

班组管理

王明哲◎编著

越简单越好

贪多难咽，应化整为零：

任务贯彻和落实的看家本领。

事杂易乱，需化繁为简：

班组建设与管理的终极武器。

走出考核检查多、职能延伸多、大小会议多、文件电话多的怪圈，将上层决策的“千条线”捻成一股绳，用班组这根“针”穿起来，把准工作的脉动，点中班组管理的穴位，将工作任务执行到位。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

班组管理

王明哲◎编著

越简单越好

贪多难咽，应化整为零：

任务贯彻和落实的看家本领。

事杂易乱，需化繁为简：

班组建设与管理的终极武器。

走出考核检查多、职能延伸多、大小会议多、文件电话多的怪圈，将上层决策的“千条线”捻成一股绳，用班组这根“针”穿起来，把准工作的脉动，点中班组管理的穴位，将工作任务执行到位。



企业管理出版社

ENTERPRISE

MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

班组管理 越简单越好 / 王明哲编著. -- 北京: 企业管理出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5164-1270-1

I. ①班… II. ①王… III. ①班组管理 IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 092324 号

书 名: 班组管理 越简单越好

作 者: 王明哲

责任编辑: 尤颖 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1270-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 220 千字

版 次: 2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

企业的大厦要长盛不衰，基业稳固，首先需要基础扎实，根基稳固。企业的根基是什么？是班组。

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，但却是企业至关重要的前沿阵地，因为企业的所有工作都必须在班组得到落实，班组是企业安全、经营、管理等一切活动的出发点和落脚点。企业的安全生产、技术应用、设备维修、材料管理、现场管理、经济核算、成本控制、质量控制、文明建设、信息管理等各项工作都需要在班组落实和完成，同时，班组还是企业人才的摇篮，是企业经济效益的源头，是决定企业竞争力和生存力的重要战场，班组管理对于企业发展至关重要。企业的安全在班组、文明在班组、服务在班组、管理在班组、质量在班组、创新在班组、技术在班组、效益在班组、成果在班组，只有抓好班组建设，企业的安全才有保障，企业的发展才有根基，企业的效益才有着落，企业的生存发展才有希望。

一般来说，班组都是比较小的单位，然而小小的班组却担当着如此之多的重任，承载了如此之多的管理事务，生产、安全、质量、效益、人员、设备、物料、现场、形象、文化……大到为国家做贡献为企业树品牌，小到谁迟到谁早退谁衣冠不整穿戴不合规定，都是班组管理的重要内容。所谓“上面千条线，下面一根针”，所有的事务归根到底，都落实在班组，都需要班组这根针全部挑起来。面对如此琐碎繁杂、包罗万象、千头万绪的工作，要管理得人归其岗、物归其位、有条有理、井然有序，绝不是一件容易的事情。

那么，有没有一种更简单、更直接、更有效的方式来管理班组，让班组管理既简单轻松又能有条有理，使班组团队更强大、纪律更严明、现场更有秩序、质量更有保证、安全更有保障、效率也得到大的提升呢？很显然，有！这种方法就是简单管理。

简单管理是一种思维方法，它指的是一个思路，就是要用简单的思路，用简单的技巧方法来处理复杂的事情，也就是说将复杂的问题简单化，简单的问题制度化。比如有一道智力题：中国的厕所有多少个？答案是：两个，一个男厕、一个女厕。这就是简单思维，归纳、总结、提炼的思维。

简单管理不是减掉管理的事务或是管理的环节，而是让管理更直接、更容易执行、更有效率的一种方法。本书正是对班组简单管理方法的一种积极的探索和总结，全书针对班组管理中最重要九大内容，研究、探讨和归纳了简单管理的方法和技巧，以期能为基层班组长更好地管理班组、治理班组提供一种新的思路和参考，找到一种既有普适性、又切实有效的简单管理的方法。本书力求做到深入浅出、通俗易懂，以适应广大基层员工学习，并能对广大班组长管理班组有所启示。

