

班组长 管理基础知识

韦建华 编著

“理论+方法+工具+模板”四位一体

· 向班组长提供 ·
管理技能提升方案

班组长 管理基础知识

韦建华 编著

“理论+方法+工具+模板”四位一体

· 向班组长提供 ·
管理技能提升方案



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

班组长管理基础知识/韦建华编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2013

班组长职业能力提升系列丛书

ISBN 978-7-5167-0173-7

I. ①班… II. ①韦… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 028489 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京金明盛印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 8.75 印张 230 千字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652

“班组长职业能力提升系列丛书” 序言

班组长是企业生产管理的直接指挥者和现场组织者，是企业与生产员工主要的沟通桥梁，也是企业最基层的负责人。班组长管理水平的高低直接影响班组的效率和士气，从而影响企业产品的生产进度、质量以及生产安全等。

相信不少班组长在工作的过程中，都遇到过以下几大类问题：有计划无调度、紧急订单生产无秩序、生产线不均衡、现场管理混乱、工艺准备不充分、防呆措施不充分、设备维护不到位、生产效率低下、质量问题层出不穷……

“班组长职业能力提升系列丛书”力图为企业及生产一线的班组长解决上述困扰，全面阐述班组管理的实用知识与技巧，并提供了“拿来即用”的制度、方案、表单等工具，以帮助企业打造一支高士气、高效率、零缺陷、低损耗的班组。

本系列丛书具有以下三大优势。

一、知识体系健全

在生产现场，班组长的主要任务是交货期管理 D (Delivery)、成本管理 C (Cost)、质量管理 Q (Quality)、设备管理 M (Machine)、安全管理 S (Safety)、班组员工与劳务管理 H (Human)。“班组长职业能力提升系列丛书”按照这一体系进行分册编写，全面阐述了班组长管理基础知识、现场管理知识、安全管理知识、成本管理知识、质量控制知识、设备管理知识等，内容针对性强，适合开展班组长专题培训时使用。

二、突出行业班组的特殊性

在不同的行业中，班组长的工作方式、工作重点差别很大。因

此，专业化、行业化的班组图书才能更好地适应不同行业班组的真正需要。“班组长职业能力提升系列丛书”根据这一需求，特别针对冶金、电力等特殊行业的班组安全管理，单独重点编写，有利于特殊行业的班组借鉴使用。

三、理论方法与实战工具相结合

“班组长职业能力提升系列丛书”突破了以前单品种班组长培训图书只讲理论方法的局限性，将理论知识与班组长的工作实践相结合，在阐述班组管理理论知识与方法的同时，还提供了大量的制度、方案、案例、表单等工具模板，真正做到了实际、实用，不仅有利于班组长建立健全自身的知识体系，还可以在实际工作中“拿来即用”或“稍改即用”。

所以，本系列丛书既可以作为企业实施生产班组管理的指导手册，也可以作为班组长进行自我培训的指导用书。

“班组长职业能力提升系列丛书”第一批共推出8本,《班组长管理基础知识》是其中的一本。班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都是在班组进行的,所以,班组工作质量直接关系到企业生产经营的绩效。

企业班组长作为班组的直接领导者,其业务与管理技能的娴熟程度、管理水平的高低将直接影响生产进度、产品质量、班组士气等一系列的问题,从而对企业的生产经营产生重大影响。

本书以班组长必备的技能与职业素养为主线,详细叙述了班组长在班组管理中会用到的业务技能、管理技能以及技能养成的方法与实用工具。全书具有以下三大特点。

一、内容全面实用

本书从企业班组长进行班组管理的实际出发,详细阐述了班组长的角色认知、目标管理、沟通管理、督导管理、绩效管理、团队管理、压力管理、业务管控、自我管理、人际管理、问题解决共11大技能提升的基础知识,并针对各种管理技能的提升提供了实用工具与对策。

二、图文并茂便于阅读

本书集结了作者多年在企业指导、咨询过程中实际运用的资料和工具,其最大的特点就是以图文并茂的形式,将理论与实践密切结合,既生动地介绍了生产现场的相关理论,又将与生产一线紧密相关的案例、经验介绍给读者。

