

工匠精神班组落地系列

班组长实战管理 使用手册

方法、实例和工具
METHODS+EXAMPLES+TOOLS

学习
26个班组实战
管理工具

详解
20个中外班组实战
管理经验

剖析
34个班组实战
管理案例

张平亮
◎
著

工匠精神班组落地系列

班组长实战管理 使用手册

方法、实例和工具
METHODS+EXAMPLES+TOOLS

张平亮
◎
著

本书针对班组长在工作中会遇到的常见问题，着重介绍了班组长的角色认知和自我成长，日常工作岗位技能，班组的目标、计划和制度管理，班组人员高效管理，班组长的领导与协调管理，班组团队建设和班组文化等方面的内容。本书通俗易懂，通过丰富的代表性案例、图表解说、针对性表单和其他实用工具，提供了很多国内外公司班组管理的具体做法和成功经验。本书还介绍了班组长管理中具有很强操作性和指导性的工作方法、操作技巧和实施步骤，解答了班组长工作中的种种困惑，解决了班组长实际工作中的重点、难点、盲点，对企业班组管理工作能起到明确具体的指导作用。

本书不仅可以作为班组长和其他各类管理培训班的培训教材，同时也可作为班组长的工作指南和学习手册，还可供各单位其他管理人员参考阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长实战管理使用手册：方法、实例和工具/张平亮著.

—北京：机械工业出版社，2016.7

ISBN 978-7-111-54553-8

I. ①班… II. ①张… III. ①班组管理-手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 190746 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：胡嘉兴 责任编辑：胡嘉兴 於薇

版式设计：张文贵 责任印制：李飞

北京铭成印刷有限公司印刷

2016 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张 · 226 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-54553-8

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

班组长处在企业管理工作的最前沿，工作内容多，责任重大。在激烈的市场竞争中，中国制造企业正面临着微利时代以及多变的全球化知识经济环境，企业体质的强化及业绩向上成为企业营运的当务之急。企业生存与发展关键在于实现“高质量、低成本、快交期”，这些最终要由一线员工来完成，而班组长正是一线员工的直接组织者和指挥者，也是连接管理层与一线员工的桥梁。班组长管理水平的高低直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，还直接关系到企业的经营成败。为了进一步鼓励班组长发挥严谨的工匠精神，并在班组长角色认知和自我成长，日常工作岗位技能，班组的目标、计划和制度管理，班组人员高效管理，班组长的领导与协调管理，班组团队建设和班组文化建设等方面，全面提升实务能力，以更好地解决工作中的实际问题，特此专门编写了这本工作指导用书。

本书具有以下三大特色：

1. 实用性与有效性

本书针对班组长的工作特点，从岗位选择到具体的培训和学习内容，都尽量贴近班组管理实际，贴近班组长岗位工作实际，强调针对性和实操性。同时，结合笔者20多年的企业管理实践经验，注重受训者边学习、边操练，为班组长提供管理工作具有很强的操作性和指导性的工作方法、操作技巧和操作步骤，解答班组长工作中的种种困惑，解决班组实际工作中的重点、难点、盲点，快速把知识转化为行动和工作绩效。为解决企业班组在发展过程中遇到的问题出谋划策。

2. 注重实操，解决问题实例化

本书以现代先进企业班组实际生产现场管理为基础，注重实践过程中的实际操作

要领，因而可操作性很强。在解决问题方面，都尽量做到了实例化，通过对实例的分析与解读，为读者提供了具体的解决方案。

3. 内容图表化，管理工具化

为了便于读者阅读和理解，本书很多内容都提供了针对性表单和实用工具，有利于节省工作时间，提高工作效率，成为实施工作的重要帮手。

本书不仅可以作为班组长和其他各类管理培训班的培训教材，同时也可作为班组长的工作指南和学习手册，还可供管理人员参考阅读。

在本书编写过程中，参考和借鉴了国内外专家的一些研究成果和文献资料、书籍，在此谨向国内外的有关著作者表示谢意。同时得到了机械工业出版社有关编辑的大力支持和帮助，在此表示衷心的感谢。限于编者的水平和经验，书中欠妥和错误之处，恳请读者批评指正。

