

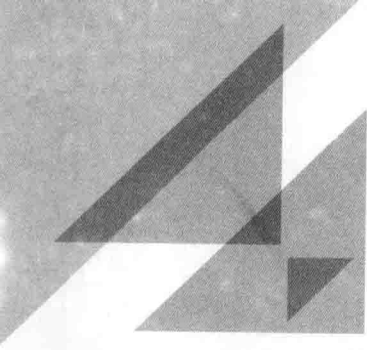
优秀班组长 工作实务

张平亮 编著

简单实用
图片展示
表格模板
实用工具
实用方法
实际案例

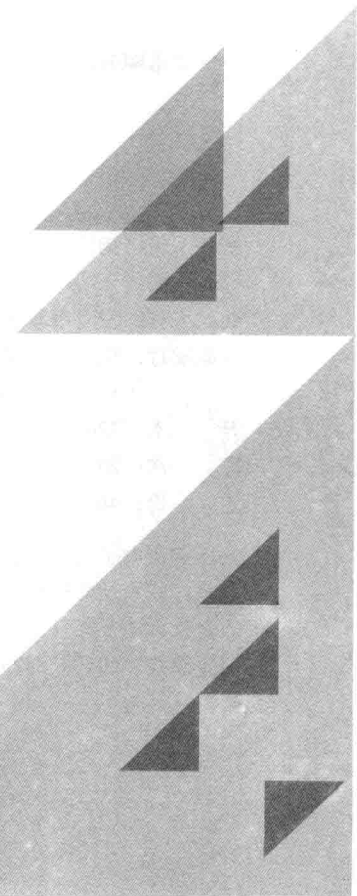


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



优秀班组长 工作实务

张平亮 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

优秀班组长工作实务 / 张平亮编著. —北京：电子工业出版社，2013.3
ISBN 978-7-121-19437-5

I. ①优… II. ①张… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 009962 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：720×1000 1/16 印张：23 字数：387 千字

印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

班组长处在企业管理工作的最前沿，头绪繁多，责任重大。在激烈的市场竞争中，企业的战略目标都要由一线员工来实现，而班组长正是一线员工的直接组织者和指挥者。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，直接关系企业的经营成败。班组长大多是优秀的技术工人，要将其培养成为一名称职的、优秀的班组长，除了要按期、按质、按量地完成客户满意的产品外，还要上下沟通协调，管理好班组团队。为了进一步提升班组长的综合素质，胜任班组的日常工作和事务管理，提升运用管理工具与方法的能力，提高生产、物料、质量、设备、成本、安全管理方面的能力，能很好地解决现场实际问题，完成班组目标，特编写本书。

本书针对班组长的工作特点，除了介绍班组长应该具备的基础知识和技巧外，还着重介绍班组长日常工作中必需的有效的管理工具、方法和技巧，解答班组长工作中的种种困惑，提供具有很强操作性和指导性的工作方法，同时将各阶层管理者应具备并熟练掌握的管理技能通过图表等方式，使复杂枯燥的内容简单化、明确化，通过大量的实务案例，让读者在轻松愉快的学习过程中快速高效地掌握各项管理技能的内涵和精髓，并运用到实际工作中。

本书不仅可作为班组长和其他各类管理培训班的培训教材，也可作为班组长的工作指南，还可供各单位管理人员参考阅读。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外专家的一些成果和文献资料、书籍，在此谨向有关作者致以深切的谢意。限于编者的水平和经验，书中欠妥和错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

2012 年 10 月

目 录

第一章 班组长的职责和工作内容	1
第一节 班组长在现代企业中的地位与使命	1
第二节 班组长在现代企业中的作用与职责	3
第三节 班组长的素质与管理水平	5
第四节 班组长的日常工作内容和安排技巧	11
第五节 班组长的个人管理与职业生涯规划	16
第二章 高效班组人员管理和团队建设	25
第一节 班组现场人员管理	26
第二节 班组现场员工培训教导管理	34
第三节 班组长人际沟通管理	44
第四节 班组长对员工的激励管理	54
第五节 生产现场充满生气的方法	62
第六节 班组长应对不同员工的方法	64
第七节 班组团队建设	70
第三章 班组长的现场管理工具与方法	75
第一节 三直三现主义	76
第二节 4M1E 法	78
第三节 PDCA 法	86
第四节 零缺陷管理	89
第五节 看板管理法	94
第六节 班组现场作业标准化	101

