

优秀企业看中层，卓越企业看基层

定角色，提素质，重沟通，抓生产，盯现场，控质量，管物料，
护设备，保安全，九项基本技能，打造金牌班组长！

班组长 应该这样当

基层管理高效落地实用手册

童晖◎著

班组管理必备工具箱，基层职责、制度、流程、表格、
方案一网打尽，拿来即用，简单高效！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



班组长 应该这样当

基层管理高效落地实用手册

童晖◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

班组长应该这样当：基层管理高效落地实用手册 / 童晖著. — 北京：人民邮电出版社，2015.2
ISBN 978-7-115-37882-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第302105号

内 容 提 要

如今，企业间的竞争已经转化为生产效率、成本控制与管理能力的竞争。决战在市场，决胜在车间，执行在班组，班组管理可以说关系着企业的兴衰和成败。而班组长作为企业的基层管理者，承担着企业战略执行落地的重要责任，班组长的素质和管理能力也成为制约企业发展的瓶颈。

本书针对班组长工作的特点，介绍了做好班组长要具备的九个方面的素质和管理技能，并且附有班组管理工具箱，集指导性和实用性于一体，为企业培养班组长及班组长提升自身素质和能力提供了标准和样板，从而打造企业强有力的基层平台。

◆ 著 童 晖

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16.75

2015年2月第1版

字数：263千字

2015年2月北京第1次印刷

定价：45.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

PREFACE

人体是由无数细胞组成的，只有细胞充满活力与健康，人才能健康，始终保持旺盛的生命力。班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业一切工作的立足点。企业所有的生产经营目标都必须靠班组执行并完成，企业所有的规章制度也要通过班组去落实，企业的安全需要班组去保障，企业的文化需要班组来建设。班组就像人体的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才能健康，才能充满旺盛的生命力。可以说，班组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰和成败。班组强，企业能够快速发展壮大，在行业中独占鳌头；班组弱，企业发展则裹足不前，不断被竞争对手超越。

俗话说：“火车跑得快，全凭车头带。”一个班组工作的好坏与班组长的工作能力有着直接的关系。班组长作为班组的领头人，是班组建设中的关键人物，肩负着班组建设、运营、发展的重要使命，是企业的兵头将尾，是基层最重要的管理者。毫不夸张地说，班组长的素质直接决定了班组成员的水平，决定了班组的绩效。

班组长的官说大不大，说小不小。说他是官，可是班组长也直接参与基层的生产工作；说他是民，可班组长身上又具有管理的职能。身兼官与民两种身份，这就要求班组长要在班组管理的过程中扮演不同角色，履行多种职责。

（1）责任者。对于企业来说，班组长是最基层的管理人员，长期工作在生产第一线，对产品的质量、成本、产量指标有着监督管理的责任。如果班组长能在生产作业过程中担负起责任，那么便能保证企业生产正常有序进行，为企业创造更多的利润。

（2）带头人。对于生产工人来说，班组长是直接领导、技术指导以及作业评价者，员工在作业中遇到困难需要班组长及时解决，班组长要真正起到班组带头人的作用。

(3) 桥梁。由于班组长既是管理者又是生产者，所以要成为上级与下级之间、各个生产班组之间、班组成员之间沟通的桥梁，及时将上级的命令和指示贯彻落实，协调各方人员的关系，营造一个有利于生产的和谐氛围。

(4) 同事。对其他班组长来说，班组长是同事、战友，是协作组织生产的配合者和竞争者。

(5) 助手。对于中层管理者来说，班组长是得力的助手，中层管理者有什么指示都需要通过班组长落实到班组之中。

班组长需要在生产过程中扮演好以上这些角色，如果班组长表现得出色，企业的各项生产工作也就有了可靠的保证；如果班组长没有出色地完成工作，种种问题会暴露出来，严重影响生产进程。

在实际的生产工作中，带好班组并不容易，这需要班组长了解方方面面的知识，并积累丰富的经验。为了帮助班组长更好地做好本职工作，在生产管理中履行好自身的职责，笔者特编写了本书。

本书针对班组长工作的特点，详细介绍了当好班组长需要具备哪些素质，掌握哪些技能，以及如何开展班组工作等内容。书中通过大量真实的案例，以通俗易懂的语言将原本枯燥的知识点展现出来，增加阅读的乐趣，以便读者深入理解。

