工作一定要向直接上司汇报,取得他的首肯和支持。因为直接上司如果不知道你在做什么工作,他肯定不会支持你,而你的工作成绩最终是由直接上司评价的,要让上司正面评价你,你首先就要正视和重视自己的直接上司。

(2)多倾听上司的看法和意见

很多人,尤其是一些资历较深的班组长,往往因为觉得上司年轻没经验,或是刚刚调入,什么业务也

不清楚，问也白问。这种想法真是大错特错，能够作为你的上司，那么他一定有过人之处。而且上司因为位置不同，那么他得到的信息更多，视野更为开阔，多倾听能够让你少走很多弯路。

从另外一个角度来说，如果你在工作时采纳了上司的看法和意见，那么就会让上司感到他也参加了这项工作，从而对你的工作会更加重视而不会支持。

(3)了解上司的处境

上司因为承担的压力和肩负的责任更大，所以，他考虑问题也许是从整个团队的角度来进行，很多决策也可能不利于自己的班组，甚至牺牲组的利益来保证团队目标的达成。所以，如果我们从上司的立场和角度思考和认识问题，就可以多一些理解和共识，减少一些不满和内耗。

(4)经常向上司报告工作

提到报告工作，很多人都会表示不屑。这也难怪，我们这么多年来都崇尚埋头苦干的美德，报告在很多人眼里还是邀功请赏、爱表现出风头的代名词。报告是经常性的，非常必要的，原因有以下几点：

有助于上司及时了解工作。上司很忙，上司有时也要向自己的上司报告工作，当上司被问到具体工作时，如果一无所知，那么就会失去信任，一个上司如果失去公司的信任，那么整个部门的工作都可能受到不公平的评价。

有助于上司对自己全面评价。当你有没有经常向上司报告工作时，上司对你的评价仅仅是某一部分的工作成果；当他了解你的整个过程时，那么他对你的评价就不仅仅是你的工作成果，还包括了整个过程，包括你的智慧、热情和努力度。

(5)让计划和数据说话

向上司汇报工作时，应提供真实确凿的数据，千万有要用“可能、应该、大概、很、差不多、一点点”等含糊词语来蒙混上司。

另外与上司检讨工作时，要提出自己完善的打算或计划，必要时还要提供备选方案，方案之间的优劣长短要进行评价，便于上司正确决策。

(6)要改变上司不如改变自己

上司也是人，是人就不可能完美。上司可能存在各种各样的问题，令你难以容忍。要切记的是，上司毕竟是上司，你不太可能去改变他，但是你很容易可以让他改变对你的看法。最好的方法是不断试着调整自己，慢慢适应上司的领导风格和做事方式。我进入的第一家公司是日本公司，在那里上的第一节课就是“只中选择公司，不可选择上司”，话说到这个分上，我相信每个人都可以领会了。

(7)下属的天职就是协助上司工作

你是否经常听到别的部门的人这样赞扬你：“比起你们那个主管，你的能力强多了，怎么就是他当了主管？”听了这样的放话，不管你是沾沾自喜还是别的什么心情，这都不是一个好兆头。作为下属，其天职就是协助上司工作，上司能力可能有高有低，对其能力强的方面，我们可以充分学习，对其不足之处，则可以补充完善。但是有一个原则必须遵守，那就是工作上务必要低调，不可喧宾夺主。当你锋芒太盛时，上司会感到不安，一旦起了戒备之心，对谁都没有好处。锋芒毕露还会让周围的人很不舒服，支持你的人会越来越少。当工作上的矛盾不可调和时，公司的做法一般是去掉这个让大家都不舒服的家伙；而那个愿意协助上司工作的班组长，如果他的能力被公认的话，一般会被上司推荐晋升到其他部门。带着良好的印象和人际关系到其他部门，你可以想象，等着这位杰出班组长的是什么样的前途。

4.如何处理与员工的冲突

很多班组长都遇到这样的情况：本来一件无可非议的事情想也没有想到，员工会那样的抵触和抗拒。在工作中，上下级之间难免发生一些不愉快的事情，产生一些摩擦和碰撞，引起冲突。这时候，如果处理不当，就会加深鸿沟，陷入困境，甚至导致双方的关系彻底破裂。那么，一旦与下属发生冲突怎么办？常言道：“冤家宜解不宜结”，通常情况下，缓和气氛，疏通关系，积极化解，才是正确的思路。具体来讲，主要有以下一些方式方法：

(1)引咎自责，自我批评

心理素质要过硬，态度要诚恳，若责任在自己一方，就应勇于找下属承认错误，进行道歉，求得谅解；如果重要责任在于更好地开展工作，所以作为上司可以主动灵活一些，主动承担一些冲突的责任，给下属一个台阶下。人心都是肉长的，这样的胸襟容易感动下属，从而化干戈为玉帛。

(2)放下架子，主动答腔

不少人都有这样的体验，即当与员工吵架之后，有时候谁见了谁也不先开口，实际上双方内心却都在期待对方先开口。所以，作为上司遇到下级特别是有隔阂的下级，就更应及时主动答腔问好，热情打招呼，以消除冲突所造成的阴影，这样给下属和公众留下一种不计前嫌，大度处事的印象。不要抹不下面子，憋着一股犟劲不答腔不理睬，昂首而过，长期下去就会让矛盾像滚球般越滚越大，势必形成更大的隔阂，和好的困难会更大。

(3)不与争论，冷却处理

就是当下属与自己发生冲突之后，作为上司不计较，不争论，不扩散，而是把此事搁置起来，埋藏在心底不当回事，在工作中一如既往，该指示仍指示，该表扬还表扬，就像没发生过任何事情一样。这样随着时间一长，就会逐渐冲淡、忘记以前的不快，冲突反造成的副作用也就会自然而然消失了。

(4) 请人斡旋，从中化解

就是找一些对下属有影响力的“和平使者”，带去自己的歉意，以及做一些调解说服工作，不失为一种行为之有效的策略。尤其是当事人自己碍于情面不能说、不便说的一些语言，通过调解者之口一说，效果极明显。调解人从中斡旋，就等于在上下级之间架起了一座沟通的桥梁。但是，调解人一般情况下只能起到穿针引线作用，重新修好，起决定性作用的还是要靠当事人自己去进一步解决。

(5) 避免尴尬，电话沟通

打电话解释可以避免双方面对面的交谈可能带来的尴尬和别扭。打电话时要注意语言应亲切自然，不管是由于自己方法不当造成的碰撞，还是由于彼此心情不好引发的冲突，不管是下属的傲慢而引起的“战争”，还是由于自己思虑不周造成的隔阂，都可利用这个现代化的工具去解释；或者利用书信的方式去谈心，把话说开，求得理解，形成共识，这就为恢复关系初步营造了一个良好的开端，为下一步的和好面谈铺开了道路。这里需要说明的是此法要因人而异，不可滥用，若下属平时就讨厌这种表达方式的话，用了反而更糟糕。

(6) 寻找机会，化解矛盾

就是要选择好时机，掌握住火候，积极去化解矛盾。譬如：当下属遇到喜事（如结婚、生日）或受到表彰时，作业上司就应及时去祝贺道喜，这时下属情绪高涨，精神愉快，适时登门，上属不会拒绝，反而能够感受到你的诚意和对他的尊重，当然也就乐意接受道贺了。

(7) 宽宏大量，适度忍让

当与自己的下属发生冲突后，运用这一方法就要掌握分寸，要有原则性，一般来说在许多情况下，遇事能不能忍，反映着一个人的胸怀与见识。但是，如果一味地因避矛盾，妥协忍让，委曲求全的话，就会中公众中使自身的人格和形象受到不同程度的损害，正确的做法是宽宏大量，不要小肚鸡肠，斤斤计较。适度地采取忍让的态度，既可避免正面冲突，同时也保全了双方各自的面子和做人尊严。

话又说回来，如果下属偏偏是位不近情理，心胸狭窄，蛮横霸道的人，就不应该一让再让，让他觉得这个上司软弱好欺，而应当机立断，毫不犹豫地给予相应的回击和处分。处理这样的员工一定要理直气壮，客观公正，让所有人都明白不是针对谁，而是一种公司的行为。

5. 如何提高说服能力

5.1 说服的定义

说服是指：向他人游说，使其同意并使其行动起来。说服能力是一具很重要的沟通交流能力，是管理过程中消除障碍、获得支持的重要手段。只有提高说服能力，才能更好地集合有限资源，施展自己的宏图和抱负。

5.2 说服的条件

跟产品销售一样，要说服别人去购买它，先决条件就是销售人员要掌握一定技巧，并清楚这个产品有什么特点和益处，人们在什么情况下需要它。严格说来，说服也是一种销售，只不过销售的“产品”是自己的理念和想法。说服要具备以下条件：

- 内容明确，条理清楚；
- 结果和前景的可期望值；
- 风险，应对办法；
- 平时建立的友好、信赖关系；
- 强大的精神力量；
- 说服技巧的掌握；
- 了解他人的兴趣和想法；
- 事前疏通与氛围的制造。

