

让你完成从“精兵”到“干将”的飞跃

怎样当好

◎让基层管理有效落地

班组长

这是一本优秀班组长的成长“宝典”
这是一本卓越班组长的管理“圣经”

赵英 / 编著

打造一流基层管理团队
整合企业优质管理资源



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

怎样当好

◎让基层管理有效落地

班组长

赵英 / 编著



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好班组长:让基层管理有效落地/赵英编著. - 北京:
企业管理出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 393 - 4

I. ①怎… II. ①赵… 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(2010)第 000797 号

书 名: 怎样当好班组长: 让基层管理有效落地

作 者: 赵 英

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 393 - 4

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: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16 印张 230 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行,所以班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败,只有班组充满了勃勃生机,企业才会有旺盛的活力,才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。对现代企业来说,班组的领导者就是班组长,班组长是一线生产的直接参与者、组织者、指挥者和企业政策的执行者。在企业的生产管理中,班组长承担着确保产品质量、提高生产效率、降低生产成本、增强员工安全意识等重要责任。据相关研究表明:制造业中产品成本的 50% ~ 80% 是在制造现场发生的,90% 的问题也源于班组现场管理,因此现场管理水平的高低,直接影响着企业的效率和竞争力。班组长不仅承担着持续地按期、按质、按量交付客户满意产品的重要任务,还要上下沟通协调,管理好班组团队。一个企业的生产能力,很大程度上依赖于一线班组长的管理水平,班组长的管理水平直接影响着企业生产效率和管理效率。

就我国目前的情况来看,一线班组长大多数来自于优秀的技术工人,这些工人在业务技能方面都是行家里手。然而,由一个普通工人到管理者的转变,除了需要扎实的专业知识和熟练的业务技能外,还需要管理水平的提升。班组长是承上启下的桥梁,是员工联系领导的纽带。班组长的特殊地位决定了他要对三个阶层的人员采取不同的立场:

- ①面对下属应站在代表经营者的立场上,用领导者的声音说话;
- ②面对经营者他又应站在反映下属呼声的立场上,用下属的声音说话;
- ③面对他的直接上司又应站在下属和上级辅助人员的立场上讲话。

总之,班组长特点可以用 16 个字来概括:职位不高,决策不少,“麻雀”

虽小,责任不小。

因此,本书从优秀班组长的角色定位入手,阐述了优秀班组长的关键地位,介绍了班组长的主要管理工具、管理方法;同时,针对班组长管理工作的特殊性,重点讲述了优秀班组长的现场管理、优秀班组长的员工管理;最后,解答了优秀班组长如何自我提升的问题。

本书在编写过程中,本着“实用性”的原则,根据基层管理的特点,结合了班组长自身的特点和岗位要求,对广大企业的班组长来说,这是一本不可不读的指导用书!

编 者

目 录

Contents

第一章

优秀班组长角色定位

第一节 团队“领头羊”

1. 树立威信 /5/
2. 灵活沟通 /6/
3. 善于激励 /9/
4. 科学授权 /10/

第二节 制度“规范者”

1. 制度高于一切 /14/
2. 无规矩不成方圆 /15/
3. 安全生产第一位 /18/
4. 健全完善班组制度 /19/

第三节 生产指挥者

1. 准确领会上级指示 /22/

2. 做好员工思想工作 /23/
3. 有效发布指令 /25/
4. 赢得支持 /27/
5. 科学用权 /32/

第四节 员工“贴心人”

1. 善于倾听,尊重员工 /37/
2. 因材施教,发挥优势 /39/
3. 平等对待,贴心关怀 /40/
4. 给予信任,真诚赞美 /41/

第五节 班组长的作用和职责

1. 班组长的作用 /43/
2. 班组长在生产管理中的职责 /43/
3. 优秀班组长必备八大素质 /44/

第二章

优秀班组长的管理工具

第一节 5S 管理——规范与细节决定成败

1. 什么是 5S 管理 /52/
2. 5S 管理的具体内容 /52/
3. 5S 管理的效用 /57/
4. 5S 推进的原则 /61/
5. 5S 管理在班组管理中的具体实施 /62/

第二节 目视管理——让管理“一目了然”

1. “一目了然”的目视管理法 /67/
2. 目视管理的工具 /67/

3. 目视管理的方法 /70/
4. 目视管理的效益 /72/
5. 目视管理的注意事项 /74/

第三节 看板管理——揭示问题、防微杜渐

1. 防微杜渐之看板管理 /77/
2. 看板与 MRP 的关系 /77/
3. 看板的机能 /78/
4. 看板的种类 /79/
5. 看板管理的使用方法 /80/
6. 看板管理在生产中的作用 /81/