在增强本书可读性的同时，笔者在附录中加入了大量的实用工具表格，对在基层管理工作中要求进步又缺乏一个工作标准和样板的班组长来说，这些工具表格可以拿来就用，直接转化为实际的管理工具，规范班组的日常工作和管理，提升班组长的素质和能力，进而提高其领导和管理水平。

希望本书可以给读者带来实实在在的帮助，让每一位班组长都能成为企业优秀的班组长，成为中层管理者最得力的助手，成为企业发展壮大的基石！

目录

CONTENTS

第1章 定角色：牢记自身定位，履行工作职责 1

班组长应该在工作中扮演什么角色呢？班组长作为兵头将尾，既是企业最基层的管理者，也是工作在第一线的生产者。在实际工作中，班组长应该牢记自身定位，不仅当好领头人，带领班组员工完成企业的各项生产工作，同时也要做好上情下达的“二传手”，将上级领导的指示和精神落实到生产之中。这样，班组长才能起到承上启下的作用，将班组建设和生产工作做得越来越好。

- 一、重视班组：班组好坏决定企业成败 2
- 二、明确角色：班组长是兵头，也是将尾 3
- 三、认清使命：在生产现场组织创造利润的生产活动 6
- 四、定位类型：做复合型的小组带头人 7
- 五、牢记戒律：不该说的不说，不该做的不做 9

第2章 提素质：不断更新知识，促进自我成长 11

班组长是在班组日常工作中扛大梁的人，班组长的能力强、水平高，将带动整个班组一起进步；班组长能力不足，或者没有提升自我的动力，将严重影响班组向更高的层次发展。为了更好地建设班组，班组长应该一边积极工作，一边不断提升自己的各项能力，如管理能力、业务能力、组织协调能力等，只有不断更新知识，促进自我成长，才有可能将班组建设得更好。

- 一、提高自律能力，成为员工遵章守纪的榜样 12

二、修炼业务学习能力，争当部门骨干	14
三、增强培养员工能力，为公司输送业务能手	15
四、学习现代管理知识，促进管理升级	18
五、锻炼组织协调能力，有效驾驭班员	20
六、培养创新思维能力，不断提升作业效率	22

第3章 重沟通：上下沟通达共识，左右协调求进步 25

班组的管理工作中离不开良好的沟通：没有沟通，上级与下级之间就不可能建立起融洽的合作关系；没有沟通，员工之间就不会相互协力，共同促进；没有沟通，班组内的矛盾会越积越多，直至爆发；没有沟通，班组长下达的指令难以被有效执行。班组长要在管理中重视沟通的工作，与上级沟通，与下属沟通，协调各方人际关系，为班组营造一个竞争与合作并存的和谐工作氛围。

一、思维切换，用同理心领会上司的感受	26
二、巧妙请教，提升上司对你的好感度	28
三、尊重为先，赢得同级管理者的配合	29
四、善于倾听，重视下属提出的意见和建议	31
五、正确批评，下属才能心服口服	33
六、多方考量，调解班组内矛盾	35
七、善用策略，妥善处理班组成员冲突	37
八、以情动人，重视感情激励更好下指令	40

第4章 抓生产：抓紧每一道工序，做好每一件产品 43

生产工作进行得好坏直接关系到企业的经济效益，班组长是生产第一线的直接管理者，肩负着重要的使命，应该在日常工作中严抓生产，抓紧生产过程中的每一道工序和每一个细节，及早剔除影响生产质量或效率的不良因素，有效提升生产管理质量，为企业创造更多的利润。

一、推行SOP，制定详尽的生产操作程序	44
二、做好岗前培训，提高作业人员生产意识	46
三、根据班组计划，责任到具体的岗位和人	47
四、控制生产进度，巧妙应对进度滞后	49
五、根据Muda，删除无价值的作业	52
六、注重生产组织，全面提高生产效率	54

第5章 盯现场：现场留意多一点，检测返工少一点 57

现场管理是企业的重要组成部分，通过现场管理的好坏，可以看出企业员工的综合素质水平，也可以看出产品质量的可信赖程度。作为企业生产现场的前沿阵地，班组长的责任就是要将生产现场各要素进行合理有效的规划、协调，能够达到优质、高效、低耗、安全、文明生产的工作目标。

一、制订作业流程图，全局掌控作业过程	58
二、实施QCDS，实现现场综合管理	59
三、实施6S管理，改善现场作业环境	61
四、PDCA循环——严肃处理质量现状	63
五、善用5W1H和5WY分析法，及时发现问题并解决问题	65
六、用好目视化看板，让作业现场透明化	67

