

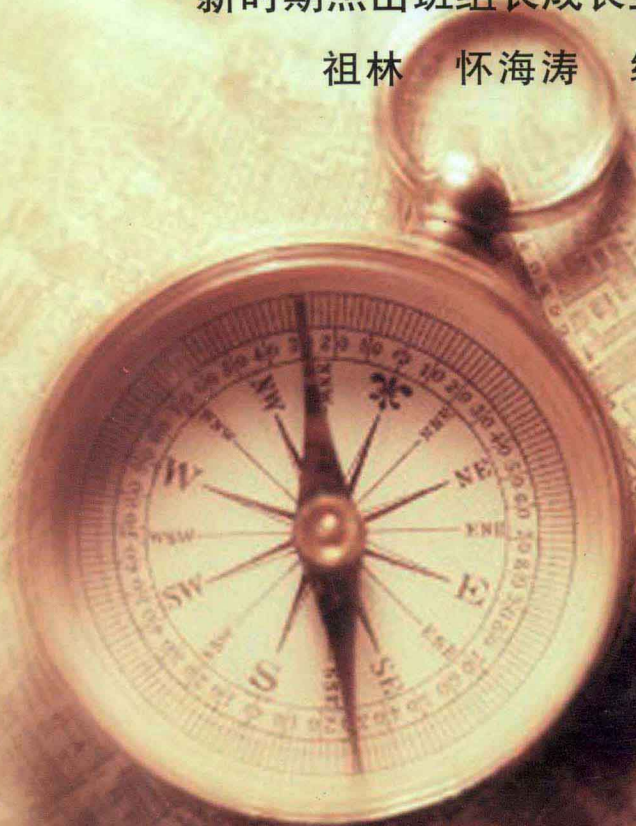
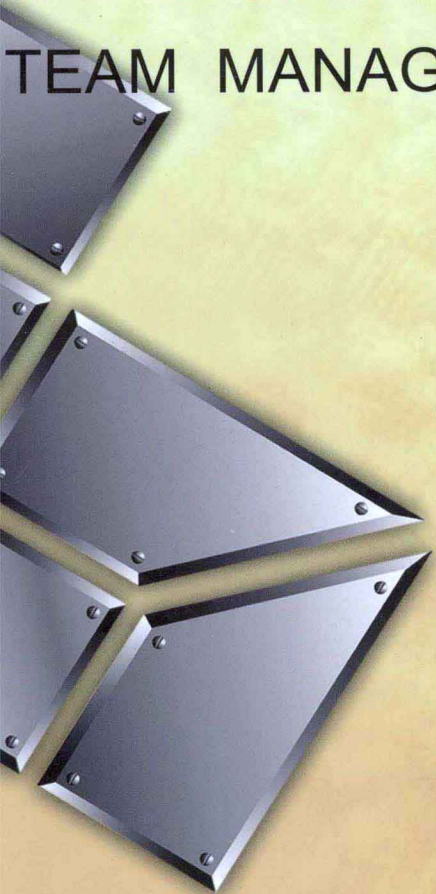
班组管理

从优秀到卓越

TEAM MANAGEMENT GOOD TO GREAT

——新时期杰出班组长成长宝典

祖林 怀海涛 编著

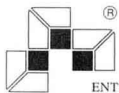


本书配光盘壹张



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



福友现代实用企管书系^④
FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

班组管理 从优秀到卓越

祖林 怀海涛 编著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

班组管理:从优秀到卓越 / 祖林, 怀海涛 编著. - 厦门:厦门大学出版社, 2011.11
(福友现代实用企管书系 / 林荣瑞主编)
ISBN 978-7-5615-4110-4

I. ①班… II. ①祖… III. ①工业企业管理:班组管理 IV. ①F406.6
中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第240320号

班组管理:从优秀到卓越

福友现代实用企管书系 ④
祖林 怀海涛 / 编著

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

执行策划: 沙林琳
电话: 0592-2395581(总机)
<http://www.foryou.tw.cn>

传真: 0592-2396530 2395580
E-mail: xm@foryou.tw.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门市软件园二期望海路39号6楼 邮编: 361008
<http://www.xmupress.com> E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 许红兵
美术编辑 / 林呈美

印刷 / 厦门金凯龙印刷有限公司

2011年11月第1版 2011年11月第1次印刷
开本: 787 × 1092 1/16 插页:2 印张: 18.75
字数: 388千字
定价: 55.00元(含光盘壹张)

