

MAKE THE BEST
LEADER

陈浩 著

整合企业优质管理资源 · 打造一流基层管理团队

中国500强企业
班组长
必备手册

班组长 做最好的

优秀企业看中层 卓越企业看基层

—— 彼得·德鲁克 ——
“ 管理的第一要素是人。 ”

■ 班组是生产型企业的最小生产单位，班组管理是生产型企业
管理中的基础。班组长作为连接公司与生产员工的桥
梁，在企业组织中具有举足轻重的作用。

 中华工商联合出版社

中国500强企业
班组长
必备手册

做最好的 班组长

整合企业优质管理资源·打造一流基层管理团队

MAKE THE BEST LEADER

陈浩 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的班组长 / 陈浩著. —北京: 中华工商联合出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5158-0124-7

I. ①做… II. ①陈… 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245240号

做最好的班组长

作 者: 陈 浩

责任编辑: 郑 婷 胡小英

装帧设计: 润和佳艺

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京中振源印务有限公司

版 次: 2012年4月第1版

印 次: 2012年4月第1次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0124-7

定 价: 28.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19—20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



班组建设与管理

前国资委主任李荣融曾说过：“看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业的腾飞就是一句空话。世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业，没有一个是班组建设搞得不好的。如果班组建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。所以班组建设表面看是企业内部的微观事务，但把它放到全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化伟大事业中来认识，放到日趋激烈的国际竞争环境中来审视，意义十分重大。”

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织，是企业一切工作的立足点。所有的企业生产经营目标都必须靠班组的执行来完成，企业所有的规章制度也要靠班组的去落实，企业的安全需要班组去保证，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，才能充满了旺盛的生命力。班组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰和成败。

班组的工作都是以班组长为中心开展的，班组长是班组的领导者，是班组生产管理的直接指挥者和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾。“火车跑得快，全靠车头带”，班组长的工作水平和能力，直接决定班组工作的好坏，

而班组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰。可见，一个班组长能否做到最好，对于班组的工作和企业的兴盛至关重要。

那么，如何才能成为最好的班组长呢？作为兵头将尾，最好的班组长不仅要有“兵”的干劲，还应有“将”的韬略，对自己的角色有清楚的认识，定位准确，明白自己该干什么不该干什么，哪些重要哪些次要；要树立行为模范，用最高的标准要求自己，努力做到最好；创建良好的班组文化，引领班组向前发展；协调好人与人之间的关系，加强团结合作；紧抓生产，合理有效；控制质量，一丝不苟；加强成本管理，高效运营；安全生产，严防死守；学习创新，跟上时代发展的需求；不断修炼提升自我……这些都是班组长要做到的，这也是企业对班组长的基本要求。

很多企业的班组长大多来自于车间的优秀技术工人，但成为一名基层管理者之后，并不意味着就同样能够做到最好。从一线工人转变到班组管理者，班组长要想成为一名称职、最好的班组长，就必须通过应对来自公司上下以及自身能力的挑战来实现这一愿望。

本书针对班组长工作的特点，详尽地向你介绍成为最好班组长应该具备的素质和技能，以及如何开展班组工作等内容，具有很强的指导性、实用性和可操作性。希望对广大班组长不断提升自己的素质和能力，提高领导和管理水平有所帮助。