编者

2016年3月

前言

第 1 章 班组长角色认知和自我成长 1

第一节 班组长如何进行角色认知和修炼 / 2

一、班组长的管理困惑分析 / 2

二、班组长在现代企业中的地位和作用 / 3

三、班组长在现代企业中的六大使命 / 4

四、班组长的六大工作职责 / 4

五、班组长的九种角色及其分析 / 5

六、班组长的角色定位和角色转变 / 8

【中外班组管理经验 1】某油田公司录井班组长管理角色定位 / 9

【实例 1】DX 公司总装班组长岗位职责 / 10

第二节 班组长如何提升自身素质与管理水平 / 10

一、班组长的七种类型 / 10

二、班组长的十大心态、十一大工作意识 / 12

三、班组长的十大素质要求和七大能力要求 / 13

四、优秀班组长管理十大技巧 / 15

【中外班组管理经验 2】某供电公司班组长管理实践 / 16

【实例 2】某钢铁公司班组岗位要求事例 / 17

第三节 班组长如何灵活运用现场管理法 / 18

一、班组长如何运用权力 / 18

二、班组长需活用的现场管理方法 / 20

三、班组长如何提高影响力 / 22

【中外班组管理经验 3】日本索尼公司平等相待的人性化管理 / 22

【实例 3】某公司班长“6 个三”的有效工作方法 / 23

第四节 班组长追求自我成长、自我提升 / 23

一、班组长的压力管理 / 23

二、典型性格与面对挫折 / 24

三、自我心理调整的步骤 / 26

四、班组长卓越的成长之路 / 27

五、班组长职业生涯规划和自我超越 / 28

【实例 4】班组长晋升路径 / 29

【中外班组管理经验 4】美国微软如何营造高效的工作氛围 / 30

【实例 5】某造船厂生产班组长“三征求三公开二帮助”经验 / 31

第 2 章 班组长日常工作篇

33

第一节 班组的日常管理如何做 / 34

一、如何做一名合格的班组生产管理者（料、机、法、环的管理） / 34

二、班组管理的八项内容 / 35

【中外班组管理经验 5】韩国三星集团先进的班组管理方法 / 35

【实例 6】二十多年如一日的空调班 / 36

第二节 班组长的日常工作事项 / 37

一、上班前要做的事项——班前会 / 37

二、上班后立即要做的事项——生产准备和现场确认 / 40

三、班中要处理的事项——现场巡查、交流和协调、异常应对 / 42

四、下班前不可疏忽的事项——交接班管理与三大重要报告填写 / 44

【实例 7】班组年度工作总结 / 46

【实例 8】制造部班组长成果报告书 / 49

五、班组长进行时间管理的技巧 / 51

【中外班组管理经验 6】班组管理经验与特色 / 52

【实例9】日常工作清单 / 53

第三节 班组长需注意处理哪些日常事务 / 54

一、班组长下达指令的方法 / 54

【实例10】班组长的指示必须非常具体 / 55

二、班组长出勤管理及其考勤处理技巧 / 55

三、员工纪律管理及其处罚技巧 / 56

四、班组长进行有效员工监督的六种能力 / 57

五、如何实现班组工作高效率 / 58

【中外班组管理经验7】班组管理常见问题处理技巧 / 59

【实例11】班长一天的工作安排 / 59

第3章 班组的目标、计划和制度管理篇

61

第一节 如何设定班组目标 / 62

一、如何配合公司目标——设定班组目标 / 62

【实例12】班组工作、公司管理项目与班组目标的关系表 / 63

二、班组目标设定的步骤 / 64

三、班组目标管理的实施程序 / 65

【中外班组管理经验8】日本索尼公司目标导向管理 / 67

【实例13】某数控加工班组年度任务目标达成情况 / 67

第二节 如何成功制订和执行班组计划 / 68

一、班组计划种类、制订要求 / 68

二、班组工作计划制订技巧 / 71

【实例14】每周工作计划 / 72

【实例15】人员培训计划 / 73

【实例16】班组值勤和值班计划表 / 73

三、如何成功地执行生产计划 / 74

【中外班组管理经验9】施工班组的计划管理 / 75

【实例17】某炉长出台班组管理制度 / 76

第三节 以严谨的制度规范班组行为 / 76

一、完善班组制度的方法有哪些 / 76

