

中国500强企业班组长培训手册

—— 打造金牌班组长的最佳工具书 ——

做最优秀的 班组长

打造企业最坚实的铁营盘

班组长应该人手一册的工作手册

王京刚◎著

ZUO ZUI YOU XIU
DE BAN ZU ZHANG

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。
班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁，
在企业组织中具有举足轻重的作用。

班组长
必读书



中国致公出版社

中国500强企业班组长培训手册

—— 打造金牌班组长的最佳工具书 ——

做最优秀的 班组长

打造企业最坚实的铁营盘

班组长应该人手一册的工作手册

王京刚◎著

ZUO ZUI YOU XIU
DE BAN ZU ZHANG

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。

班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁，

在企业组织中具有举足轻重的作用。

图书在版编目 (CIP) 数据

做最优秀的班组长 / 王京刚著. —北京: 中国致公出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80179-844-2

I. ①做… II. ①王… 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 (2009) 第 204601 号

做最优秀的班组长

著 者: 王京刚

责任编辑: 李娟娟

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市祥达印装厂

印 数: 1—10000 册

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张: 17.5

字 数: 240 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-844-2

定 价: 26.80 元

版权所有 翻印必究

当你荣升为企业的班组长的時候，便意味着你已经从车间的一线员工一跃成为了企业的一线管理者。虽然，只是企业最基层的管理者，但这将直接影响着你今后的职业生涯。既然使企业的管理者，那么便意味着你今后的工作内容将发生变化。除了做好自己的分内工作之外，你还要更好的管理你的团队，让你所在的班组能够真正为企业发展的重要力量。从此，建设好自己的班组，提升自己班组的生产效率就成为了你义不容辞的责任。

对现代企业来讲，车间的班组长是公司与生产员工的主要沟通桥梁。企业班组长的管理好坏，将直接影响企业产品的生产进度和产品质量。因此，班组长是不可或缺的人力资源，优秀的班组建设是世界级工厂提升管理效率的重要环节！

在企业组织不断扁平化的同时，班组长也将发挥更为直接的作用，而且作用的领域也会日益广阔。已经有越来越多的企业领导者意识到了这点——优秀班组的建设是提升企业管理效率的重要手段，优秀班组长将是企业不可或缺的人力资源。

在实际工作中，班组长处于企业管理工作的最前沿，而且工作非常繁杂，责任重大。在不断激烈的市场竞争中，企业制定的宏伟战略，最终要由一线



做最优秀的班组长

员工来实施，而班组长正是一线员工最直接的组织者和指挥者。因此，企业的生产能力在很大程度上依赖于一线班组长的管理水平。班组长承担着按期、保质、保量生产客户满意的产品，同时还要进行有效的上下沟通协调，管理好自己的班组团队，需要良好的管理和沟通艺术。班组长管理水平的优劣，将直接影响到产品的质量、成本、交货期、安全生产以及员工士气，直接关系到企业的经营成败。

好事多磨，当你沉浸在自己升职的喜悦同时，你也面临着另一项苦恼。对于班组的技术工作，或许你是一个佼佼者，但是对于管理，你却觉得难上加难。你不知道应该怎样管理你的下属和团队，甚至也不明白应该怎样和你的上司有效沟通。更多的时候，你甚至会觉得这个管理者很难当。其实，你完全不用过多地苦恼，因为这只是你成长过程中的一个小小的考验而已。任何人不可能天生就是一个管理者，更不会有人生下来就会当官，每个人都必须经历这个成长过程，磨炼过程，才会不断提高自己。现在，你当上班组长了，大好的机会就摆在面前，难道你会放弃吗？

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“优秀”。从一线工人转变到班组管理者，班组长要想成为一名称职、优秀的班组长，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。怎样和员工沟通，让员工配合自己的工作；怎样激励员工，怎样面对来自上级领导的压力；怎样提高班组的生產质量；怎样管理混乱不堪的生产现场；当物料供应出现问题时应怎样有效协调；设备出现故障、出现安全事故的时候怎样应对。这些问题的处理方法，都是作为一名班组长应该掌握和学习的。

本书针对班组长的工作特点，详尽的向你介绍优秀班组长应该具备的基础知识和技巧。让你明确怎样才是一名优秀的班组长，怎样和上下级进行有效沟通，怎样处理上下级之间的矛盾，怎样更合理、有效的指挥你的员工。同时，还向你详细说明了班组长应该掌握的管理方法，比如，5S管理、现场管

