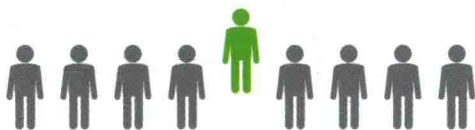


管好 班组

就靠这几招

优秀班组长精益管理笔记

刘小明◎著



帮助企业广大中基层管理者开启企业管理的智慧之门
为从“制造业大国”向“制造业强国”转变贡献力量



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



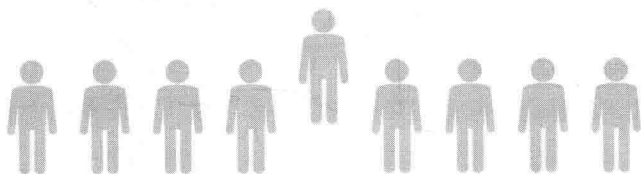
盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

管好 班组

就靠这几招

优秀班组长精益管理笔记

刘小明◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管好班组就靠这几招：优秀班组长精益管理笔记 /
刘小明著. — 北京：人民邮电出版社，2016.6
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-42667-3

I. ①管… II. ①刘… III. ①班组管理 IV.
①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第114938号

内 容 提 要

本书从班组长管人、管事两个维度讲解了目标管理、成员培训、信息沟通、自我管理、计划管理、现场管理、质量管理、设备管理、安全管理、IE工业工程管理等内容，为班组长改变管理理念、学习管理技能、提高管理能力等提供正确的方向和便捷的途径，并通过剖析大量的工厂实际管理案例，帮助企业广大中基层管理者开启企业管理的智慧之门，不断提升管理水平和综合素质，为中国从“制造业大国”向“制造业强国”转变贡献力量。本书适合一线生产管理人员、班组长（工段长）、车间主任、生产经理及生产直线管理人，以及企业负责生产管理的相关人员阅读和学习。

-
- ◆ 著 刘小明
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2016 年 6 月第 1 版
字数：228 千字 2016 年 6 月河北第 1 次印刷
-

定价：39.80 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

前言

在任何一家企业中，90%的基础管理工作靠谁去落实？90%的日常工作靠谁去推进？90%的小事发生在谁身边？是谁在8小时内始终盯着现场，对作业安全、生产质量、设备使用、工作进度、规范规程等执行督导？是谁在基层生产工作中第一个发现问题、解决问题、反馈问题、分享问题？是谁担负着首要的营造职场氛围的职责？显然，是组织细胞活力的创造者——班组长。

班组长作为班组生产管理的直接指挥和组织者，在对实施上级决策和管理层的意图，对班组的质量安全起着关键性的作用，对保证单位任务的实现和各项工作的顺利进行起着重要的基础作用，所以，班组长既是兵头，又是将尾。

正是由于班组长的这种不可或缺的重要性，业内人士则形成了这样一种说法：企业千条线，班组一针穿。在那些卓越企业里，班组长才是企业的第一管理者，这一点就充分说明了班组长的重要性。因为班组长是连接中层领导与一线员工的桥梁。随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域也日益广阔。

但是，要想当好班组长并不是一件容易的事情。长期以来，怎样才能让班组立于不败之地？怎样才可以让班组保持核心竞争力？怎样才能和班组成员精诚合作？怎样才能让班组的执行力得到有效发挥？这些都是班组长和所有企业管理者一直苦想冥思的问题。

班组长曾寄希望于工具、设备、技术和生产方式的改善，也曾用严格的制度来规范管理，更尝试过用默默的温情来感动班组成员，但是效果都不甚理想。为什么呢？主要是因为班组长还没有掌握管理班组需要的各种重要技能。

要知道，没有差员工，更没有差班组，只有不会管理的班组长。我从事班组长培训多年，对我国当下企业班组长的现状可谓了如指掌。目前，广大生

产企业普遍存在的问题：班组长往往是技术上的能手，管理上的弱者。所以，要想提升班组管理水平，改善班组效益，班组长首先要从完善自身开始，从重塑管理理念、改善管理方式、提升领导能力入手，以此来改善管理知识和管理技能匮乏的局面。

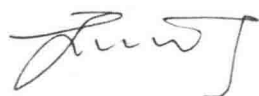
基于这一现实问题，我根据自己多年的实战经验和培训经验编写了《管好班组就靠这几招：优秀班组长精益管理笔记》，旨在帮助班组长提升自己的综合管理技能。本书从班组长管人、管事两个维度进行讲解，主要向读者讲解目标管理、成员培训、信息沟通、自我管理、计划管理、现场管理、质量管理、设备管理、安全管理、IE 工业工程管理等内容，为班组长改变管理理念、学习管理技能、提高管理能力、快速成长为优秀班组长、打造卓越班组提供了一条正确的方向和便捷的途径。

