



新编班组建设与班组长能力提升指导丛书

怎样当好 优秀班组长

成为一名优秀的班组长，是每一个班组长的最高追求，
也是每一个企业对班组长的最高要求，
更是班组长学习的精神动力与根本目的。

优秀的班组长能让班组实现全员管理、全员参与、全员创新、全员创标，能让每一个班组成员成为责任的担当者，工作创新的推动者，日常管理的实践者。

王明哲◎编著

中国言实出版社



新编班组建设与班组长能力提升指导丛书

怎样当好 优秀班组长

成为一名优秀的班组长，是每一个班组长的最高追求，
也是每一个企业对班组长的最高要求，
更是班组长学习的精神动力与根本目的。

优秀的班组长能让班组实现全员管理、全员参与、全员创新、全员创标，能让每一个班组成员成为责任的担当者，工作创新的推动者，日常管理的实践者。

王明哲◎编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好优秀班组长/王明哲编著.

—北京:中国言实出版社,2010.2

(新编班组建设与班组长能力提升指导丛书)

ISBN 978-7-80250-105-8

I. 怎…

II. 王…

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(2010)第 005071 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(二编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京市德美印刷厂

版 次 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 85 印张

字 数 1000 千字

定 价 192.00 元(全 6 册) ISBN 978-7-80250-105-8/F·305

前言 Preface

班组是企业的细胞,是企业组织生产经营活动最基层的单位。领导班组的班组长汇集多种角色于一身,是企业生产管理中不可缺少的一个重要岗位;在企业的生产管理中扮演着承上启下的重要角色。上有管理层和决策层,下有班组操作人员,班组长是班组中的领导者,也是基层生产的实际操作者,他在保证生产一线按质、按量、如期、安全地完成公司下达的整体经营目标中,起着不可忽视的作用。可以毫不夸张地说,组长对于企业,至关重要。

为什么?因为班组长既是一线战斗的直接组织者和指挥者,主管人员命令和决定的执行者,班组的主心骨、带头人,也是主管人员和作业人员之间的桥梁,身处企业上级和下级、班组与班组、组员与组员关系的交汇点上,其位置有如雄关要塞,有“一夫当关,万夫莫开”之势。如果没有班组长,基层班组则无规无矩,无头无首,生产何以开展?如果没有班组长,则断了基层员工与上级管理者沟通的桥梁,上命不能下达,下情无从上传,指令不通,执行不畅,效率从何而谈?如果没有班组长,班组员工就会丢了主心骨,失了领头雁,只能像一盘散沙一样;没有班组长,则现场无人管,质量无人看,安全无保障……一句话,没有班组长,就是不行!

所以,作为一名班组长,你应当骄傲和自豪。

但是,当上了班组长并不意味着你就是一个优秀的班组长。而且随着企业管理和安全的关口下移,对班组长的要求也越来越高,传统的老黄牛式的、业务尖子式的、劳动模范式的、传声筒式的班组长,早已过时,早已不能适应新时代的要求。要适应新时代的要求,做一个称职而且优秀的班组长,必须经过艰苦的学习和修炼,这是所有人才成长的必经之路,没有谁可以绕过去。因而,作为班组长,不断学习、不断提高、自我成长,自我提升是做到优秀的唯一办法。本书正是为基层班组长的自我学习和自我提升而精心打造的实用教材。

从班组长的角度来说,要做一个优秀的班组长,无外乎负好责、管好人、做好事,让自己在不断成长中实现自我的价值。本书从这四个大的方面为你全面阐述了当一个优秀班组长所应掌握的理念、知识、方法、技能、技巧及艺术,内容丰富全面,阐述清楚明了,语言优美风趣,体例活泼清新,一改以往班组长培训书籍的刻板 and 生硬,是班组长教育和培训、班组长自我学习和提升的最佳教材。

成为一个优秀的班组长,是每一个班组长的最高追求,也是每一个企业对班组长的最高要求,更是所有班组长培训课的根本目的。相信我们精心编写的本书能对广大渴求进步追求优秀的班组长们有所裨益。