5.3 如何有效地说服别人

具备说服的条件后，要注意说服的技巧，引起他人的兴趣，消除其顾虑，才能事半功倍，打动人、说服人。

- 有事实或体会等根据、依据；
- 灵活运用数字、数据、统计结果；
- 增添专家等权威的意见；
- 有理论性（如因果关系等）；
- 灵活运用视听等工具；
- 考虑关心、期待、利害关系。

5.4 说服员工要点

- (1)耐心，增加了说服工作的时间和次数；
- (2)非常了解员工性格和特点，有针对性展开；
- (3)从他人的立场出发，考虑说服时应用的态度；
- (4)不要一味地模仿他人，要发挥自己的长处和特点；
- (5)与其使用高压政策来强迫，不如从理解员工开始；
- (6)有效地说服工作是建立在日常的人际关系或相互信赖的基础上的。

5.5 如何高明地事前疏通(事前打招呼)

事前疏通也是说服的一种方式,很多事情,如果拿到正式场合来讨论,让大家表态和拍板的话,大家出于逆反、自我保护或想表现的心理,往往跟你唱反调,得到你不想见到的结果。但如果事前打招呼,人们就会觉得你很尊重他,只要不是触动他的根本利益,一般都会同意和支持你。

另外,人们还有一种从众的心理,只要有人表示支持和不反对的话,其他人一般都会附和,不再提出异议。

那么,有哪些场合需要前疏通呢?

- (1)参与人员的专业和负责领域不同,不一定具备相关的专业知识,仅靠会议等形式不一定能够理解;
- (2)在会议中突然提出(方案)时,可能不会有好的意见及金点子的场合;
- (3)职位很高的人员(如董事长、厂长、总经理)预定出席会议时;
- (4)在准备采取表决方式时,为保证预测结果没有很大偏差时的场合;
- (5)会议主题对其他部门的出席者来说具有同样程度的重要性时;
- (6)对于有可能在会议中喋喋不休,有独占会议、长时间发言倾向的人;
- (7)为了给总沉默寡言、不善言辞的人员事先提供信息,了解想法;
- (8)在实施过程中有重要影响的人未能参加会议时。

5.6 事前疏通的要点

- 信赖关系是基础,应在平时就培植人际关系网;
- 疏通工作需要毅力、耐性;
- 敢于承担,“责任由我来负”是重要的;舍名而求实,多做实际工作;
- 抓住时机,掌握火候;
- 选择合适的场所,采用适当的方法;
- 灵活弹性,有时也不可拘泥于组织制度、命令系统。

NO	项 目 内 容	评价			
1.	接受指示或被委托的工作,总是在员工催促之前就完成并提出了详细报告	A	B	C	D
2.	能够将工作上的“坏消息”及自己的失误毫不犹豫向上司报告				
3.	所做的报告和联络,要点明确,向员工传达的信息简略、确实				
4.	所做的报告中,将实际发生的事和自己的推测、意见明确分开,不让员工误解				
5.	及时、仔细、迅速与必要的人联络,不会发生“为什么不早说”的不满				
6.	对于送来的指示和请示、联络、委托等,常常是迅速对应,快速反应				
7.	写资料、报告简洁并确实				
8.	同事在工作上有困惑、延误时,在不影响工作的前提下,积极主动地进行协助				
9.	不在背后说他人的坏话,做损害他人的事				

10.	即使在征询上司的意见时，也要先阐述自己的想法，然后听上司的指示				
11.	虚心听取并考虑他人意见				
12.	工作现场生气勃勃，员工工作心情愉快				
13.	不管是什么样的工作，都制定明确的、可量度的期限和目标				

A: 完全合适 B: 大致合适 C: 一部分合适 D: 大部分不合适

第 8 章 自我成长和提升

- 管理角色的自我评价
- 危机意识
- 自我时间管理
- 如何面对上司的批评
- 自我塑造的方法
- 如何开发自己的感情智力
- 职业生涯规划

1. 管理角色的自我评价

老子云：知人者智，自知者明，胜人者有力，自胜者强。以前有位长者曾对我说过：“人在 30 岁以前的首要工作是认识自己。”要认识自己是很不容易的，他的话相信不屈而立之年是难以明白的。换言之，很多人都知道自己想做什么，但是自己合适做什么，能够做什么，现在做得怎么样却不甚了解。

要想知道自己合适做什么，能够做什么，首先就要对自己进行诊断评价，以陌生身份重新认识自己、评价自己。认识自己的途径有多种，可以依据测评技术自我

评价：或从父母、兄弟姐妹、朋友同事等人身上侧面了解自己。上司的评价、同事的评论也不失为一个重要的参考。其中最根本是要了解什么人生信念在支撑着自己。可以从以下几个方面了解自己的人生信念：

(1)在工作中，什么因素会直接影响你的决策和判断？（行为影响）

(2)在周围人的心目中，你是一个怎样的人？（周边评价）

(3)当你因为自己的信念而受到非难或惩处时，你还会坚持吗？（不利影响）

(4)哪一天早上醒来，你突然拥有了一百万元，不必为了生存而工作，你会继续坚持这个信念吗？（生存影响）

(5)当你进入一个完全陌生的行业或企业，在新的环境你还坚持原来的信念吗？（行业/环境影响）

对以上问题的回答，实际上是对自己观念和行为的重新审视过程，你从中可以发现自己的人生信念。也许它埋藏得很深，你从来就不曾发现过。

人只有真正了解自己想要什么，到哪里去，才能更好地规划自己未来的职业生涯。下面是《班组长职务胜任程度自测表》，请自我测试一下吧！

班组长职务胜任程度自测表

NO	评价项目	程度					得分
		完全	好	一般	欠缺	全无	

<p>1.</p>	<p>每个作业者的把握</p> <p>①准确把握各个员工的能力与水平高低</p> <p>②决定作业担当时,他细考虑个人的能力和性格</p> <p>③测定各作业者的工作成果(业绩)</p> <p>④对各个作业者进行评价时不只是单纯考虑工资和晋级,也考虑应该培训的内容</p> <p>⑤不仅仅是现场集中训练,更要针对各作业者的特性进行个别训练</p> <p>⑥不仅仅是工作关系,要积极与每位员工个别接触,创造良好的人际关系</p> <p>⑦认真处理既定的日常人事管理工作</p>	<table border="0"> <tr> <td>传达</td> <td><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></td> <td>未把握</td> </tr> <tr> <td>实施</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>实施</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>测定</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>测定</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>考虑</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>考虑</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>努力</td> <td></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>努力</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>处理</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未处</td> </tr> <tr> <td>理</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>5 4 3 2 1</td> <td></td> </tr> </table>	传达	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	未把握	实施	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	实施			测定	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	测定			考虑	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	考虑	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		努力		未	努力			处理	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未处	理				5 4 3 2 1	
传达	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	未把握																																				
实施	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
实施																																						
测定	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
测定																																						
考虑	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
考虑	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
努力		未																																				
努力																																						
处理	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未处																																				
理																																						
	5 4 3 2 1																																					
<p>2.</p>	<p>对班组的基本管理</p> <p>①来自公司的指示和信息,要及时向员工传达,并使其得到理解</p> <p>②经常汇集员工的要求、意见和建议,向公司方面提出</p> <p>③完全领会上司的指示精神,做好对员工的传达解说</p> <p>④将在执行工作中得到的信息和想法主动提供给上司</p> <p>⑤需要上司协助的时候,向上司请示,争取上司的合作和支持</p> <p>⑥使所管理的现场人际关系融洽,士气高昂</p>	<table border="0"> <tr> <td>传达</td> <td><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></td> <td>未传达</td> </tr> <tr> <td>传达</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>提出</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>提出</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>传达</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>传达</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>提供</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>提供</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>请示</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>未</td> </tr> <tr> <td>请示</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td></td> </tr> <tr> <td>高昂</td> <td><div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div></td> <td>低落</td> </tr> </table>	传达	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	未传达	传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		提出	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	提出	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		提供	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	提供	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		请示	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未	请示	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>		高昂	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	低落			
传达	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	未传达																																				
传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
提出	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
提出	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
传达	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
提供	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
提供	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
请示	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	未																																				
请示	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>																																					
高昂	<div><div></div><div>5</div><div>4</div><div>3</div><div>2</div><div>1</div></div>	低落																																				