第七节	班组现场目视管理	106
第八节	生产现场巡查法	110
第九节	工作汇报	117
第十节	现场 IE 手法	122
第十一节	合理化建议	130
第四章	现场 5S 环境管理	134
第一节	5S 管理概述	135
第二节	整理活动的实施	135
第三节	整顿活动的实施	140
第四节	清扫活动的实施	145
第五节	清洁活动的实施	150
第六节	素养活动的实施	153
第五章	现场作业管理	160
第一节	班组生产工艺管理	160
第二节	班组生产作业计划管理	166
第三节	生产准备	174
第四节	生产作业计划的分配与执行	174
第五节	班组生产作业控制	180
第六节	高效率生产管理	193
第六章	现场物料管理	197
第一节	现场物料的领用管理	197
第二节	现场物料的使用控制	204
第三节	生产辅料控制	212
第四节	物料搬运控制管理	215
第五节	生产现场物料盘点	220
第七章	现场质量管理	225
第一节	班组质量管理	225
第二节	质量保证 QC 活动六大工具	229

第三节	班组制程质量控制	242
第四节	QC 小组活动	259
第八章	现场设备管理	267
第一节	班组现场设备使用管理	267
第二节	设备点检与维护保养	275
第三节	设备运行管理	285
第四节	班组现场仪器、仪表和工具管理	289
第五节	全面生产维护 (TPM)	291
第九章	现场成本管理	299
第一节	现场成本	300
第二节	生产现场七大浪费的控制	304
第三节	开展节约活动	309
第四节	班组经济核算	312
第十章	现场安全管理	318
第一节	班组长的安全责任	319
第二节	班组生产安全管理的内容	320
第三节	班组安全规程与安全管理制度	324
第四节	班组安全教育与安全培训	329
第五节	安全生产检查	333
第六节	生产现场安全的控制和作业管理的基本技巧	340
第七节	班组安全事故预防与处理	356
参考文献		361

第一章

班组长的职责和作品内容

引例 这样的班组长能得到重用吗

余树康在一家汽车零部件制造公司担任班组长，他的工作能力很强，对工作认真负责。但在工作做得好的时候，他经常在领导面前吹嘘自己的功劳，看不起别人所做的贡献；在出现生产问题的时候，他又推卸责任，指责下属没有做好，而且把他们批评得一无是处，把自己推卸得干干净净。余班长这种行为让许多员工感到不满，渐渐地他成了班组中的孤家寡人。余班长在这家公司会得到领导的赏识和重用吗？会有发展前途吗？

第一节 班组长在现代企业中的地位与使命

一、班组长在现代企业中的地位

班组是企业组织的基本单位，是企业内部最小的组织单位，是企业工厂方针、思想工作、职工队伍建设、生产指标和计划等一切工作的落脚点，是生产、经营、技术、信息、资源等企业内部管理的基础，是实现产品的直接战场。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，也是决定企业生产稳定的重要因素，是提高员工素质的培训基地，是增强企业活力的源头，是企业文化建设的前沿阵地。因此，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。

班组长是班组的领导者，是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人。为了完成班组的任务，班组长必须充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，做好各项管理活动，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

二、班组长在现代企业中的使命

企业的使命是创造价值，造福社会；企业家的使命是让企业发展、客户增值、员工受益；而班组长的使命就是建设好班组，在生产（服务）现场创造价值，为企业赢得利润。一般来说，企业班组长的使命主要包括以下六个方面。

1. 完成生产（服务）任务

领导和团结班组成员，努力挖掘生产潜力，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

组织自检、互检、巡检，做好过程检验工作，包括对首件的复检和对本班组产品质量的检验，落实质量控制点活动，以达到不制造或者减少不合格的产品，减少或消除不合格服务的目的。开展质量改进活动，向高质量、低消耗的目标进军。

3. 提高生产（服务）工作效率

做好工序衔接，即“复查上工序，保证本工序，服务下工序”，以减少人员和设备方面的浪费和徒劳无益的时间消耗。在操作方法和工作方法上实现低成本、高质量、多产出。

4. 降低生产（服务）成本

在提高质量和效率的同时要降低生产（服务）成本。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。

5. 防止工伤和重大事故的发生

坚持安全第一，开展“5S”活动，努力改善生产环境，改进机械设备的安全性能，监督职工严格按照操作规程办事等。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，以防止工伤和重大事故的发生。