目 录

第一部分 认清角色开好头

——优秀班组长从角色认知开始

第一章 兵头将尾 亦官亦民

1. 班组长是兵头,也是将尾 /4
2. 别把自己不当成“官” /6
3. 别太把自己当成“官” /8
4. 认清班组长的角色 /9

第二章 不是谁都可以当班组长的

1. 有能才能胜任 /14
2. 有才才能管人 /17
3. 有德才能服人 /19
4. 德才兼备才能优秀 /22

第三章 定好位,站稳位,别错位

1. 该干什么不该干什么 /26
2. 要当就当成功班组长 /28
3. 认真履行自己的职责 /31

第四章 树立班组长的形象和威信

1. 当好班组的领头人 /38

2. 成为班组的贴心人 /40
3. 争取大家的认同和支持 /42
4. 树立自己的威信 /44
5. 建立高度的自信心 /46

第二部分 带好队伍管好人

——优秀班组长要当最模范的“兵头”

第五章 用人格魅力影响人

1. 率先垂范,正人先正己 /52
2. 选人选贤,用人用能 /53
3. 敢作敢当,不文过饰非 /54
4. 以权立威,但不仗权欺人 /55
5. 以身作则,身教胜于言教 /57

第六章 用制度规范管理人

1. 没有规矩不成方圆 /60
2. 建立和完善班组规章制度 /61
3. 制度的关键在于执行 /66
4. 制度就是滚烫的火炉,谁碰烫谁 /68
5. 严肃班组纪律 /69
6. 处罚不是目的,但却有效的手段 /73

第七章 以真心真情团结人

1. 班组长的好人缘促进班组的团结 /76
2. 和班组成员有效地沟通和交流 /78
3. 经常和班组成员谈心 /83

4. 多表扬,少批评 /86

第八章 以班组文化凝聚人

1. 建设班组文化,凝聚班组人心 /92
2. 共同愿景是班组的旗帜 /95
3. 组织班组劳动竞赛,激发班组活力 /99
4. 开展合理化建议活动,增强员工主人翁意识 /100
5. 建设班组安全文化 /102

第九章 打造和谐高效的班组团队

1. 合理安排班组人员 /106
2. 搞好班组教育培训 /109
3. 培育和开发班组人才 /113
4. 认真做好班组绩效考评 /114
5. 提高团队执行力 /117
6. 提升团队整合力 /119
7. 灵活管理班组员工 /121
8. 打造班组团队精神 /125

第三部分 抓好生产负好责

——优秀班组长要做最完美的“将尾”

第十章 井井有条管理生产现场

1. 召开高效班前会 /132
2. 做好生产准备工作 /136
3. 控制生产进度,把握生产速度 /137

4. 推行现场“5S”管理 /141
5. 现场目视管理 /147
6. 现场定置管理 /150
7. 控制生产成本,减少现场浪费 /152

//// 第十一章 环环精细管理现场物料

1. 严控物料使用,减少浪费 /160
2. 合理高效地搬运物料 /162
3. 边角余料和替代物料的管理 /164
4. 物料的整理和清洁 /165
5. 现场物料管理的注意事项 /167

//// 第十二章 严谨规范管理现场设备

1. 设定设备“零故障”的目标 /170
2. 注重现场设备的使用管理 /171
3. 做好设备的维修养护管理 /172
4. 及时处理设备故障 /174
5. 达到设备零故障的目标 /176

//// 第十三章 杜绝缺陷严控生产质量

1. 质量是生产的本质和灵魂 /178
2. 实现“零缺陷”质量目标 /179
3. 发挥质量小组的作用 /182

//// 第十四章 谨小慎微防范班组安全

1. 班组长安全责任比泰山还重 /186

2. 制定严格的班组安全管理制度 /188
3. 开展班组安全教育和培训 /189
4. 做好班组劳动保护工作 /191
5. 改善作业环境,预防职业病 /192
6. 预防班组事故发生 /193