当然，班组管理本身就包罗万象，事务繁多，千头万绪，复杂多变，不管怎么简化，管理的内容和环节都不能减少。简单只是相对的，不可能真的简单到一管胜天下，一招定乾坤。即便是本书中归纳和总结出来的一些经验和方法，也需要基层班组长根据各班组不同的情况，灵活运用，这样才能真正获取其中精髓，有助于我们的班组管理工作，让班组更有活力，更有效率。

由于水平有限，书中难免有错漏不足之处，敬望广大读者批评指正。

第一章 带队伍，率先垂范最有效

要想让班组管理更简单，带好班组队伍无疑是至关重要的一环。而带好队伍最简单有效的方法就是自己首先做好。守纪以身作则，做事身先士卒，负责率先垂范，处事公平公正，不计辛苦，只讲奉献。如果有这样的班组长，不用出奇招、下狠劲，就能轻松带出一队精兵。

1. 正人先正己，打铁先需自身硬 / 2
2. 要求别人做到的自己首先做到 / 3
3. 公正处事，把每一碗水都端平 / 7
4. 真诚待人，做班组的贴心人 / 10
5. 合理用权，绝不以权谋私 / 14
6. 自强自信，做最合格的“兵头” / 19
7. 甘心奉献，激发班组正能量 / 21

第二章 定秩序，制度越规范管理越简单

“不以规矩，不能成方圆”，要想使班组讲规矩、有秩序，有条不紊、井然有序，制度管理无疑是最简单、直接、有效的方法。用制度定责，以制度管人，按制度办事。制度越健全，执行越轻松；执行越严格，管理越简单。

1. 用制度管理最简单 / 26
2. 制度要全，事事有标准处处有规矩 / 29
3. 执行要严，执行制度不能讲任何情面 / 34
4. 手段要硬，制度就是火炉谁碰烫谁 / 37
5. 制度到位，秩序井然 / 40

第三章

管人员，方法用对一切顺畅

人难管，管人难，这几乎是每一个管理者都会遇到的难题。为什么？因为人面各异，人心遂殊，千人不同面，二人难同心，一个人一个头脑，一个人一种性格，一个人一种经历、学识和技能。因而管人最需要因人而异，随人而变，最需要技巧和方法。方法用对，一切都会变得简单。

1. 人员管理最需要方法 / 44
2. 长于沟通，多和组员谈心 / 50
3. 善于说服，巧妙调解班组矛盾 / 56
4. 精于协调，机智处理班组冲突 / 59
5. 奖罚分明，懂得激励的艺术 / 61
6. 不同的员工用不同的管理方法 / 68

第四章

盯现场，抓住要点管好关键环节

生产现场无疑是班组管理的主战场，是最重要的前沿阵地，不仅是班组管理的重点，更是难点。因为生产现场千头万绪，事务繁多。但只要善于抓要点、卡关键，把握关键环节，盯紧重要步骤，现场管理也会变得轻松简单。

1. 拟订班组生产计划 / 80
2. 做好充分的现场生产准备 / 83
3. 召开高效班前会 / 85
4. 合理安排现场人员与工位 / 88

5. 密切掌控现场生产过程 / 91
6. 及时处理现场生产异常情况 / 95
7. 6S 管理, 保持现场环境有序 / 98
8. 目视管理, 让现场一目了然 / 103
9. 定置管理, 倍增现场效益 / 107

第五章 护设备, 牢记“用、护、点、巡、除”五字诀

生产设备是生产的基础, 设备状态的好坏, 直接决定班组生产的质量和效率。古语云“工欲善其事, 必先利其器”, 要使班组生产达到高效、优质的目标, 管好、护好设备是至关重要的。要让设备管理简单化, 只需牢记“用、护、点、巡、除”五字诀。

1. 用: 合理规范使用设备 / 114
2. 护: 精心维护保证设备处于最佳状态 / 118
3. 点: 规范点检了解设备状况 / 121
4. 巡: 加大巡检频次, 防患于未然 / 124
5. 除: 及时诊断和排除设备故障 / 126
6. 牢记五字诀, 保证设备正常运行 / 129

第六章 控物料, 流程越科学管理越简单

物料是生产的基础, 所谓“巧妇难为无米之炊”, 没有物料, 生产就是一句空话。所以物料管理是班组管理的一个重头戏。管控物料要从流程上来控制。从物料的计划、核算到物料的搬运、使用, 再到避免不良品的产生, 整个流程严格控制, 物料管理就会井然有序、简单高效。

