



现代企业管理岗位培训大系

没有规范的班组管理 就没有高品质的产品

现代企业 班组长

主 编：李飞龙
副主编：张 岩 蒋 勇

Xiandai Qiye
BANZUZHANG

X I A N D A I Q I Y E B A N Z U Z H A N G

以人为本 严格管理 创建文明班组

培养和造就一支高素质的基层管理者队伍是提高企业竞争力的关键



中国劳动社会保障出版社

现代企业班组长

主 编 李飞龙

副主编 张 岩 蒋 勇

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业班组长/李飞龙主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006
ISBN 7-5045-5638-6

I. 现… II. 李… III. 生产小组-工业企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 062320 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

*

中青印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15 印张 259 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

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

举报电话: 010-64911344

现代企业班组长

Xiandai Qiye
BANZUZHANG



李飞龙

中国民航管理干部学院，教授，社会科学系主任，全国“五一”劳动奖章获得者，北京时代光华教育发展有限公司特聘高级培训师。

他编著的《如何当好班组长》、《如何当好车间主任》受到企业的广泛好评，备受企业关注。

应众多企业的邀请，他主讲了管理培训课程数百场，其中包括北大方正、红塔山、大庆油田、三一重工、爱普生公司、蓝星集团等知名企业。同时，他还数次接受多家媒体的采访，参与录制了多场次的电视专题节目，具有极强的企业影响力。



张 岩

毕业于天津财经大学，工商管理硕士（MBA），ISO9000质量管理体系及食品安全管理体系（HACCP）国家注册审核员。他提出了以“ISO9000质量管理体系作为主导管理体系”的集约化的“一体化管理体系”理论。



蒋 勇

毕业于对外经济贸易大学，工商管理硕士（MBA），现为某集团公司人力资源总监。蒋勇于1988年—2003年任北京松下彩色显像管有限公司培训主管，2004年为锡恩企业管理顾问公司高级管理顾问。



策划编辑：商晓京
 责任编辑：何 蕾
 责任校对：薛宝丽
 版式设计：朱 妹

隆重推出

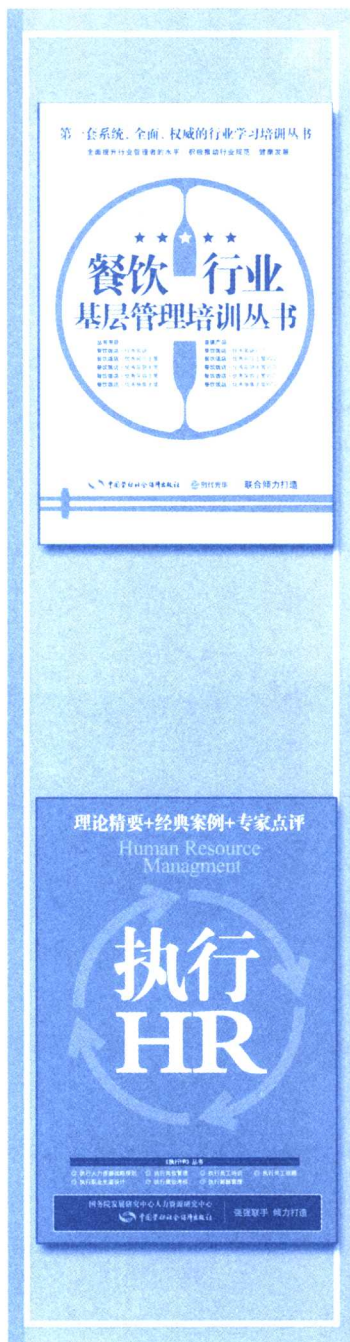
第一套系统、全面、权威的行业培训教材——《餐饮行业基层管理培训》，该系列教材从务实的视角，选取了在实践中基础上总结和提炼出来的新经验，用先进的管理理念和管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式，深入浅出地分析讲解了餐饮行业各服务领域的基本管理技能和操作规范，以及基层管理人员在日常工作中遇到的管理问题。通过本系列教材的学习，您不但可以了解餐饮行业必备的管理技能，以及先进的管理理念和管理方法，同时也能够明确岗位职责，规范标准，提升质量，继而推动餐饮行业的新发展。