3.	<p>对日常工作的管理</p> <p>①对于自己管理的现场,比任何人都知道得详细</p> <p>②对于每天的工作安排,当日特别应该注意的事项,自己亲自明确指示</p> <p>③对于正在进行的工作,有无延迟、停顿、品质问题等异常,非常留意</p> <p>④全面记录、研讨、分析每个员工的产量、品质状况</p> <p>⑤发生异常情况时,能够迅速处理,并向相关人员汇报</p> <p>⑥对于每天的工作改善,自己全身心投入</p> <p>⑦从管理岗位上所得的技术、经验经常总结,并能够向上司出自己的想法和建议</p>	<div> <div></div> <div>知道 5 4 3 2 1 未</div> <div>知道</div> <div></div> <div>指示 5 4 3 2 1 未</div> <div>指示</div> <div></div> <div>留意 5 4 3 2 1 未</div> <div>留意</div> <div></div> <div>分析 5 4 3 2 1 未</div> <div>分析</div> <div></div> <div>汇报 5 4 3 2 1 未</div> <div>汇报</div> <div></div> <div>提出 5 4 3 2 1 未</div> <div>提出</div> </div>	
4.	<p>对物料的管理</p> <p>①在领取物料时,自己设定基准,努力使库存控制在最低程度</p> <p>②周密地监控全部物料,使其被正确保管与处理</p> <p>③对于油脂类和辅助材料的使用方法,不断进行改善</p>	<div> <div></div> <div>控制 5 4 3 2 1 未</div> <div>控制</div> <div></div> <div>监控 5 4 3 2 1 未</div> <div>监控</div> <div></div> <div>改善 5 4 3 2 1 未</div> <div>改善</div> <div></div> <div>监控</div> </div>	

5.	<p>对设备的管理</p> <p>①认真进行设备的日常保养</p> <p>②明确有关设备的工作状态,检查异常点</p> <p>③掌握有关设备的运转情况,进行正确的运转管理</p> <p>④一旦发现设备异常,应迅速进行应急处理,并马上报告相关部门</p> <p>⑤有关设备的性能、构造、规格的改进意见,可向设备部门和技术部门提出方案</p>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>进行 5 4 3 2 1 未</p> <p>进行</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>检查 5 4 3 2 1 未</p> <p>检查</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>进行 5 4 3 2 1 未</p> <p>进行</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>报告 5 4 3 2 1 未</p> <p>报告</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>建议 5 4 3 2 1 未</p> <p>建议</p>	
6.	<p>安全的管理</p> <p>①细致掌握与现场设备、工作等有关联的安全情况</p> <p>②日常认真检查各个设备的安全问题</p> <p>③认真检查材料、半成品、油脂及其他各种物品配备情况</p> <p>④从安全方面认真检查设备的运转、物品处理等工作方法</p> <p>⑤对于现场周围的安全状况也要进行检查</p> <p>⑥作业者担当新工作时,一定要进行安全方面的教育</p> <p>⑦当发生灾害时,首先要做好人身安全保护工作</p>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>掌握 5 4 3 2 1 未</p> <p>掌握</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>检查 5 4 3 2 1 未</p> <p>检查</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>检查 5 4 3 2 1 未</p> <p>检查</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>检查 5 4 3 2 1 未</p> <p>检查</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>教育 5 4 3 2 1 未</p> <p>教育</p> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <p>有准备 5 4 3 2 1</p> <p>没准备</p>	

7.	<p>作业环境管理</p> <p>①制定现场的整顿、清扫等基准，让全体人员都能实施和判定</p> <p>②对噪声、粉尘、废气、高温等等影响因素设定标准，把危害到最低</p>	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>制定</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1 未</td></tr><tr><td>制定</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>降低</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1 未</td></tr><tr><td>降低</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							制定	5	4	3	2	1 未	制定						降低	5	4	3	2	1 未	降低																		
制定	5	4	3	2	1 未																																								
制定																																													
降低	5	4	3	2	1 未																																								
降低																																													
8.	<p>信息交流与人际关系</p> <p>①率先对其他部门或班组提供信息和意见,密切相互之间的关系</p> <p>②与其他班组长交换工作中的相关信息</p> <p>③为了提高效率、提升品质，必要时主动寻求其他班组的援助</p>	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>提供</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1 未</td></tr><tr><td>提供</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>交换</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1 未</td></tr><tr><td>交换</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>寻找</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1 未</td></tr><tr><td>寻找</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							提供	5	4	3	2	1 未	提供						交换	5	4	3	2	1 未	交换						寻找	5	4	3	2	1 未	寻找						
提供	5	4	3	2	1 未																																								
提供																																													
交换	5	4	3	2	1 未																																								
交换																																													
寻找	5	4	3	2	1 未																																								
寻找																																													

2.危机意识

日本企业的终身雇佣制度，在持续了十几年的经济大萧条中终于支撑不下去了。各个企业为了生存，纷纷开始裁员。在我国，据说“下岗”这个词是新闻报道使用率最高的词，下岗是很多端铁饭碗职工的噩梦。

在外企工作的职员更是从来都没有轻松过，险恶的生存环境，逼迫每一个员工必须提高工作能力，让自己始终保持在为公司反需要所欣赏的位置上，这样才能保证工作，保住稳定的收入。

什么样的员工才不会被公司解雇呢？以下几点很值得借鉴。

(1)快速成长为一个多面手

过去的日本企业，培养新员工都不慌不忙，分很多阶段，慢慢把一个什么也不懂的员工教养成公司业务上的专业人才，到了这时，他才能真正为公司赚钱。

有用说，这一套做法行不通了，能快速地进入可以为公司赚钱的状态，这样的员工才受老板青睐。过去花 10 年才能成就一个有用之才，现在只花 5 年或更短时间。

另外过去公司可能愿意花钱去培训你，现在他只愿意使用你。我们除了意识上要转变之外，还要养成自我培养的意识，如果不这样的话，我们的饭碗就会越来越小。

(2)专家才有被雇用的价值

公司裁员挑选的第一目标，就是那些可有可无的员工，这样的人员多一个不多，少一个不少。想不被裁掉，必须使自己成为专家，成为某一方面非你不可的专家。

工作作为一项生存技能，如果你只是“别人怎么要求，我就怎么干”的心态，凡事不追究一下为什么，你就不可能进步。要成为一个专业能立足的人，除了做得多，还要问得多，尤其重要的是开拓自己的大脑来思考。

(3)愿意超时工作

作为一个管理者，你是否赞同在 8 小时内努力工作，8 小时之外尽情享受的生活方式？其实，所有的成就都是跟汗水联系地一起的，你为什么比别人有更好的成就呢，那是因为你比别人流更多的汗水，或者是工作时间更长，成绩绝对不是天上掉下来的。至今为止，我还从来没有看到在 8 小时内就是做好工作或者做出很大的成绩的管理者。

这几十年来我们国家还真进步了不少，但比起一些发达的国家，近的有我们的邻

居韩国、日本，差距起码还有几十年。存在那么大差距为什么外企还愿意到我国投资？主要是因为我国在成本低，市场潜力巨大。

当我们都愿意舒服享受，不愿意加班加点超时工作时，我们创造的附加价值就相应降低了，当企业无利可图时，我们的竞争力就随之下降了。所以只讲求享受，不再拼搏，我们就只有死路一条。在还不是很发达的阶段，需要我们整整一两代人努力工作，加班加点是习以为常的。

也有人问：这样干的话，那不是很累吗？假如我们将工作作为一种乐趣，我们就不会觉得累，如果

我们把工作作业一种负担的话，也是一种责任。所以我们最好都要培养出这样的人生态：工作是一种乐趣，工作必须投入。

(4)热爱自己的工作

工作是一个人一生也做不完的，需要投入最大的热情和树立坚定信念。双手不怕劳累，双脚不嫌路远，脚踏实地，专心致力于工作，我们付出了汗水，除了收获薪水之外，还积累了宝贵的工作经验，最重要的是养成了自己的良好的工作作风和职业道德观。良好的工作作风和工作原则，是你无形的收入，很可能比你工资的价值更大，因为工资可能会影响你当前生活，但作风的培养则是直接影响了你今后几十年的人生的。

一个人在估量自己的价值的时候，既要算计自己拼命工作会带来什么报酬，譬如工资、奖金、住房等等，同时也要算一下自己通过努力地工作而从中学来的一生受用的知识以及培养出来的一种良好的精神，这些价值又是多少。不管怎么样，既然出来工作就要要求自己把工作干好，就算有一天你不再为这个公司工作，你也已在此养成了良好的作风，这样你在别的公司工作也同样能够到尊重和重视。

(5)不断进行智力投资

在经济世界里没有什么是恒定的，唯一永恒的只有变化。要应付这种变化，唯一的方法就是不断学习。靠学校里学的专业知识吃一辈子，已经是过时的想法，下班后的自我补充十分重要，每月拿出一部分工资来买资料，研究科技的新发展和专业知识，可以帮助你不落伍。现在有些人有成绩了就以为什么都行了，其实不是，事实上你稍微停滞一下，就落后了，因为这个世界变化太快、太大了。

我们的中国企业发展到现在，一方面在中国这块国土上跟外国企业竞争，树立民族品牌；同时，还要冲出中国，走上世界舞台，与世界的企业竞争。能否在竞争中取得胜利，关键是看我们的技术如何，品质如何，让市场来做最后的裁判。我们如果不学习，还是仅靠过去的经验去指导以后的实践的话，那注定是要失败。企业是这样，每一个人也是这样。

