第一图书网, tushu007.com

<<服装企业班组长手册>>

图书基本信息

书名：<<服装企业班组长手册>>

13位ISBN编号：9787506449908

10位ISBN编号：7506449900

出版时间：2008-8

出版时间：中国纺织出版社

作者：万锦标　编著

页数：193

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

服装生产班组是服装企业中最基础的，也是最根本的一级组织。
班组长的管理是否到位也显得尤为重要。
本书从组长日常工作的各个环节入手，详细介绍了组长的职责与实施方法，同时也从几大管理模式上给读者以启发。
　本书适合企业一线管理工作者阅读。

书籍目录

第一章　组长的角色定位 第一节　什么是组　一、组的分类　二、组的特点 第二节　小组管理的基础工作　一、日常事务的安排　二、上线前的准备工作及下线后的扫尾工作　三、统计工作　四、规章制度的制订和执行工作　五、对员工的技能培训和思想教育工作 第三节　组长的地位和作用　一、组长的地位　二、组长的作用　三、组长的产生方式　四、组长的助手 第四节　组长的职责与权限　一、组长的职责　二、组长的管理职能　三、组长的管理对象　四、组长的权力　五、组长的权限第二章　接单 第一节　接单的时间　第二节　接单的准备工作　一、了解制单和样衣　二、做样衣　三、做定位板　四、了解相关情况第三章　上线前的准备工作 第一节　领料　一、领裁片　二、整理裁片　三、领辅料　四、整理辅料 第二节　编写工序流程表 第三节　编写车缝组人员安排分析表　一、规划流水路线　二、计算人员分配比例　三、机台摆放位置的设定　四、每日产量设定　五、填写车缝组人员安排分析表　第四节　机台、专用工具的准备第四章　上线　第一节　上线时间和产前会　一、上线时间　二、产前会　第二节　上线初级阶段的任务　一、把握好上线的步骤　二、贯通流水　三、机台摆放第五章　在线　第一节　教导　一、上线初的教导　二、上线中的教导　三、临时调换工序的教导　四、新方法、新要求的教导　第二节　质量监控　第三节　解决技术瓶颈　第四节　调整流水　一、流水调整的时间　二、流水调整的标准　第五节　定量　第六节　生产统计　第七节　定期召开生产状况会　第八节　生产进度监控　一、前道人员的生产进度监控　二、目前生产进度和生产任务之间的差距监控　三、流水线各个工序之间的生产进度监控　四、下货数量的监控　第九节　调解员工矛盾　第十节　人员变动导致工序缺失的补充和调整　一、人员增加　二、人员减少　第十一节　配扎　第十二节　在生产过程中容易出现的一些问题　一、错码　二、无扎单或扎单绑错　三、少件或多件现象　四、重扎　五、色差　第十三节　上线中的员工激励第六章　下线　第一节　短数　第二节　错码　第三节　原辅料欠缺　一、少领　二、遗失　三、更换不及时　第四节　返工第七章　制订工价　第一节　影响工价的因素　一、客户价格　二、质量因素　三、数量和货期因素　四、外部环境因素　五、内部因素　六、经营者自身因素　第二节　制订工价的方法　一、依据行情制订工价　二、依据产量制订工价　三、制作工艺对工价的影响　四、质量要求对工价的影响　五、人性化的工价制订　六、制订工价的整体考虑　第三节　总结第八章　车缝组的流水方式及流水方向 第一节　流水方式　一、单件流水　二、整扎流水　三、分扎流水 第二节　流水方向　一、直线形　二、U字形　三、人字形第九章　组长的其他常规管理工作　第一节　经济核算　一、经济核算的定义　二、经济核算的作用　三、经济核算的依据　四、经济核算在生产过程中的几个指标　第二节　设备与工具的使用　一、设备与工具的分类　二、设备与工具的使用要点　三、设备与工具的使用管理　第三节　物料管理　一、物料的领取和放置　二、发放　三、监控　四、保存　五、清点和统计　六、处理　七、物料利用率和损耗率的计算　第四节　安全事故防范与处理　一、安全事故带来的危害　二、安全事故发生的原因　三、安全事故的预防　四、安全事故的处理　五、安全训练第十章　现场管理的基本方法　第一节　现场管理　一、什么是现场　二、什么是现场管理　三、现场管理的任务　四、现场管理的具体内容　第二节　定置管理　一、定置管理的含义　二、定置管理的基本原理　第三节　目视管理　一、目视管理的原则　二、目视管理的内容　第四节　目标管理　一、什么是目标管理　二、目标管理的基本原则　三、目标管理的形式和基本程序　第五节　5s管理　一、5S活动的由来与作用　二、5S活动的内容　三、5S活动的推进方法　四、5S活动的八条认识　五、5S活动的检查内容第八章　员工管理　第一节　员工的心态管理　一、工作安排的心态　二、对待工资的心态　三、面对批评的心态　四、对执行规章制度的心态　五、面对加班的心态　第二节　如何同员工沟通　一、同员工沟通的必要性　二、同员工沟通的技巧　第三节　如何培训员工　一、培训对象　二、培训时间　三、培训步骤　第四节　如何激励员工　一、激励的定义　二、常用的激励方法　第五节　如何留住员工　一、如何留住新员工　二、如何留住培训工　三、如何留住有发展需求的员工　四、如何留住老员工　五、如何留住有辞职打算的员工　六、如何留住和自己关系密切的员工　第六节　团队建设　一、恰当的领导　二、清晰的目标　三、严格的纪律　四、思想引导　五、清除团队中的“老鼠”　六、默契的配合第十二章　生产部其他部门工作　第一节　裁床组工作细则　一、裁床组的人员构成　二、裁床组的工作任务　三、裁床组的工作流程　四、裁床组组长的日常事务　第