俗话说得好，读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数仍需名师指路。我虽不敢自称名师，也不敢说这本书是放之四海而皆准的真理，但我相信有了它的帮助，班组管理工作必将由繁琐变得简单，日常工作也将会由杂乱变得有序。

如果你已经是一名班组长，那么这本书能够帮助你从你的工作中找到管理重点和必须具备的知识，以及有待改善的地方，以便让你获得更好的提升，尽快成为一名优秀、卓越的班组长；如果你还不是一名班组长，但你希望自己能成为一名优秀的班组长，那么这本书可以帮助你了解成为一名优秀班组长将要遇到的各种挑战和必备的各种技能，为你在成为优秀班组长的道路中扫平诸多障碍。

成功的方法人人都知道，但却只有去做了才会成功。请记住：成功的道路上并不拥挤，因为聪明者不坚持，坚持者不聪明，聪明而又能坚持到成功的人寥寥无几。所以，认真阅读此书，并坚持去学习、去实践，你必将成为一名卓越的班组长。

在最后的最后，我要特别感谢各位读者对此书的关注，因为你们的选择和认可，已然让我实现了我的价值！谢谢你们！



目 录

第1章 认清你的角色：班组长到底意味着什么	1
1. 弄明白班组长的角色	2
2. 班组长应明白自己在企业中的地位和作用	3
3. 班组长的 13 种素质要求	6
4. 班组管理应掌握的原则和要点	11
5. 新班组长如何上任就上手	13
第2章 目标管理：让企业的目标，成为每个一线员工的目标	17
1. 班组长一定要弄明白的目标管理	18
2. 班组长应掌握的目标管理的类型及制定原则	21
3. 班组长要搞明白的目标管理运行程序	23
4. 班组长如何做好目标管理的执行	26
5. 班组长应做好的目标管理的追踪	29
6. 班组长如何做好目标管理的修正	31
第3章 成员培训：成员是班组建设中永恒的主语	33
1. 班组长要懂点人力资源知识	34
2. 管理始于教育，终于教育	36
3. 员工培训的准备	41
4. 员工培训的阶段	43
5. 员工培训的方法	46

6. 如何确认培训效果	47
7. 多能工种的训练	49
第4章 信息沟通：班组问题，70%都是沟通问题	51
1. 班组长要认识沟通的含义	52
2. 班组长如何与下属的沟通协调	53
3. 班组长批评下属的原则	56
4. 班组长如何与上司沟通	58
5. 班组长如何处理好与上司的关系	60
6. 班组长如何处理与员工的冲突	64
7. 班组长如何提高说服能力	65
第5章 自我蜕变：超越自我，做一名卓越的班组干部	67
1. 班组长管理角色的自我评价	68
2. 班组长应掌握的自我时间管理	69
3. 班组长的自我塑造方法	73
4. 班组长自我成长的 5 种方式	76
5. 如何开发自己的情商	77
6. 班组长的职业生涯规划	80
第6章 看了就懂，拿来就用：最实用的班组日常管理办法	85
1. 班组长如何管理“有问题”的班组成员	86
2. 班组长如何解决与上司之间的各种“问题”	91
3. 班组长请假时，应如何安排工作	95
4. 班组长如何面对职场前途中存在的各种困惑	96
5. 班组长职责范围内的常见事情处理预案	99
6. 班组长如何向下属传达执行上级的决议	101