本丛书包括：餐饮行业·优秀领班
餐饮行业·优秀前厅主管
餐饮行业·优秀后厨主管
餐饮行业·优秀采购主管
餐饮行业·优秀人力资源主管

诚意推荐

《执行 HR》丛书系列，由专家倾力打造，让企业化被动为主动，“走”出人力资源管理瓶颈。本套丛书通过理论精要、经典案例和案例点评三个大的模块展开论述，为现代企业的各类中高层管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实操性的管理方法及执行方案，并对相关一些问题进行必要的技术性帮助和指导。本丛书包括：

- 执行人力资源战略规划
- 执行岗位管理
- 执行员工培训
- 执行员工招聘
- 执行职业生涯设计
- 执行绩效考核
- 执行薪酬管理



谨以此书献给
常年奋战在生产一线的班组长朋友！

序

随着全球化的不断深入，我国企业面临着更加激烈的国际、国内市场竞争。如何提高企业竞争力，进而提高国家竞争力，已经成为我们共同面临的严峻挑战。

与国内经济的市场化程度不断提高相同步，企业制度创新和经营机制转换不断深化。构建企业家队伍、提高经营者素质的问题已经引起全社会的关注。实践和学习是提高素质的两个轮子。在严酷的市场竞争中，越来越多的经营管理者越来越感受到充实知识、提高能力的压力，有的已经感到力不从心。走向学校和培训的课堂，要求学习、培训的热情从来没有如此高涨。从中我们看到了中国企业的希望。

提高企业竞争力，要靠经营层审时度势，制定正确的战略、目标、组织管理构架和规章，这是无可置疑的。管理层能做的，是就实施企业战略做出的部署，并承担检查、督促责任。而执行力的基础在基层。

班组是企业生产经营活动的基本单元，

是员工发挥聪明才智、实现自我价值的园地。员工的积极性、技能提高、创新热情、对企业文化的认同和归属感大都来自于班组。由此决定企业产品和服务的质量、生产率、持续地改进和不断创新。

如果说经营层都是企业领军人物的话，那么在第一线身先士卒、帅兵打仗的则是班组长。他们的素质、技能、对企业文化和企业战略的理解程度和对企业的忠诚度，是企业内在的竞争力的基石，直接影响企业战略的实施。

一些企业在市场竞争中败下阵来，就败在执行力不足。在日益激烈的竞争中，粗放式管理必须转变为精细化管理。衡量企业的现代化水平，不仅看使用怎样的技术与装备，也不仅看制定了多少严谨的规章制度，同时要看有什么素质的人在执行与落实。没有一支由高素质人员组成的强有力的执行层，企业就失去了规范管理的基础，经营目标也会随之落空。

中国是世界制造大国，处于工业化重要时期，正在成长出一支规模浩大的产业大军。从某种意义上说，这支大军的素质将影响中国工业化的进程、关系能否由制造大国转变为制造强国，进而决定在全球化分工中我们能否分享更多的经济利益。这一形势预示着我们应在管理创新和人力资源开发上应有新的突破。

几年来，大家对经营管理层培训比较重视，对经济全球化进程、企业面临的形势、领导艺术等企业战略层面问题研究的较多，培训也较为系统。相比之下，对包括班组长在内的基层管理者的培训重视不够，对基层管理的研究也显薄弱。

对企业来说也是“基础不牢，地动山摇”。加强班组长培训，提高班组长水平在企业管理中有基础意义，是企业人力资源开发十分重要的部分。

中国劳动社会保障出版社组织有关专家，下大功夫总结优秀企业

班组成功的经验，这是很有意义的。在此基础上，编写了这本《现代企业班组长》岗位培训教材。全书编写力求突出科学性与通俗性统一、理论性与实践性统一，使这本书既适合广大班组长们学习，也适合班组长集中培训。

班组是企业最基层的组织，班组的管理是企业的基础管理，班组的组织管理水平和活力是企业竞争力的基础。面对剧烈变化的市场，企业班组建设必须与时俱进，提高员工素质是永恒的课题。尽管各个企业、各个班组情况千差万别，但认真总结、提炼能引领企业走向成功的、具有共同性的班组管理规律，可以为更多企业班组的学习借鉴提供资料。

班组长常年奋斗在生产建设的第一线，实践出真知。满足于埋头苦干是不够的。一边工作，一边总结成功和失败，就会使自己变得更聪明。全国企业管理者、管理专家都应当关心企业的班组管理，关心班组长的成长，为提高班组长水平奉献自己的才智。