三、实战工具便于使用

图书中给出的图表、制度、方案、案例、工具大部分都是在作

者生产现场实际经过演练和操作的，所以读者只需根据本企业的实际稍加改动或“拿来即用”，就可以让它们在生产现场的管理工作中发挥作用。

在本书编写的过程中，董连香、刘井学、程富建、刘伟、董建华负责资料的收集和整理，赵帅、董芳芳、任玉珍、李苏洋、廖应涵负责图表的编排，杨彩负责编写了本书的第一章，池永明负责编写了本书的第二章，姚小风负责编写了本书的第三章，刘柏华负责编写了本书的第四章，金成哲负责编写了本书的第五章，薛显东负责编写了本书的第六章，杨晓溪负责编写了本书的第七章，杨雪负责编写了本书的第八章，孙玖凡负责编写了本书的第九章，王胜会负责编写了本书的第十章，程淑丽负责编写了本书的第十一章，全书由韦建华统撰定稿。

准正锐质生产管理咨询中心

2012年12月



内容提要

这是一本关于企业实施生产班组管理的指导手册，是班组长进行自我培训、提升自身管理技能的指导用书。

本书从企业班组长进行班组管理的实际出发，详细阐述了班组长的角色认知、目标管理、沟通管理、督导管理、绩效管理、团队管理、压力管理、业务管控、自我管理、人际管理、问题解决共 11 大技能提升的基础知识，并针对各种管理技能的提升提供了实用工具与对策，理论性、实操性两者兼具。

本书适合企业生产部管理人员、人力资源部或培训部人员、生产现场管理人员（班组长、线长、拉长、工段长等）以及生产管理领域的人员研究、阅读和使用。

第1章 班组长的角色认知	1
1.1 班组长的管理认知	1
1.1.1 班组长的地位认知	1
1.1.2 班组长的职业使命	2
1.1.3 班组长的素质体系	3
1.2 班组长的业务认知	5
1.2.1 班组长的职责定位	5
1.2.2 班组长的业务体系	10
第2章 班组长的目标管理	12
2.1 班组长的目标设定	12
2.1.1 目标设定的原则	12
2.1.2 目标设定的程序	14
2.1.3 目标设定的问题	16
2.1.4 目标设定的工具	17
2.2 班组长的计划管理	20
2.2.1 如何制订计划	20
2.2.2 如何应对变化	21
2.2.3 计划制订工具	23
2.3 班组长的时间管理	26
2.3.1 如何规划自己的时间	26
2.3.2 如何有效地利用时间	28
2.4 班组长的目标执行	29
2.4.1 如何控制目标执行	29

2.4.2 如何进行有效弥补	32
第3章 班组长的沟通管理	36
3.1 班组长的倾听技巧	36
3.1.1 听不一定是倾听	36
3.1.2 有效倾听的方法	37
3.1.3 有效倾听的技巧	39
3.2 班组长的表达技巧	42
3.2.1 选取表达的方法	42
3.2.2 高效表达的技巧	44
3.3 班组长的反馈技巧	49
3.3.1 有效反馈的标准	49
3.3.2 反馈的技巧	51
3.4 班组长的沟通技巧	53
3.4.1 与上司的沟通技巧	53
3.4.2 与下级的沟通技巧	55
3.4.3 与同级的沟通技巧	57
第4章 班组长的督导管理	59
4.1 用制度去管理人	59
4.1.1 了解制度的作用	59
4.1.2 了解制度的体系	60
4.1.3 起草有效的制度	61
4.1.4 完善制度的体系	62
4.2 用流程去管理事	64
4.2.1 认识流程的作用	64
4.2.2 流程设计的知识	65
4.2.3 流程设计的范例	68
4.2.4 流程优化的案例	70
4.3 在现场监督指导	75
4.3.1 如何现场监督	75

4.3.2 如何有效指导	77
4.3.3 如何有效改进	79
第5章 班组长的绩效管理	81
5.1 班组长的激励管理	81
5.1.1 员工激励需求分析	81
5.1.2 有效激励员工方法	84
5.2 绩效考核指标量化	84
5.2.1 考核指标量化方法	84
5.2.2 班组量化指标大全	89
5.3 绩效考核执行管理	93
5.3.1 考核方案的设计	93
5.3.2 绩效考核的程序	101
5.3.3 直面绩效考核问题	101
5.4 绩效考核结果管理	102
5.4.1 绩效考核结果评估	102
5.4.2 绩效考核面谈技巧	103
5.4.3 绩效考核结果应用	105
第6章 班组长的团队管理	108
6.1 班组长的团队建设	108
6.1.1 团队角色定位分析	108
6.1.2 团队需要的8种人	110
6.1.3 团队如何进行协作	113
6.2 如何化解团队冲突	115
6.2.1 团队冲突原因分析	115
6.2.2 有效化解团队冲突	117
6.3 班组长的育人管理	120
6.3.1 培育下属的方法	121
6.3.2 培育下属的技巧	123
6.4 班组长的纪律管理	127