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*



福友现代实用企管书系 ④
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

首席法律顾问 范伟民先生
版权所有·翻版必究



林序

近期，有关国内制造型企业倒闭、歇业以及老板跑路的消息不断见诸报端。随着国内产业结构的转型，以及订单减少，成本增加，汇率变动等环境的变化，中小企业倒闭潮正在从东莞、温州这些产业聚集区蔓延开来，威胁着整个劳动密集型产业的生存。“2008年的国际金融危机可以见到底，但是现在的产业环境却看不到未来。”这句话的确可以描述目前国内产业环境之困难。

劳动密集型的产品在劳动力最充足的中国不能做，哪里还可以做？然而问题的关键不在这里，而在于控制成本的能力。国内企业成本的构成，从表面上看，来自于人工、原材料，实际更多的是来自于因缺乏科学管理所造成的损失、浪费。

在这种背景下，对国内制造业来说，把提升企业管理水平视为加强企业竞争优势的有效手段，是刻不容缓的。随着产业环境的急剧变化，这种需求越来越迫切。

福友企管常年深入国内各大中小型企业培训、指导，深谙国内企业95%的管理问题来自于基层，基层管理的疲软和薄弱已经成为很多企业发展的最大障碍。2005年，为了帮助大型企业的持续健康发展，帮助中小型企业早日脱离管理困境，福友企管整合一批实务专家，成立了“基层主管系统训练营”（小虎营），秉承的是福友企管一贯的风格：“直接、有效”，以期尽快普及正确的管理理念、做法，并迅速提升国内企业的基层管理水准。

六年过去了，我们欣喜地看到不少重视基层管理的大型企业市场发展良好。然而，不可忽视的是，目前国内仍有诸多中小企业的基层管理体系不扎实，很多企业普遍缺乏优秀的班组长，造成工厂效率不高，产品品质不稳定，由于班组建设薄弱，企业的原始细胞失去活力，整体免疫力下降。

职是之故，福友邀请国内知名管理专家祖林老师撰写《班组管理：从优秀到卓越》一书，将其多年来辅导国内外众多外资企业的优秀经验，以及多年的培训和顾问经历，



献给 站 着睡觉的人

林 序

拿出来与企业界分享，希望对国内众多制造型企业切实掌握班组建设的实战技巧，创建卓越的班组有所帮助。

本书包括基础管理和技巧两大部分，通过软性技巧和硬性技术的有机结合，从现场、人员培养、作业方法、班组建设、沟通技巧等具体管理领域，全面阐述了从优秀班组长到卓越班组长所应掌握的思路、方法和要点，并配套了日常班组管理工作中用到的制度和表格，提供给一线的班组长，一方面为现职的工作提供导航之灯，另一方面为明日的提升插上展翅之翼，真正打造我们的“杰出班组长”，共同擎起“中国制造”的旗帜。

成为一个卓越的班组长，是每一个班组长的最高追求，也是每一个企业对班组长的最高要求。衷心希望所有的读者都能从本书中掌握成为班组长必需的技能，了解成为一名杰出班组长有待补充的知识，寻求自我提升和自我发展的最佳途径。

福友一贯的承诺——

与您分享的绝对是好东西！

林 序

2011年11月于厦门



自序

进入21世纪,随着国内企业全面融入全球产业链、全面参与国际市场竞争,企业经营的国际环境、市场环境和社会环境发生了天翻地覆的变化,而且这些变化还以加速度进行着。

新时期、新环境给企业管理带来了全新的挑战:普世价值观的国民认同,客户对社会责任的高要求,政府对低碳、环保和职业健康的法律约束,社区与企业的快速互动……这些都要求企业具备全方位满足各相关方利益诉求的能力。

另外一个对企业经营有重要影响的变化,就是新生代员工上岗,社会劳动力的主体逐渐转变为“80后”和“90后”员工,其价值观、行为方式和个人追求出现了有别于老一代员工的全新特点。

因此,加强基础管理、提升系统竞争力,构建差异化、低成本和快速应变的竞争优势,是诸多企业面临的紧迫任务。

班组是企业执行系统中的最基层组织。班组之于企业,如同肌体上的细胞,既是最细小、最微观的组织,也是最基本、最重要的元素。它不仅影响着企业的整体素质,还决定着企业未来的生命。

