

“中国制造2025”

班组长培训标准教程

班组长 基础管理 培训教程

杨剑 水藏玺 编著

BANZUZHANG JICHU GUANLI
PEIXUN JIAOCHENG



化学工业出版社

 **“中国制造2025”**
班组长培训标准教程

班组长 基础管理 培训教程

杨 剑 水藏玺 编著



化学工业出版社

· 北 京 ·

为了便于企业内部培训或培训公司对相关人员进行培训,本书将班组长基础培训分为八个标准模块,主要包括:认清自己的角色与职责、必须掌握的5个管理工具、有效管理来源于个人权威、必须精通的5种管理方法、必须遵循的5项工作原则、必须懂得制订科学的工作计划、必须精通技术流程,以及如何提升个人与团队素质。

本书每个培训模块都是相对独立的一个知识单元,读者既可以从头到尾阅读,也可以单看一章、一节,甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识,也可以直接跳过,或者选择感兴趣的内容进行阅读。

本书适用于企业内部培训或培训公司对企业进行培训,也可供企业员工和管理人员自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组长基础管理培训教程/杨剑,水藏玺编著. —北京:化学工业出版社,2016.11

“中国制造2025”班组长培训标准教程

ISBN 978-7-122-28113-5

I. ①班… II. ①杨…②水… III. ①班组管理-中国-技术培训-教材
IV. ①F425.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第227655号

责任编辑:王听讲

装帧设计:王晓宇

责任校对:边涛

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张11½ 字数207千字 2017年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

目前世界经济竞争有两条路径：一是信息化，另一是工业升级。而工业升级就是“工业 4.0 革命”。新一轮国际博弈将围绕“工业 4.0 革命”来进行，“工业 4.0 革命”是当今大国崛起的必由之路，世界经济和政治版图将因此发生深刻变革！

“工业 4.0 革命”将成为今后各主要大国竞争的试金石，谁能抢得先机，提前完成“工业 4.0 革命”，谁就能继续辉煌；反之，如果无法完成“工业 4.0 革命”，哪怕当下是强国、大国，也会就此走向平庸，乃至没落。

中国对接“工业 4.0 革命”的具体措施，就是“中国制造 2025”，“中国制造 2025”是中国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。2016 年 4 月 6 日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，通过了《装备制造业标准化和质量提升规划》，要求对接“中国制造 2025”。

“中国制造 2025”提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，坚持“市场主导、政府引导、立足当前、着眼长远、整体推进、重点突破、自主发展、开放合作”的基本原则，通过“三步走”实现制造强国的战略目标：第一步，到 2025 年迈入制造强国行列；第二步，到 2035 年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，综合实力进入世界制造强国前列。

“中国制造 2025”战略落地的关键在人，尤其是处于末端管理的班组长的管理水平，直接决定了中国制造的水准。这套“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”，就是专门为生产制造企业实现管理转型和提升管理水平而撰写的系列书。该系列书包括《班组长基础管理培训教程》、《班组长现场管理培训教程》、《班组长人员管理培训教程》、《班组长质量管理培训教程》、《班组长安全管理培训教程》，对班组长的综合管理、现场管理、人员管理、质量管理、安全管理的基本方法和技巧进行了全面而又细致的介绍。

这是一套汇集了当前中国企业管理最先进的管理理论和方法，并且简明易懂、实操性很强的优秀之作，是企业职工培训的必选教材，也是企业管理咨询和培训的参考读物。我们相信，“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”的出版，对提升我国企业的管理水平会有积极的推动作用。

 (胡俊睿)

(中国航天科工集团)

基层管理是绩效之源、竞争之本。因为企业员工集中在基层，企业管理职能主要在现场，基层是优化企业管理的突破口；产品质量保证主要体现在现场，现场的质量管理是保证产品质量的核心；生产成本的高低取决于现场，要有效降低成本，不从班组着手是不可能成功的；同时，大多数企业的事故发生在班组现场，只有提高班组管理水平，才能降低事故的发生率。

班组是企业的细胞，班组长是细胞核，是连接中层管理与员工的桥梁，在企业组织扁平化的今天，越来越多的企业管理者意识到：班组长的作用越来越大，优秀班组建设是现代工厂提升管理效率的重要部分，卓越班组长更是企业不可或缺的人力资源。本书正是为打造企业卓越班组长而撰写，深研读透这部书，按照书中设置的内容强化训练，企业班组长将会成为卓越的基层管理一族。

为了便于企业内部培训或培训公司对相关人员进行培训，《班组长基础管理培训教程》将班组长基础培训分为八个标准模块，主要包括：认清自己的角色与职责、必须掌握的5个管理工具、有效管理来源于个人权威、必须精通的5种管理方法、必须遵循的5项工作原则、必须懂得制订科学的工作计划、必须精通技术流程，以及如何提升个人与团队素质。

本书每个培训模块都是相对独立的一个知识单元，读者既可以从头到尾阅读，也可以单看一章或一节，甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识，也可以直接跳过，或者选择感兴趣的内容进行阅读。

本书是以美的集团股份有限公司、深圳长城开发科技股份有限公司、深圳亿利达商业设备有限公司和某大型军工企业等单位的管理流程和方案为蓝本编撰而成，具有很强的实用性。在本书编写过程中，我们还深入深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂等中小企业进行了实地考察和讨论，对于他们的大力支持，表示衷心感谢！

本书主要由杨剑和水藏玺编著，在编写过程中，刘志坚、王波、赵晓东、许艳红、黄英、蒋春艳、胡俊睿、吴平新、邱昌辉、贺小电、张艳旗、金晓岚、戴美亚等同志也参与了部分工作，在此表示衷心的感谢！

相信本书对战斗在企业一线的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，都是一本很实用的读物。如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。我们的联系邮箱是：hhhyyy2004888@163.com。

杨 剑

2016年10月

第一章 认清自己的角色与职责	1
第一节 班组长在职场中的定位	1
一、班组长的职场网状结构	1
二、班组长的职场角色	2
第二节 班组长的工作职责	2
一、班组长的工作职能	2
二、所有班组长的通用性职责	4
三、生产车间班组长的职责	5
四、质管班组长的职责	8
五、维修班组长的职责	9
第二章 必须掌握的 5 个管理工具	10
第一节 5S 管理	10
一、什么是 5S 管理	10
二、5S 活动有哪些作用	11
三、5S 活动应遵循哪些原则	12
四、如何在班组具体实施 5S 管理	13
第二节 目视管理	15
一、什么是目视管理	15
二、目视管理的实施方式	15
三、目视管理的实施手段	16
四、班组常用目视管理方法	18
第三节 看板管理	19
一、什么是看板管理	19
二、现场看板的种类	20
三、各类看板的使用方法	21
四、班组看板管理主要项目	22
第四节 六西格玛管理	23
一、什么是六西格玛 (6 σ)	23

二、6 σ 管理的执行成员	24
三、6 σ 管理的实施方法	25
第五节 PDCA 循环	26
一、什么是 PDCA 循环	26
二、PDCA 循环的特点	26
三、PDCA 循环的实施步骤和方法	27
四、PDCA 的综合应用	28
第三章 有效管理来源于个人权威	31
第一节 目标明确	31
一、明确目标	31
二、准确命令	32
第二节 知人善用	33
一、知人善用, 发挥成员才能	33
二、培养下属, 发挥团队力量	34
三、加强管理, 提高绩效	35
第三节 办事公道	37
一、学会做人	37
二、办事公道	38
三、分享荣誉	38
第四节 关心部下	39
一、关心员工	39
二、及时指导	40
三、善待班组成员	42
第五节 形成自己的管理风格	44
一、班组长管理风格的 2 个大类	44
二、班组长管理风格的 6 个小类	44
第四章 必须精通的 5 种管理方法	48
第一节 目标管理法	48
一、什么是目标管理	48
二、目标管理有何特点	49
三、如何构建目标管理体系	50
四、班组目标如何落实	51

第二节 班组会议法	53
一、班会有什么作用	53
二、如何开好班会	54
三、如何召开班前会	55
四、如何召开班后会	58
第三节 5W2H 法	58
一、什么是 5W2H 管理法	58
二、如何应用 5W2H 管理法	60
第四节 8D 问题求解法	63
一、什么是 8D 问题求解法	63
二、8D 求解法的操作流程	65
三、8D 求解法如何具体实施	65
第五节 标准化维持法 (SDCA)	66
一、什么是标准化维持 (SDCA)	66
二、标准化的目的和要求	68
三、SDCA 活动可以达到哪些效果	69
四、SDCA 活动有哪些工作步骤	70

第五章 必须遵循的 5 项工作原则 71

第一节 制度管理	71
一、班组管理需要哪些制度	71
二、建立制度管理有哪些方法	72
三、班组如何实施和贯彻管理制度	73
第二节 注重细节	75
一、树立管理无小事意识	75
二、认真实践“管理无小事”	76
三、注重上下班时的关键点	76
第三节 讲究技巧	77
一、了解组员对你有什么期望	77
二、有效调控成员之间的纷争	78
三、正确处理方方面面的人际关系	80
四、及时化解工作中的各类难题	81
第四节 讲求效率	85
一、确定优先顺序	85

二、科学分配时间	86
三、做到“日事日毕”	88
四、善用时间管理工具	89
第五节 分工合作	90
一、班组如何有效分工	90
二、副班组长如何配合班组长工作	91
三、如何加强班组成员的合作	92
第六章 必须懂得制订科学的工作计划	95
第一节 做好计划，保证生产	95
一、班组生产计划编制的原则与流程	95
二、计划生产型企业如何编制生产计划	97
三、订单型企业如何编制生产计划	103
四、如何安排紧急生产任务	107
五、计划延误时如何处理	108
第二节 控制生产过程，防止交货期延误	109
一、如何控制好生产流水线	109
二、生产瓶颈如何预防与解决	111
三、缩短交货期有何方法	114
四、交货期延误怎么处理	115
五、如何进行生产进度控制	117
第三节 提高生产效率，防止“窝工”	120
一、如何制订标准时间	120
二、推广应用高效率生产方式	123
三、如何防止“窝工”	124
四、如何改善生产效率	126
第七章 必须精通技术流程	131
第一节 精通技术和流程	131
一、技能过硬，才能服人	131
二、积极参加技术培训	132
三、识读生产工艺流程图	133
四、懂得生产技术工艺管理	135
第二节 积极参与技术改造	136

一、如何进行新产品试制·····	136
二、怎样确认首件产品·····	137
三、怎么管理样板·····	138
四、如何进行新产品投产·····	139
五、如何推进技术合理化建议工作·····	141
第八章 如何提升个人与团队素质·····	143
第一节 了解自己的个人素质·····	143
一、班组长需要哪些管理能力·····	143
二、班组长需要哪些专业能力·····	145
三、班组长需要什么样的沟通能力·····	146
四、班组长如何测评自己的能力·····	154
第二节 自我塑造,不断提升·····	158
一、努力学习,时时充电·····	158
二、培养能力,自我塑造·····	160
三、如何提高自己的情商·····	163
四、如何提升自我管理能力的·····	165
五、如何提高职业综合素质·····	168
第三节 建立现代五型班组·····	169
一、什么是“五型班组”·····	169
二、如何建设“五型班组”·····	171
参考文献·····	174

第一章

认清自己的角色与职责

作为最基层的管理者，班组长要清楚自己在组织中的位置，认知自己在公司中的角色。如此才能真正做好班组管理工作，忠实履行自己的职责。

班组长在职场中对下代表经营者，对上代表生产者，对其他单位代表班组。为此，作为管理者，班组长是“将尾”；作为员工，班组长是“兵头”。

因此，作为班组长，需要建立自己的人际网状结构，以明确班组长在组织中的角色定位。同时，明确自己的工作职责。即班组长要完成的工作目标和任务，以及为达成这一目标所需采取的行动。

第一节 班组长在职场中的定位

一、班组长的职场网状结构

班组长在职场中，作为管理者，是“将尾”；作为员工，是“兵头”；相对于其他班组长，是同僚。

班组长面对管理层是执行者，需要不折不扣地完成工作任务；面对下属，班组长首先是领导者，需要确保员工以高度的热情完成工作任务；其次，是指挥者，需要合理调配人力、物力、财力确保任务的完成；第三，是教练，要能够发现员工工作中的不足，并及时提供正确的指导和培训，以改善他们的工作状况。

面对同级，班组长是合作者，需要站在他人的立场上，了解别人的需要，并尽力提供配合。

因此，作为班组长，需要建立班组长工作关系网状结构（图 1-1），以明确班组长在组织中的角色定位。

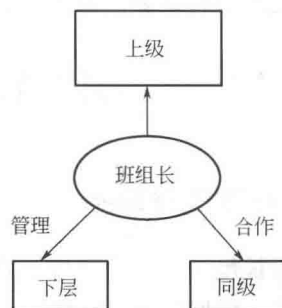


图 1-1 班组长工作关系网状结构

二、班组长的职场角色

角色就是指人们对某一职位所期望的一系列行为。班组长作为最基层的管理者，要明确自己在组织中的位置，认知自己在公司中的角色。只有清楚地认知自己所扮演的角色，才能真正做好班组管理工作，忠实履行自己的职责。

1. 班组长角色有什么独特性

班组长的角色是由其在组织结构中的地位和作用决定的。

- ① 班组长直接负责产品生产或劳动服务。
- ② 班组长的工作富于操作性和技术性。
- ③ 班组长处于管理层与员工的中间位置，是管理层与操作层之间的桥梁。一方面班组长代表管理层面对员工；另一方面，班组长代表员工面对管理层。

2. 班组长如何准确把握自己的角色

因为班组长要代表三个立场：对下代表经营者；对上代表生产者；对其他单位代表班组。为此，班组长必须做到以下几点。

（1）了解上级的期望。作为下属，必须清楚地了解上级的指示，以及上级指示的背景、环境和上级的风格。有时候作为下属的你费了很大的力气做某事，但并不是上级所希望的，结果费了力气反而没有达到本该有的效果。

（2）了解下属员工对你的期望。下属员工对上级有以下 6 个方面的期望：

- ① 办事要公道；
- ② 关心下属；
- ③ 明确目标；
- ④ 准确发布命令；
- ⑤ 及时指导；
- ⑥ 分享荣誉。

作为班组长既要了解上级，又要了解下属，才能把工作做得更好。

第二节 班组长的工作职责

一、班组长的工作职能

班组长是指在生产现场，直接管辖生产一线作业员工，并对其生产结果负责的管理人员。根据管理控制的幅度，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、拉长等各种称谓。

班组长的职能，就是班组长这个职位所应有的功能和应起的作用。班组长的主要职能有以下几个方面。

1. 计划职能

(1) 计划本班组的日常工作，进行人力安排，对落实到本班组的上一级计划进行细化。

(2) 对人、财、物等方面的需求进行预算和落实，以应付未来事态的变化发展，并将情况报告上级，以便及时采取适当的后备措施。

(3) 对本班组的工作进行决策，并承担相应的后果。

(4) 具体执行企业涉及本班组的计划。

(5) 就本班组未来的需要，以及这些需要如何满足等问题，和本班组员工及其他部门的班组长进行讨论。

2. 组织职能

(1) 对本班组人力资源进行调配。在班组内部出现人员空缺或者是当班组规模扩大时，具体参与人员的聘用工作。

(2) 把自己的班组建设成为一个有效的集体，实现每个员工的工作效能对整个班组有的贡献最大化。

(3) 妥善保管和配置本班组所需要的设备和工具，保证各项补给品和设备量的充足。

(4) 创造良好的工作气氛，以使每个员工都能高水平地进行作业和完成任务。

(5) 明确每个员工的位置和作用，并使其自身也明确这一点。

3. 指挥职能

(1) 正确指导员工关于工作职能、工作安排，以及他们的工作，如何和整个企业进行联系等建立正确的认知。

(2) 发布工作指令，安排具体工作。

(3) 把企业的方针政策和指示向员工进行解释说明。

(4) 协助员工解决与工作相关的问题，并接受咨询。

(5) 与员工保持密切沟通，并向他们提供一些重要信息。

(6) 运用激励措施，激发员工出色地工作。

(7) 为了本班组的成绩，必要时采取创造性的行动。

(8) 消除员工工作障碍，鼓励以实现目标为宗旨的积极行动，借以促进班组目标的实现。

4. 控制职能

- (1) 对员工的工作表现进行科学评价。
- (2) 建立本部门的工作标准,并使这些工作标准落实到各个岗位。
- (3) 核对和检查下属的工作。
- (4) 当违纪行为发生时,采取适当的惩戒性应对措施。
- (5) 就本班组员工的工作表现,以及需要上级部门采取行动的问题,向上级报告。
- (6) 把成本控制在预算线以内。
- (7) 评价安全状况,落实安全保护制度。
- (8) 为其他部门提供进行协同工作所必需的信息。
- (9) 认真听取员工的建议和意见,并使之转化为工作动力。
- (10) 广开言路,及时处理员工的抱怨和不满。
- (11) 进行准确的工作记录,并在必要的时候报告上级。

二、所有班组长的通用性职责

班组长是基层的管理者,直接管理班组作业人员,是 Q(品质)、C(成本)、D(交货期)指标达成的最直接的责任者。班组长的工作职责主要包括以下几方面。

1. 劳务管理

劳务管理包括人力调配、排班、勤务、严格考勤、技术培训、情绪管理,以及安全操作、卫生、福利、健康、团队建设等方面的管理。其中最重要的是人力调配和排班管理。

2. 生产管理

生产管理涉及现场作业、工程质量、成本核算、工具、材料、机器保养等方面的管理。

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,并提出自己的建议,做好上级的参谋助手。

在具体工作中,不同部门的班组长,其工作职责不尽相同。目前现实工作中,不少班组长只是停留在通常的人员调配和生产排班上,没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

三、生产车间班组长的职责

1. 认真搞好交接班

- (1) 严格执行《岗位交接班管理标准》。
- (2) 提前 20 分钟到岗位进行各项检查，了解上班生产情况。
- (3) 认真进行交接班，重要问题要现场交代清楚，当班问题若未处理清，则不能下班。

(4) 交班内容：

- ① 当班产量、质量完成情况；
- ② 原材料使用和库存情况；
- ③ 产品缴库和存量情况；
- ④ 工艺条件执行情况；
- ⑤ 上下工序与外车间的互相影响；
- ⑥ 生产上不正常现象的处理情况；
- ⑦ 生产安全及设备存在的问题。

2. 交班前的工作

(1) 到各岗位进行巡回检查一次

- ① 了解生产、设备、岗位卫生、劳动纪律等情况；
- ② 了解公用工程情况；
- ③ 了解安全生产情况。

(2) 听取各岗位的汇报，并认真做好记录

- ① 下班前 30 分钟各岗位汇报当班生产情况；
- ② 按要求做好记录，并做到字迹工整、问题交代清楚。

(3) 向企业生产调度汇报

- ① 下班前 20 分钟向企业生产调度汇报。
- ② 提前做好汇报准备，语言简练明确，交代清楚。

③ 汇报内容包括：当班生产情况；产量、质量完成情况；工艺条件执行情况；设备运行情况；原材料使用及库存情况；安全生产情况；生产中出现问题的处理；未完成的原因；上下工序、车间的影响。

(4) 搞好卫生。搞好岗位卫生，做到全方位打扫，不留死角。

3. 接班后的工作

(1) 到各岗位巡回检查一次。协调检查内容如下。

① 布置工作，协调关系；
② 工艺条件执行情况；
③ 各控制点的质量情况；
④ 各岗位记录是否按时，真实记录是否整洁，字体是否达到标准，是否进行巡回检查；

- ⑤ 设备润滑、卫生情况；
⑥ 是否有违反劳动纪律现象，对违纪者要进行批评教育；
⑦ 水、电、汽、煤气供应情况；
⑧ 安全生产及不安全因素整改情况。

(2) 接班后半小时向总调度进行汇报，并接受调度的询问。

- ① 汇报生产情况，反映生产中存在的问题；
② 解答调度所提出的疑问；
③ 听从调度所下的指令。

(3) 每班组要做到各生产岗位巡回检查两次，对查出的问题要及时处理，对班组长解决不了的重大问题，要及时向相关主管领导汇报，并采取有效应对措施，防止事态扩大。

4. 做好当班工作

(1) 组织好本班组人员的各项活动。

- ① 组织本班组人员定期参加技术学习；
② 定期召开本班组人员会议；
③ 组织本班组人员完成各项临时任务。

(2) 做好生产平衡，完成当班任务。

- ① 完成产量、质量任务；
② 搞好上下工序的生产平衡问题。

(3) 服从调度的指挥，听从调度的命令，及时完成调度下达的任务。

(4) 协助车间主管解决好生产问题，并负责设备检修的交工和试车验收。要对其切实负责，认真做好记录。

(5) 做好安全工作，搞好事故管理。

① 认真执行各项制度，对违反工艺操作规程及安全生产规程的行为进行制止，直至停止其工作。

② 做好本班组的安全管理工作，避免重大人身、设备、火灾、爆炸事故，减少一般事故。

③ 一旦发生事故立即组织抢救，采取果断措施，防止事故扩大，并及时向有

关部门报告。

④ 进行事故调查，召开事故分析，吸取教训。

(6) 生产中异常情况处理。生产中出现异常现象，有权建议停车处理，经车间领导或调度同意后，按上级意见执行后续处理工作。

5. 加强自身建设，提高技术、业务水平

(1) 掌握生产工艺，精通操作，熟悉管理，能处理生产中的问题。

(2) 了解设备的一般结构、原理，能处理小的作业故障。

(3) 搞好生产之间的衔接工作，平衡好上、下工序的生产，加强与调度的联系，搞好生产平衡。

6. 其他工作职责

(1) 临时情况处理。遇有缺岗情况严重影响生产正常进行时，可根据生产需要调配岗位操作人员，做到周密、细致，并维持正常生产运行。

(2) 完成车间交办的其他工作任务。

(3) 定期汇报工作：

① 定期向生产负责人汇报工作；

② 重要问题要及时向有关领导请示。

(4) 参加车间调度会：

① 汇报生产情况；

② 接受车间所布置的任务。

(5) 做好日常管理工作

① 做好考勤箱的管理；

② 严格进行日常考勤，不徇私情；

③ 严格请假、销假手续。确保生产岗位人员数量。

(6) 有权代表车间与企业有关单位联系生产工作。

(7) 有权处置物料，有权拒绝使用不合格的原料、材料，但经总工程师批示后，应按照批示执行。

(8) 在用设备发生故障时，有权决定要求修理或换用备用设备。

(9) 决定系统负荷的升降。在岗位操作允许的范围内，征得调度同意后，有权决定系统负荷的升降。

(10) 有权拒绝抽调在班人员从事其他活动。

(11) 有权临时调动本班组的作业人员。

(12) 有权检查、督促各岗位工作，有权制止违章作业。

(13) 对本班组人员，有权按规定批准假期。