雁群高飞头雁领，让我们成为最好的领头雁，带领雁群展翅高飞！

陈浩

2011年12月

目录 | CONTENTS

第一章

定位角色地位：认清自己，兵头将尾 /001

班组的含义及基本内容 / 002

班组长是兵头，也是将尾 / 005

班组长的职责和权力 / 007

最好班组长要具备出色的工作能力 / 011

经典案例 / 015

第二章

提升领导素质：当好班头，尽职尽责 /017

高明指挥，落实检查 / 018

怎样管理有个性的下属 / 019

妥善处理与下属的矛盾 / 021

及时解决员工间的冲突 / 023

如何与班组成员进行沟通 / 025

经典案例 / 028

第三章

处理上级关系：加强沟通，共创和谐 /029

如何向上司提意见 / 030

如何获得上司信任 / 032

与上司发生矛盾怎么办？ / 036

如何向上司汇报工作 / 039

经典案例 / 042

第四章

主抓高效生产：有效安排，合理掌控 /043

明确班组生产管理和任务 / 044

订立班组生产作业计划和控制 / 046

根据班组计划，安排岗位和人员 / 049

班前、班中、班后的管理 / 052

召开高效班前会 / 054

做好生产前准备 / 057

管控人员工位，快速切换生产 / 059

控制生产进度，把握生产速度 / 062

经典案例 / 064

第五章

紧盯作业现场：严看死守，防患未然 /067

现场管理的基本内容和措施 / 068

人员流动状态看板在现场管理中的应用 / 069

开展作业巡查，及时处理异常 / 071

开展QCDS，实现现场综合管理 / 075

推行5S管理，改善现场作业环境 / 078

做好现场交接班工作，加强作业日报管理 / 082

经典案例 / 085

第六章

追求更高品质：精益求精，杜绝缺陷 /087

班组质量管理PDCA循环方法 / 088

严控质量是班组长的重要职责 / 092

掌握质量“零缺陷”的理论 / 093

质量管理五要素和三控制 / 097
充分发挥QC小组的作用 / 100
全力以赴改进班组生产质量 / 104
经典案例 / 107

第七章

班组物料管理：强化意识，减少浪费 /109

实施有效的成本管理 / 110
如何进行物料的设计变更 / 111
怎样进行用料预算 / 113
辅助材料的管理 / 115
怎样进行物料搬运 / 116
怎样处理不良物料 / 118
经典案例 / 119

第八章

有效管理设备：维护利用，高效低耗 /121

注重设备的使用管理 / 122
设备的点检和维修 / 124
掌握设备的安全操作程序 / 127
及时处理设备的异常问题 / 129
经典案例 / 130

第九章

班组工具管理：熟悉应用，得心应手 /137

认识工具 / 138
工具的配备 / 141
工具的保养 / 143
工具的日常管理 / 145
经典案例 / 147

第十章

保障运行安全：绝不忽视，确保零事故 /149

班组长是班组安全防线的基石 / 150

制定严格的安全制度 / 152

做好班组安全检查 / 156

经常开展班组安全教育 / 158

做好班组劳动保护工作 / 161

经典案例 / 163

第十一章

善于加强学习：学无止境，与时俱进 /165

加强学习，做一个学习型的班组长 / 166

学习专业知识，强化业务技能 / 167

学习培训知识，提高班组培训水平 / 169

学点法律知识，知法更要学会用法 / 171

学些急救常识，解决一些应急事故 / 172

经典案例 / 178

第十二章

努力寻找创新：打破常规，变换思维 /181

带着思想去工作，在疑问中找方法 / 182

“换一个地方打井”，懂得转换思维 / 183

正确的方法，才有正确的结果 / 184

突破常规，不做经验的奴隶 / 186

经典案例 / 188

附录 企业班组长考核表 / 191



第一章

定位角色地位： 认清自己，兵头将尾



班组的含义及基本内容

一、什么是班组

（一）班组的概念

班组组合是根据企业内部的劳动分工及管理的需要，把有关人员按一定的管理制度组织在一起。一般来说，班组是按产品、工艺管理的要求所划分的基本作业单元，它由同工种员工或性质相近、配套协作的不同工种员工组成。

（二）班组的组建原则

1. 生产工艺化原则。生产工艺化原则是指企业集中同类型的工艺设备和同种技能的员工对不同产品进行相同的工艺加工。他们一般不能完成产品的全部加工工序。这种组织的班组的优点是便于班组长进行管理和技术指导，便于考核班组成员劳动成果，能较快地适应产品更新换代的需要；缺点是每种产品（或零部件）的制造需要经过许多班组，加工路线长，生产周期长，占用资金多，协作关系复杂，容易出差错。

2. 对象专业化原则。对象专业化原则是指按照生产某种产品或零部件的需要，集中多种生产设备和不同工程的技术员工，让相同的劳动对象进行不同工艺的加工。它的优点是可以缩短产品加工路线和生产周期，减少在制品和流动资金的占用量，简化班级之间的协作关系；缺点是员工对生产多种产品的适应能力差，设备得不到充分利用，班级管理复杂。