6. 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。

第二节 班组长在现代企业中的作用与职责

一、班组长在现代企业中的作用

班组长的三个重要作用如图 1-1 所示。

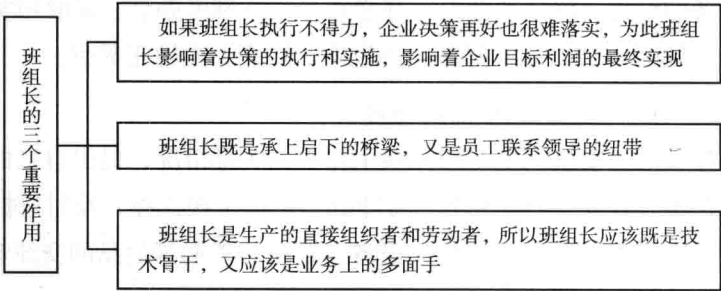


图 1-1 班组长的三个重要作用

二、班组长在现代企业中的职责

班组长综合素质的高低决定着企业的决策能否顺利实施，因此班组长是否尽职尽责对企业至关重要。班组长的职责主要包括以下几点。

1. 日常管理职责

人员的调配、排班、考勤、情绪管理、技术培训，以及生产现场的卫生、班组建设等都属于日常管理。

2. 安全管理职责

班组长是本班组安全第一责任人，安全管理职责包括标准化现场作业、人员管理、操作质量、材料管理、设备维护、危险点的控制等。始终把安全卫生工作落到实处。根据企业要求，组织员工参与安全教育和培训，落实安全卫生分包责

任制。在车间作业状态下，检查班组消防器材的完好情况、电源电器的运转使用情况、通道门窗的安全情况等。做好环境、设备、器械的卫生，确保班组生产始终处于安全、卫生的良好状态。

3. 生产管理职责

努力按照公司生产计划要求完成生产任务，履行班组间产品移交手续，保证产品的完好、整齐和清洁。教育和培训员工正确使用设备、保养设备。明确设备、器械的操作规程和操作纪律，始终保持设备、器械处于清洁、整齐、润滑、安全、可靠的良好状态。保证现场设备、器械的放置井然有序，通道畅通，通风良好，照明条件符合作业需要；室内温度控制等适合产品加工，排除影响作业的障碍物。班组要严格控制成本费用，特别是对水电、蒸汽、材料的耗用，对人员工资、加班费用、设备的配件、器械的消耗等都必须严格按制度办事，采取切实可行的措施降低消耗，同时要千方百计提高生产效率，提高一次性正品率。

4. 辅助上级及班组信息交流的职责

班组长应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。及时做好上令下达、下情上报工作，及时掌握班组人员动态以及材料、能源、产品、质量、设备、费用、货期等信息的交流和沟通。

5. 对班组成员指导、检查、考核的职责

加强对班组和班组成员工作的检验、监督，及时预防和纠正错误；加强对纪律、制度执行情况的检查；加强对工艺标准、技术标准和质量标准的检查；加强对设备、环境状况、成本费用、安全卫生的检查。如发现问题及时按章办理，处理得越快越好。按照企业的考核分配办法，搞好班组考核分配工作。严肃认真地对员工进行工作效率、工作质量、成本费用、考勤记录、协调配合、安全卫生等各方面的考核、评比，其结果与个人收入分配相结合，做到奖勤罚懒、奖优罚劣、赏罚分明。

6. 班组建设的职责

班组长是团队的带头人，应引导职工树立爱岗敬业的精神，凝聚团结班组成员，激发职工的积极性和创造性，用鼓舞人心的共同愿景，将职工的个人能力凝聚成一股向上的合力，快乐完成每项工作。积极组织员工，围绕企业文化建设的总

要求,把班组文化建设与物质文明建设紧密结合起来,广泛开展学政治、学法律、学文化、学科技、爱岗敬业、技能竞赛、扶贫救困等活动,努力把班组文化建设搞好。



工具 班组长的职责检查表 (见表 1-1)

表 1-1 班组长的职责检查表

班组长的职责	执行情况	改进意见
辅助上级和执行上级指令		
做好上令下达、下情上报工作		
按照生产计划完成生产任务		
提高生产效率和产品质量		
确保班组生产安全、卫生的良好状态		
严格控制费用,降低成本		
保证设备正常运行		
对班组成员进行指导、检查、考核		
日常事务管理		
搞好班组文化建设		