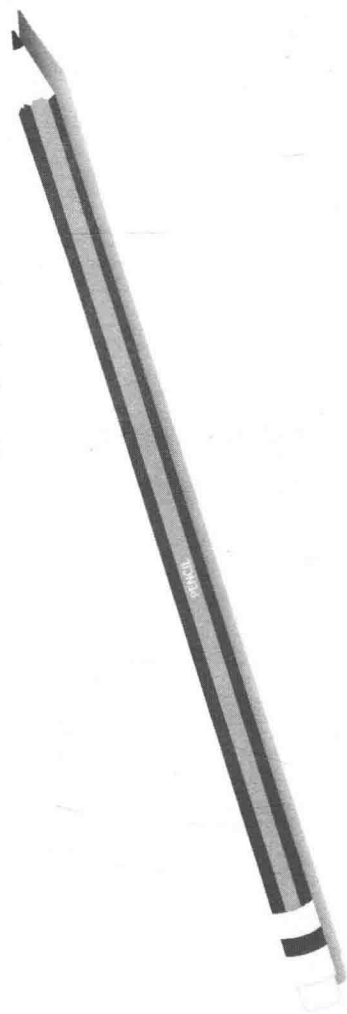
第7章 计划管理：用计划指导实践，用结果印证计划	103
1. 班组长一定要懂生产计划	104
2. 班组长抓好生产管理的工作内容	105
3. 班组长如何制订工作计划	106
4. 班组长如何编制计划生产型企业的生产计划	109
5. 班组长如何编制订单生产型企业的生产计划	113
6. 班组长要学会生产进度管制	116
7. 班组长如何应对紧急生产任务	120
8. 生产计划延误后应该如何处理	121
第8章 现场管理：抓住每一个可能存在漏洞的现场环节	123
1. 班组长应知道的现场管理中的金科玉律	124
2. 班组长应掌握的生产活动的 6 条基本原则	124
3. 班组现场管理的特点	126
4. 班组长做好现场管理的要点	127
5. 班组长现场 8S 管理	128
6. 现场班组长应该符合的 12 项要求	132
7. 班组长对作业日报的管理	134
8. 班组长要学会的晨会制	136
9. 班组长如何做好看板管理	138
10. 班组长如何做好现场管理	142
第9章 质量管理：产品质量是班组建设的重中之重	145
1. 班组长要认识质量的概念	146
2. 班组长一定要弄明白的质量管理	148
3. 班组长要掌握的标准与标准化	152
4. 班组长要学会问题的把握与改善	155

5. 班组长要掌握的质量改进的基本过程——PDCA 循环	157
6. 班组长要运用的旧 QC 七大手法	160
7. 班组长要运用的新 QC 七大手法	173
8. 班组长要坚决把好质量关	183
 第10章 设备管理：班组业绩，从设备养护开始	185
1. 班组要懂设备管理的内容	186
2. 班组设备使用方式	190
3. 班组设备使用的要点	192
4. 班组设备管理的要求	194
5. 班组长要掌握设备点检的内容	195
6. 班组长要掌握的设备维护保养	197
7. 班组长要掌握的设备故障处理	200
 第11章 安全生产管理：安全是班组的首要任务	203
1. 班组现场安全隐患	204
2. 班组事故系统四要素	208
3. KYT 安全危险预知训练	212
4. 班组安全生产的五要素	217
5. 现场生产的安全规范管理	219
6. 班组长要做好班组安全培训	220
 第12章 IE工业工程：使班组效率最大化	225
1. 班组现场 IE 工业工程	226
2. 防错法	227
3. 流程法	228
4. 五五法	230

5. 人机法	231
6. 双手法	232
7. 抽查法	232
8. 动改法	233
9. 制造时间的分析	234
10. 动作经济原则	236

认清你的角色： 班组长到底意味着什么

所有生产企业都广泛流传着一句话：“企业千条线，班组一针穿。”班组管理是企业管理的基础，也是企业整个生产经营活动的基础。而班组长作为班组的直接管理者，是企业各项战略决策的终端组织者、指挥者、执行者与责任人，他们的素质高低自然也决定了企业经营的成败。



1. 弄明白班组长的角色

我在给众多企业做基层培训的时候，发现很多员工对班组长的定义都不太明晰，甚至有人认为在酒店前台的领班也属于班组长行列。其实，班组长只存在于生产现场，像酒店前台的领班、收银员队伍中的领班，都不属于班组长。

一般而言，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。我将班组长简单定义为基层管理者或一线管理者。

由于每个公司及其所处的行业不同，班组长的称呼各有差异，比如有的企业将班组长称为组长，有的企业将班组长称为班长，有的企业将班组长称为领班，还有的企业将班组长称为拉长，等等，不尽相同。

班组长一般由车间主任任命或由团队成员推选，经现场、车间主管批准产生。班组长的工作是将生产资源投入以生产出成品的管理。通俗一点地说，就是对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境、操作安全等生产要素直接指挥和监督，以达成企业的各项管理目标。

所以，班组长作为班组生产管理的直接指挥者和组织者，既是兵头又是将

尾，他对实施上级决策和管理层的意图、单位任务的实现、各项工作的顺利进行、班组的质量安全等起着关键性的作用，也是任何生产企业中最不可或缺的人。

2. 班组长应明白自己在企业中的地位和作用

我在培训过程中发现有些学员总认为自己只是一个小小的班组长，在企业中只是一个不起眼的角色，所以自己表现得好坏都不会对企业造成什么影响。有这种思想的班组长，都不是合格的班组长。有些班组长之所以出现这种错误的认识，是因为他们还没有意识到班组在企业中的重要性，从而忽略了自身在企业中的地位和作用。

