

现代企业管理培训系列教材

让班组长学会管理自己 · 学会管理员工 · 学会管理现场

班组长培训教程

BANZUZHANG PEIXUN JIAOCHENG

任鸣晨 李玉鹰 主 编
蒋 勇 冯志新 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

现代企业管理培训系列教材



让班组长学会管理自己 · 学会管理员工 · 学会管理现场

班组长培训教程

BANZUZHANG PEIXUN JIAOCHENG

任鸣晨 李玉鹰 主 编
蒋 勇 冯志新 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书分上、中、下三篇，详细阐述了如何打造优秀的班组长。上篇围绕班组长自身的成长，介绍了班组长的基层管理作用、班组长的胜任力及如何实现自我超越；中篇以班组长如何管人为主题，讲解了班组长的人际关系技能和如何提升带团队的能力；下篇讲解了班组长现场管理的三大基础和三大任务及如何执行和落地等。本书适合作为企业培训基层管理人员的教材，同时适合作为班组长的自学参考书，是班组长自我提升的必备读本。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

班组长培训教程 / 任鸣晨，李玉鹰主编. —北京：电子工业出版社，2012.9
现代企业管理培训系列教材
ISBN 978-7-121-17869-6

I. ①班… II. ①任… ②李… III. ①班组管理—技术培训—教材 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 186437 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京东光印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：17.5 字数：354 千字

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

《班组长培训教程》

编委会

主 编：任鸣晨 李玉鹰

副主编：蒋 勇 冯志新

顾 问：李飞龙

执委会

主 任：蒋 勇

副主任：许林虎 多剑华

委 员（以姓氏拼音为序）：

陈长德 李君明 蓝益民 孙 诚

王 军 熊新明

北京电子科技职业学院是北京经济技术开发区内唯一的市属高等院校,其办学定位于“立足开发区,面向首都经济,融入京津冀,走出环渤海,与区域经济联动互动、融合发展,培养适应国际化大型企业和现代高端产业集群需要的高技能人才”。学院身处经济建设的前沿,“春江水暖鸭先知”,最能感受到企业培训的实际需求。学院不辱使命,努力为开发区的经济建设服务:一方面积极为开发区的企业培养适用的高技能人才;另一方面主动参与企业的培训,想企业所想,急企业所急。

在开发区人事和劳动社会保障局的大力支持下,学院的各级领导十分重视教材的开发。近期,又积极组织各方面的培训专家,编写了这本《班组长培训教程》。

教学以教材为纲,好的培训同样离不开好的培训教材。班组长的培训虽然需求量很大,但因为是基层人员的培训,很多单位往往就舍不得投入人力、物力,忽视系统性的教育培训工作。而制造型企业基层管理的好坏,正是其能否生产出优质产品的关键和保障。没有优秀的现场管理,就不会有好的产品。这次学院花大力气,组织全国各地各行业的专家共同编写此教材,正是本着满足企业的最基本需求原则,做了一般职业院校都容易忽视的基础工作,着实可喜可贺!

编写组的专家们在调研的基础上,将教材分上、中、下三篇,分别从班组长自身、班组长管人和班组长管事三方面进行讲解,这个结构应该说是很合理的。教材既保留了先进的理念和理论,又融入了企业的管理实践,通过大量的案例、经验分享,将全国各地企业的新做法、新成就集中起来,为各企业班组长更好地在生产实践中开展工作,起到了很好的指导作用,是非常值得肯定的。

高等院校,尤其是高等职业院校,如何在培养人才的同时抓好继续教育,是目前正在探索的重要内容,不仅要针对学员个体进行终身教育,更要能够针对企业甚至企业集群,采取系统、规范、适用、可推广的方法,参与其培训,帮助其成长。在这方面,北

