



白金书系


生产管理实操指南系列

实际、实用、实操、实效  
让你的员工比竞争对手学得更快!

祖林◎著

# 班组管理

## 从基础到技巧



本书系统阐述了班组管理的体系全貌和业务推进要点，提出了班组长应该具备的能力、素质以及在班组管理中应该掌握的管理技能。

廣東省出版集團  
廣東人民出版社

零牌实务管理书系·之一

融合日美管理精髓，结合中国管理实践，珠三角二十年制造经验总结

制造型企业一线班组长必读

# 班组管理：从基础到技巧

祖 林 著

广东经济出版社

# 前 言

随着国内企业全面参与国际市场竞争，并逐步融入全球产业链，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。

要加强基础管理，必然需要一支技能娴熟、科学管理、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，能科学地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。

在这种背景下，笔者总结国内众多外资企业的优秀经验，结合多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，希望对国内众多的制造型企业有所帮助。

本书专门为制造型企业广大一线班组长编写，包括基础管理篇和管理技巧篇。本书力图通过软性技巧和硬性技术的有机结合，详细阐述班组工作全貌，在建立系统观和全局观的基础上，使班组长学习和掌握必要的软性技巧和实务技巧。通俗易懂、图文并茂、深入浅出，是笔者在编写过程中追求的效果。

培养班组长是部门经理的责任。本书是写给一线班组长看的，也是写给生产主管、部门经理看的。提高班组长的综合素质、为班组长的未来考虑、在工作过程中言传身教，是上级干部的重要职责。



仅靠一次培训不能培养一批优秀的班组长，仅靠一本书也不能加强班组建设和一线管理，最重要的是寓培养于工作的一点一滴、一时一事。让基础管理、人才培养与市场业务一起成长，才能平稳度过高速增长带来的巨变。

千锤成型、百炼成金。留心处处是美景，思考事事皆文章。愿本书对广大班组长实现由技能型向管理型、由经验型向知识型转变有所帮助。对班组长开创美好的职业生涯有所帮助。让我们一起享受蜕变的痛苦、奋斗的艰辛和成长的快乐。

本书在编写过程中，得到中国人民大学副教授欧阳桃花博士和黄伟良、李宏迎、陈一凡、刁爱萍、黄展鹏、刁东平和林智华等同志的大力支持，在此一并致以衷心的感谢。

由于作者能力所限，文中难免有诸多不足之处，恳请读者批评指正。

祖林

2005年10月于广州

## 目 录

## 上篇 基础管理篇

第一章 班组长的职责定位 .....	3
第一节 岗位职责与任职资格 \5	
一、班组长的岗位职责 \5	
二、班组长任职资格 \10	
三、班组长选拔与聘用流程 \13	
第二节 班组长能力模型 \16	
一、班组长工作状态把握 \17	
二、认清自己的不足之处 \18	
三、班组长能力模型 \20	
第三节 班组长职业发展 \26	
一、杰出班组长的四大特征 \27	
二、调整心态,成就杰出班组长 \29	
三、干部与企业的四种新型关系 \32	
四、班组长的职业发展路径 \34	
第二章 班组一日管理 .....	37
第一节 班组一日管理全貌 \39	
一、班组一日管理全貌 \39	



二、班组长的一天 \44

三、有效利用时间 \51

第二节 现场巡查与问题发现 \52

一、问题意识 \52

二、问题眼光 \54

第三节 工作分工与配合 \62

一、日常事务分担 \62

二、善于授权 \64

三、善用上级 \66

第三章 高效率班前会 ..... 69

第一节 班前会的目的和意义 \71

一、班前会的目的 \71

二、班前会的意义 \73

第二节 召开高效率的班前会 \74

一、班前会的组织 \75

二、班前会的内容 \79

三、班前会的召开要点 \83

四、班前会的有效利用 \86

第四章 班组人员管理 ..... 90

第一节 定岗定员与人员把握 \92

一、定岗定员 \92

二、人员把握 \97

三、补员管理与员工轮岗 \101

第二节	员工培训 \104	
一、	新员工岗位培训 \104	
二、	多能工培养 \107	
第三节	班组建设与风气培养 \110	
一、	班组组织建设 \111	
二、	班组风气培养 \113	
<b>第五章</b>	<b>班组业绩管理</b> .....	<b>116</b>
第一节	班组目标管理 \118	
一、	目标管理是班组长的重要职责 \118	
二、	班组目标制定 \123	
三、	目标推移管理 \129	
四、	业绩考核与激励 \131	
第二节	班组业绩改善 \132	
一、	问题发现 \132	
二、	问题解决 8D 法 \134	
第三节	班组业绩管理 \147	
一、	整体业绩考核和激励 \148	
二、	个人业绩考核和激励 \152	
第四节	合理化建议活动 \159	
一、	合理化建议活动的目的及意义 \159	
二、	合理化活动的开展要点 \161	
三、	开展合理化建议活动,推动班组业绩提升 \164	



## 下篇 管理技巧篇

### 第六章 有效沟通与人际关系 ..... 168

#### 第一节 有效的班组沟通 \170

一、有效沟通的重要性 \170

二、对沟通的基本态度 \173

三、班组沟通的技巧 \175

#### 第二节 跨部门跨级别沟通 \181

一、跨部门沟通的要点 \181

二、跨级别沟通的要点 \184

#### 第三节 班组人际关系 \186

一、人际关系是谋求合作的关系 \186

二、处理人际关系的四大法则 \189

三、恰当的人际技巧 \195

### 第七章 基础工作方法 ..... 200

#### 第一节 研究方法 善于总结 \202

一、研究方法,事半功倍 \202

二、总结经验,服务团队 \203

#### 第二节 十个基础工作方法 \206

一、职业化思考 \206

二、严格和关注细节 \208

三、5W3H——具体化 \209

四、书面化 \210	
五、数字化 \210	
六、五项主义 \212	
七、报告·联络·商量 \214	
八、速度·跟踪 \215	
九、改善无止境 \216	
十、行动与耐力 \217	
<b>第八章 部下教导与有效激励</b> .....	<b>218</b>
<b>第一节 育人之心</b> \220	
一、培养部下的责任 \220	
二、培养部下的能力 \223	
三、培养部下的途径 \225	
<b>第二节 部下教导方法</b> \228	
一、部下教导的基本要点 \229	
二、工作传授的方法 \231	
三、批评人的方法 \233	
四、表扬人的方法 \236	
五、业绩面谈的方法 \238	
六、部下教导的时机和方式把握 \241	
<b>第三节 有效员工激励</b> \244	
一、班组激励的基本原则 \245	
二、十种有效的激励方式 \246	
三、精神激励与物质激励并举 \251	

## 上 篇

---

# 基础管理篇

- ☞ 第一章 班组长的职责定位
- ☞ 第二章 班组一日管理
- ☞ 第三章 高效率班前会
- ☞ 第四章 班组人员管理
- ☞ 第五章 班组业绩管理

# 第一章 班组长的职责定位

## >> 第一节 岗位职责与任职资格

- 一、班组长的岗位职责
- 二、班组长任职资格
- 三、班组长选拔与聘用流程

## >> 第二节 班组长能力模型

- 一、班组长工作状态把握
- 二、认清自己的不足之处
- 三、班组长能力模型

## >> 第三节 班组长职业发展

- 一、杰出班组长的四大特征
- 二、调整心态，成就杰出班组长
- 三、干部与企业的四种新型关系
- 四、班组长的职业发展路径



- 适者生存，处处都是好土壤；  
心态平衡，时时都是艳阳天。

——中国著名造船专家 董玖丰

## 第一节 岗位职责与任职资格

当企业发展到一定规模的时候，扎实的基础管理是企业做强、做大的必要条件。随着国内企业参与国际市场竞争，并逐步融入全球产业链，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。

要加强基础管理，必然需要一支技能娴熟、科学管理、善于学习的一线班组长队伍。班组长身居生产一线，是企业最基层的负责人，是公司经营目标的一线组织实施者，只有通过班组长将公司的方针和目标有力地执行到生产一线，公司的发展才能得到有力的支撑。

班组长既是员工的上级，又是上级的部下，肩负着光荣的组织使命，扮演着多种组织角色，可谓任重而道远。



**本节提要：**目标管理、提升业绩能力和培养一线人才是班组长的三大职责。为此，必须在学历、技能、经验、性格和管理能力五方面达到一定的条件，才能具备班组长的任职资格。本节还阐述了规范的班组长晋升流程。

### 一、班组长的岗位职责

目标管理、提升业绩能力和培养一线人才是班组长的三大职责。



## 1. 目标管理是班组长的第一职责

围绕质量、成本、交货期、安全和柔性等班组业务目标，有效管理人员、设备、材料、方法、环境和测量系统六大要素，运用 PDCA 管理循环推动业绩改善，确保各项目标的实现，这是班组长的第一职责（见图 1.1）。

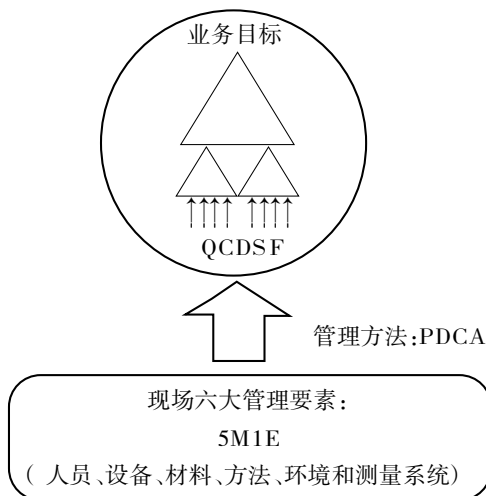


图 1.1 目标管理是班组长的第一职责

(1) 业务目标：QCDSF。

班组长的职责实现是围绕顾客满意和公司效益两大方面来进行的，包括 QCDSF 五大方面：

【质量 Quality】所谓质量，就是一组固有特性（如尺寸、硬度、重量等）满足要求（包括标准要求、顾客要求、法律要求以及社会要求等）的程度。

质量是顾客关注的第一焦点。没有好的质量作为保证，再

低的价格、再快的交货都没有意义。所以，保证质量是班组长的第一要务。

【成本 Cost】通过有效管理降低成本，把顾客的负担降到最低程度，最大限度地提高工作的附加价值，提高公司的经济效益。

【交货期 Delivery】准时交货、快速交货，以足够短的交货周期快速满足客户的需求。

【安全 Safety】确保员工的生产安全和职业健康，加强劳动保护，遵守环境保护和技术法规。

【柔性 Flexibility】敏锐感知市场，快速应对市场需求和客户要求的变化的能力。这是生产系统的应变弹性能力，企业的柔性越高其抓住市场机会的能力就越强。

班组工作目标有很多具体的表现形式，如及时交货、减少浪费等，虽然表现形式不同，但它们都可以归纳到上述五大方面。

## （2）管理要素：5M1E。

目标是不能直接控制的，管理要素才能被直接控制。为了实现班组目标，班组长应该有效地管理人、机、料、法、环和测量系统六大要素（简称5M1E）。

【人员 Man】人是生产系统中最重要最活跃的因素，教导员工，使其掌握必要的作业技能、达到合格的行为质量和工作质量，确保每个人都能按要求开展工作、完成任务；同时，要调动一线员工的主动性、积极性和创造力，使全员开动脑筋、参与改善、自主管理。

【设备 Machine】设备是生产的重要条件，做好设备维护保养，给设备配备合适的工作条件，同时科学操作、使用设



备，防止设备劣化，使设备发挥最大工作效率。

【材料 Material】材料是产品的构成元素，确保材料、零部件的质量才能保证完成品的质量。要善于把握材料特性及变化点，做好应变管理。

【方法 Method】操作方法、工艺条件等是确保质量和效率的重要基础，根据现场特点，运用工业工程、价值工程等管理技术，改善操作方法，在保证质量的前提下使员工做得更轻松、更容易、更高效率、更好效益；针对不同的产品型号特点，不断细化工艺条件，使工艺条件更合理、更优化、更有针对性。

【环境 Environment】生产环境对人和设备的影响都非常大，广泛深入开展现场 5S 活动，并不断进行现场改善，创造整洁、明朗、有序的生产环境，确保安全、质量和效率。

【测量系统 Measurement】测量系统是进行数字化管理的重要条件，要确保测量误差在可以接受的范围内，使我们能够获得对业务状况的正确衡量。计测量仪器、测量方法和测量员工是测量系统的三大组成部分，进行正确的测量系统分析（MSA）和改善是业务改善的重要一环。

班组长代表公司管理一个班组，是公司的化身。班组管理的直接目标就是充分利用组织资源，按时保质保量地完成工作任务、实现业务目标，通过实现班组目标，推动班组目标和公司目标的实现。

## 2. 提升业绩能力是班组长的关键职责

班组是企业的细胞，人、机、料、法、环和测量系统是公司为班组配备的必要资源，也是有限的资源，在班组管理中务

必建立两个基本的观念：

（1）资源观念。

班组长要将周围的环境当作资源来看待，人、机、料、法、环是资源，技术和信息是资源，上级、同级和部下都是资源。只有把周围的环境都当作可以利用的资源来看待，我们才能改变对他们的态度，调整对他们的办法——资源为我所用，想办法调动他们的积极性，为实现部门目标服务。

在生产企业，生产部门和质量管理部门通常都是一对“冤家”，生产部门和设备维护部门也经常闹矛盾。站在资源运用的角度，班组长就要突破表面现象，将他们当作是可以利用的资源来看待，改变对他们的态度，调动他们为班组管理服务。

资源永远是有限的，这就需要我们不断去寻找、挖掘、拓展、创造，办法总比困难多，分析和解决问题是干部工作的本质。

（2）经营观念。

班组具备经营实体所必备的基本要素，一个班组就是一个经营实体，管理一个部门就是经营一个部门。班组长应充分发挥个人主观能动性和集体智慧，使企业配置到班组的资源创造最大效益。所以，一个班组搞得好不好就是班组长这个“小老板”当得好不好。

每个班组都是一块小天地，班组长应该自主思考：我怎么把自己这块小天地管好，我该做哪些事情、怎么做好、还有哪些不足。

决定班组业绩好坏的是班组的业绩能力——也就是运用