（1）班组是企业生产经营活动的基本单位

在企业机构中，最小“单元”便是班组，它就像是企业的“细胞”，是最基本的生产单位。而身为这个最小“单元”的头目——班组长，便应该始终站在企业安全、生产、经营管理的最前沿。因为企业生产经营活动的成败由班组工作的好坏决定，而班组工作的好坏又由班组长工作的好坏决定，也就是说，班组长在企业生产经营活动中发挥的作用决定了企业的成败。

（2）班组是企业最基层的管理单位

我在培训的时候经常对学员说，一个缺乏管理机制的企业，不是一个成熟的企业，而是一个危险的企业，很多企业不是死在竞争的路上，而是死在管理缺失的过程中。不少人认为要说管理，只要公司的大领导懂管理就可以了，非也！班组作为企业最基层的管理单位，起着实施上级决策和管理层意图的关键作用。再好的决策、意图，如果在班组中无法得到有效执行，那一切都是空谈。所以，班组的管理工作才是企业管理机制是否合格的风向标。而班组长作为班组管理中的灵魂人物，他决定了班组管理工作的质量。

2012年我去厦门龙侨电子有限公司做班组长培训时认识了学员王涛，王涛当时在班组长这个位置已经干了一年多了，可是在班组中却没有任何威信，他

的话班组成员都不怎么听，并且由于他的管理工作做得不好，导致领导对他很不满意。在我和王涛聊了半小时后，我就知道了他为什么做不好班组管理工作。

王涛喜欢像监工那样行事，他对班组成员管理非常严格，按说这并不是什么坏事，但原因在于他一方面对成员指手画脚、发号施令，一方面自己却屡屡犯忌，这导致了班组成员的不满。

比如说王涛要求班组成员工作期间不能随意聊天、谈笑，而他自己却经常和朋友打电话聊天；比如说王涛要求所有班组成员必须穿戴符合安全规定，但他却从不戴安全帽。试想一下，谁会尊重一个言行不一致、不懂自律、带头破坏纪律的领导呢？

如果王涛因为对他心存敬畏而强势施压给班组成员的话，势必会使班组成员更加不满，这种不满情绪自然会带到工作中，进而致使工作中的失误率大大增加。在我所服务过的企业中，这种事例并不少见。班组长作为班组中的管理者、引路人，必须具备相应的管理能力。班组长的管理作用就在于依靠班组成员，把各项基础管理工作严密科学地组织起来，以保证生产的经济效果。并且，完善管理知识，以身作则，发挥好带头作用才是最重要的。

（3）班组是生产流程的衔接要素

2013年，我在东莞山富五金塑胶厂做班组长培训时，认识了刚刚担任班组长半年多的小赵，小赵很年轻，毕业不到3年，他进入塑胶厂后从基层做起，并靠着自己的勤学苦干很快成为了一个出色的技术工人。加之小赵是个热心肠，同事们只要在技术上有难题，都喜欢找他请教，这也为小赵赢得了好人缘。在新一届的班组长选拔会上，小赵理所当然地成为了小组班组长。

小赵成为班组长后，为了不负众望，他在工作中表现得更加积极，每天都是第一到厂，最后一个离开，大事小事全部包揽，事事亲为。工人只要一有事情就会找他，他都会热心地给予解决。大家对小赵的评价也很高。但是一个月下来，班组的考核成绩却非常不理想。小赵一直搞不清楚问题出在了哪里。

班组是生产流程的衔接要素，班组能否能够顺利及时地完成应做的任务，关系着整个企业的生产流程。如果在班组这个环节出现问题，那整个企业的

生产流程都会受到“血梗塞”的影响。而班组长作为班组生产流程中的管理者，他的任务不是大事小事全部包揽，事事亲历亲为，而是发挥组织协调的作用。

小赵作为班组长，却干了班组成员的活，而班组成员却对其依赖性，这自然会大大降低整个班组的生质量。一个合格的班组长，不仅要拥有出色的技能，更要拥有出色的生产流程衔接能力，要对班组有一个统筹安排，详细计划，统一行事，提升整个班组的团队力量。

我在培训班组长时，就常常说：“班组长的作用不在于干活，而在于组织班组成员如何干好活。”真正合格的班组长，能够带领自己的班组成员在企业生产过程中做到“复查上工序，保证本工序，服务下工序”，使班组发挥好自身的衔接作用。

（4）班组是提高职工素质的基本场所

员工的素质是企业整体素质的直观体现，一个蓬勃发展的企业，必定是由高素质员工组成的企业。而班组作为企业的最小单位，它又是员工素质展现的前沿地带。员工素质高低在班组中往往会显现无疑。这也是我经常对客户说要考察合作企业的真实面貌，就先去它的班组看看的原因。

而班组长作为班组的组织者，班组成员的素质和其息息相关。如果班组成员的素质不高，说明班组长的素质也不高，或者班组长为尽到提升班组成员素质的义务。要知道，班组成员的素质也是一种软实力，更是提升企业竞争力的重要因素。

有些班组长认为，班组成员只要不说脏话，逢人就笑，就是一个素质不错的员工。这是一种误解。实际上，班组成员的素质不仅体现在个人品德方面，还体现在班组成员是否精通本职业务，能否掌握科学的生产技术，思想政治觉悟怎样等众多方面。

洪强在一家汽车生产公司担任班组长，他在我的一次培训课堂上对我说：“刘老师，我也知道有些班组成员素质不高，可我已经批评过他们几次了，他们的素质还是没有得到有效提升，我自己也不知道该怎么办了？”

洪强遇到的问题很有代表性，很多班组长都遇到这种问题。其实，一个高素质的班组并不是班组通过几次训话、奖励、惩罚就能够锻造出来的，它需要班组长长期的严格要求，在工作上手把手具体指导，在品德上以实际行动去影响，如此才能让班组成员受到积极的影响，从根本上提高素质。

当然，班组长也必须做好示范作用。班组长如果是一个高素质人才，班组成员自然也会向其看齐。这就要求班组长能够具备为人诚信、办事公道、技术过硬等优点。

（5）班组是激发创意、解决问题的团队

班组作为企业的“细胞”，是企业的微观体现。要看一家企业有没有活力，首先要看班组有没有活力。那些只知道死板、呆滞地进行生产工作的班组，是一个枯燥乏味的班组，如果一家企业是由很多这样的班组组成，那这家企业很快就会走向灭亡。

而如果班组是一个激发创意、解决问题的团队，那班组成员自然不会因为枯燥乏味的工作环境而出现消极怠工或跳槽的现象，相反，班组成员会在这个班组获得更多的新鲜感和挑战感，这也会使他们自主地提升自己的能力，不断地向各种问题发出挑战，这无疑会大大增强班组的创新力和战斗力，进而提升企业的竞争力。

而班组长作为班组队伍的领导者，就必然承担着提升团队活力的重任。班组长既要以身作则，又要依靠班组骨干带头，把班组的积极性调动起来，不断给班组成员提供新鲜感和成就感，以促使他们爆发出无限的创造力和锐意进取的精神。

3. 班组长的 13 种素质要求

我在培训时问过很多学员：“你觉得什么样的班组长才算是合格的班组长？”大家的回答多种多样，有的说技能过硬就是合格的班组长；有的说会管人、会

带人就是合格的班组长；还有的说能和班组成员搞好关系就是合格的班组长，等等，答案五花八门。但我觉得他们说的都不够全面或太过笼统。

综合我多年的管理培训经验，我觉得一名合格的班组长，他的素质要求必须满足以下几点。

（1）专业能力

要想成为班组长，首先自己应该是管辖业务领域中的骨干和专家，这是开展工作必须具备的能力。因为只有能够对自己的工作领域了如指掌，班组长才能够得心应手地指导下属并向上司提供建议，很难想象一个业务能力不过关的人如何能把班组管理好。所以，班组长的第一要务就是练就扎实的专业技能。

（2）目标管理能力

班组长在工作中有计划、有目标、有时限地进行工作安排，这样可以提高员工的参与意识和积极性。如果班组长欠缺目标管理能力，那么他就无法安排好班组中的具体工作事宜，这样会导致计划、目标的双重紊乱，给企业的生产经营带来很大的阻碍。

（3）问题解决能力

班组长作为班组中的最高领导者，自然会面对各种各样的问题，而解决这些问题的最终决策也是靠自己来做的，如果班组长不善于解决问题，那么就会把班组搞得一团糟。只要遇到问题能及时、正确地解决，才能为班组营造一个良好的工作环境和氛围。这也要求班组长在工作中要善于问为什么，并具有发现问题的意识和预测能力。

（4）交流、交际能力

交流、交际是任何团队都无法避免的，而班组长作为班组团队中的最高领导，就必须站在合适的高度说得体的话，在发号施令、沟通、商谈、疏通、说服、做思想工作的时候，都要把握好“度”，要让对方愿意听，听得舒心、听得进去。良好的沟通能减少摩擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。所以，班组长的交流、交际能力不可或缺。