

让你完成从“精兵”到“干将”的飞跃

怎样当好

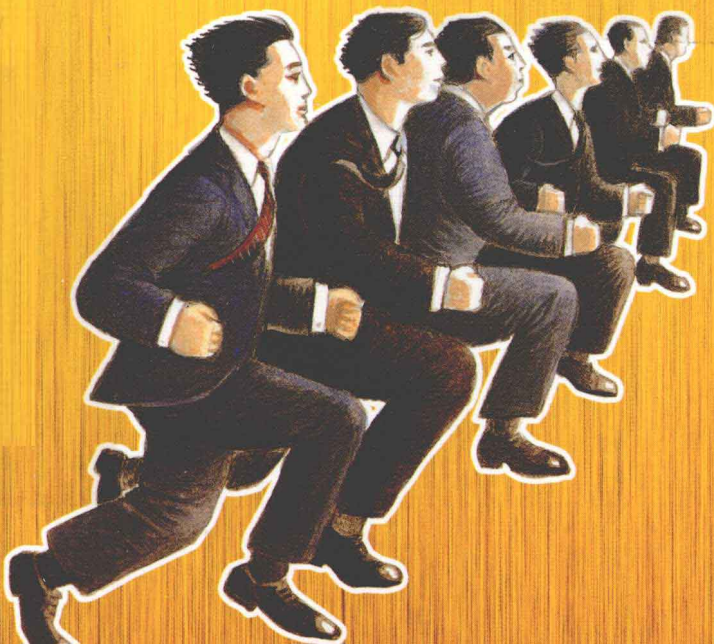
◎让基层管理有效落地

班组长

这是一本优秀班组长的成长“宝典”
这是一本卓越班组长的管理“圣经”

赵英◎著

打造一流基层管理团队
整合企业优质管理资源



陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

怎样当好

◎让基层管理有效落地

班组长



赵英◎著

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK11N0469

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好班组长：让基层管理有效落地 / 赵英著
—西安：陕西师范大学出版总社有限公司，2011.5
ISBN 978 - 7 - 5613 - 5555 - 8

I. ①怎… II. ①赵… III. ①生产小组 - 工业企业管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059236 号

怎样当好班组长：让基层管理有效落地

赵英 著

责任编辑 曾学民
责任校对 李 雯
封面设计 杜 帅
出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司
社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062
网 址 <http://www.snupg.com>
经 销 新华书店
印 刷 香河县宏润印刷有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 17
字 数 220 千字
版 次 2011 年 5 月第 1 版
印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5555 - 8
定 价 36.00 元

前言

据相关研究表明：制造业中产品成本的 50% ~ 80% 是在制造现场发生的，90% 的问题也源于班组现场管理，因此现场管理水平的高低，直接影响着企业的效率和竞争力。企业的生产能力，很大程度上依赖于一线班组长的管理水平，班组长不仅承担着持续地按期、按质、按量交付客户满意产品的重要任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队。所以班组长的管理水平直接影响着企业的生产效率和管理效率。

一个班组中的领导者就是班组长，班组长是班组公司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，是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即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，使班组生产均衡、有效地进行、产生“1 + 1 > 2”的效应，最终做到按质、按量、按期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

班组长有三个重要作用：

1. 班组长影响着公司生产决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着企业目标利润的最终实现。

2. 班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。

3. 班组长是生产的直接组织者和生产的劳动者，所以班组长既应该是技术骨干，又应该是业务上的多面手。

许多企业的生产现场令人堪忧，有人常常埋怨员工素质太差，其实天底下的员工都差不多，在生产一线上真正有着显著差异的是班组长。

班组长不合格，失效的不只是一个基层管理岗位，而是整个生产现场！

对于一线班组长来说，天天要用到管理技能，如果无法得到相应的培训，就不能胜任工作。最终，遇受损失的不光是班组长自身，还有企业。培训班组长的意义就在于维持并改善生产现场的状况，打造企业的基层管理团队。

本书从优秀班组长的角色定位入手，阐述了优秀班组长的关键地位，讲述了班组长的主要管理工具和管理方法。针对班组长管理工作的特殊性，本书重点讲述了优秀班组长的现场管理和员工管理，最后，解答了优秀班组长如何提升自我的问题。

对广大企业的班组长来说，该书结合了班组长自身的特点和岗位要求，是一本不可不读的指导用书。

编 者

目 录

第一章 初识班组长

第一节/ 班组长的作用和职责 / 3

班组长影响着企业生产决策的实施，是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。班组长综合素质的高低决定着企业的决策能够顺利实施，他是否尽责对企业来说至关重要。

第二节/ 班组长自身修养提升 / 10

一个班组能否全面完成上级布置的各项目标、任务，其中最关键的取决于班组长的思想素质、管理能力、技术水平等，因此班组长应是班组这个团队中的全能冠军。

第三节/ 必备技能打造优秀班组长 / 16

在经常与员工的沟通过程中，如果能够做到对员工的情绪进行管理，那么他们的工作积极性就会不断高涨，班组管理工作也能轻松很多。

第二章 角色定位篇

第一节/ 做团队的领头羊 / 27

班组长是企业基层的管理者，也是班组成员中的普通一员，可谓是官儿不大，责任不小，权力不大，任务不轻。面对班组长在开展工作中存在的种种困难，班组长要顺利地开展工作，必须建立自己的威信。