社会在进步，企业也好，一个人也好，不进则退，今年你是第一，明年就不一定是，后年你很可能就被淘汰了，企业是这样，人也是这样，一定要重视学习，不断吸取新的知识和技术，不断追求进步，否则就会败下阵来。在这个基础上，你才能够不断地有所创造，能够在工作中提出富有建设性的意见，以此证明你始终是公司的有用之材。

3.自我管理

不少班组长抱怨，整天那么多的生产任务和乱七八糟的指示、问题，忙得焦头烂额，想把工作做好些吧，没精力；想学点东西吧，哪有时间。但是上帝是公平的，他给予每个人的时间都是一样的。有的人充分利用了每天的24小时，一生充实丰富；有的人年年月月忙忙碌碌，却一事无成。

管理人员要取得事业的成功，固然通过有条不紊的系统工作才能转化为成就，时间就是这个限制因素。所以，要想成功，必须有效利用时间，一切成就都可归为时间的节约。时间一般有以下十大敌人：

- (1)寻找物品
- (2)等待对方的回音
- (3)会议时间、向公司报告等手续业务
- (4)文书、图表的作成，票据整理
- (5)不遵守约定时间
- (6)与同事闲聊、爱管闲事
- (7)完美主义（洁癖、神经质）导致过分的细致入微
- (8)总是为了帮别人办事而忘记本职工作
- (9)沉浸于梦想与空想中，不务实
- (10)未达成、损耗、不良

3.1 时间管理的定义

- 时间管理是时间活用的技术。包括三方面的内容：
- 做自己应该做的事；
- 通过一定方法有效使用时间；
- 让时间过得有价值。

3.2 对于自己来说乐于做已习惯的事，心安理得并且是无意识的。但是，这个行为对自身来说并不一定能得到有意义的结果。这种称为行为的惯性、惰性，对自身没有帮助。要想破坏身体内部根深蒂固的惰性，必须有深刻的觉悟，付出很大努力。这是一个自我挑战的过程。

- (1)首先做好计划和全过程的策划
- (2)工作上确立优先顺序，保证重点
- (3)从容易的、自己会做的工作着手
- (4)以一时一事、一日一事的集中办法，同时做相似的工作

- (5)有效利用自己的最佳时间段
- (6)有效利用零星时间，包括等待时间
- (7)有效利用电脑、互联网等先进手段
- (8)采用平行处理的方法活用时间
- (9)不要成为孤家寡人，要有效利用团队的力量
- (10)强化时间成本意识，随时检查工作进度，并予以反馈对应

3.3 如何成为活用时间的高手

仔细观察现在的“忙人”，他们利用时间的方法一般都有四招，一是计划性，二是巧用方法，三是工作的转移，四是会议求效率，很值得我们借鉴。

(1)有计划地利用时间

- 利用备忘的形式记录预定日程安排
- 约定与对方的会面时间地点
- 明确工作的完成时间
- 思考性的工作放在上午，机械性的工作放在一下午
- 事先决定单位时间（一小时的会议、半小时观摩等）

(2)改变工作方法

- 创造工作处理的“模式”
- 尽快判断，哪怕这个决定多少还有些粗糙
- 今天的工作今天做，一日一清
- 信息收集时利用摘要版

(3)挤出自己的时间

- 只回答建议，不回答问题
- 尽量把工作委托给部下
- 将工作标准化，随时都能移交给别人
- 要明确做到上意下达
- 充分利用电话、备忘、内部网传达信息和解决问题
- 一边工作，一边学习，两不耽误
- 摆脱人际的纠缠，减少迎来送往

(4)会议要重视效果

- 先讨论重点议题
- 事前要与各方充分地通气、打招呼
- 多开站着可以进行的碰头会
- 参与人员提早 5 分钟到场
- 会而有议，议而有决，提高会议效率

4.如何面对上司的批评

古人云：“人非圣贤，孰能无过？”班组长在工作中难免因出现了差错而被上司批评。虽然良药苦口利于病，忠言逆耳利于行，但任何教训、指责，都会使人感到伤了自尊而处于自我防卫状态，并且往往会激起他极大的反感，促使他竭力为自己辩解。所以喜欢批评的人还是不多。

一具明智的下属，应当怎样对待上级领导的批评呢？

(1)批评是领导在履行职责

在工作，领导对下属有监督、控制、指导的权力。当下属出现与组织目标不协调、有误差的行为时，领导有责任对其进行批评指正。如果任其下去，就会造成更严重的后果，那就是领导的失职。他就会因此受到更上一级领导的批评、惩处。所

以说，领导批评下属是在履行职责，是对事不对人，是对下属的培养和爱护。作为下属应当具有这种起码的观念，被批评时不应有领导故意找碴，跟自己过不去想法。这种想法不但于改正错误无益，还会形成抵触情绪，影响与上级的正常工作关系。

(2)进行换位思考

俗话说：不当家不知油盐米贵。当上级批评自己时，如果感到难以接受，不妨换个位置，设身处地从领导的角度考虑一下：如果我是领导，会怎样对待犯了错误的下属？能够丧失原则、放任自流、姑息迁就吗？这样一来，往往就会心平气和了，就会正视自己的缺点错误了。只是局限于自我的角度考虑问题，常常会感情用事，陷入狭隘、偏执、片面的泥潭而难以自拔。实际上，对于许多问题的思考，适时转换思维角度，会进入别有洞天、豁然开朗的境界。

(3)不要过于计较上司的批评方式

批评既要做到让对方认识到错误的危害性，又要做到不伤其自尊，欣然接受之，还要以此增进双方的信任感，确实是件不容易的事情。由于每个上司的工作方法、修养水平、情感特征各不相同，对同一个问题的批评方式就会表现出明显不同的差异。和风细雨式的批评好接受，而疾风骤雨式的批评就让人难以忍受。然而，作为下级，不可能去左右上级的态度和做法。应当认识到，只要上级的出发点是好的，是为了工作，为了大局，为了避免造成更大的损失，是为了帮助你、挽救你，哪怕是态度生硬一些，言辞过激一些，方式欠妥一些，作为一级也要冷静反思、检讨自己的错误，理解和体谅上司的用心。

(4)不可推卸责任

有了错误，给工作造成了损失，不从自身找原因，强调客观，极力推诿，是最为愚蠢的做法。不管客观情况怎样，你毕竟是当事人。也许对你的批评有些过头，让你承担的责任有些过重，但随着调查的深入，情况的进一步明了，是非曲折终会澄清的。一开始就急于为自己辩白、解脱，结果会适得其反，给人以避重就轻、逃避责任的印象。恰当的做法是：接受批评，并积极着手解决不良后果。之后，当上级进一步调查原因时，认真配合，逐步搞清真相。这样，你该承担什么责任，他人该承担什么责任，什么是客观不可避免因素，终会有个公正的结论。

(5)知错即改

从错误、失败中汲取教训，及时改正，这样的下属会很快得到领导的谅解和尊重，以及同事的赞许。据心理学家观察，当人们看到犯了错误的人痛心疾首、懊悔自责的态度，并且竭尽全力去改正时，大都会因此而生恻隐之心，减轻对其错误的谴责和反感心理，同时还会给予热情的关注和由衷的帮助。这样一来，也许这次失误成为你人生转折的一个契机。很多人就是在跌了一次跟头后，幡然悔悟，由此得到了领导、同事和亲友的信任帮助，从此走上自强自新之路的。应当看到，化被动为主动，变不利因素为有利因素，事物就会向着好的方向转化。

(6)力戒消沉

犯错误终归不是件愉快的事情，所以多数人的反应是悔恨不已。心理素质健康的人，能够很快通过提高思想认识，振作起精神，进行积极的自我调适，重新起步，以努力工作来洗刷过失。但是一些性格内向、自尊心过强、敏感多疑、对挫折承受力低的人，会把问题看得过于严重，担心别人会看不起自己，领导今后也会用“有色眼镜”看待自己，前途无望了，从此一蹶不振。

英国学者利斯特曾说过：“我能想象到的人的最高尚行为，除了传播真理外，就是公开放弃错误。”是的，错误并不可怕，批评也不可怕，关键在于你怎样去认识它们、对待它们。从错误中汲取教训，从批评中汲取营养，这样，你就会逐步走向成熟，走向成功。

5.自我塑造的方法

在我们不断塑造自我的过程中，影响最大的莫过于选择乐观的态度还是悲观的态度。我们思想上的这种抉择可能给我们带来激励，也有可能阻滞我们前进。

清晰地规划目标是人生走向成功的第一步，但塑造自我却不仅限于规划目标。要真正塑造自我和自己想要的生活，我们必须奋起行动。莎士比亚说得好：“行动胜过雄辩。”