1. 做好物料核算, 有计划地使用物料 / 134
2. 全面了解物料的领用和使用情况 / 137
3. 检查和监督现场物料使用 / 140

4. 科学高效地搬运物料 / 144
5. 及时对现场物料进行整理和盘存 / 147
6. 全面推行节约制度, 减少物料浪费 / 153
7. 不合格物料的处理和管理 / 155

第七章

抓质量, 坚持“零缺陷”减少不良品

质量是企业的生命, 自然也是班组的生命。“人”“机”“物”“法”“环”, 无论哪一个环节出问题, 都会直接影响到产品质量。那么, 如何才能使质量管理变得简单? 坚持“零缺陷”标准、运用质量管理原则就能有效减少不良品, 把控产品质量。

1. 运用质量“零缺陷”理论管理现场质量 / 158
2. 引入4M变动管理法控制现场质量 / 164
3. 推行质量曝光台, 曝光不合格产品 / 169
4. 完善质量检验, 做好首件确认 / 170
5. 全面防止和控制不良品的产生 / 172

第八章

保安全, 提高安全意识强化安全技能

安全第一, 安全至高无上, 安全重于泰山……无论对于企业、对于班组还是对于每一个员工, 安全永远都是第一位的, 安全大于天, 大于一切。所以任何时候安全管理都不能有丝毫的松懈。保安全, 最简单的方法是提高全班组的安全意识, 强化班组安全技能, 做到人人重安全、想安全, 个个会安全、能安全, 安全就有了保障。

1. 狠抓安全教育, 提升员工安全意识 / 178
2. 明确岗位安全职责, 保障岗位安全 / 182
3. 经常性开展班组安全检查 / 189
4. 加强现场安全巡视 / 192

5. 改善作业环境，强化班组劳动保护 / 195
6. 全面杜绝班组习惯性违章 / 198
7. 排除安全隐患，预防班组事故 / 202
8. 掌握急救常识，把损失降到最低 / 210

第九章

增效益，兼顾降低成本和改善工艺

班组管理，无论是生产、质量、物料、设备、安全管理，最终都会落到一个点上，那就是效益管理。效益是班组的生命线，也是班组的终极目标。要使班组效益增加，除了前面我们所说的以外，降低成本、改善工艺以及改革创新，也是很重要的方法和途径。因而要增加班组效益，班组长就应当多从这些方面去动脑筋，想办法。

1. 改进工序，降低生产成本 / 212
2. 推行精益生产，消除一切浪费 / 215
3. 完善生产安排，突破生产瓶颈 / 217
4. 科学处理紧急订单 / 221
5. 控制生产进度，缩短交货期 / 223
6. 制订标准时间，提高生产效益 / 226

第一章

带队伍，率先垂范最有效

要想让班组管理更简单，带好班组队伍无疑是至关重要的一环。而带好队伍最简单有效的方法就是自己首先做好。守纪以身作则，做事身先士卒，负责率先垂范，处事公平公正，不计辛苦，只讲奉献。如果有这样的班组长，不用出奇招、下狠劲，就能轻松带出一队精兵。





正人先正己，打铁还需自身硬

俗话说得好“打铁还需自身硬”，班组长作为班组的“头”，要想带好队伍，让班组管理变得简单，率先垂范必不可少。

古人云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”孟子也说：“有大人者，正己而物正者也。”曾国藩认为：“要正人，必先正己。”作为统兵的主帅，自身的表率作用是非常强的，只有自身清廉有信，才能获得部属的拥戴。同样的道理，班组长要带好队伍，正人也是第一位的。如果不能以身作则，给员工起表率作用，那么必然不能取信于下属，员工也必然不能顺利完成管理者下达的各种指令，进而影响班组的工作效率。所以，在管理者应该掌握的管理绝招中，最基本也是最重要的一条，应该是管理者的“自我要求”。作为管理者，你是否对自己的要求远大于对员工的要求呢？你是否会站在客观的立场，为员工设身处地考虑呢？