陈清泉

2006年6月5日

前言

——新时期 新特点 新挑战

随着改革开放的不断深入，市场竞争的日趋激烈，企业高层领导除了审时度势，制定正确的生产经营战略外，越来越强烈地意识到：如果没有一支高素质的常年奋战在生产经营一线的基层管理者队伍——班组长，去率领广大员工贯彻落实企业的战略决策，那么企业的竞争力便会逐步削弱。所谓“市场竞争决胜在终端”正是这个道理。因此，如何提高班组长的管理素质，尤其是班组长的执行力，就成了每个企业普遍重视并着力解决的问题。

长期以来，班组建设在我国企业一直备受关注，并在实践中积累了不少宝贵经验。但由于加入世界贸易组织后，我国企业面对来自全球市场的竞争压力，再加上西方企业管理模式、理念的引入以及新科技、新设备的使用，使得我国传统的班组建设理论和实践面临巨大的挑战——许多新的特点、难点，需要我们去认识、去研究和总结。

首先，我国正处于社会转型时期，企业改革中的新问题、新矛盾层出不穷，各种利益、文化、观念都在发生着激烈的摩擦与碰撞，普通员工首当其冲。班组长既是普通员工的一员，又是一个班组的领导者，因此如何转变自己的观念并做好班组员工的思想工作，在各种矛盾甚至冲突中创造性地完成各项生产经营任务，就成为新时期班组长在班组工作中无法回避的一个极为艰巨的课题。

其次，今天的普通员工无论是知识结构，还是工作态度，相对于计划经济时

期成长起来的老员工，都有很大的不同——他们视野开阔，观念前卫，善于思索；在价值取向、行为习惯、生活方式等各个方面都呈现多元化倾向。怎样把这些员工凝聚起来，形成一支适应新时代企业生产经营所需的能征善战的团队，达到企业和个人共同成长、共同发展的目的，就又是班组长必须面对的一个难题。

再次，现代科学技术突飞猛进，导致企业产品不断推陈出新，设备技术不断升级换代，对员工的知识技能不断提出新的要求，尤其伴随着第三次工业革命浪潮的到来，知识经济对企业创新提出的现实要求迫使企业必须变革传统的管理模式，而任何新的变革及其效应的产生最终必须通过班组得以实现。这就要求班组长必须首先适应时代的要求，提高自身素质和一线管理水平。

为此，应广大企业的要求，我们组织编写了“现代企业基层管理人员岗位培训”丛书，这本《现代企业班组长》即为其中之一。

本教材从现代企业班组实际出发，紧紧围绕班组长的岗位特点和时代要求，力求做到“三个统一”：理论性与实践性的统一，科学性与通俗性的统一，西方现代管理理论与中国优秀传统管理思想的统一。全书突出实用性和实践性：紧扣实战，突出技巧；直面问题，指导实践；深入浅出，通俗易懂。

为了便于大家学习，提高本书的使用效果，本书把每一节内容分为若干个重要的知识点，在每个知识点中一般又分为“基本概念”和“操作技能”两部分，而对于一些仅需要了解的比较新的知识则用“小贴士”的方式予以介绍。另外在不少知识点中还采用了“互动”的方式，比如“班组讨论”“案例”等引导读者进一步思考。为加深印象，我们在每一节的前面均用“导引”加以介绍，结尾处进行小结，并出了相关的思考题，以供大家研讨。

愿本书能够对辛勤奋战在生产经营一线的班组长们有所帮助。

李飞龙

2005年5月于北京

目 录

第一讲	班组长在现代企业中的地位与作用	(001)
第一节	班组长在现代企业中的作用	(002)
	【知识一】现代企业的特点	(002)
	【知识二】你是管理者	
	——班组长在组织中的位置与作用	(002)
	【知识三】班组长的职责	(004)
	【知识四】班组长的作用与使命	(005)
第二节	班组长的素质与管理水平	(008)
	【知识一】目前班组长的基本类型	(008)
	【知识二】班组长的角色认知	(011)
	【知识三】班组长怎样提高自身权威	(013)
	【知识四】班组长的基本素质	(017)
第二讲	班组长如何管事——管理入门篇	(023)
第一节	班组长要管哪些事	(024)
	【知识一】走好五大步	(024)
	【知识二】管好八要素	(027)
	【知识三】管理无小事 细节决定成败	
	——班组管理的基本原则	(029)
第二节	现场问题的分析与解决	(033)

- 【知识一】班组长需要决断 (033)
- 【知识二】班组长的决断风格 (038)
- 【知识三】“三直三现”主义
——班组长解决现场问题的作风... (039)