第二节/ 与员工心贴心 / 36

班组长是直接参加劳动的生产者，也是基层管理者。在现场生产的管理过程中既要处理好人与物的关系，又要处理好人与人的关系。其中“管人”是重中之重。

第三节/ 生产一线的指挥家 / 42

班组长要充分领会上级精神，切实将工作做到实处。厂里的决策和车间的安排，能否在基层得到全面、及时与准确的观测落实，关键看班组长的工作是否到位。

第四节/ 按制度办事 / 57

制度是保障一个组织正常运转的基石，随意践踏制度的管理注定是失败的管理。班组长只有严格按章办事，才能更好地维护企业制度，才有资格管理别人。

第三章 现场管理篇

第一节/ 什么叫做现场管理 / 67

现场管理是企业管理的一部分，它包括人员管理、设备管理、材料管理、作业方法管理、环境管理等五个基本要素。

第二节/ 现场管理的工具有哪些 / 71

标准化作业把复杂的管理和程序化的作业有机地融合一体，是管理有章法，工作有程序，动作有标准。

第三节/ 现场管理与设备管理 / 78

设备管理是对设备寿命周期全过程的管理。管好用好生产设备，提高设备管理水平对促进企业进步与发展有着十分重要的意义。

第四节/ 现场管理的策略 / 88

班组的现场管理水平是企业的形象、管理水平和精神面貌的综合反映，是衡量企业素质及管理水平高低的重要标志。

第五节/ “三现法” / 94

三现法是指在现场发现问题时，应即刻前往现场，了解现场实情，处理现场问题。及时处理好各类已出现的问题，既维护了管理者形象，又维护了企业形象。

第六节/ 巡视法 / 98

现场巡视是指管理者深入作业现场，执行管理职能，发现问题并及时解决问题的一种现场管理的作业方法。

第七节/ 红牌策略 / 101

红牌作战，指的是在工厂内找到问题点，并悬挂红牌，让大家都能明白并积极地去改善，从而达到整理、整顿的目的。

第四章 员工管理篇

第一节/ 员工类型 / 107

认清员工类型，对不同员工做相应的鼓励或者管理策略，使员工和班组一同进步，共同成长。

第二节/ 人尽其才，物尽其用 / 112

提拔重用目光远大的员工，对“胆小”心细员工委以重任，不使用华而不实的下属，不能使居功自傲的下属。

第三节/ 激励管理 / 116

激励要因人而异，奖惩适度，针对员工的需求量身定制激励措施。重视激励的公平性，奖励正确的事情。

第四节/ 沟通管理 / 129

没有充分有效的沟通，下属员工既不知道做事的意义，也不明白做事的价值，因而做事的积极性也就不可能高，创造性也就无法发挥出来。

第五节/ 冲突管理 / 140

对团队而言，如果缺乏有建设性的良性冲突，就无法有效地实施决策，实现信息的有效交互，团队领导就不能充分集中个体的智慧进行决策。

第六节/ 两类特殊下属的应对策略 / 151

对于“越权”下属，要根据不同的情况采取不同的防止方法；对于问题下属，要分清问题员工类型，对症下药。

第五章 绩效管理篇

第一节/ 绩效管理的含义 / 159

绩效管理的目的在于通过激发员工的工作热情和提高员工的能力和素质，以达到改善公司绩效的效果。

第二节/ 绩效管理的具体内容 / 161

制定绩效目标计划及衡量标准；在各自目标实现过程中对员工进行辅导；对阶段性业绩进行评价；实现激励为导向的业绩报酬方式。

第三节/ 绩效管理的意义 / 165

通过绩效管理，可以帮助企业实现其绩效的继续发展，使员工工作更加投入，增强团队凝聚力，改善团队绩效。

第四节/ 绩效管理的基本流程 / 168

完整的绩效管理是一个循环流程，包括绩效目标制订、绩效辅导、绩效考核和绩效激励等内容。

第五节/ 绩效管理的适用对象 / 173

绩效管理系统的特点是依据不同的绩效管理对象对应不同的绩效考核方法。通常公司的绩效管理系统适用于管理层和普通员工。

第六节 / 班组绩效管理 / 176

建立合理的利益分配机制，采用多样化的激励方式，坚决执行严格绩效考核并在绩效考核过程中设计出符合企业实际情况的考核指标。

第六章 管理方法篇

第一节 / 便捷标准化——SDCA 循环法 / 183

不断的 SDCA 循环将保证质量体系有效运行，以实现预期的质量目标。SDCA 循环——标准化维持的目的，就是标准化和稳定现有的流程。

第二节 / 不追责解决问题——5W1H 法 / 191

如果班组长用 5W1H 法对班组员工的职位说明书进行阐述，会使员工的职位说明更加准确，职责也更加清晰。

第三节 / 绩效管理——PDCA 循环法 / 196

改进与解决质量问题，赶超先进水平的各项工作，都要运用 PDCA 循环的科学程序。

第四节/ “五化” 加强班组管理 / 204

基层班组管理的人性化是现代企业管理的发展趋势；制量化管理是加强班组管理的重要基础；标准化是必要手段；信息化管理是有力保障；精细化管理是增强班组实力的有效途径。

第五节/ 完善管理制度，建立长效机制 / 210

管理制度是班组成员共同遵守的版式规程和行为准则，没有健全完善的管理制度，班组就不可能正常运行。

第七章 管理工具篇

第一节/ 细节与规范——5S 管理 / 217

5S 起源于日本，是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理，是日本企业独特的一种管理办法。

第二节/ 一目了然——目视管理 / 232

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理方式。

第三节/ 防微杜渐——看板管理 / 242

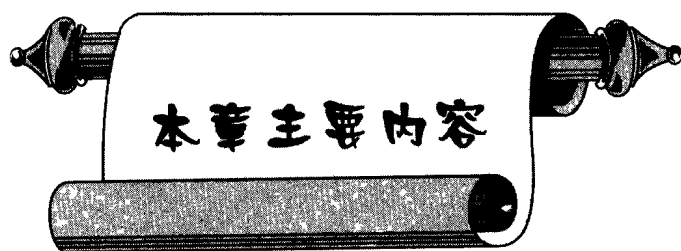
看板犹如巧妙连接各道工序的神经，看板管理方法是在同一道工序或者前后工序之间进行物流或者信息流的传递。

第四节/ 执行标准化——零缺陷管理 / 248

零缺陷管理的思想主张企业发挥人的主观能动性来进行经营管理，生产者、工作者要努力使自己的产品、业务没有缺点，并向着高质量标准的目标而奋斗。

第一章

初 识 班 组 长



- 第一节 班组长的作用和职责
- 第二节 班组长自身修养提升
- 第三节 必备技能打造优秀班组长