身先士卒，率先垂范，会唤起下属的崇敬感，然而却非朝夕之事。你必须有“三军可夺帅，匹夫不可夺志”的决心与毅力，从不断的努力与日渐丰富的经验中，锻炼自己，促使自己更进一步迈向成功的领导者之路。在此过程中，你的一举一动都逃脱不了员工的观察。如果他们内心能这样想：“这个领导者是足以信赖的，他是值得尊敬的。”那么，你的一切努力都将不会白费。

要率而先之，给下属做表率，那么就要注意自己平时的言行。身为

领导者，最容易犯的错误便是时常借故迟到早退。另外，领导也不能推卸责任，否则只会令大家怀疑你的管理能力。当然，做事公平及公私分明的领导才是下属学习的榜样。

班组长要起表率作用，应该做到以下五点。

(1) 做任何一件工作，都能比一般人想得周密，做得有条理。

(2) 勇挑重担，不怕困难，喜欢在重担和困难面前锻炼自己的人格和能力。

(3) 能从全局看问题，从小处着手，一步一个脚印地解决问题。

(4) 不追求个人享受，任劳任怨，以身作则，同时能与大家同甘共苦。

(5) 能以科学的管理手段来指导大家开展工作，能以人性为本，激发大家的工作热情。

有什么样的领导，自然会有什么样的下属，所以班组长在责备下属处事不当之前，应该想想自己是否有同样的缺点。其身不正，试问又如何去责怪下属？什么样的班组长就会带出什么样的队员。正人先正己，班组长应以身作则，言传身教，处处起到好的带头作用，树立好的榜样，要敢于提出“我就是排头兵，向我看齐”的口号，让队员找到标杆，找到旗帜，这样，带队伍就非常简单了。



要求别人做到的自己首先做到

古人云：“上为之，下效之。”领导怎么干，下属也会怎么干。所以，要带好队伍，班组长必须以身作则，事事当先，做好表率，要求别

人做到的，自己首先做到，只有这样才能真正树立起威信，起到无言的引导作用，让大家都学着来做。这样，就不必“天天训、时时吼”，只需自己身先士卒，大家都会自觉跟着做，管理就变得十分简单了。这是很多领导的经验之谈。



20 世纪 70 年代以来，美国可口可乐公司一直受到百事可乐公司的冲击，竞争十分激烈。为了改变自己困难的处境，罗伯托·戈苏塔担任公司董事长后，对公司进行了大胆改革，组成了一个精明强干的领导集团，并以身作则，以纪律要求领导者。一名了解公司内情的人这样评价罗伯托·戈苏塔：“在业务上他是从来不讲个人交情的。”

例如，一些在可口可乐公司有 20 年工龄的高级职员，按规定可休假 5 周，但是，罗伯托·戈苏塔不允许高级经理们在夏天休假，因为那是清凉饮料销售的旺季，也是生产的旺季，此时休假就是在战场上临阵脱逃。领导成员应各司其职，各负其责，带领工人们搞好生产。他认为，休假是工人们的事，领导者不必去休假，罗伯托·戈苏塔以身作则，每年只休 1 周的假。



美国大器晚成的女企业家玛丽·凯认为，领导的速度就是众人的速度，称职的领导应以身作则。以身作则的好处是，过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。所以，在班组工作中，身教重于言教，少一些理论的讲述，多一些实际的模范，效果要好很多。



作为化妆品市场上的女企业家，玛丽·凯曾说，所有的美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何做准备工作的问題。但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。如果一个销售主任只能在会上要求众人“照我说的而不是照我做的那样去做”，难以想象这样的销售主任怎样开好销

售会议。

她说：“我相信，我们公司的情况也同其他公司一样，一个称职的经理是任何人也代替不了的。遗憾的是，许多为了晋升到经理层而努力工作的人真的当上经理后，身上却滋长出严重的官气。在我们公司里，有些人当上销售主任后，就不再亲自举办化妆品展销会了。结果，她们当中一些人在招收和培训美容顾问方面越来越不得力。她们之所以在招收美容顾问方面取得一些成绩，直接原因是，以前结识的正是那些本来就很有希望成为美容顾问的人。当上销售主任后，她们围着办公桌转，似乎再也结识不到适合当美容顾问的人了，她们甚至不知道这是为什么！另外，一旦不再亲自举办化妆品展销会，也就不再能以实际行动激励部下那样做了。你是否注意到这种情况，当你刚干完的工作正好是你将教别人干的工作时，你的热情总是会更加高涨？