二、严格有效执行企业制度 / 78

三、班组管理制度的实施技巧 / 78

【实例 18】某电器厂公司十项班组习惯化制度 / 80

四、如何建立和保持良好的纪律 / 80

【中外班组管理经验 10】班组公约的启示 / 81

【实例 19】班组长如何严格按照流程来操作 / 81

第 4 章 班组人员高效管理篇

83

第一节 班组现场人员如何配备 / 84

一、班组长看人与用人 / 84

【实例 20】对这样的人，要与不要？ / 85

二、班组现场人员配备 / 86

三、员工缺席顶位管理 / 90

【中外班组管理经验 11】J. P. 摩根提拔“比我更强”的人才 / 91

【案例 21】让他干了合适的活儿 / 91

第二节 班组现场员工培训怎么开展 / 92

一、班组长培训认识的五大误区 / 92

二、员工培训的常见问题有哪些 / 93

三、培训教导员工的作用及要点 / 93

四、“教”与“导”的正确培训方法 / 95

五、现场员工工作教导（JI）四阶段法 / 96

六、在职训练（OJT）的五步示范教练法 / 97

七、现场员工培训指导技巧 / 97

八、班组多技能工训练 / 100

【实例 22】多能工培训计划表 / 101

【中外班组管理经验 12】 班组成员的操作技能训练 OJT 和一点课 / 104

【实例 23】 某电子有限公司多能工培养效果 / 106

第三节 如何做好班组现场员工绩效考核 / 106

一、班组长的日常业绩管理与评价技巧 / 106

二、班组现场员工考核要点 / 107

三、年度绩效奖金的评定技巧 / 108

【中外班组管理经验 13】 日本丰田公司激活班组员工提案的方法 / 109

【实例 24】 某日资企业班组有效的绩效考核 / 109

第 5 章 班组长的领导与协调管理篇

111

第一节 班组长用对方法，提升领导力 / 112

一、班组长最喜爱的领导类型分析 / 112

二、适合班组长的有效领导方式 / 113

三、提高班组长的领导能力 / 114

四、如何提升班组长的工作指派能力 / 115

五、剖析六大个人因素，挖掘员工执行力潜能五大步骤 / 116

六、提升员工执行力的十一个技巧 / 117

七、提高员工积极性的五大方法 / 118

【中外班组管理经验 14】 班组长提升自己领导力的五大武器 / 119

【实例 25】 这样的牛班长谁都服 / 120

第二节 班组长有效沟通协调——班组管理的核心 / 120

一、职场沟通要点与克服沟通障碍的方法 / 120

二、有效与上司沟通、相处的技巧——获得支持 / 121

三、有效与横向部门、同事沟通、相处的技巧——获得配合 / 123

四、有效与下属沟通、相处的技巧——获得服从 / 124

五、沟通中的看、听、问、说的技巧和方法 / 125

六、日常表扬、批评员工的技巧和方法 / 128

【实例 26】 王班长选用正确的批评方法 / 131

- 七、如何预防和处理员工冲突 / 131
- 八、如何处理员工的牢骚和抱怨 / 133
- 九、特殊情况的处理 / 133
- 十、如何解决员工满意度低、流失率高的问题 / 134
- 十一、班组长如何应对不同员工 / 135
- 十二、班组长做好协调管理的四个诀窍 / 143
- 【中外班组管理经验 15】80 后/90 后日常员工关系管理 8 招 / 143
- 【实例 27】刘班长无微不至的关怀 / 144

第三节 班组长善于激励员工士气——一切尽在掌握中 / 145

- 一、针对一线员工的激励特点 / 145
- 二、班组激励的八大方法 / 147
- 三、班组激励机制的运用 / 149
- 四、生产现场充满生气的方法 / 150
- 【中外班组管理经验 16】美国通用电气公司的员工激励方式 / 152
- 【实例 28】如何管理资历老的员工 / 153

第 6 章 班组团队建设和班组文化篇

155

第一节 带好班组做对事，提升执行力 / 156

- 一、如何培育团队精神 / 156
- 二、班组团队建设的五个层次 / 158
- 三、班组团队建设的六大主要内容 / 159
- 【中外班组管理经验 17】“五心”班组建设 / 160
- 【实例 29】武钢抓好班组建设的“八个到位” / 160