第6章 控质量：品质检验严格做，优良品质有把握 71

企业的竞争其实就是产品的竞争，一家企业想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，就必须拥有优于同行业的产品，产品的质量不仅关乎效益好坏，也直接影响着企业的生存与发展。如何在日常生产中提高产品质量呢？这不仅需要班组长严格把控每一个生产环节，做好产品的质量检验，更需要生产工人全员参与，牢固树立质量意识，严格执行产品的制作流程，将生产优质产品的目标牢记在心中。

一、工序质量控制点——有效提升质量管理效率	72
二、“零缺陷”理论——为产品质量提供保障	73
三、首件检验——及早发现问题，及时解决问题	75
四、三检制——杜绝任何不合格品的出现	77
五、4M1E——质量要体现在每一个细节中	78
六、QC小组活动——夯实质量管理基础	80
七、TQM——改善企业运营效率	83

第7章 管物料：产品材料不放松，后道工序才轻松 87

物料是产品生产过程中的第一道门槛，很多时候会出现因断料而改变生产计划，因缺料而推迟出货，因坏料而影响产品质量的意外事件。因此，想要保证及时生产出高质量的产品，班组长就必须要做好物料的管理。只有把物料这道生产工序做好，接下来的工序才能顺利进行。

一、进货检验：从源头保证物料质量	88
二、物料领用：树立成本意识，严控囤料	90
三、物料使用：做好用料监管，避免浪费	91
四、存放有法：严格遵循物料存放原则	93
五、ABC分类管理：根据物料重要性分类管理	95
六、BOM：让物料管理与生产计划密切结合	98
七、制订计划：针对生产作业制订需求计划	101
八、拉式看板：只在需要时供应所需物料	103
九、合理搬运：搬运有方，避免产生损失	106
十、废料处理：妥善处理班组作业中的呆废料	107

第8章 护设备：预防保养按时做，生产顺畅不会错 111

随着企业机械化操作程度越来越高，生产效率变得更加高效，生产工人在

工作中对设备也更为倚重。任何设备投入使用后都有可能出现故障，一旦故障发生将对生产工作造成很大的影响。为了尽量避免类似的情况出现，班组长需要在生产过程中加强设备的管理，做到合理使用设备、按时维护保养、适时准确维修，这样才能有效减少设备故障的发生，提高设备的有效利用率。

一、设备档案：建立设备管理的系统性档案	112
二、设备操作：掌握设备的安全操作程序	114
三、设备监测：持续监测设备运行状态	116
四、点检定修：定时对设备进行检修	117
五、设备保养：责任到人，自发保养	119
六、故障应对：准备诊断设备出现的问题	121
七、设备维修：及时处理设备使用中的异常	124

第9章 保安全：时时注意安全，处处预防事故 127

安全生产是企业管理中的重点，是企业发展的根本保证。俗话说得好：千里之堤，溃于蚁穴。如果企业不重视安全生产，忽略了日常安全工作中的细枝末节，就有可能留下事故发生的隐患，最终酿成严重的事故。为了避免员工健康和企业财产安全遭受损失，班组长要在自己的岗位上用安全来规范行为，时时讲安全，处处抓安全，在生产第一线筑起一道牢不可摧的安全长城。

一、开展班组安全教育，树立员工安全意识	128
二、落实班组安全管理责任，直接责任到人	130
三、推行6S管理法，完善班组安全管理体系	132
四、响应事故应急处理机制，做到准确应对	134
五、预防职业病的发生，建立安全屏障	136
六、建立安全汇报机制，实现自主管理	138
七、设置安全检查表，将安全管理落实到细节	140
八、做好班组劳动保护工作，消除安全隐患	142

附录一 班组生产管理工具箱..... 145

一、生产岗位职责说明 145

二、生产计划管理制度 147

三、生产计划管理表格 156

四、生产计划管理流程 162

五、生产计划管理方案 164

附录二 班组现场管理工具箱..... 166

一、现场管理岗位职责说明 166

二、现场管理制度 168

三、现场管理表格 172

四、现场管理流程 176

五、现场管理方案 177

附录三 班组质量管理工具箱..... 181

一、质量管理岗位职责说明 181

二、产品质量管理制度 183

三、产品质量管理表格 187

附录四 班组物料管理工具箱..... 200

一、物料管理岗位职责 200

二、物料管理制度 202

三、物料管理表格 208

四、物料管理流程 214

五、生产物控管理方案 218

附录五 班组设备管理工具箱	224
一、生产设备管理岗位职责	224
二、生产设备管理制度	226
三、生产设备管理表格	230
四、生产设备管理流程	240
五、生产设备管理方案	243
附录六 班组安全管理工具箱	246
一、生产安全管理岗位职责	246
二、生产安全管理制度	247
三、生产安全管理表格	250
四、生产安全管理流程	252
五、生产安全管理方案	254