京电子科技职业学院做出了有益的尝试。这说明当初决定学院整体搬迁至北京经济技术开发区的决策是正确的，因为学院已经在这片经济建设的热土上开花结果了。

祝北京电子科技职业学院继续为开发区的发展做出新的、更大的贡献！

常 震

2012年6月19日

| ▶ 前 言

《班组长培训教程》就要正式出版了，它是为了适应中国现代制造业的飞速发展，对基层班组长进行全面培训而开发的专用教材。北京经济技术开发区人事和劳动社会保障局局和北京电子科技职业学院的领导都十分重视该教材的开发，北京经济技术开发区人事和劳动社会保障局任鸣晨副局长和北京电子科技职业学院继续教育学院李玉鹰院长担任教材的主编，组织京内外九名专家进行教材的编写，使教材尽可能地符合现代企业的特点和发展趋势。继续教育学院冯志新副院长亲自负责教材的论证以及编写的组织工作。

给孩子吃半片成人药不对，用培训中高层领导的内容培训企业一线的班组长显然也不合适。为此，编写组的专家根据自己长期进行咨询和培训的经验，围绕班组长的现场生产环境和人文环境，撰写班组长工作中最需要的理论知识和实际管理技能，将全国班组长培训的最新理论和实践成果融入教材，使教材既能体现理念的先进性，又有广泛的实践性。教材分上、中、下三篇。上篇（第1~4章）围绕着班组长自身的成长主线展开，从班组长的基层管理作用，讲到班组长胜任力的提升以及自我超越。中篇（第5~8章）以班组长如何管理员工为主题，首先讲解了如何正确把握人性，接着详述了班组长最需要提升的人际关系技能，最后落脚在如何培训员工和带团队的关键点上。下篇（第9~14章）分别讲解了班组长现场管理中的三大基础（安全管理、5S管理、设备管理）和三大任务（质量、成本、生产率）。下篇所涉及的内容都是生产运营管理的要点，突出了班组长在现场管理中的特点，并重在执行层面的落实。

教材中正文的内容是培训中要求班组长必须掌握的内容。为了让班组长更好地学习和掌握管理知识和管理技能，每章都配有一定数量的管理案例和经验分享供学员学习。为了扩展一些相关的管理知识，教材还配备了一定数量的管理知识和延伸阅读，供学有余力的班组长更深入地学习。教材还收录几份与班组管理和班组建设相关的文件，供各企业培训班组长时参考。

感谢李飞龙顾问的指导，从最初讨论教材的框架到写作过程中的鼓励和指示，他以十多年的班组长培训经验，给编写组提供了最宝贵的帮助。

各章分别由蒋勇（第3、4、11、12章）、蓝益民（第1章）、李君明（第2章）、许林虎（第5、10章）、陈长德（第6章）、孙诚（第7章）、多剑华（第8章）、王军（第9章）和熊新明（第13、14章）撰写，全书由蒋勇负责统稿。蒋勇根据本教材所制定的培训大纲《打造优秀班组长》附于书后，可供各企业参考。

由于水平有限，加之编撰时间较紧，教材中一定会有不少待改进的地方，诚恳希望读者朋友多提宝贵意见（电子邮箱 jyjy2004@126.com）。

教材编委会

2012年6月19日于北京

目 录

上篇 班组长自身的成长

第 1 章 现代企业的班组管理	2
1.1 现代企业概述	2
1.2 企业管理	3
1.3 班组长与班组管理	7
第 2 章 班组长的角色与作用	14
2.1 言行标兵	14
2.2 一线指挥	19
2.3 基层领导	24
第 3 章 班组长的胜任力	28
3.1 学习管理知识	29
3.2 提升管理技能	32
3.3 提高管理素质	36
第 4 章 班组长的自我超越	40
4.1 班组长的自身修炼	40
4.2 精兵到强将的飞跃	46
4.3 突破经验管理	50