第二节 打造和谐高效的班组团队 / 161

- 一、如何形成超强班组凝聚力 / 161
- 二、如何提高班组的执行力 / 162
- 三、如何提高班组的团队协作性 / 163
- 四、如何创建高绩效班组团队 / 163

【中外班组管理经验 18】美国 NUMMI 生产现场团队建设 / 165

【实例 30】学习型班组的“六个每日一” / 166

第三节 以班组文化凝聚人——同心同德，言行一致 / 167

一、班组文化的实质和作用 / 167

二、班组文化建设主要工作 / 168

三、建设班组文化表现系统，营造班组特色文化 / 169

【中外班组管理经验 19】先进班组特色文化的形式 / 171

【实例 31】日本技研新阳 TCC 班组文化建设 / 172

第四节 推进班组文化建设的途径和方法——和谐文化班组落地 / 173

一、将班组文化落实到位的四个重点 / 173

二、建立班组文化培育系统，开展班组文化活动 / 174

【实例 32】中外企业班组口号 / 174

【实例 33】典型的班组文化活动 / 175

【中外班组管理经验 20】班组文化落地经验 / 176

【实例 34】先进班组评选 / 178

附录 / 179

附录 A 班组长自我提升篇 / 179

【实用工具 1】班组长的使命与职责检查表 / 179

【实用工具 2】班组长基本管理能力自测表 / 179

【实用工具 3】班组长职业生涯成功评价表 / 180

【实用工具 4】班组长职务胜任程度自测表 / 181

附录 B 班组长日常管理篇 / 183

【实用工具 5】交接班管理记录表 / 183

【实用工具 6】交接班管理检查表 / 183

【实用工具 7】班前会管理检查表 / 184

【实用工具 8】作业准备管理表 / 185

【实用工具 9】把握现场 4M1E 以及进度的方法 / 185

- 【实用工具 10】 作业日报管理表 / 186
- 【实用工具 11】 班组卫生值日表 / 187
- 【实用工具 12】 每周工作计划表 / 187
- 【实用工具 13】 出勤管理表 / 187
- 【实用工具 14】 班组工作现场汇总表 / 188

附录 C 班组的目标、计划和制度管理篇 / 189

- 【实用工具 15】 提高效率的目标表 / 189
- 【实用工具 16】 目标实施检查表 / 189

附录 D 高效班组人员管理篇 / 190

- 【实用工具 17】 班组成员现场指导管理表 / 190
- 【实用工具 18】 多能工技能评定表 / 190
- 【实用工具 19】 班组长进行员工培训自检表 / 191
- 【实用工具 20】 班组长绩效管理自检表 / 191
- 【实用工具 21】 作业人员量化考核记录表 / 192
- 【实用工具 22】 员工绩效改善意见表 / 193

附录 E 班组长的领导与协调管理篇 / 194

- 【实用工具 23】 有效沟通推进表 / 194
- 【实用工具 24】 有效沟通自检表 / 194
- 【实用工具 25】 班组长管理行为激励表 / 195

附录 F 班组团队建设和班组文化篇 / 196

- 【实用工具 26】 班组团队有效性测试 / 196

参考文献 / 197



第1章 班组长角色认知 和自我成长

【引例】刚上任班组长的苦衷

小王从高职院校毕业后在公司已工作两年多，一直是踏踏实实的，业务水平也不错，年初被聘任为班组长。小王比过去干劲更足了，他每天早来晚走，自己月月超额完成指标，如果班组有什么情况他立刻就反映到分厂厂长那里去，并且以最短的时间完成分厂厂长交代的工作。可几个月下来，他越干越累，不仅全组的任务完成情况落后于别的组，而且班组员工也没拿他当回事。小王陷入苦恼之中，不知自己到底哪儿做错了。这个班组长究竟该怎么当呢？

第一节 班组长如何进行角色认知和修炼

一、班组长的管理困惑分析

企业招收的一线员工大多来自于欠发达地区，人员的素质参差不齐，所生产产品质量得不到保证，其中这些地区的80后、90后员工还因不能适应企业的成长环境和职业要求而离职，导致企业的一线员工离职率居高不下。