第 1 章

定角色：牢记自身定位，履行工作职责

班组长应该在工作中扮演什么角色呢？班组长作为兵头将尾，既是企业最基层的管理者，也是工作在第一线的生产者。在实际工作中，班组长应该牢记自身定位，不仅当好领头人，带领班组员工完成企业的各项生产工作，同时也要做好上情下达的“二传手”，将上级领导的指示和精神落实到生产之中。这样，班组长才能起到承上启下的作用，将班组建设和生产工作做得越来越好。

一、重视班组：班组好坏决定企业成败

班组是企业中最小的组织，是企业的神经末梢，但这并不代表班组是无足轻重的。班组是生产工作的第一线，企业所有的工作都要在班组中落实，因此班组建设的好坏直接关系到企业的成败。一个企业不重视班组建设也许在短期内取得成功，但却注定无法长久发展下去。

有些班组长对自己的本职工作不够重视，认为自己只不过是一个基层管理者，班组建设好坏对企业不会产生太大影响，这种想法简直是大错特错。如果把企业比作摩天大厦，班组就是这座大厦的地基——地基夯实，大厦才能经得起风风雨雨，始终屹立不倒；地基松软，大厦建造得再宏伟也不过是豆腐渣工程。

海尔集团是中国班组建设最好的企业之一，早在多年以前，海尔就制定了《班组建设手册》来规范班组管理，在班组日清管理、班组文化、班组创新改善等领域，海尔一直是国内众多企业学习的标杆。

当5S管理法风靡世界的时候，海尔将其引入到中国，并根据中国企业的现状加入“安全”一项变成了6S管理法。正是因为对班组建设的重视，海尔集团历经30年发展，从一家资不抵债、濒临倒闭的小厂发展成为全球白电第一品牌。

也许你还不了解班组，下面我们就来看一看班组到底是什么？会给企业带来什么？

1. 班组是企业各项生产活动的落脚点

正所谓“上边千条线，线线都要班组来实现”，这是纺织企业对班组的形容，而这也适用于任何一家企业。班组在整个企业中可以说就是承上启下的桥梁，具有组织落实作用。企业的每一条方针、目标以及各项工作任务，分解落实到班组，并由班组落实到每个工种的岗位上。

其实，班组更像企业的细胞，是企业一切工作的落脚点，是企业管理的基石，企业若想达成所有的管理目标，贯彻所有的管理思想，落实所有的发

展战略与发展方向，都需要通过班组来完成。而且，企业的执行力需要在班组中体现，效益也要通过班组来实现，安全还需要班组来保证，文化更需要班组来建设。

2. 班组是企业的基础

班组管理是企业的基础，企业管理中的各项管理制度、作业及工艺标准等最终都需要通过班组来落实；同样，大量的记录、统计台账等都需要班组来完成；而且，班组是生产一线最基层的单位，最清楚生产中的关键与潜力在什么地方；企业管理中制度的完善程度，需要班组来实践、检验，也是从班组中才能最容易反映出问题与不足。班组的各项工作水平，都反映出整个企业经营的管理水平。

3. 班组是提高企业竞争力的重要因素

班组的建设决定着企业的竞争力，只有班组建设的水平与人员素质都提高了，企业的竞争力才会增强。班组建设是企业管理的客观要求与前提，建设一个好的班组会提升企业的现代化管理水平，企业的形象与效益才能得到更好的体现和发挥。因此，加强班组的建设工作，增加班组软件与硬件设施，开创学习型班组活动，增强班组的学习能力、创新能力、自主管理能力等，是提高企业竞争力的重要条件。

如今，想看企业的竞争力如何，关键就要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业腾飞就是一句空话。看看那些跨国企业和具有综合竞争能力的企业，哪一个不是将班组建设首先提上日程的。如果班组建设搞不好，企业只能兴旺一时，肯定不会持久。因此，班组建设表面看来是企业内部的微观事物，但全面看来，就是企业在做的最伟大的一件事情，意义十分重大。

二、明确角色：班组长是兵头，也是将尾

当企业发展到一定规模时，想要继续做大，必要条件就是扎实的基础管理。而想要加强管理，首先就需要具有一支技能娴熟、管理科学、善于学习的一线班组长队伍。班组长既是员工的上级，又是上级的部下，具有承上启

