

班组长 管理手册

朱卫国 王明哲◎著

班组长，职位不高，决策不少，
“麻雀”虽小，责任很大！

班组长作为企业的基层管理者，既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带，日常工作中担任着管理和被管理的角色，是班组的主心骨和带头人。

BANZU
ZHANG
GUANLISHOUCE

中国商业出版社

班组长 管理手册

朱卫国 王明哲◎著

班组长，职位不高，决策不少，
“麻雀”虽小，责任很大！

班组长作为企业的基层管理者，既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带，日常工作中担任着管理和被管理的角色，是班组的主心骨和带头人。

BANZU
ZHANG
GUANLISHOUCE

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

班组长管理手册/朱卫国,王明哲著. —北京:
中国商业出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-5044-8064-4
I. ①班… II. ①朱… ②王… III. ①班组管理—手
册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 063777 号

责任编辑:刘万庆

中国商业出版社出版发行
010—63180647 www.c - cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市德美印刷厂印刷

*

710×1000 毫米 16 开 14.75 印张 190 千字
2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
定价:35.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

目录 Contents

第一章 找准角色定位：看清自己，亮出最优秀的自己

1. 班组长是个什么样的领导 / 2
2. 知晓责任做好事情，兵头将尾一样精彩 / 6
3. 守住自身职责，秉公运用手中权力 / 9
4. 什么才是班组长最出色的工作能力 / 12
5. 知道自己该做什么，才能把事做好 / 16

第二章 完善工作方法：尽职尽责，做众人眼中的好班头

1. 做高明的指挥者，打造优秀班组团队 / 22
2. 巧施招数管理有个性的下属 / 26
3. 妥善处理自己与下属之间的矛盾 / 30
4. 及时有效解决员工内部冲突 / 33
5. 与班组成员保持良性沟通 / 37

第三章 高效率抓生产：有效安排工作，合理掌控全局

1. 开好班前会，知晓班组生产管理和任务 / 44
2. 有效订立班组生产计划 / 48
3. 把控全局，严格执行标准化管理 / 54

4. 及时按计划编排岗位,搞好人员分配 / 57
5. 有效率的做好班组内的生产管理工作 / 61

第四章 紧盯作业安全: 严把安全防线, 才能防患于未然

1. 滤清现场管理的基本内容和应对措施 / 68
2. 现场管理好,人员流动才不频繁 / 71
3. 开展作业巡查,及时处理各种异常现象 / 75
4. 管理现场,有效做好交接班工作 / 79
5. 加强完善作业日报管理 / 83

第五章 追求生产品质: 精益求精, 细节中杜绝一切缺陷

1. 充分发挥 QC 小组的作用 / 90
2. 全力以赴,改进班组生产质量 / 94
3. 谨遵质量管理 PDCA 循环方法 / 98
4. 严把质量关,是班组长的职责 / 103
5. 努力落实质量“零缺陷”理论 / 107

第六章 做好物料管理: 控制成本强化意识, 最大限度减少浪费

1. 实施科学有效的物料管理 / 114
2. 如何摆平物料管理作业中的难题 / 118
3. 精心把关物料的验收和入库 / 123
4. 怎样做好物料发放和辅助材料管理 / 127
5. 巧妙处理不良物料搁置 / 130

第七章 熟练设备管理：不断熟悉应用，工作才能得心应手

1. 做好班组设备使用管理 / 138
2. 有效进行设备保养和维护 / 143
3. 建立设备日常管理规范 / 147
4. 设备检查工作，一定要定期坚持 / 151
5. 如何进行仪表、工具管理 / 156

第八章 保障安全运行：安全保障不容忽视，将事故发生率降低为“零”

1. 做好班组安全防线的基石 / 164
2. 细致做好班组安全检查 / 168
3. 严格规范班组安全制度 / 173
4. 三令五申，反复进行班组安全教育 / 177
5. 如何进行劳动保护 / 182

第九章 不断充实学习：学无止境，班组工作也要与时俱进

1. 不断充电，做一个学习型的班组长 / 188
2. 做好自我建设，满足自我职业需要 / 192
3. 掌握一流管理方法，提高班组执行效率 / 195
4. 学点专业法律知识，知法之后活学活用 / 200
5. 掌握必要急救常识，突发事件做事不乱 / 203