二节　品检组工作细则　　一、品检组的人员构成　二、品检组的工作任务　三、品检组的工作流程　四、品检人员的工作细则　五、品检组组长的日常事务　第三节　仓库工作细则　一、仓库的人员构成　二、仓库的工作任务　三、仓库的工作流程　　四、仓管员的日常工作　第四节　后整理组工作细则　一、后整理组的人员构成　二、后整理组的工作任务　三、后整理组的工作流程　四、后整理组组长的日常事务

章节摘录

第一章　组长的角色定位　　服装生产流水线是服装企业中最基础，也是最根本的一级管理组织。
生产流水线通常称为班或组，流水线的领导者称为班长或组长（为了称呼的方便，后面统称为组长）。
　　组长，一组之长，是一组一切工作的负责人。
组长在企业中担负着对本组所承担的生产作业的计划、组织、落实、协调、指挥等各项工作，同时还要负责其他各项行政管理工作。
组长集“兵头将尾”于一身。
所谓“兵头”是指组长是服装企业最基本的制造者，车工最直接的领导者；“将尾”则是指组长又是企业里最基层的管理者，属于执行层。
一般要求组长精通生产，所以组长由车工产生。
　　虽然组长职务不高，其所起的作用却十分重要。
可以这样讲，一个组长的好坏直接影响到一个组的好坏，从而影响企业的整个基础性的生产工作，组上生产能力的强弱会对整个企业生产能力造成极大影响，从而影响企业的生产经营。
　　第一节　什么是组　　组是指企业为了生产制作的目的，把一些相关人员按照比例组织在一起，一个相互协作的单位。
　　一、组的分类　　按照生产的需要，服装生产企业一般分为裁床组、车缝组、专机组、后整理组、样衣组等。
这些是比较固定的生产组别，其中专机组可因生产的需要，时而固定在一个地方由专门的组长进行管理，时而因款式的需要分别配置到各个组中进行分散管理。
　　二、组的特点　　1．组的结构特点——小　　服装生产企业的组一般都比较小，有的十七八个人就够了。
本书主要以车缝组为例来讲组的特点。
车缝组的大小一般根据企业所接订单的款式来决定。
例如：针织类服装企业，订单款式相对较简单，因此在组别人员的数量安排上可相对较小，合理利用人力资源，减少冗员的存在，最大限度的缩短上下道工序之间的传递距离，从而提高生产效率。
又如：机织类服装企业，在做滑雪装之类款式复杂的服装时，则人员不可太少，因为此类服装少说也有六七十道工序，多的有一二百道，如果人员太少，工人兼道太多，将大大延长他们的适应时间，致使工艺难度加大，几道工序一直卡在一个人的手中，流水线速度将非常缓慢，无论整个组还是车工个人的生产效率都会大幅下降。
这里所说的小是指一个组在整个企业或者整个车间里相对来讲是小的，从生产的形式、生产的数量、生产的品种以及生产所投入的人员在公司这个大整体中是小的。
　　2．组的生产管理特点——细　　细指细心、细致、细密。
身为组长，心思必须十分缜密。
一件衣服做下来，从主、辅料的配备，到工艺的制作、工序的安排、人员的分配、机台的配备、流水线的前后顺序摆列、领料和出货的数量、车工内部的数量登记、每日产量的进度、质量、货期的临近等都必须了如指掌，十分清楚、明朗。
制作服装本身就是一件十分琐碎的工作，这就要求组长必须心细如针，要做到细如针并无别的途径可走，唯有多想、多做、多跟踪，让整个组的生产情况清晰地映在自己的头脑中。
　　3．组长的工作特点——全、实　　以车缝组长来说：从字面意义上来讲好像只需做好车缝工作即可，其实不然，车缝组长集“兵头将尾”于一身，既然为“将”则必然有许多行政方面的工作要做。
例如：如何正确传达上级的精神、指示、任务，如何开展、执行、监督这些精神、指示、任务的完成，在安全、卫生、员工思想教育、员工技能培训、本组在企业整体中所应做的贡献、所处的地位、所担任的角色等都是组长所要做的行政工作；在生产方面，对所接订单款式的数量、货期、品质、工艺