3. 混合原则。混合原则是指生产工艺化原则和对象专业化原则相结合。

总之，班组的设置要从企业的实际情况出发，适应企业内部经营机制转换的需要，要有利于生产，有利于管理，有利于提高经济效益。班组人数的

多少，要以劳动效率的提高和班组长有效的管理来决定。

（三）班组的分类

企业班组大致可以分为四类：生产班组、辅助班组、职能班组和服务性班组。

二、班组的特点

（一）班组结构的显著特点——小

一个班组所属员工少则几人，多则几十人；生产设备少的只有一两台，多的不过十几台；生产的产品有的只有一种，有的只有一种产品中的某几道工序；生产方式比较单一，有的是班组全体成员从事同一工种，有的从事同一工序，有的是几个工种或几道工序的简单组合。因此，再大的班组，与同属基层的车间、工段（作业区）相比较，无论从哪个角度看，都显得小。

（二）班组生产管理的特点——细

“细”是指任务分配细，各种考核细，管理工作细。比如从生产任务的分解、落实过程来看，企业作为一个整体，一项生产任务从企业分解、下达到各车间，各项经济指标的考核对象是车间；车间把经过第一次分解的局部任务，按照每个班组不同的生产职能，再分解成若干个更小的局部任务下达到班组，此时各项经济指标的考核对象是班组。可见，当班组接到这个“小局部任务”时，它要把这个仍具有综合性的任务分解落实到班组的每个成员，这里班组各项经济指标的考核对象是员工。可见，班组的特点是：面向每一个人，把任务落实到人，考核到人，管理到人，所以是企业生产管理中
最细的一个层次。

（三）班组工作的特点——全

“全”是指企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组。如生产工作要通过生产组长落实到班组；工会工作要通过工会组长落实到班组；宣传学习要通过“宣传员”落实到班组，成本核算要通过“经济核算员”落实到班组；安全生产、劳动保护和环境卫生要通过“安全卫生员”落实到班组；企业内部的优化劳动组合，打破“大锅饭”的奖金分配等都要通过班组

长落实到班组等等。所以，班组工作是企业全部工作的缩影。

（四）班组长工作的特点——实

“实”，一是指班组长不脱离生产；二是指班组长要解决班组内许多具体实际问题。班组处于“兵头将尾”的特殊地位。在员工中，班组长是“将”；在干部中，班组长又是“兵”。他们是不脱产的“将”，指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、设备、产品打交道，所接触的是员工千变万化的思想，要解决形形色色的具体实际问题。比如在生产中，班组长一方面要有技术，有吃苦精神，用榜样的行为来当好“兵”的带头人；另一方面，又要在生产劳动第一线指挥全班人。因此，班组是企业各项工作的落脚点。企业的生产工作、技术工作、质量工作及其他各项工作都要在班组中去落实，并通过班组日常活动来实现。总之班组工作好坏，对企业的发展起着决定性的作用，只有班组充满生机，企业才能充满活力。

三、班组管理的特征

班组管理是企业的基础。它是在企业整个生产经营活动中，由班组自身所进行的计划、组织、指挥、协调、控制和激励等管理活动。它的职能是对班组中的人、财、物合理组织，有效利用，实现企业和车间所规定的目标和要求。

班组管理有自身的特征，即系统管理是基本要求，基础管理是基本内容，民主管理是基本形式。实行行政管理与民主管理相结合，专业管理与群众管理相结合，集中管理与自主管理相结合。

班组管理的最大特点就是员工直接参加管理，如建立以承包为主的多种形式的经济责任制，激发员工生产积极性；实行班组经济核算，人人在生产中当家理财；建立质量管理小组，开展全员性的“自检”、“互检”活动，搞好全面质量管理等。

班组长是兵头，也是将尾

班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着带好班组团队、提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上级的职责。很明显，班组长既是班组中的生产、行政和管理的负责人和领导者，也是企业各项指令的具体执行者。因而班组长这个职位极为特殊，既是兵头，又是将尾。

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，又要做好班组的生產工作，两者都得兼顾。

班组长是班组这帮兵的统帅，是兵头，那就要带好班组这支队伍，管好班组的人马，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 and 生产技能，并有一种“爱兵如子”的胸怀，将自己好的做法和经验耐心地传给班组成员，如此才能在工作中驾轻就熟，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；树立班组先进（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，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制度，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。所以，兵头将尾，才是班组长的全部内涵。

一名最好的班组长，对于自己这种“兵头将尾”的地位非常清楚，定位也是非常准确的。既不会把自己当成一个普通的兵，也不会太把自己当成一个官。因为他与普通的兵有很大的不同——他是需要指挥和领导变通一班兵，如果把自己也当成一个普通的兵，他就需要别人来领导他了，班组的工作又如何能做得好？所以一名最好的班组长，是不会认为自己“官”太小，就不当回事的。因为作为兵头，班组长不仅重要，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，官虽小管的事却至关重要。所以一名最好的班组长是不会因“官小而不为”的，而是“有为”，积极努力地“为”，带好队伍管好人，抓好生产负好责，把自己的“兵头”当得风生水起，八面威风！