第十章 寻求创新途径：打破常规思维，新思路才是创新之本

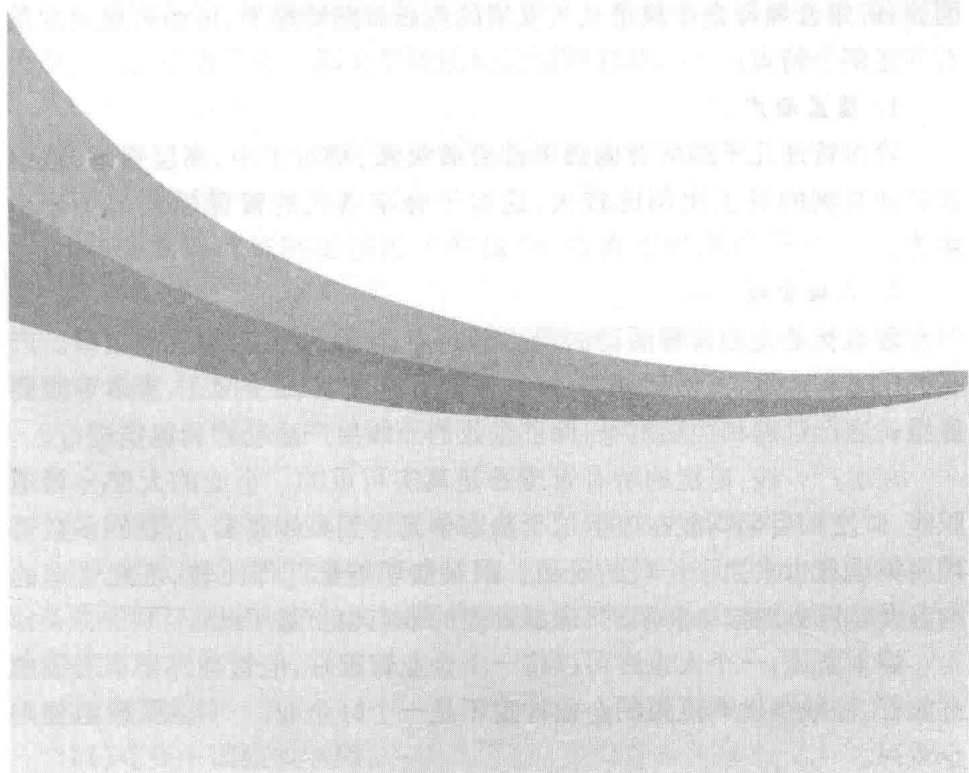
1. 带着思想去工作，不断寻求创新之路 / 210



2. 在疑问中找方法,在解决问题中缔造惊喜 / 214
3. 调换个角度看问题,换种思维世界更精彩 / 217
4. 集中优势力量,才会有满意的结果 / 220
5. 突破常规,永远不做经验的奴隶 / 223

第一章

找准角色定位:看清自己,亮出最优秀的自己





1

班组长是个什么样的领导

班组是企业进行生产经营活动的基层单位,是员工队伍建设的基本场所。企业的各项工作目标最终都要通过班组来实现。而作为班组长,其素质的高低,组织能力的强弱,直接影响到企业生产运行是否平稳,产品质量能否得到保证,生产成本能否得到控制,并最终影响企业的经济效益。将班组管理工作做到位,企业发展就打下了坚实的基础。只有每个班组都充满活力、健康运转,企业才能实现稳定、持续的生产,才会出现旺盛的活力和生命力,才能在激烈的市场竞争中处于不败之地。

班组长是个什么样的领导?要明白这个问题,我们需要明白班组管理的特点。一个企业战略的实施效果取决于各个基层班组的组织状况和执行过程,而基层的班组管理水平的高低也直接关系到企业发展的大局。因此,班组管理是企业获得长久发展的基石。归纳起来,班组管理通常具有下述两个特点:

1. 覆盖面广

班组管理几乎跟所有的员工都会有关系,相对于中、高层管理,班组管理涉及到的员工比例比较大,这对于金字塔式的管理模式是十分适合的。

2. 直接管理

班组长是企业管理活动的最终落实点,直接为企业的生产服务。产品的质量 and 产量、交货日期、现场作业的安全性、员工的工作情绪等需要班组长进行管理和控制引导,保证企业的一线生产活动顺利稳定进行。

在生产一线,班组的所有管理都是真实可见的。企业的大部分管理职能、制度和目标均能在班组这个基本单元得到具体落实,企业的多数管理决策信息也来自于一线的班组。跟某些职能部门作比较,班组管理的内容会显得更加繁杂和琐碎,班组管理的难点也正基于此。

综上所述,一个人也许可以将一个企业管理好,但管理好一个班组未必能行,而缺少优秀班组的企业肯定不是一个好企业。一句话,班组强则企业兴。

◎班组长是什么样的领导

班组长是班组的直接领导,卓越的班组长是企业获得长久发展的基石。班组要想将基层的作用充分展现出来,就需要有优秀的班组长来进行有效地班组管理。

如此一来,班组长的巨大作用就体现出来了。班组长常常是长期处在一线工作的员工,对整个生产环节都很了解,又熟知生产过程中容易出现的问题,能够对症下药,将生产隐患消除在萌芽状态。从这点来看,班组长又是企业一线生产流程的监督员、晴雨表,时刻为企业的生产环节把脉,不管遇到大的变动还是小的变动,班组长都能保证做到灵活处理。

班组是企业组织生产经营活动的基本单位,班组长就是班组中的领导者。对于班组长这样一个岗位,不了解的人以为就是管管人、做做工,根本就没有什么技术含量可探究,也不需要培训,只要这个人具有吃苦耐劳的品质,就可以上岗,还能够做好。当然,具备能吃苦耐劳的职业精神是一个重要条件,但班组长要做的工作并非是想象中的那样简单,特别在大型企业。先看下面一则关于班组长的招聘启事。

××企业班组长招聘说明

1. 工作职责

(1)听取清理车间主任的工作指令,负责本班组产品生产的具体安排。

(2)对本班组生产完成情况进行检查落实,负责本班组生产数据统计与生产调度,以及本班组与上、下工序的产品交接。

(3)对本班组的生产过程进行工艺控制与质量控制,使产品达到质量要求。

(4)负责本班组的安全与现场综合管理,使之达到管理标准。

(5)对车间主任、设备与安全管理主任的工作加以协助,保证本工序设备的完好以满足生产与质量要求,协助编制设备检修与维修计划,并协助组织实施。

2. 任职要求

(1)有高中或技校学历。



(2)具有一年以上制造业班组管理经验。

(3)对本工序的工艺技术参数与操作要点有充分把握,熟练本工序的操作方法,熟悉本工序的设备性能。

(4)了解铸造方面相关知识者优先。

(5)能够懂技术方面的英文原著者优先。

由以上招聘案例我们可以看出,班组长的工作并非像想象中的那样简单,作为班组生产管理的直接指挥者和组织者,班组长肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生的使命,还有生产管理、劳务管理、辅助上司开展工作的职责。

具体来说,班组长是指在生产现场,对生产线作业人员进行直接管辖,并对其生产结果负责的人。班组长管理控制的幅度,因企业及行业区别而有所不同,而其称呼也有所不同,有组长、班长、领班等称谓。

班组长通常由车间负责人任命或由员工投票推选,再由现场、车间负责人批准。班组长的工作是将生产资源投入以生产出成品的管理,即对现场的作业人员、设备、材料、作业方法、生产环境等生产要素,进行合理的优化配置,以实现企业的各项管理目标。

假如将管理层比作是赛场上的教练,那么作为基层管理人员的班组长就是队长——他们不仅要在场上指挥队友一起进攻,还要身先士卒,亲自上阵。在实际的工作中,管理层的决策做得再好,假如缺少了班组长的大力支持和密切配合,缺少了一批管理有方的班组长来组织开展工作,那么再高明的决策也很难变为现实。所以,班组长是企业不可小觑的中坚力量,是企业管理的基础,又是企业人才的后备军。很多优秀的中、高层管理者,大多是从班组长成长起来的。

◎班组长有什么类型呢?