等诸多方面亦必须全面了解。
车缝组是最基本的生产单位，在它的后面还有许多相关的链接单位，如品检、后整理、包装、装箱、发货运输、销售等诸多环节，所以组长在考虑自己组的生产安排的同时，也必须给后续的工作留下空间，否则会影响整个企业的出货计划，严重时可能会给企业造成重大的经济损失。
（1）实。
实，就是踏实、扎实。
因为组长是生产线最直接的领导者，对本组的生产能力，包括品质生产能力、速度生产能力都必须十分清楚。
负责生产管理的人必须是一个实干家，来不得半点虚假、浮夸。
否则你的下属、上司、后道工序的同事，甚至整个企业，当然也包括你自己，都将受害不浅。
对本组品质、技术力量需要有充分的认识。
联盛服装公司的小王是公司三车间第六组的组长。
该组是一个新组建的组，技术力量薄弱，培训工所占比例较大。
因为考虑到这些因素，三车间的车间主任给小王安排生产的都是一些款式比较简单、技术难度不大的裤子。
刚开始小王倒也挺乐意，每次任务也都能顺利完成。
但做了几个单子后，小王的思想有了变化，首先是他组上一个员工向他抱怨，说做这种简单的单子工价低，要拼命冲量才能挣钱，别的组做的单子虽然较难，但工价高，做一件可以抵他们三件，人又轻松，工资又高。
刚开始听到这话的时候小王还是比较清醒的，他知道自己组上员工的技术水平比较差，还没有能力像其他组一样可以做技术难度高的款式。
于是他把自己的想法告诉了员工，鼓励员工努力提高自己的技术水平，并没有把这件事放在心上。
但这种怨言却像一股风一样，迅速蔓延全组。
越来越多的员工在小王面前抱怨，有的员工甚至认为小王太无能，专吃别人不要的“剩菜、剩饭”，还有的员工认为车间主任太偏心，根本不把他们这个新组放在心上，好单子都照顾老组，不管他们的死活。
一时之间，谣言四起，员工无心做事，生产效率大幅下降。
面对这种情况，小王的心也开始动摇，再加上和其他组长聊天时，得知别的组工资比自己组高一大截时，小王的心里终于失去了平衡。
于是他找到车间主任，表达了组上员工的要求。
当然，车间主任小刘拒绝了他的要求。
其实小刘也一直非常关注这个新组，虽然他们是有了一些进步，但品质、速度、技术等状况都还没有达到一定的水准，这个时候如果让他们做技术含量大的单子，非搞砸不可。
他认为小王应该采取循序渐进的办法，让员工在品质、技术上多下工夫，等到条件成熟，自然会安排他们做较有难度的单子。
但是这样简单的道理小王已经听不进去，他甚至也开始怀疑车间主任对自己这个组有偏见，于是这更激起了他一定要做难度大的单子的强烈愿望。
在小王的强烈要求下，车间主任终于让步了，调整了一款难度较大的单子给他。
兴高采烈的小王在新款上线的小组会议上鼓励大家务必要竭尽全力，保质、保量，按时完成订单。
小王慷慨激昂的演讲说得全组人员热血沸腾，一个个摩拳擦掌，准备大干一场，有的员工甚至兴奋的高喊：“让车间主任看看，咱们六组到底是老虎，还是病猫！
”　　但是这种兴奋和热情并没能维持多久，很快严峻的现实就如同一盆凉水浇在了全组人员的头上。
首先是品质上，前期做出来的半成品绝大部分达不到质量要求，小王不能也不敢将其做成成品，大量人员都在返工。
其次是技术上，前道、中道一些重点、难点的工序已经动用了全组所有技术较好的员工，而后道工序无人可派，一片空白，流水线严重堵塞。

