



精益界 实用精益管理丛书
www.leanall.com

精益班组管理系列

做精益班组长

精益界 组编



准确定位 提升能力
让班组管理科学有序



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F406.6
23

精益班组管理系列

做精益班组长

精益界 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内容简介

本书以企业班组长为出发点,旨在将精益化精神普及至班组层面,为班组长量身打造一个通俗易懂的管理读本。在书中,我们结合漫画、图片和案例,生动再现班组管理过程中的常见问题,并帮助班组长明确自我定位,树立班组精益管理意识。本书适合企业班组长、企业管理咨询顾问及相关专业人士阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

做精益班组长/精益界组编. —北京:中国电力出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5123-7543-7

I. ①做… II. ①精… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第070863号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:于湘婉

责任校对:郝军燕 责任印制:赵磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年5月第1版·2015年5月北京第1次印刷

710 mm × 980 mm 16开本·12.75印张·170千字

定价:36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

精益界编委会

主 编 孙科炎

副主编 齐忠玉

编 委 (排名不分先后)

孙科炎 齐忠玉 孙亚彬 沈方楠 陈清民 孙科柳

易生俊 张 晨 苏 进 蒋业财 余伟辉 冯 彬

林 海 杨玉柱 杨智斌 李振华 张 昆 黄昌华

吴发明 王 凌 孙 丽 潘长青 石 强 段佳靓

江 波 王晓旭

丛 书 序

精益管理思想盛行于欧美和日本等制造业发达的国家和地区。自 20 世纪末出现以来，至今已形成了丰富的管理思想和管理技术体系，并延伸到非制造业—服务业、信息产业等诸多领域，几乎成为绝大多数企业优化、升级管理水平的不二选择。近十年来，国内很多企业也开始在企业内推行这种管理思想。

精益管理思想可以简单地理解为“以创造顾客价值为导向，以价值流分析为依据，重新审视企业内部的运营管理，发现增值环节，剔除或减少非增值环节，优化价值产出过程，减少不必要的损耗”。为满足中国企业迫切想提升管理水平、推行精益管理的需要，我们创建了一个综合性的精益管理思想普及与交流的平台——“精益界”。我们组织精益管理专家和一线精益管理咨询师撰写一系列精益管理实践指导图书，并提供相应的培训课程。这一系列图书包括企业推行精益管理的一般思路、方法、技术、工具和实用表单等。同时，我们还系统地梳理了中国企业普遍存在的各类管理问题（包括文化建设方面的问题），并从精益管理思想和实践中找到科学有效的解决方法。

为此，我们将陆续推出一系列精品图书——“实用精益 7S 管理丛书”，包括：“精益 7S 现场管理系列”（《精益 7S 现场管理自检手册》《精益 7S 现场管理实战课》《精益 7S 现场管理实用技术》《精益 7S 现场管理标准化制度模板与实用表单》《精益 7S 工作法》），“实用精益班组管理丛书”（《精益班组管理自检手册》《精益班组管理实战课》《精益班组管理实用技术》《精益班组管理标准化制度模板与实用表单》《做精益班组长》《管好班组带好人》），“管理岗位实用精益管理丛书”（《基层管理者实用精益管理》《中层管理者实用精益管理》《车间主管实用精益管理》）等。

图书的相关信息及相应的培训课程可登录精益界网站（www.leanall.com）查看。我们将根据精益管理调研和研究的实际情况，随时调整计划，有针对性地为读者朋友们服务。

精益界编委会

2015 年 4 月

前言

改革开放以来我国企业经历了 30 多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。随着全球化市场竞争的日益加剧，国内劳动力成本的持续上升，国内的制造业将面临诸多的困难。

在诸多外界压力的驱使下，企业要想成功“突围”，除了产品升级换代、采用品牌化的运营方式外，还需要强化内部管理的改善作用，做到以更低的成本、更高的效率、更高的产品质量、更快速的反应为企业的客户服务。要想做好这一点，企业必须对内部管理进行重新梳理和做好精益化管控。班组作为企业的最小生产单位，是企业管理的基础，所以，企业要想改变目前的生产管理现状，必须加强对班组的管理。班组管理工作的优劣更是直接关系到企业经营的成败。

现代企业的管理结构一般呈三角形样式，基本上可以分为三层：“动脑”的高层（决策层）、“动口”的中层（执行层）、“动手”的基层（操作层）。正因为如此，作为基层最小单位的班组在企业的建设中已经是必不可少。

在班组中的管理者就是班组长，在企业中，班组长队伍庞大，他们是企业中基层的负责人。

决策层的决策再好，如果班组长在生产过程中不能对其支持及配合，那么决策就无从落实。因此，作为班组长，必须做好班组管理的各项管理活动——充分调动班组的生产积极性和主观能动性，带领班组成员共同完成上级的指令。

优秀的班组长是企业不可或缺的人才，而做好班组建设更是提升企业效率的重要组成部分。然而，很多企业虽然有很成熟的现场管理经验，但是，对班组长工作的重要性认识不够充分，班组长因此也在企业管理中无法发挥应有的作用。这本书一方面是为了让企业对班组长的管理能够有新的定位，另一方面也让班组长能够充分认识自己的作用。文中通