理、质量管理、设备管理、成本管理、安全管理，以及怎样不断提升自身管理素质的方法。同时，在每一篇的最后，都列举了优秀班组管理的实例，让你在实际操作中更有指导性、操作性。

衷心的希望每位班组长，都能够从本书中找到你所需要的，能够切实补充自身有待提高的地方，帮助你不断取得自我提升，找到自我发展的途径。希望本书能够伴随着你一起取得成长。

作者

2009年11月

基础篇：班组长胜任力模型

第一章	你能做优秀班组长	3
	班组长的定义	4
	成功的班组长的定义	7
第二章	班组长在管理中的作用	13
	了解企业生产组织结构	14
	班组长在企业中的主要业务联系	14
第三章	优秀班组长的胜任力模型	17
	有十足的自信心	18
	充分地了解班组群体	21
	有良好的人际关系	23



第四章

营造愉快的工作环境	26
有效管理工作时间	31
开展现场在职培训	41
优秀企业案例：海尔集团班组长上岗资格规定	46

关系篇：班组长沟通技能

第五章

优秀班组长如何处理上级关系	51
基本的职场沟通技巧	52
怎样向上司提意见	57
怎样获得上司的信任	59
理性面对上司的批评	64
与上司发生矛盾怎么办	66
如何向上司汇报工作	68

第六章

优秀班组长如何处理同事关系	75
要和同事愉快地相处	76
不要在同事面前过分地夸耀自己	79
要学会聆听	81
优秀班组长如何处理下属关系	85
和下属沟通的基本原则	86

学会赞扬和批评你的下属	90
树立自己的威信	93
怎样使用有个性的下属	99
怎样管理“有背景”的下属	101
妥善处理与下属的矛盾	102
及时解决员工之间的冲突	104
优秀企业案例：乌溪江水力发电厂检修公司班组建设案例	107

管理篇：班组长七大实战管理技能

第七章

优秀班组长的团队管理技巧	111
要知人善任	112
指导下属工作	117
鼓足下属的干劲	121
学会授权	123
向学习型班组靠拢	125
提升团队执行力	128
优秀企业案例：崇左供电局班组建设案例	134

第八章

优秀班组长如何进行 5S 管理	135
5S 是什么	136
5S 的实施作用	142



第九章

5S 的实施步骤	143
5S 的实施方法	146
优秀企业案例：《安吉供电局 6S 管理作业指导书》	149
优秀班组长如何进行现场作业管理	153
怎样施行有效的现场管理	154
怎样推广 QCDS	164
怎样制订班组计划	165
怎样作好生产准备	167
怎样处理 4M 变更	171
怎样合理安排生产线	172
怎样优化现场成本管理	174

第十章

优秀班组长如何抓好质量管理	177
怎样提高班组生产质量	178
组建 QC 小组	182
怎样进行产品质量的日常检查管理	184
怎样进行产品质量的目视管理	185
优秀企业案例：海尔集团“5 定送料”原则	187

第十一章

优秀班组长如何抓好设备管理	189
怎样进行设备管理	190

第十二章

怎样进行设备的保养	192
怎样进行设备运行管理	194
怎样解决设备的异常问题	195
怎样进行设备的安全操作	196
处理设备管理信息的范围和功能	198

优秀班组长如何抓好成本管理 **201**

怎样进行有效的成本管理	202
怎样进行用料预算	203
怎样进行物料搬运	205
怎样处理不良物料	207
怎样进行 ABC 分类管理	208
怎样避免浪费	211

第十三章

优秀班组长如何抓好安全管理 **217**

怎样做好安全生产管理	218
班组安全管理责任	220
安全生产的基本要求	221
怎样进行班组安全培训	223
怎样处理工伤事故	224
怎样消除安全隐患	226
仓库安全管理制度	228



第十四章

施工现场消防安全管理制度	229
优秀企业案例：海尔集团高效的班组管理方法	239

提升篇：班组全面建设

第十五章

优秀班组长如何不断自我提升	243
提升自我职业综合素质	244
合理的职业规划	246
不断学习先进的管理方法	248
要不断加强自我管理	251
优秀班组长要有的心理素质	259
不同的人对压力的反应	260
提高自己的情商	261
自我心理素质的调整	262
优秀企业案例：三星集团的班组管理	264