结果出现了这样一个局面：为了保证人员有事做，一些简单工序拼命投料，以保证技术较差的员工有活干，致使半成品堆积如山，到处都是；中道如蜗牛爬一般一直跟不上；后道则一片空白，每天的成品产值都是零。
越是做到后面，这种情况就越严重，简单工序全部做完了，一些员工无事可做，实在没办法，小王只好让一些技术略好的前道员工做中道，实在太差的员工放假休息，中道较优秀的员工抽去做后面，慢慢消化自己一手造成的后果。
②对本组的生产速度必须相当清楚。
对产能估计过大或过小，都会给企业带来许多危害。
斯关琪公司的组长小林对产能估计过大而吃了一次亏。
有一次公司的一个订单数量是10000件，因为这个订单以前小林那个组曾经做过，属于返单性质，因此车间主任准备还是让小林那组做。
但考虑到货期与小林组上的实际生产能力，车间主任认为最多可生产7000件，于是准备安排31300件去外厂加工。
小林听说后很着急，因为返单的款式员工都很熟悉，可以创造很好的经济效益，员工的工资也会提高。
在自身利益的驱使下，他根本没有认真地计算过在合同规定的货期之内自己组上确实能生产多少便急急忙忙跑去找车间主任，坚决要求把整个订单都交给自己做，并信誓旦旦的保证一定能完成。
车间主任看到小林如此有把握，于是就把整个订单都交给了他。
但是事情并没有像小林预想的那样顺利，虽然是返单，但员工的速度并没有当初预计的那样提高很多，随着交货期一天天临近，小林终于意识到无论再怎么努力也无法完成，他目前面临的只有两条路：一是拖延货期（假如客户允许的话），二是请求支援。
其实事情发展到这一步，这两条路都十分难走。
特别是做国外订单，对交货期定得很死，一旦拖延，损失巨大，这一点服装行业的人员，特别是从事做国外订单的管理人员，心里都非常清楚。
因此，拖延货期这条路几乎算是一条死路。
第二条路请求支援会怎么样呢？
一般上级管理部门是根据各组所承揽的任务而做出相应的计划，本厂消化不了的订单该外发的外发其他厂加工，该做其他调整的也都做了相应的调整。
如果到了货期临近才向上级反映，而这时想外发、调整都为时已晚，难度相当大。
这个时候把这么一个烫手的山芋扔给上级，上级肯定会大发雷霆，被痛骂一顿在所难免，也给上级领导留下一个极其不好的印象，这对自己以后的升迁将造成一定障碍，这只是其一。
另外，还有最为严重的问题：如何分化掉你完成的那部分订单。
在货期临近的情况下，外发几乎是不可能的，就算你给的价格再高，外加工厂也不敢承担这种责任。
最大的可能就是叫本厂其他的兄弟组帮忙，这也就加重了别人的负担，其他各组对你也会有很大的意见，在同事当中又失去了一份信任。
这是其二。
其三，就算有其他组能分摊一部分，但基本上也无法分摊全部，依然有一部分要本组去完成。
由于任务已大大超过了组上正常的产能，为了完成任务，全组人员必须加班加点，所有的节假日都将被取消，全组人员便会疲惫不堪，埋怨之声不绝于耳。
如果这样能完成任务还算侥幸，如果没有完成，将对公司造成很大的损失，如巨额的空运费、公司信誉受损，甚至客户放弃订单等，而组长本人也难逃被严惩的命运。
产能估计过小，在承接生产任务时数量就会比实际能生产的数量少，因此就会提前完成上级安排的生产计划。
例如：上级原计划该组一个月可完成8000件的订单，但组长认为自己组上只能完成5000件，于是上级领导只好将其余3000件另做安排。
但这5000件的订单该组只用了20天就做完了，而这时公司其他的订单都已经安排完毕，新订单的准备还没有齐备。