中篇 班组长的人员管理

第 5 章 班组人员管理	60
5.1 对人的正确认识	60

5.2 深入了解员工	70
5.3 班组人员管理六原则	73
第 6 章 有效沟通与激励	81
6.1 沟通要点	81
6.2 班组长实用沟通技巧	87
6.3 工作协调	97
6.4 班组长的激励方法	98
第 7 章 员工培训	105
7.1 员工的培训需求	105
7.2 班组培训的方法	107
7.3 班组培训操作要点	118
第 8 章 班组团队	123
8.1 团队的和谐基础	123
8.2 打造学习型团队	133
8.3 班组团队执行力	140
下篇 班组长的现场管理	
第 9 章 班组安全管理	146
9.1 全员的安全意识与责任	146
9.2 班组安全管理	149
9.3 现场安全管理	153
第 10 章 现场 5S 管理	161
10.1 全员参与的现场 5S 管理	161
10.2 班组长如何抓现场 5S 管理	167
10.3 融入公司的 5S 管理活动	173
第 11 章 班组设备管理	181
11.1 班组设备管理要点	181
11.2 设备点检与维护保养	184
11.3 全员生产维护	190

第 12 章 班组质量管理 196

 12.1 班组质量管理概述 196

 12.2 班组现场质量管理方法 201

 12.3 开展 QC 小组活动 207

第 13 章 班组成本管理 232

 13.1 降低生产成本 232

 13.2 班组现场成本管控 236

 13.3 消除八种浪费 238

第 14 章 生产率、交货期管理与现场改善 242

 14.1 提升生产率 242

 14.2 交货期管理 244

 14.3 现场改善活动 246

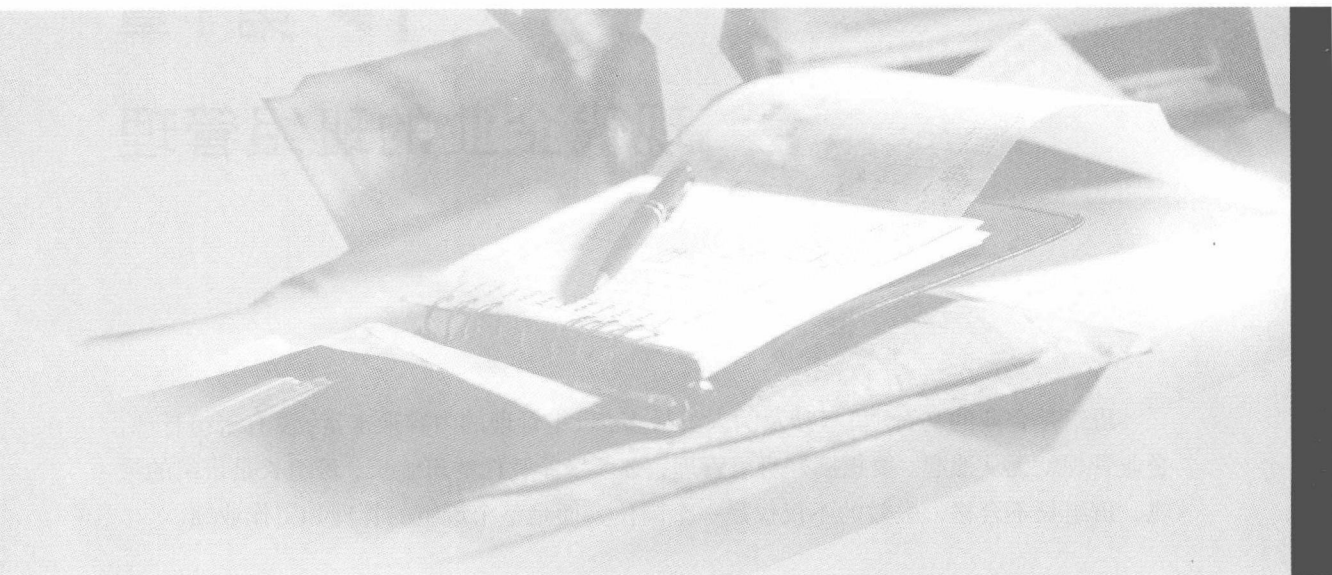
附录 A 252

附录 B 256

附录 C 259

附录 D 262

参考文献 267



上 篇

班组长自身的成长

第1章

现代企业的班组管理

班组是企业的基石。班组涉及的人员最多，班组管理的内容最丰富，没有班组管理，企业管理就无从谈起。要想搞好班组管理，必须培养胜任的班组长，班组长是班组的灵魂。班组长不合格，失效的不仅仅是一个岗位，而是整个班组的管理和工作业绩。