同时，一名最好的班组长也不会太把自己当成一个官。如果太把自己当成官，没有为官的正气，倒生出霸气来，学会摆谱，学会打官腔，反倒不会受到任何的尊重。有些班组长一旦晋升，“官本位”的思想立马就来了，认为自己有了“权力”，可以“管人”，所以对员工颐指气使，动辄呵斥、处分，最终引起员工的不满和对抗。其实，班组长是个“官”没错，但这并不意味着你可以以“官本位”的思想指导行动，尤其是很多班组长都是从工作中提拔上来的，一下子从同事变成了上司，原来的工友对于这个转变总要有个适应过程。这时，以权相压只会适得其反。

所以，班组长要去掉自身的霸气，和气待人。和气并不是说要谨小慎微，怕撕破脸皮，故意回避矛盾和问题；不是瞻前顾后、圆滑世故，处处缩手缩脚，而是摆正心态，平易近人，不打官腔、不要官样。班组长应该认清自己只是一个班组长的角色，是一个基层的生产者和劳动者，并没有特权，

更没有官架，踏踏实实地做好自己的工作，才是本分。

一名最好的班组长不会太把这个“官”当成官，而是把自己“官”和“兵”的角色弄得清清楚楚。他总会在实际工作中，身体力行，抓关键，做表率，以自己的带头作用激励和带领班组职工，而不是摆官谱以势压人。以低姿态与班组员工共同发展，树立大家是兄弟姐妹的亲情关系。所有的职工都是自己的亲人，在他们面前多“吃点亏”，少享点福。职工犯错的时候最忌讳用指责的口气摆官腔和臭架子。多用心平气和的话去理解职工，多一份理解，就增进一份感情，多一份感情，就多一份和谐，让沟通成为彼此心灵的宽广桥梁，班组的工作才能做得更加顺畅。

班组长的职责和权力

身为兵头将尾的班组长有自身的职责和权力，在其位就要负其责，谋其政。认清自己的职责，行使自己的权力。

一、班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括：

1. 劳务管理。人事调配、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫生、福利、保健、团队建设等都属于劳务管理。
2. 生产管理。生产管理包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等。
3. 辅助上级。班组长应及时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和助手。但不少班组长的工作目前却仅仅

停留在通常的人员调配和生产排班范围内，没有充分发挥出班组长的带头和示范作用。

二、班组长的权力

（一）班组长的指挥管理权

班组长有权指挥管理本班组的生产经营活动，主要包括：有权安排生产计划，分解指标；有权布置工作、分配任务，有权临时处置、调度生产，有权内部协调、发出指令等。班组长在行使指挥管理权时，必须执行车间制订的作业计划，落实车间下达的生产指标，保证上下工序之间的生产衔接，服从企业指挥系统的统一指挥。

在指挥管理生产经营活动的过程中，班组长要认真抓好生产前的准备工作，生产中的信息反馈和薄弱环节及生产后的总结这三方面的具体工作，使得人机最佳结合，取得最好效果。

（二）班组长的劳动组织权

班组长的劳动组织权是指班组长有权根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织，调节劳力余缺，改进劳动组织，实现组织结构的优化组合；有权批准组员假期，安排替班倒休；有权执行劳动纪律，维护生产秩序等。

班组长在行使劳动组织权时，必须贯彻执行企业和车间制定的劳动定额、统一的考勤制度、作息时间和劳动纪律的有关规定。在充分调动职工积极性、挖掘劳动潜力的基础上，达到合理地安排和组织劳动力。

班组长在进行班组劳动管理时，要积极学习、推广满负荷工作法，注意培养多面手，有条件的实行综合派工和小区分片包干作业，努力实现工作时间满负荷和劳动定额满负荷。

（三）班组长的制度完善权

班组长的制度完善权是指班组长有权根据本厂的规章制度制定本班组工作的实施细则。主要包括：贯彻企业和车间有关专业管理和民主管理的实施细则；实行经济责任制的实施细则；各工种岗位责任以及适用于班组的某些制度。

班组长制订贯彻规章制度的实施细则，要把企业和车间的有关制度同班