6.4.1	团队纪律的制定	127
6.4.2	团队纪律的执行	130
第7章	班组长的压力管理	134
7.1	班组长职业压力	134
7.1.1	班组长的职业规划	134
7.1.2	班组长的职业危机	136
7.1.3	班组长的职场压力	139
7.2	班组长压力化解	144
7.2.1	寻找并分析压力源	144
7.2.2	有效化解压力方法	147
7.2.3	预防压力产生方法	149
第8章	班组长的业务管理	153
8.1	物料管理	153
8.1.1	物料需求确定方法	153
8.1.2	物料存储管理方法	153
8.1.3	物料使用管理方法	155
8.1.4	物料防护管理方法	156
8.2	设备管理	157
8.2.1	设备操作管理方法	157
8.2.2	设备养护管理方法	160
8.2.3	设备故障原因分析	161
8.2.4	设备故障管理方法	163
8.3	质量管理	164
8.3.1	质量检验方法	164
8.3.2	质量控制方法	165
8.3.3	质量改善工具	166
8.4	安全管理	169
8.4.1	安全预防管理方法	169
8.4.2	安全事故处理方法	172

8.5 成本管理	175
8.5.1 成本管理内容	175
8.5.2 成本控制方法	178
8.6 现场管理	181
8.6.1 现场管理内容	181
8.6.2 现场管理方法	182
8.7 工具管理	188
8.7.1 工具管理分类	188
8.7.2 工具摆放方法	190
8.7.3 工具使用管理	190
8.8 班会管理	192
8.8.1 班前会的作用	192
8.8.2 班后会的作用	193
8.8.3 如何开好班前班后会	193
第9章 班组长的自我管理	196
9.1 班组长的职业素质	196
9.1.1 态度意识	196
9.1.2 责任意识	197
9.1.3 安全意识	199
9.1.4 成本意识	200
9.1.5 服务意识	201
9.2 班组长的自我认知	202
9.2.1 自我分析	202
9.2.2 自我定位	205
9.2.3 自我改善	207
9.3 班组长的能力提升	208
9.3.1 目标设定能力	208
9.3.2 情绪管理能力	210
9.3.3 持续学习能力	213

9.3.4 总结分析能力	215
9.3.5 自我调整能力	216
9.3.6 业务精进能力	217
第10章 班组长的人际管理	220
10.1 内部人际关系的处理	220
10.1.1 如何与上级搞好关系	220
10.1.2 如何与下级搞好关系	221
10.1.3 如何处理班组之间的关系	224
10.1.4 如何处理与协作部门间的关系	225
10.2 建立良好的对外关系	227
10.2.1 与供应商建立良好的关系	227
10.2.2 与设备商建立良好的关系	228
10.2.3 与协作单位建立良好的关系	230
10.2.4 与客户单位建立良好的关系	231
10.3 化解人际交往中的冲突	233
10.3.1 冲突发生的原因	233
10.3.2 解决冲突的模式	236
10.3.3 解决冲突的步骤	237
第11章 班组长的问题解决	239
11.1 认识班组问题	239
11.1.1 什么是问题	239
11.1.2 班组存在的问题	241
11.1.3 分析问题的思维	242
11.1.4 问题解决的步骤	245
11.1.5 问题解决的注意事项	249
11.2 问题分析与解决工具	251
11.2.1 问题分析的工具	251
11.2.2 问题解决的方法	260

第 1 章 班组长的角色认知

1.1 班组长的管理认知

1.1.1 班组长的地位认知

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都是在班组中进行的，所以，班组工作的好坏直接关系着企业生产经营的绩效。而企业班组长作为班组的直接领导者，其业务与管理技能的娴熟程度、管理水平的高低将直接影响生产进度和产品质量等，从而对企业的生产经营产生重大影响。

由此可见，班组长在企业生产经营过程中的地位很重要，也比较特殊，主要特点是职位不高但是责任很大。他们不仅承担班组领导责任，是班组管理的直接指挥者和组织者，也是企业最基层的负责人。