1.1 现代企业概述

1.1.1 现代企业

改革开放以来，中国经济渐渐与国际经济接轨，中国企业的现代化水平也不断提升。所谓现代企业，是指在全球经济一体化、信息化的背景下，为适应社会化大生产的需要，运用现代技术从事生产或销售的新型经济组织。现代企业不仅要持续赢利，还要承担社会责任并引导企业员工共同成长。

现代企业的基本特点有：

- （1）现代企业具有独立的法律地位，是独立的法人经济实体。
- （2）现代企业是市场的主体，以从事经济活动为主。它的一切经济活动的目的都是为了赚取利润，这是现代企业的本质特征。
- （3）现代企业是社会最活跃的经济细胞，现代企业的综合竞争力是国家竞争力的基础。
- （4）现代企业必须兼顾员工、消费者、股东和社会等各方面的利益，强调“以人为本”的经营管理理念。
- （5）现代企业更加依赖现代科学技术和现代管理技术。因此，现代企业对员工的职业素质，如品德修养、文化水平、工作态度、专业技能等有更高的要求。

1.1.2 制造业的高端发展方向

高端制造业是工业化发展的高级阶段，是具有高技术含量和高附加值的制造业。低端制造业是工业化初期的产物，而高端制造业则是工业化后期和后工业化的产物。高端制造业与传统制造业的最大区别在于：传统制造业依靠传统工艺，科技水平不高，劳动效率不高，劳动强度大，大多属于劳动力密集型和资金密集型产业。而高端制造业则以高新技术和高端装备为竞争优势，最容易取代传统制造业。传统制造业与高端制造业的最大差距在于科技实力，高端制造业对传统制造业予以改造和提升，是制造业发展的出路和必然结果。

高端制造业处于制造业价值链的高端环节，具有技术、知识密集，附加值高，成长性好，关键性强，带动性大的特点。高端制造业的规模大小是衡量一个国家核心竞争力的重要标志。我国发展高端制造业的目标是通过产业升级，实现核心技术自主化、高端产品国产化、出口产品高附加值化。发展高端制造业，一方面要瞄准全球生产体系的高端，大力发展具有较高附加值和技术含量的装备制造产业和战略性新兴产业，另一方面在立足原有制造业的基础上，着力推动汽车、电子等传统产业向价值链的高端延伸。

1.2 企业管理

1.2.1 企业管理构架

管理就是充分、有效地利用资源，组织他人共同完成目标的过程。企业管理是企业管理者为实现企业目标进行的企业生产经营活动。企业目标自上而下进行分解，企业管理也从上至下分成五个层级，其管理重心与特质各不相同。表 1-1 将五个层级所要解决的主要问题和管理侧重点等特征进行了对比。

理念 班组是企业的基础，
基础不牢，地动山摇

表 1-1 企业管理的层级特征

层 级	管理本质	解决的主要问题	管理侧重	对下的管理
顶层	公司治理	所有权与经营权的分离	资本运营	配班子，监控
高层	企业经营	外界多变环境下的资源整合	获取利润	领导，定目标
中层	运作管理	各种体系的建立与运行	平稳运行	辅导，定指标
基层	执行管理	按规定执行，带领员工完成任务	参数管控	引领与督导
员工	岗位操作	具体操作，完成生产任务	产量质量	