班组组织建设、一线人才培养、班组绩效考核、员工技能管理、直接者薪酬设计、部门风气培养——班组建设是企业基础管理的重要内容,从远处讲,将直接影响企业的基础竞争力。海尔总裁张瑞敏认为“企业不是看外表大不大,关键是看她的细胞有没有活力。任何有作为、有远见的企业家,无不把加强班组建设、夯实基础管理作为打造百年企业、创建和谐组织的关键环节与最终落脚点”,道理也就在此。

显然,对于制造型企业来说,班组建设状况和班组管理水平是中层经理部门经营能力的缩影。实现从技能熟手到优秀管理者的转变,是班组长个人发展的重要课题,也是企业班组建设的重要内容。

从经验型向知识型、技能型向管理型、业务型向专家型转变,成就职业化的班组



献给 站着睡觉的人

自序

长，培养职业素养、提高职业能力、树立职业忠诚、创造职业价值，这是班组长群体职业化发展的必由之路。

因此，要加强基础管理，企业必然需要一支技能娴熟、管理科学、善于学习的一线班组长队伍，他们不但能做事情、创业绩，还能带队伍，他们手上有活、经验丰富，还能触类旁通，科学运用管理工具和管理方法快速分析和解决新问题，他们是知识型、专家型的新一代班组长。随着大量的中国企业快速发展并走向国际化，这种需求越来越迫切。

笔者总结国内众多外资企业的优秀经验，结合自身十余年的培训和顾问经历，将班组管理的思路、方法和要点系统整理成文，并加强了新生代员工管理、有效激励和高效率工作方法的阐述，希望对国内企业和广大班组长加强新时期班组管理和自我成长有所帮助。

祖 林

2011年11月 于广州



献给 站：着睡觉的人

目 录

第一部分 基础管理

第一篇 班组长的职责定位

围绕质量、成本、交货期、安全和柔性五大目标，有效管理人、机、料、法、环和测量系统六大要素，这就是班组管理的主要工作。

“作为管理者过于内向不行”，除了性格要求，有一定的文化素质、了解产品、熟悉工艺、掌握质量要求——这些都需要多年的一线工作经验才能积累，还要具备一定的管理能力，这是晋升班组长的基本条件。

实务运作、目标管理、业务改善、培养下属和班组建设，是班组长必备的五大能力。企业在市场竞争中生存和发展，由技能型向管理型、由经验型向知识型转变是班组长面临的严肃课题。

带着强烈的自我培养意识和成才愿望，班组长要与企业建立合作、伙伴、学习和发展四种关系，带着主动、积极、学习、求变、自省五种基本心态，善学习、勤实践，成长为杰出班组长，谋求个人职业发展。