一旦掌握自我激励，自我塑造的过程也就随即开始。以下方法可以帮你塑造自我，塑造那个你一直梦寐以求的自我。

(1)树立长远目标

迈向自我塑造的第一步。要有一个你每天早晨醒来为之奋斗的目标，它应是你人生的目标。远景必须即刻着手规划，而不要往后拖。你随时可以按自己的想法做些改变，但不能一刻没有长远的人生目标。

(2)离开舒适区

不断寻求挑战激励自己，提防自己躺在舒适区。舒适区只是避风港，不是安乐窝。它只是你心中准备迎接下次挑战之前刻意放松自己和恢复元气的地方。

(3)把握好情绪

人开心的时候，体内就会发生奇妙的变化，从而获得阵阵新的动力和力量。但是，不要总想在自身之外寻开心。令你开心的事不在别处，就在我身上。因此，找出自身的情绪高涨期用来不断激励自己。

(4)调高目标

许多人惊奇地发现，他们之所以达不到自己孜孜以求的目标，是因为他们的主要目标太低、而且太模糊不清，使自己失去动力。如果你的主要目标不能激发你的想像力，目标的实现就会遥遥无期。因此，真正能激励你奋发向上的，是确立一个既宏伟又具体的远大目标。

(5)加强紧迫感

班组长一般年龄不大不小，但是千万不要想到自己还年轻，还有很长的时间，只有危机能激发我们的竭尽全力。我们往往会追求一种舒适的生活，努力设计各种越来越轻松的生活方式，使自己生活得风平浪静。其实，日子一天天过去，不知不觉，自己很容易就错过了最佳学习时间。必要的时候，应该给自己一些压力，比如，想象一下我们只剩下短短的几年时间，会做什么呢？紧迫感是塑造自我的第一步。

(6)撇开朋友

对于那些不支持你目标的“朋友”，要敬而远之。你所交往的人会改变你的生活。结交那些希望你快乐和成功的人，你就在追求快乐和成功的路上迈出了最重要的一步。对生活的热情具有感染力。因此同乐观的人为友能让我们看到更多的人生希望。

(7)迎接恐惧

如果一味避开恐惧，恐惧会像疯狗一样对我们穷追不舍。战胜恐惧后迎来的是某种安全有益的感受。哪怕克服的是小小的恐惧，也会增强你对创造自己生活能力的信心。

(8)做好调整计划

实现目标的道路绝不是坦途，它总是表现为一条波浪线，有起也有落。但你可以安排自己的休整点，即使你现在感觉不错，也要做好调整计划。这才是明智之举。在自己的事业高峰时，要给自己安排休整点，安排出一大段时间让自己冷静一下，即使是离开自己挚爱的工作也要如此。只有这样，在你重新投入工作时才能更富有激情。

(9)直面困难

每一个解决方案都是针对一个问题的，方案和问题两者缺一不可。困难对于脑力运动者说，不过是一场场艰辛的比赛。真正的运动者总是盼望比赛。如果把困难看作对自己的诅咒，就很难在生活中找到动力。如果学会了把握困难带来的机遇，你自然会产生强大的动力。

(10)首先要感觉好

多数人认为，一旦达到某个目标，会感到身心舒畅。但问题是你可能永远达不到目标。把快乐建立在还不曾拥有的事情上，无异于剥夺自己创造快乐的权利。记住，快乐是天赋权利。首先就要有良好的感觉，让它使自己在塑造自我的整个过程中充满快乐，而不要等到成功的最后一刻才去感受属于自己的欢乐。

(11)加强排练

先“排演”一场比你要面对的还要复杂的战斗。如果手上有棘手活而自己又犹豫不决，不妨挑件更难的事先做。生活挑战你的事情，你一定可以用来挑战自己。这样，你就可能自己开辟一条成功之路。

(12)立足现在

锻炼自己即刻行动的能力。充分利用对现时的认知力，不要沉浸在过去，也不要沉溺于未来，要着眼于今天。当然要有梦想、筹划和制订创造目标的时间。不过，这一切就绪后，一定要学会脚踏实地、注重眼前的行动。要把整个生命凝聚在此时此刻。

(13)敢于竞争

竞争给了我们宝贵的经验，无论你多么出色，总会人外有人。所以你需要学会谦虚。努力胜过别人，能使自己更深地认识自己；努力胜过别人，便在生活中加入了竞争“游戏”。不管在哪里，都要参与竞争，而且总要满怀快乐的心情。要明白最终超越别人远没有超越自己更重要。成功的真谛是：对自己越苛刻，生活对你越宽容；对自己越宽容，生活对你越苛刻。

(14)内省

大多数人通过别人对自己的印象和看法来看自己。了解别人对自己的反映是应该的，尤其正面反馈。但是，仅凭别人的一面之辞，把自己的个人形象建立在别人身上，就会面临严重束缚自己的危险。因此，人生的棋局该由自己来摆。不要从别人身上找寻自己，应该经常自省并塑造自我。

(15)不怕犯错

错误并不可怕，只有什么事都不做的人，才不会犯错。有时候我们不敢做某件事，是因为我们没有把握做好。没有把握也可尽管放手去做，经验教训也是成功的好肥料！

塑造自我的关键是甘做小事，但必须立刻就做。塑造自我不能一蹴而就，而是一个循序渐进的过程。这儿做一点，那儿改一下，将使你的一生发生改变。只有重视今天，自我激励的力量才能汨汨不绝。

6.如何开发自己的感情智力

专家们认为，一个人是否成功，智商的影响只占 20%，其他因素（包括感情智力）的影响占 80%。高情商的人，能够直面惨淡和失败，也能以平常心看待成功，是要倒无数次了还能站起来的强者。

那么，感情智力包括哪些内容呢？如何提高自己的感情智力？以下介绍的是感情智力的几种主要品质，以及如何开发这些品质。

(1)自我认识能力

一个人对自己感情的认识能力是感情智力的基础。谁能够更好地把握自己的感情，谁就能更好地驾驭生活。

要开发自我认识能力，需要随时注意自己的直觉。直觉可能在你未觉悟到时就发生了。通过下意识的努力，可以提高人对直觉的自知力。

(2)自我激励

兴趣、热情和信心等情感的激发，是取得成功的关键。调查表明，各个领域的杰出人物有一个共同

特点，这就是激励自己坚持不懈地进行努力。为成功不断激励自己，需要有明确的目标和乐观的态度。

悲观主义把失败解释为“我真无用”，而乐观主义者却认为“可能是我的方法不对头”。由于乐观主义者将失败归咎于当时所处的形势而不是自己的无能，因而激励自己去进行下一次尝试，直到取得成功。

(3)情绪调整

情绪（不论好坏）为生活调味，也构成一个人的性格。要调整的是情绪的平衡能力。

人们很难控制不受感情冲击，但可以控制其持续时间。散步、运动、独处或其他分散注意力的方法都可以调整或控制情绪。

(4)控制冲动

感情自我调整的本质是延缓冲动的能力。人生就像摘桃子，太急躁只能收获青涩，太慢桃子就烂了，不早不晚的时机需要观察和等待。所以，人要善于控制自己的冲动，等待时机，急于求成反而欲速则不达，遭到挫折。

(5)良好的人际关系

一个人的成功，离不开周围人的帮助和支持。如果遇到了挫折和失败，更需要重新积聚资源才有可能东山再起。俗话说“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”。拥有良好的人际关系网的人，与有朋友或权威专家建立了可依赖的关系，一旦需要帮助，能够得到各方面的支持，容易走出失败的阴影，成功的可能性就更大。

走向成功的心态

序号	状况	成功者	失败者
1	犯错时	我错了，要改进	这不是我的错
2	成功时	归功于幸运于全体努力	归功于自己
3	失败时	努力不够，方法不好	运气不好，别人配合不好
4	问题	面对它，找办法	逃避它，找借口
5	坚持与妥协	事情坚持，自己利益妥协	事情妥协，自己利益坚持

7.职业生涯规划

自从晋升后，你就成为管理队伍中的一员。从此面对一个崭新的世界，自己的一言一行，一举一动，都影响着整个团队，都可能对你今后发展的每个阶段，甚至对你的一生，产生某种不可预料的影响。因此，及时规划今后的发展计划，特别是职业发展计划，就显得格外重要。

7.1 定义

这里的职业生涯规划是把个人发展与组织发展相结合，对决定个人生涯的自身因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定有关对个人一生中在事业发展上的战略设想与计划的安排。名词好像听起来很复杂，很高深，通俗一点来说就是综合以下内容的抉择和目的制定：

- 自己有什么优势？
- 自己想干什么？
- 自己能干什么？
- 公司有哪些机会？
- 自己的弱点在哪里？如何调整？

总之，每个人都能在一定程度上把握自己的前途，因此，有必要对自己的职业生涯做出规划。

7.2 职业生涯的四个阶段

职业指导专家指出，每个人的职业生涯大致可分为四个阶段，并各具特点：

(1)起步阶段

踏上社会的最初 5 年。本质上说，这还是学习阶段，只不过学的是工作方法及规则。在这一阶段，多数人满怀希望，雄心勃勃，但现实往往让他们感到失望，成就感几近于无。另外，还要面对较长的工作时间及较低的报酬。