第四节 零缺陷管理——标准化的执行

1. 什么是零缺陷管理 /83/
2. 零缺陷管理的思想体系与原理 /85/
3. 零缺陷管理的基本原则 /87/
4. 零缺陷与 MQM、精益生产方式 JIT、ISO 9000 之间的关系 /88/
5. 零缺陷管理的实施步骤 /89/

第三章

优秀班组长的管理方法

第一节 SDCA 循环——简单有效的标准化

1. 什么是 SDCA 循环 /92/
2. 标准化与 SDCA 循环模式 /92/
3. SDCA 的实施步骤 /95/
4. SDCA 循环在班组中的运用 /96/

第二节 5W1H 法——彻底解决问题而不是追究责任

1. 5W1H 法的含义 /99/
2. 5W1H 法在班组管理中的具体运用 /100/

第三节 PDCA 循环——绩效管理的得力助手

1. 什么是 PDCA 循环 /104/
2. PDCA 循环的实施步骤 /106/
3. PDCA 循环与绩效管理 /107/

第四节 加强班组管理的“五化”建设

1. 人性化管理是加强班组管理的首要前提 /112/
2. 质量化管理是加强班组管理的重要基础 /113/
3. 标准化管理是加强班组管理的必要手段 /113/
4. 信息化管理是加强班组管理的有力保障 /114/
5. 精细化管理是增强班组实力的有效途径 /115/

第五节 完善管理制度,建立长效机制

1. 制度建设是创建长效机制的良好前提 /118/
2. 学习是班组确立的优势,是保证长效机制的核心竞争力 /119/
3. 考评激励是创建长效机制的强劲动力 /120/
4. 持续改进是完善长效机制的有效途径 /121/

第六节 班组长必备两大技能

1. 情绪管理技能 /123/
2. 团队建设技能 /125/

第七节 班组长自身修养提升

1. 班组长必备三种能力 /131/

2. 班组长必备六大素质 /132/

3. 班组长必备五大兵法 /134/

第四章

优秀班组长的现场管理

第一节 现场管理的含义

1. 何为现场管理 /138/

2. 现场管理的基本内容 /138/

第二节 现场管理的工具

1. 作业标准化 /141/

2. 目视管理法 /142/

3. 看板管理法 /145/

第三节 现场管理与设备管理

1. 设备现场管理的内容 /147/

2. 设备现场管理的分类 /148/

3. 设备管理的意义 /149/

4. 设备管理与数据管理 /152/

5. 设备管理与制度管理 /153/

第四节 班组长的现场管理策略

1. 以“情”管人 /156/

2. 加强民主管理 /158/

3. 加强6S管理 /159/

4. 发挥班组长的作用 /159/

5. 强化教育培训,提高员工的素质 /159/

6. 开展班组达标管理工作 /159/

7. 健全组织、权责分明、加强领导 /160/
8. 健全班组生产现场管理体制 /160/
9. 建立一套现场管理制度(标准)和检查考评制度 /160/

第五节 现场管理的“三现法”

1. “三现法”工作要点 /162/
2. “三现法”的管理效益 /163/

第六节 现场管理巡视法

1. 现场巡视的目的 /165/
2. 现场巡视的主要方式 /165/
3. 现场巡视前应做的准备 /166/
4. 现场巡视要特别注意可控制点的状况 /166/
5. 如何汇总现场巡视的结果 /166/

第七节 现场管理的红牌战略

1. 什么是红牌作战 /167/
2. 红牌作战的实施 /167/
3. 红牌作战实施要点 /168/
4. 实施红牌作战的步骤 /169/
5. 红牌作战的注意事项 /170/

第五章

班组长绩效管理

第一节 何为绩效管理

第二节 绩效管理的具体内容

1. 绩效管理中的计划 /173/

2. 绩效管理中的辅导 /174/
3. 绩效管理中的评价 /175/
4. 以考核为基础的个人回报 /175/

第三节 绩效管理的意义

1. 绩效评价的不足和绩效管理的有效性 /177/
2. 绩效管理可以促进质量管理 /178/
3. 组织结构调整和变化后,需要采用新的绩效管理措施 /178/

第四节 绩效管理的基本流程

1. 目标分解和制订 /179/
2. 绩效辅导和跟踪 /181/
3. 绩效比较和考核 /182/
4. 绩效激励和发展 /182/

第五节 绩效管理的适用对象

1. 按管理层级划分 /184/
2. 按工作特征划分 /185/

第六节 班组绩效管理的巧妙运用

1. 建立合理的利益分配机制 /187/
2. 奖惩分明,把握尺度 /187/
3. 建立激励机制时应避免的问题 /188/
4. 采用多样化的激励方式 /188/
5. 严格标准,坚决执行 /189/

第六章

优秀班组长的员工管理

第一节 班组员工常见类型

1. 好学上进型 /192/
2. 利益至上型 /192/
3. 闲言碎语型 /193/
4. 自我膨胀型 /193/
5. 骆驼祥子型 /193/
6. 上班下班型 /194/
7. 茫然失措型 /194/
8. 孔雀开屏型 /194/
9. 马马虎虎型 /195/
10. 未来领袖型 /195/