（1）顶层的公司治理。随着企业的发展和壮大，所有权就要与经营权分离。公司治理就是企业针对所有者和经营者之间可能出现的利益冲突而建立的一种秩序或规则。公

公司治理的主要目标就是保证公司的高层经理与股东之间利益的一致。公司治理关注那些所有者、经理、董事会成员易于产生冲突和易于被疏忽的领域。

(2) 高层的企业经营。企业经营是把企业整体看做一个生命体,使其能持续生存下去。经营是开放性的企业管理,要符合外部的市场环境,整合内部的资源,通过产品和服务去满足外部市场顾客的需求。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾精辟地说:“企业的宗旨是创造顾客,所以企业具有两项职能,而且只有这两项基本职能:市场营销和创新。”其中,高层管理者的决策能力尤为重要。

(3) 中层的运作管理。中层的运作管理包括对制造产品或提供服务过程中的各种活动的计划、协调和实施。生产系统是生产产品的制造企业的一个组织体,它具有销售、设计、加工、交货等综合功能,并有对其提供服务的研究开发功能。所以中层管理者要具有系统思维的能力,因为即使看似简单的一条生产组装线,在它背后也有多个系统在并行运转:物料系统、人力资源体系、设备系统、动力供应系统等。其中,中层管理者的协调能力非常重要。

(4) 基层的执行管理。班组是企业最基层的组织,“基础不牢,地动山摇”,充分说明了企业基层管理的重要性。企业战略最终要在基层得到贯彻,企业管理的各项任务与指标都在班组得以实现和完成。“上有千条线,下穿一根针”,安全、质量、产量、成本等管理内容最终将在班组得到执行。班组长不论脱产与否,都是通过自己的实干带领员工共同完成班组任务的基层管理者。

(5) 员工的岗位操作。企业聘用员工的目的是为企业提供人力资源,实现企业的经营目标。员工用自己的知识、技能为企业创造财富的同时,也得到自己的劳动所得。员工作为独立的自然人,有其法律赋予的个人权力。一位新员工从入职培训到岗位培训,最终能够独立顶岗操作,企业要为其提供培训、工作环境、劳动保护等条件,员工也必须按照企业所提供的岗位要求,完成每天的生产任务。稳定员工队伍,让员工对企业产生认同感和归属感,与企业共同发展,已经是新形势下创造和谐员工关系的新要求。

1.2.2 层级管理

层级管理就是在组织管理中,从上至下,一级对一级实施管理。为了保证管理有效,就要保证命令统一。如果两个领导同时对同一个人或事进行指挥,就会出现混乱。上级不要越级指挥,但可以越级监督。同样,下级只对自己的直接上级负责,具体请示都要找自己的上级。但遇到一些问题和情况,是可以越级反映的。

1.2.3 基层管理

从企业管理的5层构架中可以看出,企业的基层由班组长与员工共同组成。企业的基层管理,从人员管理来看,就是要通过选拔、培训,使用和留用合格的班组长,使他

们成为胜任的基层管理者,进而带领员工共同进步。从业务角度分析,基层管理主要是内部管理,是生产现场的“三现”管理,涉及安全生产、现场环境、设备、质量、成本、生产率等诸多管理内容。



管理知识 1-1 “三现”管理

班组长的管理呈现“三现”特点,即“现场、现物和现实”的三大特征。有别于办公室的管理和中层的运营管理,现场,即班组长所在的生产一线,是企业创造财富的地方,是进行生产的所在地。班组长不可能“理想地设计”它,只能熟悉它,适应它,进而掌握它。现物是指生产现场的各种物质条件是已定的,比如生产设备不是我们能随意变更的,甚至它的寿命状态都是既定的。现实是指既有条件,比如我们想搞看板管理,理想的办法是购置新的,重新设计,但车间可能只提供一块旧白板。它还包括管理方式与管理水平的现实状况。班组长的管理硬功夫就是将管理原理、方法、措施与现场、现物和现实有机地结合。班组长学管理一定要实事求是,讲求实效,根据具体条件来取得意想不到的成效。