一、现场管理概述	5
二、班组长岗位职责与任职资格	9
三、班组长必备的能力	18
四、班组长的职业发展	29



献给 站 着睡觉的人

目 录

第二篇 班组一日管理

立足一日，着眼长远。有序地安排每一天的工作，积跬步成千里，才能创造出色业绩，成长为杰出班组长。

每一天都能发现问题，每一天都能有所提高。班组长首先要建立“问题就是机会”的正确意识，其次要培养问题眼光，保持对问题的敏锐性，保持对问题的洞察力。

班组长要善于发挥组长的作用，充分授权，分担压力、减小风险、提高效率；班组长还要善于运用资源杠杆，充分争取上级的支持。

这样，班组长才能逐步走出“救火”的困局，逐步做到防消结合、游刃有余。

一、班组一日管理全貌	41
二、现场巡查与问题发现	52
三、工作分工与配合	62

第三篇 高效率的班前会与员工教育

高效率地召开班前会是班组长的基本功。怎么开、在什么地方开，说什么、怎么说，个中都有乾坤。

班前会是班组沟通的平台、“说教”的场所，高效率的班前会更是提高工作效率、引导良好习惯、培养良好风气的重要途径。



献给 站着睡觉的人

目 录

班组长应该充分利用班前会进行礼仪教育，创造工作的紧张感，扬善弃恶，培养风气，促进全员学习。同时，还要注重班前会的形式和内容创新。

- 一、班前会的目的和意义 69
- 二、召开高效率的班前会 72
- 三、班前会的有效利用 84

第四篇 班组人员管理

定员定岗是班组组织化管理的表现形式，在此基础上，做好动态的人员管理、技能培训、后备管理和补员工作，才能在人才流动大的环境下保证班组的正常运转和业绩能力的维持。

本篇从人员管理和岗位培训入手，阐述班组人员管理的内容和要点，最终上升到部门经营的高度来看待班组长工作。

- 一、定员定岗与人员把握 91
- 二、员工培训 101



献给 站 着睡觉的人

目 录

第五篇 班组业绩管理

班组管理是企业目标管理体系的有机组成部分,其实质是围绕业绩目标开展业务活动,进行过程控制,通过持续的业务改善和有效的业绩激励,实现班组目标,提升业绩能力。

本篇在说明目标管理体系全貌的基础上,重点介绍目标制定的原则和方法、过程管理以及考核激励的要点。

其中,运用8D法推动关键业务课题的解决是班组长必须具备的能力;发动全员参与合理化活动、推动班组业绩改善,是班组长的重要工作。

一、班组目标管理	109
二、班组业绩改善	121
三、班组业绩管理	136

第六篇 卓越班组建设

班组建设包括班组组织建设和班组风气培养,而班组活动的策划及推进是班组建设的重要手段。

班组建设是班组长的重要责任,其意义不仅仅在于把事情做好,创造好的业绩,更在于培养一批新人,带出好团队和好风气,提高班组的凝聚力和持久战斗力。



献给 站着睡觉的人

目 录

一、班组建设概论	147
二、合理化建议活动	151
三、班组建设与风气培养	156

第二部分 管理技巧

第七篇 有效的班组沟通

要做好工作，就要善于沟通；要有效沟通，就要研究人、理解人。

沟通从心开始，沟通随时随地。本篇从班组业绩、班组凝聚力和资源运用三个角度阐述了有效沟通的重要性。在此基础上，提出了关心员工、谆谆善诱、刚柔并济、完善渠道和掌握技巧等五大班组沟通要点。

同时，班组长还要正确认识职能分工与配合的关系，善于调动职能部门和跨级别的力量为工作服务，掌握跨部门跨级别沟通的基本方法。

一、有效的班组沟通	165
二、跨部门跨级别沟通	174



献给 站着睡觉的人

目 录

第八篇 班组人际关系

古人曰：“服人者，德服为上，才服为中，力服为下。”积极正面的人际关系是争取支持、促进合作的基础，班组长进行班组管理不但要活用制度、权限，更主要的是要有好的沟通方法，还要有恰当的人际技巧。本篇还详细阐述了处理班组人际关系的四大法则、五大要点以及人际冲突管理。

- 一、积极的人际关系 181
- 二、人际冲突管理 193

第九篇 职业化工作方法

管理研究的是共性问题，研究的是方法论。从个性问题和个性体验中获得经验，将之提炼为共性的方法，再用共性的方法解决个性的问题，往往效率高、效果好。这也是为什么优秀的班组长能靠管理求生存、谋发展的重要原因。

本篇重点介绍全球制造型企业通用的十个职业化工作方法，并以案例说明研究工作方法的重要性和效果，希望借此引起班组长对工作方法的关注。

- 一、研究方法 善于总结 203
- 二、十个基础工作方法 207



目 录

三、高效率的工作方法	218
------------------	-----

第十篇 教导下属与有效激励

“造物之前先造人”，松下电器创始人松下幸之助说，“与其说松下电器是生产电器的，不如说松下电器是生产金钱的；与其说松下电器是生产金钱的，不如说松下电器是生产人才的。”

培养下属是班组长的重要职责。本篇首先介绍了用四步循环法培养下属的要点，以及岗位培训、专题培训、委职务锻炼和业绩辅导四种培养下属的有效途径。接着从微观层面详细阐述怎么教人做事、怎么表扬人、怎么批评人、怎样进行员工业绩面谈。同时结合班组长工作实际，阐述了八个部下教导的最佳时机。

本篇蕴涵着非常多的软性技巧，如果能结合相关章节进行学习和理解，将有非常丰富的收获。

一、育人之心	227
二、教导下属的方法	235
三、员工的业绩面谈	244
四、教导下属的时机和方式	249
五、有效的员工激励	253

第一部分

基础管理

- 第一篇 班组长的职责定位
- 第二篇 班组一日管理
- 第三篇 高效率的班前会与员工教育
- 第四篇 班组人员管理
- 第五篇 班组业绩管理
- 第六篇 卓越班组建设

第一篇 班组长的职责定位

- 一、现场管理概述
- 二、班组长岗位职责与任职资格
- 三、班组长必备的能力
- 四、班组长的职业发展