第二节 不同类型员工的应对和使用

1. 提拔重用目光远大的员工 /197/
2. 多加起用善于倾听的员工 /197/
3. 对“胆小”心细的员工委以重任 /197/
4. 不能重用居功自傲的下属 /198/
5. 不能使用华而不实的下属 /199/
6. 不可信任不承认他人长处的下属 /199/
7. 敢不敢挑战高薪能看出下属的实力和勇气 /199/

第三节 班组员工的激励管理

1. 激励员工的原则 /201/
2. 有效激励员工的科学方法 /203/

3. 班组员工潜能激发管理 /209/

第四节 班组员工的沟通管理

1. 有效沟通,提高效益 /214/
2. 班组长有效沟通七大绝招 /215/
3. 班组长有效沟通五大策略 /219/
4. 与女性下属沟通的技巧 /223/

第五节 班组员工冲突管理

1. 妥善处理与员工的冲突 /226/
2. 员工之间冲突和矛盾的原因 /228/
3. 解决员工冲突的一般方法 /230/
4. 妥善处理员工之间的冲突和矛盾 /231/
5. 妥善处理员工的抱怨 /233/

第六节 两类特殊下属的应对策略

1. 越权下属应对策略 /237/
2. 问题下属应对策略 /239/

第一章

优秀班组长角色定位

第一节 团队“领头羊”

第二节 制度“规范者”

第三节 生产指挥者

.....

一个班组中的领导者就是班组长，班组长是企业生产管理的直接指挥者和组织者，也是企业基层管理的负责人，是一支数目非常庞大的队伍。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分施展全班组职员的主观能动性和生产积极性，团结协作，公道地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“ $1+1>2$ ”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

班组长是班组生产经营的组织协调者和指挥者，处于“兵头将尾”的地位，是直接的生产者和技术带头人，是员工的技术技能教练，是员工职业生涯发展的指导者。班组长起着行为标兵和示范的作用，是落实任务、组织实施管理的执行者，是与上级组织联系的桥梁和纽带。

在实际工作中，经营层的决议计划做得再好，假如没有班组长的有力支持和紧密、亲密配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。

日常工作中，作为一名班组长，应将上级下达的各项任务指标，根据本组的实际情况进行具体分解量化。比如某大型停电工作，班组长需要指定不同的人具体负责不同的查勘，其中包括：运行方式、负荷情况、安全器具、微机五防、备品备件等，信息搜集完整后，在操作小会上，会将谁操作、谁监护、谁接调令做记录等事项进行一一安排，做到有章可循，忙而不乱、责任分明，使本组人人有任务、个个有压力，在这种压力的驱动下，会促进各项工作顺利开展。同时，随着工作的开展，班组长要不失时机地向职工征求意见和建议，并进行归纳总结，然后向上级反馈，为下一步工作措施提供参考。

如果在足球场上，前锋去踢后卫的位置，后卫又跑去踢前锋的位置，球场上将是一团混乱，这个球队一定会打败仗。在足球场上，角色错位是要严惩和坚决纠正的，在企业里，班组长经常角色错位，将是十分危险的。

一项调查表明，因角色错位、角色缺位、角色模糊、“劲使错了地方”而导致80%的班组长超过50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”，所以，班组长应避免以下几种情况：

角色错位

民意代表：当上级的想法与“民意”不一致时，不是认真解释协调，而是“勇敢地”站出来，以代表“民意”、代表“群众”自居，与上级“抗争”，好像就自己是员工利益的“化身”，而上级领导是“死对头”。

班组领主：时间长了，就有一种错觉，认为在“一亩三分地”里，想干什么就干什么，上级“水泼不进、针插不进”，有什么制度、目标、举措想推行，自己不同意就行不通。

一般人：常常把自己错位成“一般人”，整天得过且过、口不遮掩、牢骚满腹，忽视了一名班组长的行为导向作用，给企业带来了无法估量的负面影响。

技术员：技术型的班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力。如果只抓技术，不抓管理；只懂技术，不懂管理。必将会造成对谁都不放心，什么事情都要亲历亲为、大包大揽、大事小事一把抓，结果，自己整天忙得焦头烂额，越忙越觉得下面的人不得力。最后，反而出力不讨好，职工们倒认为班组长不信任人，干涉过多，无法干活。因此应加强人际关系方面的学习。

角色模糊

老好人：作为班组长，在职工面前老想扮演“老好人”，耳根软、心肠软、手软，谁都不想得罪，不敢坚持原则，好坏不分，是非不明，不敢直面不良行为、歪风邪气。结果，越是好心，团队表现就越糟，出现了“比慢现象”、“比少现象”、“比差现象”……