第三讲

班组长如何管事——现场管理基础篇 (043)

第一节 计划与目标管理 (044)

- 【知识一】计划管理 (044)
- 【知识二】目标管理 (045)

第二节 设备管理 (053)

- 【知识一】什么是设备管理 (053)
- 【知识二】设备管理的重点 (054)
- 【知识三】全员设备维护 (057)
- 【知识四】设备管理的目标
——向“零故障”努力 (059)

第三节 时间管理 (061)

- 【知识一】时间管理 (061)
- 【知识二】班组长怎样做好时间管理 (062)
- 【知识三】赢得时间的方法 (065)

第四节 生产现场改善 (067)

- 【知识一】生产现场改善的概念 (068)
- 【知识二】生产现场改善的建议 (068)
- 【知识三】生产现场改善活动的策划 (069)
- 【知识四】生产现场改善的实施 (072)

第四讲

班组长如何管事——现场管理提升篇 (077)

第一节 标准化作业 (078)

- 【知识一】什么是标准化作业 (078)
- 【知识二】作业标准的制订与保持 (079)

第二节 “5S”现场管理 (084)

- 【知识一】“5S”现场管理的主要内容 (084)

【知识二】“5S”现场管理的实施·····	(086)
第三节 定置管理·····	(092)
【知识一】什么是定置管理·····	(092)
【知识二】定置管理的实施·····	(095)
第四节 目视管理·····	(097)
【知识一】什么是目视管理·····	(097)
【知识二】目视管理的实施·····	(098)

第五讲 班组长如何管事——现场管理发展篇·····(105)

第一节 班组质量管理·····	(106)
【知识一】什么是质量·····	(106)
【知识二】什么是质量管理·····	(107)
【知识三】班组长在质量管理中的作用·····	(108)
【知识四】PDCA 循环方法·····	(109)
【知识五】QC 小组活动·····	(110)
【知识六】七种常用的质量管理工具·····	(111)
第二节 班组成本管理·····	(123)
【知识一】成本与成本管理·····	(124)
【知识二】质量与成本的关系·····	(129)
【知识三】物料成本管理·····	(130)
第三节 班组安全管理·····	(133)
【知识一】安全管理要点·····	(133)
【知识二】影响安全的心理因素·····	(134)
【知识三】事故的有效防范·····	(136)

第六讲 班组长如何带兵——识人用人篇·····(139)

第一节 班组长如何看人与用人·····	(140)
【知识一】如何看人·····	(140)
【知识二】如何对人·····	(142)
【知识三】如何用人	
——量才使用，扬长避短·····	(144)

第七讲

第二节 了解你的部下(146)

【知识一】了解员工个性与特点(146)

【知识二】掌控群体心理(152)

班组长如何带兵——团队建设篇(157)

第一节 班组长的协调艺术(158)

【知识一】班组长要提高沟通技巧(158)

【知识二】学会表扬与批评(163)

【知识三】班组长如何处理矛盾(166)

【知识四】班组长如何对待冲突(169)

【知识五】非正式小群体(173)

【知识六】如何处理班组、岗位、工序之间的接口(173)

【知识七】如何执行规章制度(175)

第二节 班组长如何提高领导艺术

——权变管理(177)

【知识一】影响管理方式的因素(177)

【知识二】对人性的假设决定了管理模式(177)

【知识三】不同工作环境下的领导方式(178)

【知识四】领导方式与员工素质的关系(181)

【知识五】领导方式与上下级成熟度的关系(183)

【知识六】学会授权(184)

【知识七】你是哪类管理者(187)

第三节 如何有效激励员工(191)

【知识一】激励机制的建立(191)

【知识二】激励操作要则(192)

【知识三】现场激励五要素(193)

【知识四】班组团队建设(194)

第八讲	班组长的成长与挑战	(197)
第一节	班组长的压力管理	(198)
	【知识一】压力带来的现代病 ——“工作倦怠症”.....	(198)
	【知识二】如何面对挫折	(201)
第二节	班组长的性格类型与情商管理	(206)
	【知识一】你了解自己的特点吗	(206)
	【知识二】如何提高情商	(209)
第三节	班组长职业生涯规划	(213)
	【知识一】职业生涯规划	(213)
	【知识二】职业生涯规划的要素	(214)
	草根心语 ——代后记	(218)
	参考书目	(221)