案例 1-1 百年奔驰

1886年,本茨先生和戴姆勒先生同时发明了汽车,人类的汽车工业从此开始。100多年来,奔驰品牌一直是汽车工业的骄傲。自1900年12月22日Daimler-Motoren-Gesellschaft(DMG)公司展现世界上第一辆以梅赛德斯(Mercedes)为品牌的轿车开始,梅赛德斯—奔驰汽车就成为汽车工业的楷模,并于20世纪末与美国克莱斯勒公司合并成立戴姆勒—克莱斯勒汽车公司。如今,梅赛德斯—奔驰是最成功的高档汽车品牌之一,其完美的技术水平、过硬的质量标准使之呈现出无与伦比的豪华气质。三叉星成为世界最著名汽车及品牌标志之一。

一个维持了上百年的世界品牌,自然离不开技术的创新和先进的设计,但作为工业化生产的产品,它的质量更取决于生产制造水平。如今,奔驰汽车在北京经济技术开发区建立了合资公司,如果有机会走进生产现场,你就能够了解他们的现场管理:整洁的生产现场、训练有素的员工、有条不紊的生产流水线、细致的工艺流程控制,巨大的显示屏即时统计着产量和合格率。

☞【点评】

生产现场决定产品的竞争实力,员工的工作质量决定产品质量,优秀品牌离不开员工素质和管理水平的支撑。

1.2.4 班组建设

班组建设是企业在使命与战略指引下,紧紧围绕经营管理主线,发动员工积极参与,

共同提高基层管理效果的系统建设工程。班组建设极具中国特色，重视基层在企业管理中的基础作用，强调充分发挥一线员工的积极性，将企业的管理落实到基层。国务院国有资产监督管理委员会曾就关于加强中央企业班组建设发文，详见附录 A。

1.2.5 培养胜任的班组长

班组长不合格，失效的不仅仅是一个工作岗位，而是整个班组的管理与业绩。培养胜任的班组长，使他们能承担基层的管理工作，已经成为企业基层管理的核心问题。班组长最需要提升的技能就是人员管理能力，即通过带领本班组的全体员工共同进步，最终与员工共同搞好现场管理。

企业要想持久、规范地培育自己的基层干部，就应该从组织保障、制度的建立与实施以及课程与教员三方面进行全面规划，建立具有企业自身特色的班组长培训体系（关于我国企业构建班组长培训体系的探讨详见附录 B）。这个体系是企业干部开发和培育体系的一部分，其培训任务主要由企业内部承担，企业初期应该从教员、教材方面多投入一些人力和物力，为企业的长期发展奠定基础。相对于企业的中高层管理培训来说，针对班组长的培训尤其是管理培训，不论在企业内部还是企业外部都比较薄弱。班组长的培训应该分为晋升培训和在岗培训两大部分，前者应结合班组长的选拔和晋升进行，后者应在企业年度培训计划中得到落实。专业技术的内容可由企业内相关部门承担。管理内容应该由人力资源部根据企业现状，从班组长的岗位说明书入手，依靠班组长的作用模型，编制企业自己的培训大纲、培训教材并在企业内外聘请培训教员。

图 1-1 是班组长的作用模型，说明了打铁先要自身硬，班组长自己首先要能够胜任基层的管理岗位；其次，班组长作为一名“精兵”要向“强将”转变，要学会班组的员工管理；最后，带领员工共同完成现场管理的任务。

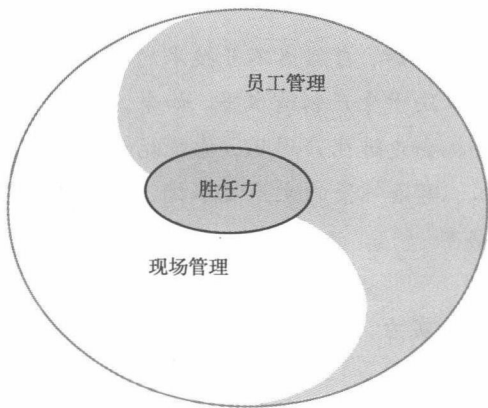


图 1-1 班组长的作用模型