注:执行情况可用以下符号表示:没有做到(×),部分做到(—),完全做到(√)。

第三节 班组长的素质与管理水平

一、优秀班组长的特征和角色定位

1. 优秀班组长的特征

优秀班组长能够承担责任,业绩出色;诚心诚意地辅佐领导,与领导良性互动;培养下属,传授必要的知识及方法,指出员工在意识和行动上的不足之处,保持良好的沟通和合作,创造相互尊重、融洽和谐的工作氛围;具有一定的组织能力。优秀班组长不仅要善于激励员工,还要善于自我激励,具备友善的倾听、较强的说话、商谈、疏通及说服对方的能力。交流能力会随着工作经验和悟性的

增加而逐渐提高。班组长可以利用幽默批评下属，这样不会令下属感到难堪。幽默能使下属体会到工作的愉悦。充分发挥全体人员的能力，同心协力，使部门运作达到 $1+1>2$ 的效应。

2. 优秀班组长的角色定位

每位班组长上任后，都要认真学习相应的职位说明书，明确班组长的基本职责规范，正确认知自己所担当的新的角色。这是当好班组长的第一步，也是当好班组长的基本要求。

优秀班组长的角色定位如图 1-2 所示。

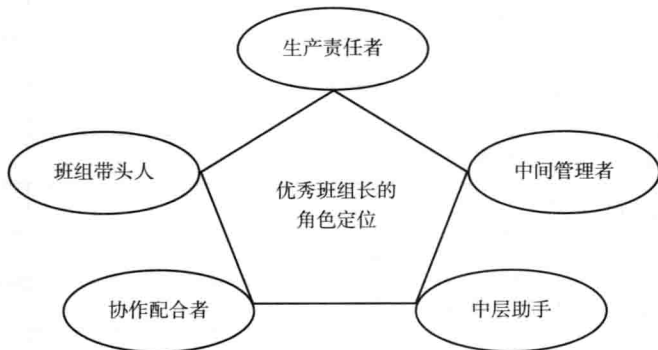


图 1-2 优秀班组长的角色定位

(1) 生产责任者。对企业来说，班组长是基层的管理人员，是质量、成本、产量指标达成的最直接的责任者，是企业利润的创造者，是生产现场的负责人和监督者，也就是说，班组长对生产现场的状态和生产活动的结果负有全部责任。例如，制定生产计划；做好使用材料、零部件的准备工作；使用的机械、装置、专用工具和一般性工具的准备；恰当地配置作业者；作业的标准化；生产进度的把握和交货期的管理；作业环境的维持和提高；排除有毒气体、粉尘，设法减少震动、冲击等，维持良好的氛围；对交货期、成本、设备、安全卫生等故障采取的对策；维持人际关系良好运行；安全卫生的维持和提高；作业者的教育训练和培养等。

(2) 班组带头人。对作业人员来说，班组长是直接领导、作业指导和作业评价者，是作业人员的帮助者和支持者，是班组的主心骨、带头人。为此，班组长

要时时以身作则，做员工的表率，使员工信服，带领班组成员努力完成班组的生任务。

(3) 中间管理者。班组长在企业中处于主管人员和作业人员的中间，从某种程度上说，企业的生产是通过中间管理者来完成的。作为中间管理者的班组长应充分认识自己的位置，根据主管人员的要求开展具体活动，从而创造利益。

班组长是主管人员命令和决定的执行者，当主管人员指示具体化后，再对作业者发出指令。对主管人员指示的事情，班组长有义务将结果向主管人员报告。班组长是作业者的控制者，指导作业者正确进行作业。班组长的正确指导和对作业者积极性的调动将使工作现场的业绩上升。班组长是主管人员和作业人员之间的桥梁，是管理精神的传播窗口。班组长处于各种关系的交汇点，要协调上下级之间、班组之间、班组成员之间的关系，化解矛盾，促进各方面关系的和谐。

(4) 协作配合者。对其他班组长来说，班组长是同事、是战友、是协作配合者和竞争者。因此，班组长应该与其他班组同事和谐相处，互相配合，共同向公司目标进军。

(5) 中层助手。对中层管理人员来说，班组长是左右手。班组长有责任向其他部门或经营者呈报意见，即使是班组长责任以外的事项，也负有呈报意见的责任。例如，工作现场的组织；生产系统的整体改善；新产品的开发；开拓新顾客；QC 工程表、作业标准书的更改；为提高产量而进行的设计变更及材料、部品规格的更改；等等。