如图1-1所示，企业一线班组存在许多问题，很多企业为此头痛不已。



图 1-1 企业一线班组存在的诸多问题



如何组织班组成员进行团队合作？如何激励他们？如何带动成员按照生产目标完成生产任务？如何借助上司的力量帮助能力不足的自己？如何借助相关部门的智慧留住员工……这些都是年轻的班组长们所面对的挑战。

二、班组长在现代企业中的地位和作用

有一定规模的企业，在组织结构上通常分三个主要层面：高层组织、中层组织和基层组织，班组属于企业分级管理体制中不可缺少的基层组织。

一个班组中的领导者就是班组长。班组长是企业各类生产计划、任务和目标的直接指挥者、组织者和具体执行者，对于企业能否顺利运转起着至关重要的作用。同时，企业的班组长一般都没有脱产，这样一来，班组长在企业生产管理中就处于兵头将尾的位置。在实际工作中，企业高层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批管理有方、领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营决策就难以落实，甚至会落空。

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业内部管理的基础，是企业稳定生产的重要因素，是员工素质提高的有力保障，是增强企业活力的动力，是企业文化建设的前沿阵地。企业所有的生产活动都以班组为单位进行，班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。因此，班组在企业中处于十分重要的地位，并有很大的作用。只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。

在企业管理中，班组长起着三个重要作用：

(1) 班组长工作水平的高低影响着企业决策实施效果的好坏。班组长如何执行企业生产决策会直接影响企业目标利润的最终实现情况。班组长必须有效执行企业的生产决策，将企业管理者制订的生产目标和措施方案落到实处。

(2) 班组长是班组团队建设中的灵魂和核心人物。在工作上，班组长是员工和领导间的桥梁，既起着承上启下、上传下达的作用，又要将职工的意见、建议、要求及时反映给领导。

(3) 班组长应科学组织班组。班组长不仅应是生产的直接管理者，还应是生产骨干和业务能手，要能为员工做出表率，还应凭借全面过硬的素质和科学先进的方法来组织班组进行生产。

三、班组长在现代企业中的六大使命

企业的使命是创造价值和利润、造福社会，而班组长的使命则体现着企业的根本特点——建设好班组，在生产（服务）一线通过降低成本等方式创造价值和获得更多的利润。因为班组是企业利润的源头，这就需要班组长充分发挥全班组员工的积极性，使班组生产安全、有效、节约、均衡地进行，优质、高效地完成上级制定的生产计划指标。一般来说，企业班组长的使命主要包括六个方面：

（1）完成生产任务。领导与团结组员，通过不断寻找问题点、不断创新来挖掘生产潜力，按照企业的生产目标要求完成生产任务。

（2）提高产品（服务）质量。班组长要领导员工依据标准生产，组织自检、互检、巡检，做好对本班组产品质量的检验工作，坚持开展质量改进和 QC 小组活动，落实质量控制点活动，以达到不出现或者减少不合格的产品、减少或消除不合格服务的目的，保证产品的质量，用高质量的产品来抢占市场。

（3）降低生产（服务）成本。大力降低原材料、能源、人力等成本，减少人员和设备方面的浪费和徒劳无益的时间消耗，向高质量、低耗能进军。

（4）提高生产（服务）工作效率。班组长要积极挖掘员工的生产潜力，做好工序衔接，即“复查上工序，保证本工序，服务下工序”；不断提高员工的创新能力，在操作方法和工作方法上实现低成本、高质量、多产出；进一步改良设备操作技术和生产管理流程，为生产质量更好的产品打下坚实的基础。

（5）培训和练兵。按照本组各岗位的操作规程和工艺要求，组织质量培训和提高操作技能的基本功训练，增强质量意识，组织开展互帮互学等活动。

（6）防止工伤和重特大事故的发生。班组长应坚持安全第一，提高工作人员的安全意识、作业能力和生产设备的安全水平，改进机械设备的性能、监督职工严格按照操作规程办事等；开展“6S”活动，创造整洁有序的工作环境，以防范安全隐患和安全事故发生。

四、班组长的六大工作职责

班组长的工作任务是全面管理和监督班组的正常运作，对本班组职责范围内的工作进行指导、指挥、协调、监督和管理。班组长的六大工作职责如图 1-2 所示。