1. 班组长地位展示图

为了更清晰地了解班组长的地位，可以用图来展示，具体如图 1—1 所示。

2. 班组长地位的具体表现

班组长作为企业生产经营最基层的管理者，是企业与生产员工的主要沟通桥梁，这种桥梁关系主要表现为既是上级领导的各项计划、政策的执行者，又是基层员工的领导者和指挥者。他们在生产经营过程中的地位具体表现为 6 个方面，如图 1—2 所示。

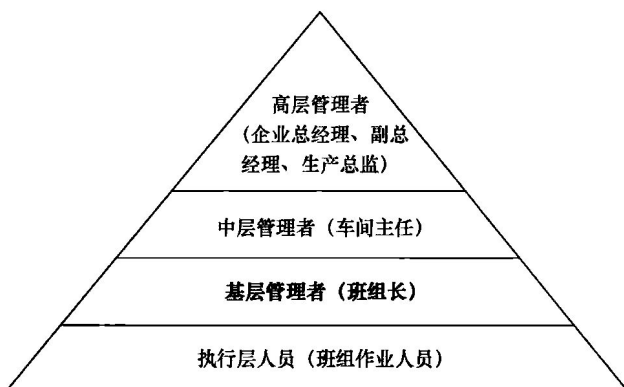


图 1—1 班组长地位展示图

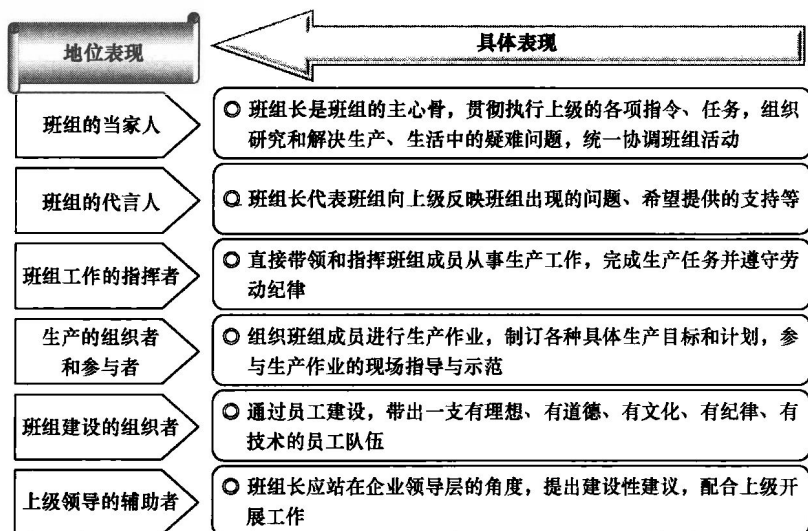


图 1—2 班组长地位的 6 大表现

1.1.2 班组长的职业使命

“使命”是指最根本性的任务, 作为企业最小的“细胞”——班组的“领导”, 班组长的职业使命就是让班组这个“细胞”健康地成

长，只有这样才能确保企业的健康。班组长的职业使命具体表现为完成生产任务、提高产品质量及生产效率等 8 个方面，具体见表 1—1。

表 1—1 班组长的职业使命

职业使命		具体说明
使命 1	完成生产任务	按时、按质完成企业、车间交给的生产任务
使命 2	提高产品质量	质量关系到市场和客户甚至企业的兴衰，班组长要带领员工为按时、按量地生产高质量的产品而努力
使命 3	提高生产效率	通过不断地消除浪费、创新、挖掘生产潜力以及改进操作和管理方法，生产出更多、更好的高质量的产品
使命 4	降低成本	包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等
使命 5	保证交期	严格执行生产计划，确保交期
使命 6	保证安全生产	坚持安全第一，防止工伤和重大事故，包括努力改进机械设备的性能，监督班组员工严格按照操作规程办事等
使命 7	提高员工士气	通过早会的宣传教育以及日常工作的指导、培训、激励，提高员工士气
使命 8	创建学习型班组	通过学习型班组的创建，提高员工素质，使员工养成自我超越、自我完善的习惯

1.1.3 班组长的素质体系

班组长综合素质的高低决定着企业班组作业人员能否听从指挥，努力完成工作；班组生产活动能否有序、高效开展；企业的政策能否顺利地实施。因此，班组长应不断提升和完善自我，努力使自己成为一名合格的基层管理人员。

班组长需具备的素质可从知识、能力、技能及素养这四个方面开展分析，见表 1—2。班组长应针对该体系对自己进行分析，发挥已具备的优秀素质，改进、完善尚欠缺的素质，不断提升自我，为更好地完成班组管理工作打下坚实的基础。