实例 三星集团的班组管理

韩国三星集团是一家跨国公司，拥有职工 16 万余人，年销售额近 1 000 亿美元，在世界 500 家跨国公司中曾名列第 16 位。其发展速度之快、产品涵盖之广、市场份额之大、出口创汇之巨都是超出人们想象的。三星集团管理优势就是它的班组管理。

(1) 三星集团班组管理的基本要求。三星集团班组管理的核心是：生动活泼，具有民主性，注重实际效果，注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥。

(2) 班组管理重在目标管理。班组的目標管理是以表格的形式展现的。先将班组的目标（主要是经济指标）确定在历史最好的水平上，每天进行检查，每月

进行综合评定。企业的厂长在该表格内签上自己的名字，并写上几句勉励的话，以激励班组向更高的目标奋斗。

（3）开展全员降低成本活动。每个人均有实施目标，班组内开展的全员设备管理得到了员工的极大响应，通过设备整改方案图示和设备改进前后的对比分析示意图，及时对全员设备管理成绩突出的班组和个人进行奖励和表扬。

（4）三星集团所属工厂的班组里都有专职教师，对所有员工进行操作技能上的帮助和指导，极大地调动了全体员工的学习热情和向四星级奋斗的目标。

（5）在班组中广泛开展的提合理化建议的活动，大大激发了员工的创造精神。他们将合理化建设内容拍成照片，配上文字，并有改进前后的可行性分析，非常生动。每个员工一个月平均四次向上级提合理化建议，也利用空余时间参加社会公益活动（如植树、值勤、到敬老院做好事等）。班组集体活动有旅游、聚会、联欢、体育比赛等内容，而且将每次活动的内容拍成照片，贴在“班组园地”里，让大家共享那美好、难忘的集体生活。三星集团为员工们建造了很多现代化的文体中心，为他们提供了培养多种兴趣的条件，从而不断提高三星人的生活质量。

三星集团班组的管理活动内容还有很多，如综合评定员工的“累计分考核制”、全面质量管理以及提倡环境舒畅和气氛融洽的民主管理等，都在班组管理中发挥着重要作用，使班组这个企业最小的生产组织单位在企业管理中变成了最积极、最活跃、最富创造力的群体。

请分析：一个理想的班组应该是什么样的？

二、优秀班组长必备的素质和能力

1. 优秀班组长必备的十大素质

（1）优秀的道德品质。班组长要具备优秀的道德品质，具有不断进取、知难而上、勇于挑战的精神。班组长可以通过自身示范来影响班组成员的工作作风和工作激情。班组长必须身先士卒、百折不挠，才能有效地激励和团结员工，形成很强的执行力、战斗力、凝聚力，从而高效实现班组目标。

（2）必要的民主意识和办事公道。班组长在起到表率作用的同时既要坚持原则，也要坚持民主管理。通过多种形式、多种渠道，广泛听取班组成员的意见。对群众的意见和建议要善于总结和分析，调动员工的劳动积极性，用于改进班组

的工作。对于奖金的分配、业绩评价、学习机会以及先进评比等涉及员工切身利益问题的处理，要公平公正、奖罚分明。

(3) 关心员工。班组长应经常与班组成员进行深度交谈，关心和了解他们的工作和生活，听取成员对工作、学习、生活等的畅所欲言，从中找出最佳解决方案。在生活中，要成为班组成员的良师益友，及时发现班组成员的身心变化，采取措施加以解决。

(4) 目标明确，准确发布命令。班组长应该目标明确，这也是做领导的一个最重要和最起码的前提。作为一线的指挥者，在向员工安排工作时，必须准确发布命令，否则容易出现这样或那样的失误，造成工作中的事故。

(5) 技术标杆。班组长本身的技术必须过硬。在工作中遇到困难迎头而上是需要过硬的技术作为基础的，否则一切都是徒劳的。做个“知识型”的班组长，做业务上的权威，做技术上的标杆，带动职工提高技术水平，真实有效地实现各个时期的企业目标。

(6) 及时指导。负责监督班组成员严格执行厂里的各项规章制度。在工作中，下属总是希望自己能时常得到领导的及时指导，因此，班组长努力利用每次操作和工作的机会，对大家进行指导、督促，尽量做到事事培训、时时培训。

(7) 言行一致。班组长要言行一致，以身作则，遵章守纪。做到言必信，行必果，对待工作善始善终，用自己的人格魅力去感染每个人。一旦员工工作成绩突出，班组长有责任有义务为他们请功；一旦员工出现差错，班组长不应在公众场合去责备和埋怨，应帮助他们认真分析问题。面对奖金、鲜花和掌声，班组长要具备退到幕后的勇气和智慧，切忌争功诿过，居功自傲。