(2)成长阶段

第 5~7 年。这时，你已开始掌握本行的窍门，并可能被一步步地提升。当然，薪水也增加了。与此相反，还有一种可能，就是随着更多就业机会的出现，你跳槽的频率也在变大。

(4)成熟阶段

大致从第 7 年开始。持续相当长一段时间。你的职位正在接近你将能达到的最高点。随着年龄的增长，家庭的建立，你考虑问题时受到的牵制越来越多，对薪水的重视度大大增加。另外，你在作出决策时更多地依赖经验，相应地，你的求知欲也在逐渐减弱。

(4)即将退休阶段

退休前的 3~7 年。随着收入和地位都达到最高点，开始逐渐失去工作的愿望。这一阶段，跳槽几乎是

不可能了。

7.3 影响职业生涯规划的因素

除了以上四阶段外，你在制定事业计划时还应着重考虑以下几方面：

(1)生活方式

你想从生活中得到什么？换句话说，什么对你最重要？例如：家庭、名声、事业或者金钱？

(2)有何特长

所谓特长，指你的特殊才能。这在规划职业生涯时应予以重点考虑。如果你没有特长，那么就应尽早去“充电”。

(3)确定专业及兴趣所在

请思考这些问题：我想干什么？我能干什么？我应干什么？我会选择什么？以及我绝对会拒绝干的又是什么？

(4)判断现状

此时你正处于哪个阶段？这阶段有些什么特别之处？紧要的事有哪些？以“局外人”身份进行判断，然后对原计划做出相应调整。

7.4 职业生涯设计基本上可分为自我认识，确立目标，择业策略，职业评估四个步骤：

(1)自我认识

一个人必须充分而且正确地认识到自己的条件与相关环境，必须对自己本身及所处环境进行深刻的了解，以此作为设定职业生涯目标及策略的基础。对自我及环境了解得越透彻，越能搞好职业生涯设计。

(2)确立目标

立定志向可以成为追求成就的推动力，因为确定了目标，有助于排除不必要的犹豫，一心一意致力于目标的实现。

(3)行动计划

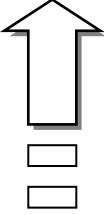
这是指为实现职业目标的行动计划，行动计划一般都是具体的，具有较强可行性的。计划还应该阶段性设计，方便调整和评估。

(4)评估调整

人是会变的，环境也是会经常变化的。在职业生涯的过程中，非常强调每一个人对不同环境的适应性。成功的职业生涯设计，需要时时审视内在外在环境的变化，并且及时调整自己的前进步伐，修正目标，才能成功。

制定职业生涯规划时，要特别注意不要放大自己的缺点。人难免有缺点，但缺点任你怎么弥补它还是缺点，太刻意弥补缺点反而容易丧失自己的优势。所以，要希望自己描绘的未来蓝图最终得以实现，根据自身优势来制定策略是重中之重。

班组长职业生涯发展一览表

职业生涯	纵向		横向	
	管理角色	技术角色	企业内部	企业外部
	总经理	总工程师	→ 采购部门	→ 商业贸易
	部门经理	高级工程师	→ 质量部门	→ 文化艺术
	主管	中级工程师	→ 工程部门	→ 政府部门
	主任	初级工程师	→ 行政部门	→ 其他行业
	助理	助理工程师		
	班 组 长			

第9章 常见问题二十五问

1. 当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？

下属之间存在意见分歧是不可避免的。就像康熙皇帝的祖母孝庄太后对康熙皇帝处理大臣之间的窝里斗问题，提出自己的观点：“你不能希望他们之间消除矛盾，那是不可能的。你只能将这个局面控制在你可以控制的范围，不让它继续扩大，不至于到不可收拾的地步，不至于影响江山社稷。”与康熙皇帝同样的问题，在我们的周围也存在着这些普遍的现象。那我们怎么样处理比较合适，不至于让局面僵化，不可收拾呢？

作为上司，应该正视这些影响领导行为的主观因素。最忌讳的就是对下属之间矛盾视而不见的态度。我曾见过一个班长，他的三个下属之间的矛盾，其中一个告诉他她们之间的关系。他很不耐烦地说了她一顿：“这么点小事，你也告诉我。你们就不能处理好自己的关系吗？”那位下属听了很不高兴，又不好说什么就离开了。一个月后，她们之间的关系越闹越僵，你拆我的台我拆你的台，终于有一天在工作中，引起了品质不良，造成当天产量全部开掘返工。

事实上，当下属提出矛盾的问题时，通常是他不能处理这种关系了，才会提出来的。那么，如果你不做出正面的处理，通常会引起更加僵化的关系。他可能会破罐子破摔，最终影响到工作。

作为上司，对下属之间的关系应该有一定的了解。经常从他们的言谈举止上，去体会他们之间的关系。当发现有不是很融洽的气氛出现时，应把握其度。这个度一个看它影响工作的程度，另一个看这种气氛的长久性。根据不同的情况，采取不同调解方式。总之要记住以下几点：

(1)不要逃避问题

(2)不要责怪他们处理不好。因为每个人的性格是有差异的，在这世上就是有一些人让另一些人讨厌。那种关系是很难自我调整的。

(3)不要在矛盾的一方，讲另一方对其的看法。以免让他更加怀恨在心，反而把他们之间的关系推向僵化。“他又说你……你又说他……”之类的话，一定不能对任何一方说。

(4)在调解的过程中，尽可能以平静的心态对待。让他们诉说完他们的观点，从中客观分析他们的问题，指出其错误的观点和行为。对已经影响到了工作的极端行为必须提出严厉批评，并说明行为对结果的利害关系。

(5)对无法调解的，应作出组织上的调整，将其一调离。

(6)自己带领，和他们共同完成一个合作性很强的课题，加强他们的团队精神。

2. 当自己请假时，应如何安排工作？

把手上的工作（项目、进展情况）整理成清单，交给上司，并向上司详细说明自己的想法和安排，重要事项更特别提醒，并征询上司的意见。

结合上司的意见是行具体工作安排，并指定负责人，以保证工作进度。

留下自己详细的联络方法及电话号码，万一工人有异常，能够及时找到自己。

3.间接上司亲自指挥自己工作怎么办？

首先，我要恭喜你，这表明你出色的工作能力被很多上司看在眼里，所以不能“严词拒绝”你的间接上司。接到间接上司的指示你要快速判断，这是否为紧急事件。如果是，则应该尽快处理；如果不是，则应该向直接上司请示汇报，在上司的首肯下予以安排实施。不管间接上司的指示最终执行情况如何，都要向直接上司报告工作进度和结果，由直接上司向间接上司转达报告。

4.与上司意见相左怎么办？

俗话说，再亲密的牙齿和舌头也有打架的时候。与上司意见相左是难免的，是完全放弃自己的观点，还是抱着“砍头不要紧，只要主义真”念头据理力争呢？

这里需要把握一个原则，即根据不同工作方案的最终结果来判断，如果两种方案的目的和结果是一样的，不妨将自己的构想融入到上司的方案中，做到取长补短，互通有无；如果是上司的想法方案错了，那么给上司提个醒都是应该的，但是提醒归提醒，应该让上司认识自己方案不足的基础上重新考虑新办法。如果不是上司询问自己的想法，一般不要提出自己的方案，因为这样会让上司感到不快，反而可能否决你的想法。

所以，当与上司意见相左时，应该进行一定的沟通。如果通过沟通让上司的想法与自己的一致，这样最好；如果无法一致，那么作为下属应该无条件执行上司的命令，因为上司站得更高，承担的责任更大，很多考虑也许我们不是很明白。

5.如何将员工的意见向上司反映？

班组长是上下级沟通的桥梁，做到“下情上达”“上令下行”是很重要的工作。向上司反映员工的意见前应该将事项整理一遍，以书面报告的形式更好。重要的是不可就事论事，应该附上自己的看法和建议，因为上司工作比较忙，面对的人员比较广，如果根据你的意见做决策，时间上会更快，也可以防止遗漏。

另外，作为一个管理人员，仅仅以一个“传声筒”身份工作是远远不够的。对员工提出的意见和看法，如果自己能够解决、澄清的，可以当场处理，事后再向上司报告，不要把所有的事情都原封不动搬给上司处理，增加上司的管理负担。

6.如何向员工传达执行上面的决议？

向员工传达执行上面的精神和决议是属于“上令下行”范畴的工作。做好这项工作有几个要点：

(1)充分理解上级决议的目的、要求、执行方法。这不是把通知往告示栏一贴或者晨会上无关痛痒讲两句的事情，如果自己没有充分理解决议，那么员工该如何执行，是否达到要求等等都无法判断评价，万一做错了，事情就更糟糕了。