下的作用。班组长总是工作在生产一线，是企业最基层的负责人，也是企业经营目标的一线组织实施者，只有通过班组长将企业的方针和目标有效地执行到生产一线，企业的发展才能得到有力的支撑。

管理者必须具备自我管理的能力，就算是班组长这样的基层管理者也不能例外。自我管理首先要解决的就是角色认识问题，也就是说，要成为一名成功的班组长，首先要弄明白你自己是谁，你自己的位置在哪里，这样才能做好一个班组长。

韩国第一大企业三星集团，十分重视班组长的管理，在人员选择上十分严格，需要经过重重考核才可以当上班组长。同时，在当上班组长后，还会对班组长进行系统的培训，让他们真正地认知自己，并告诉他们班组长的作用和责任，掌握管理下属的正确方法，以及运用班组人际关系冲突处理与沟通的技巧，让班组长在任职后清晰地知道该如何去做。

《道德经》中有这样一句话：“知人者智，自知者明。”意思就是人贵有自知之明，只了解别人是不够的，更关键的是要了解自己，知道自己是谁，以及处在什么位置上。所以，只有你弄清了自己的角色定位，才能把本职工作做好。

很多人说班组长是兵头将尾，所以，他不仅要扮演“兵”的角色，还要履行“将”的职责，要想做好，对上对下都要扮演好不同的角色。

1. 对上级来说班组长的角色

对上级来说，班组长是被领导者，而拥有班组长的称号后，需要代表上级进行管理，需要承担相应的责任，要具备全局观念。班组长首先要清楚的问题是，班组长的职位是企业所任命的，是企业委托班组长对班组进行管理，个人的言行不应该太随便，要注意表达企业的意图。

在工作的过程中，班组长有权做出决策来达成企业的生产目标，并为其工作承担相应的责任。班组长也有义务提供有价值的信息和建议，以便于企业实现质量、成本、交货期的目标。工作目标下达后，班组长必须立刻执行，至于上级的决策是否正确，不应该由班组长去检验对错，而是交给更高一级的领导去处理。很多班组长因为没有明确自身角色，经常对上级的决策产生质疑，因为心存疑惑，在工作过程中也是敷衍了事，这是一种不負責任、不

称职的行为。如果不是涉及安全的错误指令，应该严格按照上级交代的去办。

班组长还有责任代表上级与其他部门进行工作的协调，如设备修理、物流、信息交换等。当协调的过程中发生冲突时，班组长要从全局的角度出发，而不是局限在本班组的视角去分析处理问题。无论是企业的哪一个部门出现了问题，都会对企业的生产造成影响。

2. 对下级来说班组长的角色

对下级员工，班组长要扮演好领导的角色，组织管理班组工作，还需要成为员工信赖的伙伴。班组长的首要任务是实现班组的生产品目标，要根据班组的实际情况选择达成目标的合理方法，对班组资源进行优化配置，这是班组长应该在生产管理中发挥出来的作用。具体来说，实现生产品目标包括对生产、质量、成本、安全、人员等各个方面的管理。

班组长还要在下级面前扮演好指导和教练的角色，这也是班组长肩负的重要使命。新员工来到了班组，班组长不应该不理不睬，而应该指导他们尽快掌握班组的工作技能，尽早走上工作岗位，和其他员工一样熟练地工作。在新技术、新设备、新工艺应用时，班组长还要率先掌握，然后再将相关知识与技能传授给班组其他员工，保证他们能够在短时间内熟练掌握。

班组长和员工是一个绩效共同体，相互依仗，相互促进，需要共同努力才能更好地实现生产品目标。班组长不仅要在工作上指导员工，还要在生活上关怀照顾员工，在彼此之间建立起信赖的关系。工作中出现了问题，班组长要多站在员工的角度去想一想，不要一味批评指责员工，帮助员工走出困难的时期。

3. 对其他班组来说班组长的角色

在传统企业里，班组之间缺乏工作配合，基本上各司其职。现代企业里班组长不仅要带领班组完成自己的生产品任务，还要建立起内部客户的概念，即下道工序是我的客户，或者谁用我的工作成果谁就是我的客户。企业的生产品是按流程进行的，为了保证最终产品的质量符合客户的需要，各个生产环节的衔接应该保持顺畅。一个班组的工作不能只靠自己，而需要其他班组或部门的支持。

拿破仑有一句著名的话：“不想当将军的士兵不是好士兵。”这句话固