第四部分 用对方法做对事

——优秀班组长的能力提升和自我实现

第十五章 用对方法,提升领导力

1. 果断决策 /200
2. 坚决执行 /201
3. 高明指挥 /202
4. 灵活协调 /204
5. 大胆奖励 /206
6. 小心处罚 /208

第十六章 做对事情,提升执行力

1. 做好班组计划 /212
2. 建设班组信息化平台 /214
3. 提高班组工作效率 /215
4. 检查和指导班组的工作 /217
5. 及时化解班组矛盾 /218
6. 有效处理班组冲突 /220

//// 第十七章 自我成长,自我提升

1. 学会做压力的主人而非奴隶 /224
2. 管理自己的情绪,提高情商 /226
3. 为自己的职业做一个规划 /229
4. 顺利晋升 /231

//// 附录

班组长能力自测试题 /234

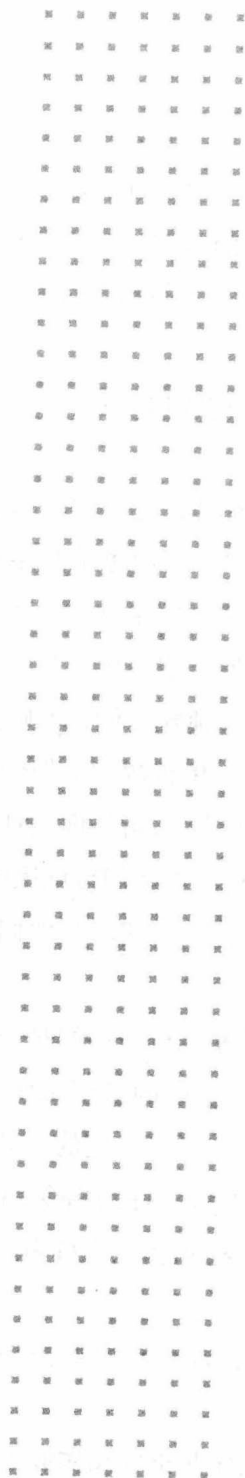
第一部分

认清角色开好头

——优秀班组长从角色认知开始

兵头将尾 亦官亦民

第一章



1. 班组长是兵头，也是将尾

班组，是指为了共同完成某项生产(工作)任务，而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。班组虽小，但功能俱全，有如麻雀的五脏。企业的安全生产、各种制度的传达、员工意见的上传等等几乎都要通过班组来实现。

班组的领导人就是班组长。班组长是班组中的生产、行政负责人，也就是班组的领导者。

班组长这个位置很特殊。从企业的管理结构来说，班组长是企业最基层的管理者，是个“官”，但他却并不在册而且他并不是专门当“官”，他也是基层最普通的一名劳动者，生产、经营都要亲自上阵。所以我们常常称班组长是“兵头将尾”。为什么说班组长是“兵头将尾”？因为班组长既要带几位兵(班组员工)，要管理好这几个员工，是班组这几个兵的“头”，要统帅他们，领导他们，带领他们；可是班组长到底是个什么官？论职务，根本不在册，九品官里也数不上他们的名排不上他们的号，将、校、尉这样的头衔更是与他们沾不上边儿，可是你也别小看了，他们在车间组织生产中的地位却举足轻重，至关重要，没有他们带班组的兵，那最终端的管理就会没了章法，最基层的生产也会乱了套了，所以，叫他们一声“将尾”，当不为过。

正因为班组长所具有的“兵头将尾”的特点，决定了班组长肩负的是一种亦兵亦将、亦官亦民的“干部职工复合型”的职责，既要承担班组的管理工作，又要做好班组的 production 工作，两者都得兼顾，既是指挥者，又是执行者。他的主要职责是：按照企业生产经营目标的要求，根据分厂(分公司)、车间主任的指令，做好本班组的生产和管理工作，千方百计地完成各项生产技术指标和工作任务。因而班组长这个“兵头将尾”就有了他特殊的使命了。