过对班组管理中经常遇到的各种问题进行剖析，提出了具体的解决办法并纠正其偏差行为。

希望这本书能将精益化的思想植入班组长心中，书中以漫画、图片等形式，加深班组长对精益化管理思想的理解和认识。阅读过程中，班组长结合自身班组管理过程中的实际情况进行思考，重新定位，意识到班组长不仅仅是精益化思想的执行者，还是企业在推行精益化过程中的监督者、传播者与协调者，应为企业精益化的推行贡献出力量。

由于时间仓促，书中难免有不足之处。对此，还请读者提出宝贵的意见和建议。

作者

2015年1月于北京

目 录

丛书序

前 言

第 1 章 定好位，才能演好角色	1
班组是企业的基石	2
做优秀的班组长	4
明确权力，才能做好班组管理	7
组织与协调是班组长的使命	10
多思考才能做好管理	13
班组长需承担全部责任	16
做事讲先后，管理讲逻辑	19
第 2 章 管理之前先聚人	23
及时向上司汇报工作	24
上班“上下级”，下班“亲兄弟”	27
作业安排公平化，分歧才能最少化	30
“刺头”必须及时处理	33
疏通与下属的沟通渠道	36
班组间要紧密团结	39
解决班组内部冲突时保持公平立场	42

细节决定你能否做好班组管理	45
日常交流也是激励工作	48
第 3 章 生产工作以严谨取胜	51
下达清晰的指令	52
指令接收务必准确	55
生产计划环环相扣	59
你需要学会灵活调控	63
明确产能计算，做好生产准备	67
将班前会的价值发挥出来	70
计划变更要及时协调	72
跟踪监测，做好生产调节	75
精益现场，精益 7S	79
第 4 章 修炼现场管控力	81
聚焦现场，用事实说话	82
可视化：实时展示现场状态	84
顺畅的搬运路径更显精益	88
作业进度的管控	92
以身作则做好班组管理	95
班后机停，做好交接班	98
现场管理没有“小事”	101
安全意识决定安全行为	103
检查，从我做起	106
第 5 章 培养你的下属	111
做好新员工培训，能有效缓解团队压力	112
以轮换法提高员工应变力	115
手把手指导，技能提升更快速	118
平时多“烧香”，才有佛脚抱	121

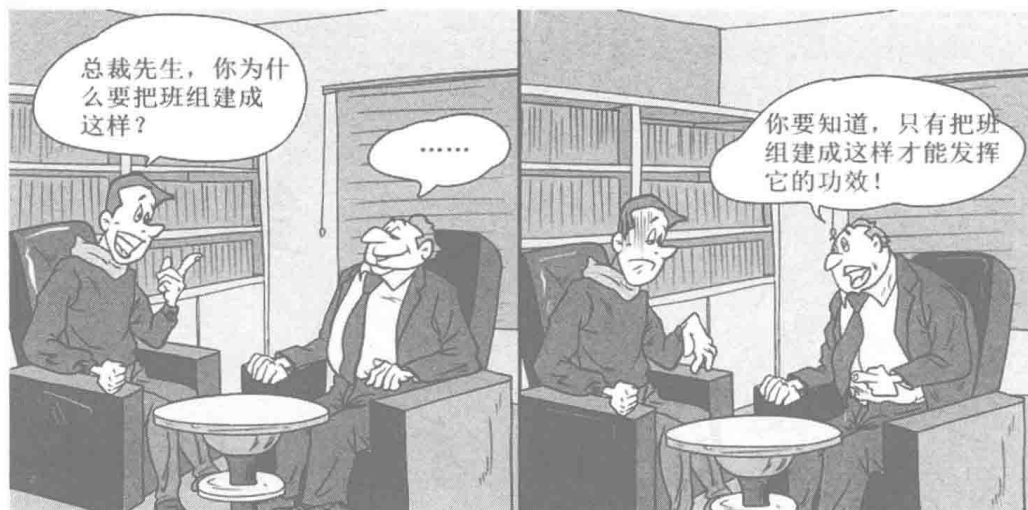
第 6 章 设备不靠维修，靠养护	125
要规范操作，必有 SOP	126
点检不是走过场	129
一旦发现问题，立即处理	132
设备要保养，责任到个人	135
养护标准需优化	139
第 7 章 不可忽视的物料浪费	143
控制物料成本，从领料开始	144
用料管控源自节约观念	148
不“试错”，不浪费	151
未见看板，绝不生产	155
呆料——要与不要之思	159
物料现状需实时掌握	163
第 8 章 构建自己的班组文化	167
全员参与班组文化建设	168
教员工做事与做人	171
制度规范，无人例外	174
为班组风气做点实事	177
及早发现问题，及早处理	180
同样的错误，不容许再犯	183
不断检讨，才能不断提升	186
持续教育，成就班组文化	189
参考文献	192

第 1 章

定好位，才能演好角色

定位决定了一个人所扮演的角色。班组管理的第一步就是清楚每个人的位置。

班组是企业的基石



班组是在劳动分工的基础上，把生产过程中相互协同、工种相近的工人组织在一起，从事生产活动的组织。在现代企业三角形管理结构中，班组是最小的行政单位，是企业内部最基本的劳动和管理组织。

如果明确了班组的定位，理清了班组应该发挥的功能，企业将更具活力。因此，我们应该明确以下几点。

班组是生产活动的落脚点

班组的每一个活动都是企业生产经营活动的一部分。班组在企业生产运营中起着承上启下和组织落实的作用。企业的方针政策、工作任务或者指标经过层层传达抵达班组，最终由班组具体落实到每个岗位、每个员工身上。

班组是提升员工素质的阵地

企业开展 7S、TPM、IE 等精益生产活动必须落实到基层班组才能产生效果，同时，班组在推进现代管理方法的过程中，也提高了班组成员的专业知识水平和工作技能。此外，班组还可以通过制度规范改善员工

的行为，改正员工的不良习惯，鼓励员工积极参与生产管理活动，在实践中不断地培养员工发现问题、解决问题的能力，提升员工的职业素质。

班组管理是企业管理的基础

班组在企业生产第一线，最清楚生产中的关键及潜力所在，企业各项管理制度的完善程度也需要通过班组来实践和检验，并对存在的问题进行改善。因此，加强班组管理工作成了提高企业整体管理水平的关键。

可以说，班组在企业中占据着重要的位置。想要企业立于不败之地，就要在班组建设和班组管理上下功夫，根据班组的特点，最大限度调动班组成员的积极性和创造性，提升班组的生产效率和能力，让班组成为推动企业快速发展不可或缺的一部分。

做优秀的班组长



市场竞争如同一场看不到硝烟的战争。企业高层管理者制订宏伟战略，下达“将令”后，由员工来实现。这些员工的直接组织者与指挥者就是班组长，这也是班组长在企业中所扮演的重要角色。简而言之，在企业这支队伍之中，班组长就是“将尾兵头”。

班组长是班组在生产管理中的直接指挥和组织者，同时也是直接的生产者。班组长在企业中占据着极为重要的作用。在大多数企业中，班组长都是由企业内部提升上来的基层员工担任。正是基于这种晋升方式，企业中的大多数班组长都经历了从操作工到班组长的角色转变。

赵某在公司工作还不到一年，因工作中表现良好，被提拔为班组长。没有从事过管理工作的他，对于如何做好班组长工作一窍不通。就这样，赵某开始了他的班组长之旅。

前任班组长每天做着和班组成员相同的工作，并且比一般的班组成员干得更多，从来不去管理。赵某认为，前班组长虽然工作兢兢业业，

但是没有人服他，充其量只是班组内的一个“高级员工”。

因此，赵某在班组管理中摆起了“官架子”，从不动手去做，当起了一线指挥。然而，这种做法非但没能赢得班组成员的尊重，还导致班组成员对他极其不满。

其实，上述状况大多数刚晋升上来的班组长都会遇到。原本是职位平等的同事，一转眼成为自己的下属。这样的角色转换，令班组长无法进行正确的自我定位。班组长是什么？这个问题是每一个班组长必须回答的问题。

首先，作为一名班组长首先要明确自己的管理角色定位，找到自己在管理方面的优势和应当避免的问题，全方位修炼自己的内功。

钱某是某企业一位班组长，然而刚刚“升官”的他却笑不起来。原本工作时说说笑笑的同事，渐渐疏远了他，这让钱某百思不得其解。

一段时间后，班组成员们之间的闲言碎语传到了钱某的耳中。“钱某进公司的时间比我们短，现在却骑到我们头上来管理我们……他肯定是领导的亲戚吧！我见他最近和××经理走得挺近的。”

听到这些流言蜚语，钱某既吃惊又生气。自己之所以晋升为班组长，是因为做事态度比较认真，技术娴熟，得到了上司的赏识，如今被误解有后台。生气归生气，作为班组长的钱某还是希望自己能够把班组管理好。

弄清原因后，为了改变班组成员对自己的态度，钱某开始改变自己的工作方式——他主动与班组成员交流心得，遇到技术困难的时候主动去找班上资历较老的员工沟通，对于那些不确定的技术难点，钱某召集班组成员共同讨论。在每次的讨论中，钱某都能提出令人称赞的独到见解。

就这样，经过一段时间的相处，班组成员们逐渐改变了对赵某的态度，开始认可并拥戴这位班组长了。

钱某通过自己不懈的努力，成长为一位被班组成员拥护的班组长。他的转变说明了一个道理：只有明确了自己的定位，基于自身定位去采

取正确的举措，才能发挥班组长的作用。

其次，班组长既是承上启下的桥梁，也是员工联系领导的纽带。

事实上，不管是前文所说的赵某还是钱某，要想成为一名合格的班组长，最重要是要找准自己在企业中的位置，为自己设定明确的定位。作为班组长，我们既不能做脱离“兵”的“将尾”，亦不可仅仅做“兵头”，要协调好二者之间的关系，这样才能成为一位优秀的班组长。