随着社会的进步和工作需要,越来越多的年轻人走上了班组长的岗位,但由于他们多数都是靠师傅带徒弟的方式或凭借自己的日常摸索,积累经验来了解、感悟管理为何物,所以缺乏系统的管理知识。尽管他们的经验很重要,但是经验不够系统,总有一些盲区存在,因此必须借助系统的理论培训来提升班组长的管理水平,使班组长的管理工作由自发变为自觉的层次。当前企业的班组长的管理水平现状通常有以下几个类型:

1. 生产技术型

这类型的班组长常常都是些业务尖子，但普遍在人际关系的协调性方面欠弱，工作方法一般都比较简单，他们往往用对待机器的方法来对待员工，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，所以这类型的班组长有必要学习人际关系方面的知识。

2. 盲目执行型

这类型的班组长的身上有着十分浓厚的计划经济时期的特点，他们常常在创新和管理能力方面比较欠缺，往往表现为态度和作风生硬，给人官僚主义的感觉。

3. 放任自由型

在企业中，有的班组长自身对担任这一职务不是很感兴趣，所以上任后常常采取无为而治的做法，得过且过是他们在工作中常有的表现。他们对工作没有责任心，那么这类型班组长事实上徒有虚名，在班组成员中也很难有任何威信。

4. 劳动模范型

在实际的工作中，这类型的班组长通常能够踏踏实实、勤勤恳恳，但对担任领导工作难以胜任，因此对这类型的班组长假如不开展管理能力方面的学习他们是难以在领导岗位上做出担当的。

5. 哥们义气型

这种类型的班组长对待班组成员往往是称兄道弟，关系如哥们一样，在工作中容易丧失原则，遇事容易感情用事，事实上他们早已将自己混同于非正式小团体的小头目，没有将应有的班组长的作用充分发挥出来。

总的来说，班组长的岗位至关重要。当前的班组长因为很多原因，普遍缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力，因此班组长素质的高低，直接影响到将企业的决策在最基层能否得到有效地贯彻和执行，也影响到企业的最终效益能否得到实现，也影响到企业的良好形象能否得到充分展示。



2

知晓责任做好事情,兵头将尾一样精彩

班组长是企业基层的管理者,直接负责管理企业一线的生产活动,每一件事情都十分具体,哪一件事都推不去、躲不掉。要使生产层产生更大的效率,就必须要求一线的班组长拥有较高的素质,将他们的管理本事逐渐丰富起来。

怎样才能做好班组长?就要要求班组长知晓自己的责任,提升自己的管理本领,具体来说表现为:

首先,班组长要明确自己在企业里所扮演的角色,准确地把握自己的权利和义务,知晓企业领导和员工对自己的各自期望是什么。一般来说表现在三个方面:

1. 规范自己角色,把握好本岗位的权利和义务

班组长所代表的立场是多方面的:对下代表着经营者的身份,对上代表着生产者的身份,面对直接上司既代表着员工的立场,同时又兼顾上级的辅助人员的立场。

假如班组长对这一规范不甚了解,也不明白自己到底有多少权利、义务和职责,应扮演哪些角色,这样一来尽管处在班组长的位置,却不能将班组长的作用充分发挥出来,那么就是没有实际价值的班组长。诚然,班组长在对自己角色的把握上也不能太过,西方把这种现象称为“印象整式”,会被员工认为是“装蒜”,以至不认识或不了解普通的员工。

2. 了解领导的期望值

作为下级,必须明确地领会领导的指示,还需明确领导指示的背景、环境和领导的个人风格。一些情况下,作为下级的班组长花了很大的精力和时间做某事,可结果并非是领导所希望的,这样费了力气反而没有达到应有的效果。诚然也有可能你是正确的,可是领导不认可,该怎么办呢?这时班组长就要挑选适当的时机将自己的建议表达出来,让领导比较全面、准确地考虑你的建议。西方就有这样一种说法:驾驭好你的领导,就要知晓领导的风格,才能更好地协调好关系,更好地来开展工作。

3. 了解下级对你的期望值

普通员工对班组长一般有这几个方面的期望:

(1)办事公道。作为管理者对办事公道可能说起来容易,但真正实践起来却十分困难。历史上,由于我们长期受传统的小农经济和计划经济的影响,公平往往被错当作平均主义,所以就要求班组长在分配工作中做到办事公道、奖罚分明,在利益分配上也要做到公道,唯有这样才能让员工信服。

(2)关心下属。如果班组长对员工在工作和生活上的关心和了解不够,员工自然也会不满意你。

(3)目标明确。作为管理者,明确目标是做好班组长一个最重要和最起码的前提。作为一个班组长,各类目标也应十分明确,不然就纯粹是一个糊涂官。

(4)准确发布命令。班组长是一线的指挥者,在发布和传达命令的准确程度应像机场上的管制员给飞行员发布命令那样得准确无误,不然极易出现歧义,这样在命令的传播过程中就会出现很多失误,造成安全事故。

(5)及时指导。在实际工作中,下属大多期望自己经常能够得到班组长的及时指导,因为班组长的及时指导就是对他们关注和培训。

(6)分享荣誉。作为班组长还应做到十分慷慨地将荣誉和奖金分给大家,班组里的劳动模范越多,班组长工作就能做得越好。

◎班组长履行好自身职责

通常来说,班组长要做好生产现场应该了解工作中基础的问题,但这还欠缺很多,还必须更加仔细、准确地了解企业的企业文化,以及领导习惯、员工的性格特征,物料的以往、现在、将来的情况,车间设备的应用状况等。

班组长作为兵头将尾,各项工作首先需要班组长管安全、管现场,是生产现场管理的执行者和落实者,要做好各项工作,班组长必须严抓班组建设和现场安全管理,严格遵照安全标准化作业制度,大胆管理,敢于挑战“人情关、面子关、好人关”。



1. 人情关

因为班组长和班组成员他们长期在一起工作,他们之间彼此相处很融洽,可以说这个因素有利于班组的凝聚力、战斗力。可是,在班组管理工作中,有时熟人、老乡、朋友反倒成了制约班组长大胆管理的“人情关”。假如这些人只是凭经验、靠感觉地违章作业,班组长不做任何表示,或网开一面,或视而不见,埋下了事故隐患,直到有一天事故突然发生,才追悔莫及。

2. 面子关

在平时的工作中,班组长需要做到巡检到位、观察到位、维护到位,坚决制止那些在检查中所发现的违章作业,要敢于将面子拉下。这既是对班组成员和企业负责,也是对班组长职责负责。

3. 好人关

有些班组长顾虑很多,害怕日常管理严格了,会得罪很多人,于是就对工作中出现的一些违规现象听而不闻,视而不见,睁一只眼闭一只眼,本应坚持的原则不坚持,本应纠正的违章也不大胆纠正,本应追究的责任也放弃追究,即便处罚也是不痛不痒,与人一团和气。这样看起来跟人团结,好像与人友好为善,实际上这种管理是对员工生命安全的不负责,结果只能是害人又害己。

◎打造和谐型班组团队

班组长需要掌握职业化的工作技能,带领全班组员工创建技能型班组,用以提升整个班组的战斗力和影响力。同时,培养出高技能、高素质、适应性强的员工队伍,把班组当做技术革新、产品创新的重要阵地,将班组打造成高水平的技能团队。班组长可积极鼓励员工参与企业的技能比武、劳动竞赛、岗位练兵活动,并将各类竞技活动向技术创新比赛推进延伸,支持员工开展小发明、小革新、小改造、小设计等竞赛,大力鼓舞员工参与技术交流、科研攻关等活动,将员工操作技能水平逐渐提高。班组长还可发挥劳模标兵的楷模作用和示范带头作用,创建“劳模工作室”,将员工的发明创造、合理化建议转化为现实生产力和经济效益。将员工的智慧成果,用以解决生产中的一些难题。