(2)不能播下种子就等收割，工作安排下去了当然不能只等结果，定期的工作进度跟踪是必要的。工作安排以后，执行情况如何，碰到什么问题，该如何解决等等，都需要班组长一项项去确认和解决。

(3)做好向员工的疏通、解释工作。公司的很多决议可能让大家有舒服，闹情绪是难免的，但是，作为管理人员不应该把自己的情绪表现出来，火上浇油。要针对决议的内容耐心向员工说明解释，安抚人心，保证生产任务的正常进行。在这一点上，应该站在公司的立场上。

(4)及时地沟通反馈。上级的决议下达后，应该将执行过程、结果即时反馈。对于一些反响比较大，可能造成严重后果（如罢工、破坏、人员流失）的事项，更要及时报告，寻求有效的对策。

7.如何对待员工的越级报告？

被上司问起某事时，自己一无所知，这种尴尬相信很多管理者都碰到了。因为很多员工处于各种原因和目的，经常将工作越级报告，使直接上司为难。如果要杜绝这种现象，以下几方面必不可少

(1)与上司达成共识，对一些别有用心心的越级报告予以抵制。这是最根本的一点，如果说自己的上司喜欢越级报告的员工，那么这种风气就会愈演愈烈。但如何让上司高兴地接受这种观点，是件很费神的事情。

(2)通过晨会等形式宣传教育，明确工作报告的途径。

(3)与个别喜欢越级报告的员工开诚布公倾谈，提出自己的意见和看法，使员工明白自己的立场和感受。

8.下属爱打别人的小报告怎么办？

爱打小报告的员工不多，班组里也就是一两个而已。以这类员工我们要谨慎对待，有时候，员工的报告能够提供很多我们不曾掌握的信息，有时候，小报告会造成整个班组人际关系的紧张。所以，对于爱打别人的小报告的员工，处理要点如下：

(1)以冷处理为主，即以不冷不热的态度对待该员工，让其最终明白上司的立场和想法，逐渐改掉爱打小报告的毛病；

(2)适当调整自己的管理理念和风格，慎重处理所收集的信息，在班组内创造融洽的工作气氛，减少彼此的对立和摩擦；

(3)适当利用该员工喜欢传播的性格，以小道消息的方式传播一些信息，为正式方案的出台预演和过渡。

9.如何处理员工的抱怨

当员工认为他受到了不公正的待遇，就会产生抱怨情绪，这种情绪有助于缓解心中的不快。抱怨是一种最常见、破坏性最小的发泄形式。处理得不好的话，可能还会出现降低工作效率等过激行为。管理者一定要认真对待。

处理员工的抱怨时要注意以下几点：

(1)耐心倾听抱怨

抱怨无非是一种发泄，当你发现你的下属在抱怨时，你可以找一个单独的环境，让他无所顾忌地进行抱怨，你所需要做的就是认真倾听。只要你能让他在你面前抱怨，你的工作就成功了一半，因为你已经获得了他的信任。

(2)尽量了解起因

任何抱怨都有起因，除了从抱怨者口中了解事件的原委以外，管理者还应该听听其他员工的意见。在事情有没有完全了解清楚之前，管理者不应该发表任何言论，过早地表态，只会使事情变得更糟。

(3)有效疏通

对于抱怨，可以通过与抱怨者平等沟通来解决。管理者首先要认真听取抱怨者的抱怨和意见，其次对抱怨者提出意见的问题做认真、耐心地解答，并且对员工不合理的抱怨进行友善的批评。这样做就基本可以解决问题。

(4)处理果断

抱怨因为具有传染性，所以要及时采取措施，尽量做到公正严明处理，防止负面影响进一步扩大。

10.如何对待不服自己的员工？

员工不服多发生在班组长刚刚被提拔上来的时期，有的员工认为自己或某位同事更有资格晋升上来的时候，他的表现往往是不服，或者出一些难题为难这个刚刚上任的上司。发生这种现象时，有的班组长新官上任三把火，往往会以权力去“镇压”不服，造成上下级关系极度的紧张，最终使工作难以展开。

出现这种现象时，管理者需要有三种心理准备：自信、大度、区别对待。因为管理经验不足，错误难免，但是一定要坚信自己最终能够做好这项工作，有自信的管理者，人们才会信服。对于不服自己的员工，要大度，就事论事，不要打击报复，这样才会渐渐使员工的心安定下来，对这部分人员要先发动起来，开展正常的工作。人都有从众的心理，见有的人动起来，又迫于饭碗的压力，自然就投入工作中了。

11.员工吊儿郎当怎么办？

可能大家都有这种经历，即有的员工也不会犯什么大错误，但是吊儿郎当，时不时唱唱反调，让人很不舒服，对这样的员工怎么办呢？

对于这样的员工，有一定的底线，即只要不会影响工作的最终成果，就什么措施也不需要采取。管理者的任务是要求完成工作，管理员工是完成工作的手段而已。企业毕竟不是军营，员工的活泼个性对活跃整个集体的气氛是很有好处的。

另外员工如果表现得吊儿郎当，也表明他希望得到人们的重视和关注，对他们取得的成绩要予以肯定，与之相处时一定要平等和诚恳，成为员工信任的管理者。对于公司组织的一些文化娱乐活动，不妨发动这类员工积极参与，相信一定会取得让你喜出望外的成绩。

12.如何处分违纪员工

我们一般都会尽量避免采取纪律处分，因为这样对大家来说都是很不愉快的事情。但是，无论是哪一个管理者，在工作上总会遇上员工纪律处分的问题。有时候，尽管你已经多次与员工讨论他的工作表现或习惯，但他仍然没有改善；甚至变本加厉。这时，我们只好采取纪律处分，希望通过这种负激励的方法来解决这个问题。

所以，纪律处分的目的在于解决问题或提高工作水平，而不是惩罚员工，或把员工解雇。纪律处分有以下原则要把握：

(1)态度坚决

就是需要采取纪律处分时，你不会为了方便工作或偏袒员工而避免采取纪律处分，作出处分决定后，要对员工清楚解释为什么有这样的处分，也要说明如果不解决，将会有什么后果。

(2)公正公平

采取纪律处分时，怎样才可以保持公正呢？你应一视同仁，对每个人都引用同样的规则采取同样的行动；所给的处分要适当，不应该太严厉或宽容。

(3)治病救人

在必须采取适当的纪律处分时，除做到坚决、公正外，也应该对员工表示信心及支持。

13.如何管理技术员工？

技术员工是掌握和运用技能，利用知识或技能工作的人。技术员工是具有一定技能的少数群体，所以工作上对其有一定的依赖性。工作既需要发挥他们的创造性及独立思考能力，同时又需要用一定的纪律约束他们，所以管理者有一定的难度。

如何管理这些难以管理的人？以下这几个方面要特别注意：

(1)管理者不可摆架子

技术员工具有独立的思考能力，有自己的价值观和抱负，他们往往和管理者一样对很多事情有深刻的认识。管理者应该放下自己的架子，与员工平等共处。

(2)吸纳员工的建议

技术员工对工作的开展往往有很多自己的建议，而这些建议一般又和他们的抱怨混淆在一起。管理者必须静下心来，仔细分析这些或者“酸溜溜”或者带“刺”的看法。你会发现，在某些问题上，他们可能比你更有见地。把员工当成自己的志同道合的合作者，会更有利于工作的开展。

(3)讨论和命令并重

技术员工不太喜欢被别人命令，而喜欢根据自己的意愿去做事。但当大家在一起讨论而达不成一致时，就需要进行决策，并采用命令方式强制执行。

(4)敢于批评

不必担心技术员工害怕批评，因为技术员工对待批评可能更加理智和客观。管理者只要批评得有理有据，把员工说服，员工往往不但不会生气，还可能会佩服你的管理才能。

(5)制度的公正比合理更重要

业绩考评很难让每个人都满意。所以，制度的公正性比合理性更重要，即便某个制度不尽合理，但只要对每位员工一视同仁，往往不会产生大的矛盾。“有情的领导，无情的制度”说的就是这个意思。

14.如何培养接班人？

对于接班人，很可能也是自己将来的替代者，所以，出于自我保护的本能，很多班组长都不欢迎这样的人，一句话，就是能防则防，能躲则躲。管理人员如果要成长，则首先应该放弃这种害怕的心态，因为如果没有接班人来接替自己的工作，自己就很难升到更重要的工作岗位上，而且下属的成长在某个程度上也能促进自己的成长。