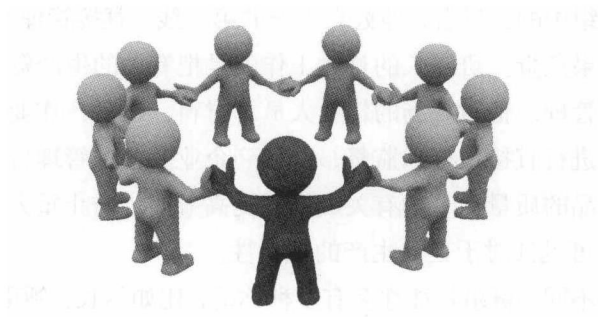
基础篇

班组长胜任力模型

第一章



你能做优秀班组长





班组长的定义

在了解班组长是什么之前，我们有必要先了解一下什么是班组。班组是指在企业中为了共同完成某项生产（工作）任务，由一定数量的操作人员或者说是工作人员，在统一的指挥、明确的分工以及相互的配合下所组成的一个工作集体。

班组是一个企业组织生产经营活动的基层部门，是企业中的基础生产管理组织。企业的一切生产活动几乎都是依托班组来进行的，因此，班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。只有组织充满了活力，企业才可能充满生机，才能够在激烈的竞争中永久地立于不败之地。

班组长是班组中的领导者，他处在生产的第一线，直接管理生产线上的员工，并且对其生产结果负责。班组长的具体工作就是把有关的生产资源投入生产，并对整个过程进行管理。他对现场的作业人员、材料、设备、作业方法以及生产环境等生产要素，进行直接指挥和监督，以达到企业的各项管理目标。同时他还要担负提高企业产品的质量、节约有关成本、提高效率、防止重大事故发生的概率等等重要使命，可见其对于企业生产的重要性。

由于行业的不同，班组长往往会有多种称谓，比如组长、领班、班长等等。在实际的工作中，班组长通常是由上级主管指派或者通过民主投票，经过主管的批准而产生。

1. 班组长在企业中的地位

任何一个从事过企业生产工作的人都了解，企业生产活动的直接负责机构便是班组，它是企业生产活动的基本单位，是企业最基层的生产管理机构。一句话，班组是组成企业的细胞，班组管理是企业管理的基础，而班组长是企业工作的直接落实者。

从企业的管理方面来讲，班组长是企业最基层的管理者。简而言之，班组长

就是企业中最小的管理者。如果把企业比喻成一个国家，班组长就是村长级别的干部了。

但是，虽然班组长的官比较小，但是他实际的地位却非常高。现在，几乎所有的企业都在加强对班组长的培训，市场中这类型的培训也是非常多。从企业的效益角度来讲，班组长比其他的管理者起到的作用要大很多。班组长直接负责企业的生产，生产的效率、质量都直接由他负责。因此，班组长在实际的企业管理中起着非常大的作用。

总之，班组长是企业生产价值和利润的直接创造者；是企业中层管理人员的左膀右臂；是企业和员工之间的桥梁和纽带；是同事之间的战友、兄弟。

2. 班组长的角色

在企业日常的生产管理中，班组长往往发挥着非常重要的作用。他们在生产管理中主要扮演着以下几个角色：

(1) 实施人

作为班组长，即使是有了一定的领导权，也还是要参与实际操作，千万不要以为自己是领导了，便不去干活。就像在战场上班长与战士们一起冲锋陷阵一样，作为一个班组的领导者，更应该与组员同甘共苦，共同奋斗在生产的第一线。这样，你的班组才会更优秀、出色。

(2) 指挥人

班组就是一个团体，是一个需要相互协作的工作团队，它包含了班组中的每一位成员。要想让这个集体发挥最大的作用，就需要有一个协调、指挥的人，而这个指挥人便是班组长。

(3) 榜样人

作为班组的负责人，班组长还是一个榜样人。班组长要起带头作用，要言传身教，给班组成员做一个好榜样。这样，班组成员才能够信服、拥护你。模范的力量是非常大的，班组长做得好了，才有权利去要求组员做得更好。

(4) 安全人

班组长是班组的负责人，他要负责班组成员的安全，同时还是安全生产的直接实施者。在班组的安全生产中，班组长有着不可推卸的责任。班组长要及时对组员进行安全生产培训，组织组员进行安全学习。不管是哪个组员出现了生产安全