(8) 善于和上级沟通。要经常向上级汇报工作，时刻保持与上级沟通的意识，要以开放、坦率的态度与上级交往。与上级沟通时，还要有效地展示自我，让自己的能力和努力得到上级的高度肯定。只有与上级保持有效的沟通，方能赢得上级的肯定和支持，得到更多的发展机会和空间。

(9) 善结人缘。做好班组成员的思想工作，准确把握员工思想动态。在与班组成员一起工作时，要大度和宽容，建立起良好的相互协调和合作关系，培养出团队的向心凝聚力和战斗力。

(10) 良好的身体和心态。班组长要经常面对复杂的人际环境和紧张的工作

环境,要调整全班组成员的情绪和心态,要承载家庭的重担,因此必须具有良好的身心素质。

2. 优秀班组长必备的七大能力

优秀班组长必备的七大能力如图 1-3 所示。

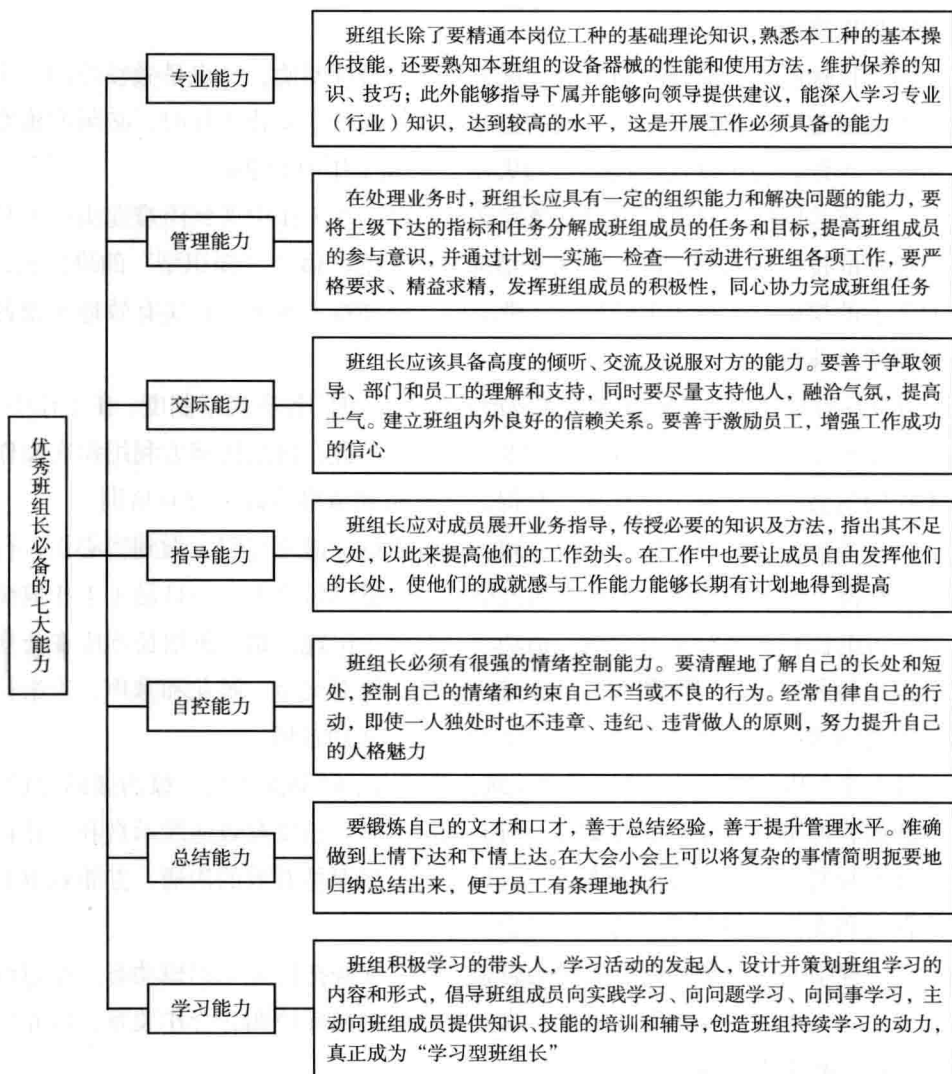


图 1-3 优秀班组长必备的七大能力