那么，如何培养接班人呢？

(1)制定并实施各作业岗位的轮训计划，使其了解和掌握班组各岗位的作业要求；

(2)根据其能力和知识结构安排较有挑战性的工作，提高其工作能力；

(3)采用值日或委托的方法，让其主持部分晨会和管理工作，提高管理水平；

(4)让其了解工作的全盘计划，听取其意见和看法，提高其参与管理的积极性；

(5)经常让接班人参与成果发表会议等，并在适当场合向上司或同事夸赞其工作能力及工作成绩，引起上级的重视的注意。

15.当下属辞工怎么办？

面对员工的辞工，管理人员难免觉得尴尬。员工辞工的原因有很多，有的是因为干得不好，自己想走；有的是因为觉得受了不公平的待遇，心里不平衡；有的是因为觉得工资待遇不合意，想寻求更好的机会等等，如果有一千人辞工，那么辞工的原因可能有几千种，但是为了某一个原因而辞工的员工反而很少。

如果你决定要挽留该员工那么了解其真正的辞工原因是必要的，因为我们东方人的性格特有的含蓄，很少员工能够告诉你辞工的真正原因（如失恋、找到更好工作等），一般的理由都是身体状况、结婚、想家、上学等。你需要判断其真假，通过不同途径寻求原因，并有针对性地采取相应措施挽留，否则他们还是会悄然离去，给双方留下遗憾。

但是，不管员工最终是否能留住，都要进行开诚布公的沟通，提出彼此的意见和看法要求，有利于双方今后的改善。最后，不要忘记向员工提出希望，要求其做好工作交接，站好最后一班岗。

16.该与员工靠多近？

有的管理者与员工亲密无间，共盛一锅中的饭，同喝一瓶里的酒，称兄道弟。这样好不好呢？不好，因为距离太近了，常常令员工产生一些错觉，觉得自家兄弟，规章制度不会执行得那么严，往往会去挑战它。同样另外的员工因觉得你和其他员工的关系紧密，你所做的一切安排和评价都是偏心和不公平的，慢慢也失去对你的信任。

如果管理者与员工的距离很远，平时也不沟通，那么员工对管理者会很敬畏，工作虽然能够执行下去，但是要让员工积极主动在工作中发挥自己的创意，几乎没有可能，整个组织也死气沉沉，没有生机。

所以，管理人员与员工的关系就好像两个刺猬的关系，靠得太近会彼此伤害，靠得太远又感到寒冷。应该建立明确的工作关系，把握适当的分寸。

17.如何安慰失意的员工

人生中，谁都难免有不如。年轻的我们，遇到的不如意事有很多，如病患、感情波折、家庭矛盾、被人误解等等。悲伤、愤怒、挫折感、惊惧、失意使我们萎靡不振，工作效率低下，甚至失去理智。在相当长的时间里，我们可能会失去工作的热情、前进的动力和创造性。

员工的失意情绪，是扰乱工作的消极因素，摆脱也是一个重新调整自我来摆脱不幸、重树信心的自然过程。所以，作为管理人员一定要毫不犹豫地伸出援手，安慰并帮助员工渡过人生艰难的时期。

安慰员工的三个基本方法：

(1)创造条件，帮助员工恢复其原来的正常生活。

(2)尽力帮助员工及其家人到企业外部寻求帮助，让员工重获心理平衡并提高工作效率。

(3)给予员工时间和自由，让时间抚平他们的创伤，使员工从痛苦中振作起来。

18.如何使自己与众不同？

这里先讲讲什么是与众不同吧。在国家与国家之间的体育比赛时，冠军中有一个，颁奖时鸣奏的国歌是冠军所在国的国歌。那时，冠军与亚军之间的差距其实很小，可能只有 0.01 秒的冠军。我们在工作时的情形也类似，大家都很努，做了 90 分，成绩算是不错，但是只有那个 91 分的人受到关注。所以我们要做到与众不同，首先就要出类拔萃，要比所有人都要努力。

当然除了埋头苦干外，还要注意策略。能够注意个人仪表和谈吐，让人敬重和信任；能够用自己的眼光看待事物，形成独到见解；能够推行有自己特色的管理方式，获得成效；能够帮助下属成功，从下属的成就中体会到自己的成就感……这一切，都是希望出类拔萃的管理者必须具备的。

19.碰到无法沟通的同事怎么办？

原因有两种，一是这位员工对你有看法或过节，通过不配合表达自己的情绪；二是这位同事太个性化，不愿意与同事合作。如果是属于前者，那么需要时间来消除彼此间的不快，尽量做到容忍和让步，针锋相对只会让矛盾加尖锐。如果属于后者就难办一些，因为这类员工多我行我素，能成为朋友的话相对好些。不管我们怎样容忍和让步，也不能为取悦某人而失去原则，一个没有原则的管理者，更得不到人们的尊重。

20.公司从来不派我到外面培训，什么东西学不到，怎么办？

这个问题问的人很多，可能因为看到别的人培训，担心落后了，这种危机意识非常不错。但这里有两点需要说明一下：一、关于学习和工作的关系。我们都是年轻人，抱着想学肯学的劲头投入工作，是件好事，但是企业不是学校，利润的最大化是其追求的目标，即使培养人才，也侧重于培养能为企业创造价值的人才。所以对企业要有所要求的话，首先就要有所付出，成为企业想培养的人才。二、关于在工作中学习的问题。工作是最好的学习场所，专业技能、为人处事的方法，这些都不是学校里能学到的知识，只有通过工作中的实践才能慢慢领悟。

21.如何提升自己的能力？

现在我们处于一个竞争激烈的信息社会，有句话说得很好“现代的文盲，不是不识字的人，而是不懂得继续学习的人。”我们的工作能力及经验除了在工作中不断得到提升之外，业余时间的自我学习也非常重要。

因为现在的知识更新换代太快了，在学校的知识，可能还没有迈出校门就落伍了；如果不继续学习，我们将会失去最基本的竞争力。不过值得庆幸的是，如今学习渠道越来越多了，业余大学、函大、电大、夜大、自学考试等等，都是不错的选择。

每月读一本好书，每年学一门技术，让我们与时俱进，不断学习吧。

22.脱产求学是否必要？

问这个问题的人很多，班组长一般知识水平都不是很高，工作岗位的要求慢慢高了以后，这种压力就慢慢增加了，于是很自然产生了求学的念头。是否脱产主要要考虑两个因素，一是现在的工作对自己的意义。脱产培训回来以后自己能否找到更好的工作？首先你要自己问自己一遍，如果你现在的工作挑战性、薪水、前景都让人满意的话，贸然放弃实在可惜。而且现在求学的方式很多，如自学考试、夜大、电大等等，都完全可以做到学习和工作两不误。二是经济承受能力，以现在的物价，脱产读一年书大概需要花费一万五千元左右，对于薪水不高的蓝领，这是一笔巨额费用，而且有的人还要承担家里的生活开支，经济不是很宽裕。所以要全面权衡和考虑。

23.跳槽多是否意味着对企业“不忠诚”？

有的企业，认为跳槽多的员工创造力、能力、经验都会大大增加，所以喜欢聘用跳槽多的员工。但是，绝大多数制造型企业对跳槽的员工都有一个不成文的底线：工作六年跳槽次数不到三次。当跳槽次数较多的员工求职时，企业难免对你的稳定性、成熟度产生怀疑，求职的成功率当然大打折扣。

制造业是个相对稳定的行业，人员进入后一年左右才能融入，第二年才在真正意义上有工作贡献，如果企业辛辛苦苦培养了你，转眼就飞走了，那么，最终所有的企业都不愿意去培养人才，人才市场上出现更多“仅限熟手，有 X 年工作经验”的招聘广告。

从另一个角度，一个不能安于本职工作，经常跳来跳去的人，他只懂得一些表面和皮毛，业务水平也就得不到深化入提高，时间越长，就越容易落后，跳来跳去让他损失了时间、金钱，也丧失了竞争的优势。

24.理想为什么离我这么远？

一次在一个企业里内训，中间休息时，有个组长跑过来问我：“我也是个有理想的人，但我为什么不成功呢？”

我想了想问她：“能否告诉我，你的理想是什么呢？”

“我嘛，当然想慢慢往上升啦！不过，我当了七八年的组长，再也没有向上升。就是这样。”

这不是理想，这还只是梦想。理想和梦想之间的区别在哪里呢？理想道先是有道理，然后这个人要有坚毅的心理素质，最后是有条理、有步骤去实施。因为这三个“理”缺一不可，所以称之为“理想”。大家好好想想，我们没有达到自己的目标，是不是我们缺少了其中的哪一个“理”呢？

25.当自己辞工了该如何做？

辞工或许是公司的原因，也有可能是自身的原因，但不管你辞工的原因怎样，你都要把心中的不满和怨气收起来，认真做好每一天的工作。

当辞工被批准时，对担当的工作要做好盘点总结，重要的项目及管理物品要做好清单进行交接，不要想一件事交代一件事，弄得接替者一会儿天上一会儿地上，云里雾里的不明白。时间的允许的话，可以手把手教会接替者。

另外对上司的关心和指导以及协调帮助要致以谢意，并创造一个友好融洽的环境让接替者和下属之间互相了解适应，这是特别重要的，直接影响今后整个团队的工作展开。除了微笑与怀念，什么也不要留下；除了感激和信念，什么也不要带走。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net