(1)责任者。对企业来说，班组长是基层的管理员，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。

(2)带头人。对作业员工来说，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。

(3)桥梁。对主管人员来说,班组长是主管人员命令和决定的执行者,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)同事。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。

(5)助手。对中层管理人员来说,班组长是左右手。

从班组长的职责使命可见班组长角色的重要性。

班组长是班组这帮兵的统帅,是兵头,那就要有兵头的范儿。要用好班组长的职权,做好本班组的生产和管理工作,确保各项任务的顺利完成。班组长既要充分认识自己的职责,还要巧妙运用自己的权力。当生产遇到挫折的时候,班组长就要树立“兵头”的榜样。班组长作为“兵头”,本身的角色决定他(她)必须责无旁贷地带头搞好生产,以过硬的本领和高超的技能服众。因此,班组长不但要熟悉基础理论知识和常规操作方法,更要通过刻苦钻研摸出一套人无我有、人有我优的实践经验和生产技能,并有一种“爱兵如子”的胸怀,耐心将自己的好的做法和经验传给班组成员,如此才能在开展生产工作中轻车熟路,形成一个班组的整体技能优势。

作为将尾,班组长就不能一味地用死力气冲锋在前,而是在带头的同时发挥“将尾”的效应,如:及时调整班组成员,整合攻坚力量;完善班组规章制度,杜绝消极拖拉现象,铲除安全隐患;树造班组先进(用一定的物质激励)和落后(合理的进行处罚并用言语行动引导感化)典型,形成反差氛围,促使先进者向前有动力,落后者跟进有目标,不断提高班组的战斗力;灵活运用车间的各项考核,对工资奖金按“公平、公开、公正”的原则进行分配,对生产资料进行妥善管理,对班组成员采取客观灵活的用人制度,让职工心服口服地围绕班组长这个核心来开展工作。

2. 别把自己不当成“官”

千万不要以为班组长这个“官”太小,就不把这当回事。这样想,你可就错了。班组长对于企业而言,不仅重要,而且无可替代。班组长既是一线战斗的直接组织者和指挥者,主管人员命令和决定的执行者,班组的主心骨、带头人,也是主管人员和作业人员之间的桥梁,身处企业上级和下级、班组与班组、组员与组员关系的交汇点上,其位置有如雄关要塞,有“一夫当关,万夫莫开”之势。如果没有班组长,基层班组则无规无矩,无头无首,生产何以开展?如果没有班组长,则断了基层员工与上级管理者沟通的桥梁,上命不能下达,下情无从上传,指令不通,执行不畅,效率从何而谈?如果没有班组长,班组员工就会丢了主心骨,失了领头雁,只能像一盘散沙一样;没有班组长,则现场无人管,质量无人看,安全无保障;订单签下,交期在即,谁率领员工在一线完成任务?班组长!在激烈的市场竞争中,谁在现场精心互检、将设计质量变为制造质量?班组长!谁在言传身教,将精湛的技术传授给新员工?班组长!谁在困难的时候鼓励士气,攻克生产难关和质量难关?班组长!谁在一线坚决执行上级指示,做到上情下达和下情上达?班组长!谁在做好公司精神和员工反映的沟通桥梁?班组长!谁是上下左右的协调配合者?班组长……一句话,没有班组长,就是不行!

所以,虽然班组长不过是个兵头,当个将尾,但作用巨大,责任重大,意义远大,故而这里要特别提醒广大班组长,千万别以为自己官小就不重视自己的地位,不承担自己的职责,不把自己当成“官”来严格要求,大大咧咧,拖拖拉拉,没个正形,而应当树立自己的威信,展示自己的形象,行使自己的权力,负起自己的职责,才能做到称职做到优秀做到卓越!

班组长是个官,是个官当然就有权。权力是做好管理的必要前提。所谓人微言轻,没有权力在手,说的话也就没有人听。所以必须要赋予班组长一定的权力,只不过班组长的权力属于职位权力,因为班组在整个企业当中是最低层组织,因此他拥有的权力也较有限,具体来说,班组长有以下几种权力: