

给你一个班组， 你会带吗？

官玮玮◎著



企业千条线，班组一针穿
带出一班精兵，勇攀职业高峰



中华工商联合出版社

给你一个班组， 你会带吗？

官玮玮◎著



企业千条线，班组一针穿
带出一班精兵，勇攀职业高峰



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你一个班组, 你会带吗? / 官玮玮著. — 北京:
中华工商联合出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5158-1251-9

I. ①给… II. ①官… III. ①班组管理 IV.
①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第066704号

给你一个班组, 你会带吗?

作 者: 官玮玮
策划编辑: 付德华
责任编辑: 关山美
封面设计: 盛世纳唐文化传媒
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: 北京兴星伟业印刷有限公司
版 次: 2015年4月第1版
印 次: 2015年4月第1次印刷
开 本: 787mm×1092mm 1/16
字 数: 240千字
印 张: 14.5
书 号: ISBN 978-7-5158-1251-9
定 价: 35.00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: cicapl202@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

前 言

我已经用尽全力，为什么还是遭到上级训斥、下属埋怨？

你说这样做，他偏那样做，而且他还觉得他的方法比你好，你怎么去说服他？

别人的班组拧成一股绳，我的班组散成一盘沙，如何才能黏合？

发生问题，我总是最后一个知道信息，如何跟员工沟通，让员工有效配合工作？

.....

对很多的班组长来讲，从优秀的技术工人走向基层管理岗位，很多时候不得不面对诸如此类的问题。企业千条线，班组一针穿。一个班组长的能力，决定了班组的未来。一群班组长的能力，决定了企业的未来。随着企业组织日益扁平化，班组长显得更加重要。

这是一个带人不易的时代，观念在变，规则在变……给你一个班组，你怎么带？

正人先正己。除非你管好自己，否则没有人信服你。本书的第一章，将告诉你如何通过自我管理来赢得信任、树立威信。

管人总是很难，管事总是很烦，用目标去管理则相对容易与简单。本书的第二章，将告诉你目标管理是如何实现的。

一个班组长的现场管理水平，在很大程度上体现了他的整体管理水平，决定了其班组的强弱。本书的第三章，将告诉你做好现场管理的方方面面。

质量是企业的生命线，也是班组的生命线。如何提升班组的生產质量？在本书的第四章，你会找到答案。

设备对员工来说，犹如武器对战士那样重要。管理好设备，使其保持在一个良好的状态，你的班组就能赢得上级的青睐，同级的尊重。本书的第五章，将系统阐述设备管理的注意事项。

一提到安全，想必所有班组长都会神色严峻。是的，安全无小事，一个烟头可能毁掉一个人，乃至一个企业。本书的第六章，将告诉你安全生产如何在班组中贯彻。

班组中约80%的问题是由于沟通不畅产生的。一个优秀的班组长必然是一个沟通高手。如果你觉得自己不善沟通，看完本书的第七章，你将会找到沟通的钥匙。

节约之所以对企业重要，是因为你节约的每一分钱都可以即时化为企业的利润。开源不易，节约需要更珍惜。本书的第八章将与你深入探讨有关节约的话题。

21世纪人才最贵。你班组的人才越多，你的班组就越“贵”，作为班组长的你自然也身价倍增。你当然想身价高，那么，先读本书的第九章吧。

内斗、潜规则、抱怨……消磨了员工的才智，腐蚀了团队的战斗力。本书的第十章，将告诉你如何管理班组中的常见问题，把大家拧成一股绳，拖动班组的船向前行。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。管理之路没有终点，不断地遭遇挫折，你积累了经验，不断地取得成功，你积累了信心。成功永远是一个过程，积累、迸发，再积累、再迸发……

愿你在班组长的岗位上带出一支精兵，在广阔的职场上打出自己的一片天空！

官玮玮

2015年4月

目 录

第一章 自我管理：打铁还需自身硬

- 管理从承担责任开始 /3
- 起好模范带头作用 /5
- 凡事要有大局意识 /8
- 以身作则的28个习惯 /10
- 班组长必备的10种能力 /12
- 做个高情商的管理者 /15
- 新班组长如何快速上手 /18
- 班组长胜任力自我评价 /22

第二章 目标管理：不做蒙着眼睛的驴

- 用目标管人而不是人管人 /27
- 遵守SMART原则 /29
- 制订周密的计划 /32
- 备货型生产计划的编制 /34
- 订单型生产计划的编制 /37
- 如何有效控制生产进度 /38
- 目标管理与Z理论 /41
- 目标管理只注重结果 /44
- 目标管理的监控与评估 /46

第三章 现场管理：让管理落地生根

- 推行5S现场管理法 /51
- 实行走动式管理 /55
- 坚持标准化作业 /58
- 作业日报表怎么做 /61
- 如何做好看板管理 /62
- 及时处理异常情况 /65
- 做好现场交接班工作 /68

第四章 质量管理：守住企业的生命线

- 质量保证是利润保证 /73
- 质量是一切的基础 /75
- 质量管理五要素 /77
- 坚持“三不”原则 /80
- 建立并完善标准化 /82
- 实行零缺陷管理 /85
- 善用PDCA循环 /89
- 发挥QC小组的作用 /92
- 质量管理的七种工具 /95

第五章 设备管理：工欲善其事，必先利其器

- 设备管理的内容 /109
- 班组设备使用要点 /111
- 设备管理“三好四会” /114

设备管理“五定六点” /115

杜绝设备使用不当 /117

重视设备的日常保养 /118

设备故障的处理 /121

第六章 安全生产管理：安全是班组的首要任务

安全生产不可心存侥幸 /125

完善班组安全生产责任制 /127

严控“三违”，绝不手软 /129

做好班组安全教育 /131

安全生产预知预警活动 /134

预防与避免职业病发生 /136

第七章 沟通管理：班组问题大都是沟通问题

开好晨会，一天不累 /141

举行一对一沟通 /142

让命令得到贯彻 /144

说服力就是领导力 /147

现在流行讲故事 /150

如何向上司汇报工作 /152

善用表扬与批评 /155

第八章 节约管理：省下来的全是利润

为企业省钱就是为自己省钱 /161

堵住“跑冒滴漏”的管道 /163

通过创新厉行节约 /167

重视废料的二次利用 /169

打造节约型班组 /172

让节约内化为习惯 /174

第九章 人才管理：如何让班组活力四射

敢于用比你更聪明的人 /179

小马拉大车，能力是锻炼出来的 /181

通过举行技能竞赛挖掘潜力 /183

扶员工上马，再送上一程 /187

通过培训提升员工素养 /189

AAR，最成功的团队学习方法 /192

营造班组的学习氛围 /196

第十章 问题管理：工作就是解决问题

如何摆脱忙、累、烦 /201

制度的权威是怎么失去的 /205

员工不满怎么办 /207

内部矛盾如何化解 /211

怎样对付刺头型员工 /213

班组“生锈”了怎么办 /216

果断扔掉烂苹果 /218

第一章 自我管理：打铁还需自身硬

自我管理，就是战胜一个不够好的自我之后拥有一个更强大的自我。管理大师彼得·德鲁克有一段很经典的话：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管理好他们的同事和下属，几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，那么就会给其他人树立错误的榜样。”



管理从承担责任开始

身为班组长，除了薪水比班组成员高，权力比班组成员大，其责任也更重。责任似乎是一种负担，是一种压力。但换一个角度，责任也是一种动力与激励。古人云“修身，齐家，治国，平天下”，其实就是一种责任。

班组长的责任，用一句话可以概括：使企业效益最大化。这句话就像“我们要做个有益于社会的人”一样，绝对正确。但大凡绝对正确的话，总是显得有点空洞。

因此，我们需要把“使企业效益最大化”这个空洞的责任具体化。作为班组长要弄清自身所负的具体责任，需要从以下三个角度进行分析与考量。

一、要了解公司的蓝图

企业的愿景是什么？长远目标又是什么？短期目标是什么？是企图让竞争者销声匿迹，还是要在众多竞争者中力拔头筹？目前最大的问题是什么？

如果你是公司内部升职的，那么这些问题的答案可能早就在你的脑海里。如果你是“空降兵”，那么则需要与上级领导多沟通。

二、要明确上司的期望

作为董事，需要对股东负责；作为总经理，需要对董事会负责；作为部门经理，需要对总经理负责……一级一级对直接上司负责，形成了公司完整、严密的责任体系。



给你一个班组，你会带吗？

作为班组长的你，上司对你的期望实际上就是你对上司所负的责任。一般来说，你的上司对你有如下期望：

（1）有能力理解上级的工作意图，并能够就此与员工进行沟通；

（2）能够监督工作的进行，以确保能按照上级所期望的方式和进度完成任务；

（3）能够准确地向上级汇报，把事情发生的原委告知上级；

（4）能够而且愿意与其他部门合作，使摩擦降低到最低限度；

（5）能够控制部门内的问题，而不使问题升级到上级领导那里；

（6）能够保持员工的士气，使他们创造最佳业绩，同时还要保证纪律；

（7）必须比部门内的任何一个人人都更了解本部门的整体工作情况；

（8）能够培训员工，使他们更富效率，更容易接受新的体制和程序；

（9）能够培养员工，使他们获得更好的职务和晋升的机会；

（10）为部门内发生的所有情况承担责任，无论是工作的数量和质量，还是员工的失误。

三、清楚下属的期望

打造一支优秀团队，是你的目的也是责任。为此，你要清楚下属对自己有哪些期望：

（1）上司有清楚、明确的指示；

（2）上司是公平、公正的；

(3) 自己的工作负担都是合理的；

(4) 有持续跟进的再培训计划，可以不断地提高他们的技能；

(5) 上司信任他们；

(6) 上司愿意倾听他们的心声，接受他们的合理意见和建议；

(7) 在他们遇到难题时，上司能提供必要的支持。

作为班组长，你有责任满足了下属的这些期望。管理工作应该从承担责任开始，而不是从提出要求开始。这样，你的下属才会对你负责。

起好模范带头作用

在战场上，如果班长站在队伍后面，扯着嗓子喊：“弟兄们，给我上！”士兵们会上，但不见得会奋勇向前。如果班长站在队伍前面，抱着冲锋枪边冲边喊：“弟兄们，跟我上！”士兵们必会不畏生死、猛打猛冲。

“给我上”和“跟我上”，一字之差，其效用与结果却是天壤之别。俗话说：“火车跑得快，全靠车头带！”班组长就是班里的“火车头”，你要以身作则，带着你的班组成员跑起来，而不是推着他们动起来。

有个女孩，大学毕业后到东京帝国酒店当服务员。上司安排她洗



给你一个班组，你会带吗？

厕所，并告诉她：“必须把马桶擦洗得光洁如新。”

女孩当然明白“光洁如新”的含义是什么，但她觉得实在很难达到。为此她曾不止一次地流眼泪。

她的一位前辈知道了，就来到她的工作场所。前辈既没有高屋建瓴地大谈从基层做起的意义，也没有与她促膝谈心进行开导与安慰，而是撸起衣袖，亲自示范了如何洗马桶。他一遍遍地擦洗着马桶，直到擦洗了八遍后才将马桶擦得光洁如新。然后，他从马桶里盛了一杯水，一饮而尽！

身教胜过言传。女孩痛下决心：就算一生洗厕所，也要做一名洗厕所最出色的人！

多年后，女孩成为日本政府的内阁大臣之一——邮政大臣。她的名字叫野田圣子。

喊破嗓子不如做出样子。将“照我说的做”改为“照我做的做”，其行动力与执行力就会高涨。你的下属一看你的样子，便明白你对他们的要求。

在不少班组里，其成员吊儿郎当的，大错不犯小错不断，骂不怕罚不怕。这个时候，往往第一个需要反思的就是班组长。公司的工作制度能否有效执行，员工的优秀工作习惯能否养成，重点在于领导是否有正确的自律意识。领导只有身体力行，以身作则，才能建立起人人遵守的工作制度。

李嘉诚曾说：“企业领导人的一言一行，一举一动，无不被员工看在眼里，对员工的行为施加影响。领导要求员工做到的，领导必须首先做到，领导禁止员工去做的，领导也必须首先禁止。”

联想集团有个规矩，凡开会迟到者都要罚站。这个罚站时间很

短，但很尴尬：会议停下来，静静地看着被罚站者站一分钟。柳传志说：“有点像默哀，真是挺难受的一件事情。”

罚站规矩颁布后，第一个撞枪口的就是柳传志的老领导。老领导主动罚站，在众目睽睽之下大汗淋漓。柳传志也被罚过，在“博鳌亚洲论坛2014年年会”上，柳传志出席新浪微博之夜并发言。

我被罚过三次，不管什么原因。有一次是在酒店里开会，开会之前我去上洗手间碰见我们科学院的院长了，我就不好意思跟他说，跟他握了手立刻去开会。但是你严格这么做了以后，所有人就知道这就是规则，没有人敢触犯规则。

立下的规矩是要遵守的，不仅员工要遵守，领导更要带头遵守。作为基层的班组长，既是一个组织中发号施令的人，也是这个组织中的排头兵，你得让你身边的兵向你看齐，用你的行动来影响他人。

有些班组长，口里说一套手里做一套，要求别人一套要求自己又是另一套。上头的一些规章自己不遵守，提出的要求自己做不到。好比黑夜里拿着一个手电筒，专照别人不照自己。他们显然无法赢得员工的信任和尊重。以上班时间不得打私人电话为例，如果班组长老是自己打，却禁止员工打，那这条规章制度能贯彻得下去吗？



给你一个班组，你会带吗？



凡事要有大局意识

“大局意识”，我们经常在政治领域中听到，这个词常常强调的是一个人不仅仅从自己的角度理解问题，而且还要多角度，多方面，从宏观上看待问题。

在职场上，每个人都应该凡事从大局出发，以大局为重，不要执着于一隅，不能只着眼于—城—地之得失。有很多才华出众的人在做事的过程中却缺乏大局意识，凡事不能从大局出发，不能立足长远把握实际效果，不能从利害关系出发，从而铸成大错，造成严重的损失，甚至—失足成千古恨。

身为班组长，必须学会调整个人与班组、班组与整体的关系。在你的眼里，班组的利益要高于你自己的利益，企业的利益要高于班组的利益。一个自私自利的人，一个只为小团体或部门利益着想的人，一个心中只有“我”而无“我们”的人，是上不了优秀班组长名单的。

小刘是一家大型外贸公司运输班班长，脑子很活，业务熟练。只是在班长的位置上一干就是五年，至今也没有上升的迹象。到是有两个同样是当班长的同事升了职。这是什么原因呢？

中秋节那天，小刘接到上级电话，要他紧急调—台车到某地，接替其他班组的任务。运送货物的卡车坏在半道，公司一时没有多余的车调配。小刘打了几个电话，发现班里的人都说远在外地过中秋，于