面对这种情况，上级领导要么让全组人员公休待料，同时敦促其他相关部门加紧准备，搞得其他部门人仰马翻，怨声载道；要么胡乱抓点东西过来应急。
组上的生产效益明显下降，公司的生产计划被打乱，效益也受损，组上全体员工的经济效益也会明显下滑。
挣不到钱，员工对组长的信任度就会降低，组长的指挥也就逐渐失灵，没人愿意听。
更严重的可能会导致员工大量流失，公司也会因为一直没有效益而认为组长管理无能，最终难逃被炒鱿鱼的命运。
　　做组长的人务必要踏实，要做到这一点，全在于组长平时在本组生产过程中对产能及品质的了解，必须每天把这方面的统计工作做好，它是组长对本组产能分析最有用的依据。
　　（2）扎实。
扎实是指组长本身应具备扎实的技术功底。
如果一件衣服的制作工艺连组长自己都不懂，更做不来的话，那么他将面临严峻的局面。
　　①无法在流水线开展之时将合适的人安排到合适的工序上去，致使每天都有人在换工序，严重延缓员工的适应时间，产值大幅下降。
　　②无法教导员工用正确的方法制作重点、难点工序，造成速度缓慢，品质差，返工率高，从而堵塞流水线。
　　③无法正确判断出所生产款式的品质要求，要么抓得过严，致使生产速度缓慢，要么放得过松，造成成品大量返工，次品率高。
　　④不能准确控制、掌握半成品品质，导致成品做不出来，最终半成品大量返工，严重降低生产效率，挫伤员工的生产积极性。
　　流水线操作的一般原则是：化繁为简，化难为易，一件复杂的衣服将会被分解成许多相辅相成、紧密相连的工序，一个工序品质的好坏将会直接影响下一个工序，或者导致后面许多工序无法开展，所谓“失之毫厘，差之千里”亦可应用在此。
所以，从这个角度来讲，整件衣服各道工序之间有着紧密相连的统一性。
但这些工序却是由全组不同的员工独立完成的，后道员工并不了解前道员工的制作情况及品质，因此在制作上又具有很大的独立性和主观性。
这个时候就需要组长及品质管理人员把所有参与制作的人员都统一到一样的品质标准上，如对点，如果组长事先没有意识到如何去控制，那么到了后道组合时就会出现严重的偏差，后道做不下去，前道人员必须返工，而这个时候则必然会连累到其他一些相关的工序，大大浪费时间。
如果还未制作之前就先想到这些问题，并采取预防措施，如在需要对点的地方全部用纸板定位，就可大大降低由此引发的返工率。
所以说，组长必须具备扎实的技术功底，这一点对全组的生产效率起着非常关键的作用。
　　第二节　小组管理的基础工作　　组长在管理本组时有些基础性的工作是必须要做的。
主要包括：日常事务的安排、上线的准备工作、上线后的开展工作、下线前的扫尾工作、统计工作、规章制度的执行和制订、对员工的技能培训和思想教育工作等。
　　一、日常事务的安排　　1．班前　　仔细查看员工日报表，发现员工有异常的报表应及时引起注意，并做好记录以便查询；巡视工作现场，发现问题及时查找原因，能处理的马上处理；开早会，将前一天工作的情况及早上巡查的情况向员工做一个通报，对好的现象要及时表扬，对不好的苗头要指出，该批评的要批评，并应适时给员工鼓气，使他们早晨来上班就有一股高昂的斗志；检查组上员工出勤情况和生产准备情况，对缺勤或迟到人员的原因进行了解，并应马上对他们的工序做出调整，以免影响后道工序。

编辑推荐

您想成为一名成功的服装企业班组管理者吗《服装企业班组长手册》从服装企业班组长日常工作各个环节入手，详细介绍了服装企业班组长的职责与实方法，并以生动的案例和规范的管理模式给予您启发。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com