作为“兵头将尾”的班组长不仅要将自己培养成学习型、技能型、安全

型的基层领导以外,还需要重视打造一个和谐型团队,才能在实际工作中将困难化解,难关攻破,顺利实现企业和员工的共同愿景。班组长要将创建和谐企业的理念延伸进班组,逐渐深化班组民主管理,全面推行班务公开,打造优秀团队。可尝试在班组内建立完善工时计分、收入分配、自主管理等制度,并广泛征求班组员工意见和接受员工监督,保障员工享有对企业发展、班组生产目标任务和各项规章制度的知情权、参与权,对推荐入党、薪酬分配、推优级评选、培养提拔等事项的参与权、监督权。

班组长需要善于借助上级的优势资源,丰富基层的班组文化。在平日里要注意完善内部互帮互助、谈心交流等机制,做到安全上相互提醒,工作上相互帮助,生活上相互关心,学习上相互提高。丰富班组的文化生活,定期不定期组织开展文艺汇演、才艺展示、文体竞技等活动,将员工的业余文化生活丰富起来,不仅陶冶情操,提升员工素养,还能加强团队凝聚力,提高企业的美誉度。

3

守住自身职责,秉公运用手中权力

班组长在企业发展的过程中发挥着很关键的作用,他们直接与一线员工接触。班组长能否守住自身职责,秉公运用手中的权利就成为关键,因为广大的一线员工是企业生存的基础,班组长能否带动和管理员工,调动员工的积极性,在物质、精神、待遇、发展空间上做到公平公正,严格按照企业发展的规章制度来办事,才能发挥出班组长应有的作用。

班组长是企业中作用重大、人数众多的一支队伍,班组长综合素质的高低直接影响着企业的政策能否顺利地实施,所以班组长能否守住自身职责至关重要。班组长在生产管理中肩负重任,他们需要参与劳务管理,包括人员的调配、排班、勤务、严格考勤、员工的情绪管理、新进员工的技术培训以及安全操作、生产现场的卫生、班组的建设等都属于劳务管理。班组长在生产管理的职责包括现场作业、人员管理、产品质量、制造成本、材料管理、机器保养等等。简单地说,班组长的职责有以下四个方面:

1. 提高产品质量

产品质量就是企业的生命线。质量有助于提高企业的生产能力,节



省资源,提高产品和服务的竞争力,保证合理的产品质量,就可能很大程度上控制了产品的成本,在相同产品成本的情况下,保证产品的价格优势,从而获得较强的竞争优势。与此同时,保证合理的产品质量,又能够消除和尽可能减少产品的无形损失及废品损失和返修的费用,那么产品就能以较低的价格投放市场,赢得更多的消费用户和企业需求。

产品质量直接影响到企业的市场和客户,班组长需要带领员工在约定时间内保质保量地生产出高质量的产品而做出自己的努力。客户之所以感到高兴或满意,是由于他们所使用的企业产品质量过硬。忠诚的客户更有价值,因为他们会有重复购买行为,而且会为企业介绍其他购买者。他们甚至对企业有一定的宽容心,且更易被说服参与生产自己喜欢的产品。提高产品质量意义重大,这不但会对企业发展有至关重要的意义,还将对社会产生深远的影响。产品或服务质量是决定企业素质、企业发展、企业经济实力等竞争优势的主要因素。质量还是争夺市场最关键的因素,谁能够提供客户满意的产品或服务,谁就能掌握赢得市场的竞争优势。

2. 提高生产效率

班组长坚守自身职责的重要表现就是提高生产效率,这是指在相同的条件下,借助不断地创新,改进操作方法和流程,并激发员工的生产积极性,生产出更多更好更高质量的产品。生产线的劳动均衡是生产进度的重要保证,在100个环节中,只要存在一个环节效率低下,那么99个环节的努力都可能解决不了进度落后的问题。所以,紧紧掌握瓶颈工序的生产节拍,对其不断做出改善,是提升效率的最重要因素。

此外,班组长在生产中还应积极地辅助上级,表现在提高生产效率方面就是班组长应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况,提出建议,做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上,班组长应有的领导和示范作用没有充分发挥出来。

3. 降低成本

在如今市场经济获得快速发展的背景下,经济环境发生了剧变。随着信息技术的发展,为企业提供了更好的成本控制手段;而全球经济一体化让市场需求瞬息万变,竞争变得异常激烈,能够拥有成本优势对于一个企业的生存发展至关重要。