“经理不但应在工作习惯方面，而且应在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，经理的形象是十分重要的……

“我只是在自己形象佳时才肯接待光临我家的客人，我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。因此，如果不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要是让我们公司的一个人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。

“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。值得庆幸的是，员工们也会模仿一个经理的好习

惯。例如，我习惯下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进我称之为‘智囊’的包里带回家，我喜欢当天事当天了。尽管我从未要求过我的助手们和七名秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也提着‘智囊’包回家。”



作为一个领导，重任在肩，职位越高，越应给人留下敬业的印象。在生产一线班组，素质好、奖牌多的班组长，总能引来敬佩的目光。工作中很多人愿意与他们搭班，平日里很多人愿意与他们交流，遇到难题时很多人愿意向他们请教。身教重于言教，员工都喜欢用素质“说话”的班组长，他们时时处处像鲜明挺立的标杆，散发着榜样的力量，聚合着旺盛的人气，自然能带出敢打敢拼、素质过硬的群体。

所以，要简单管理，轻松工作，班组长至少要做到四个表率，自己先做到了，班组员工才能跟着学，学着做，做到好。

一要做好勤奋工作的表率。作为班组长，自己首先要积极进取，敬业勤勉，恪尽职责，用心工作，并能出色地完成自己的本职工作。否则“己身不正，虽令不从”，试想，如果一个连自己的工作都做不好的班组长，如何去要求组员做好工作？整天对员工只是凭空说教，颐指气使，指手画脚，这样的班组长，又怎能有威信？因此，我们一定要明白上行下效的道理，要懂得表率 and 示范的作用。

二要做好文明道德的表率。一个优秀的班组长除了在业务上做好表率外，其言谈举止还应自觉接受道德的约束。工作中班组长应该与组员和睦相处，主动帮助指导、鼓励，说话言语文明，礼貌谨慎，善待员工。生活中要孝敬父母，善待亲人，处理好自己的家庭关系；自尊自爱，严以律己，有高尚的人格。试想，一个无视文明、违背伦理、满口脏话、粗俗不堪的人，如何能让员工信服？

三要做好公正无私的表率。作为管理者，需要一心为公，不偏不倚，需要时时警醒，莫因嗜鱼而受鱼。一个和谐、团结、进取的班组必然有一个廉洁自律、处事公正的领头人。古人曾说：吏不畏我严，而畏我廉；民不服我能，而服我公。班组长只有做到公正、廉明，才能有效

地组织、指挥、协调班组的工作，才能令行禁止，妥善地化解各种矛盾和纠纷，从而充分调动组员的工作积极性。如果你只是利用那点小小的权力去谋私利，不顾制度，不顾全局利益，那是无论如何也带不好一个班组的。

四要做好遵章守纪的表率。要简单管理班组，带好队伍，遵守纪律和制度是最为重要的前提。因而班组长一定要做遵守纪律的模范，当班组制度执行的表率，起到模范带头作用，引导班组员工都遵守纪律和制度，班组管理才会井然有序而且简单高效。



公正处事，把每一碗水都端平

班组是管理的最前沿，是落实作业标准的最小单元，班组管理的规范与否直接决定他们的工作绩效。今天，科学的激励约束机制已成为强化作业标准落实的最有效载体。作为一班之长，如何坚持公开、公正、公平，强化激励约束，调动一切积极因素，确实是一门大学问。

要管理员工，要树立威信，最有效的办法就是公平公正。很多人认为班组长的影响力来自于“权”，即班组长职位本身所拥有的权力，如奖赏权、惩罚权等。显然这是一个误区。位置不等于影响力，那些缘于职务的影响力往往体现在员工的“口服”上，他们表面上认可你的想法，但心里其实并不认同。班组长要使人自愿追随，必须拥有并时刻彰显一些特质，如正直、责任感、贡献、诚恳和永不言败等，这些都是能增强团队向心力的基本元素，而公平、公正是获得支持和拥护的最重要的因素。