

实用 班组建设 与管理

——班组长必读

成立平 主编

第2版

- ① 以班组长成长过程为主线，深入浅出
- ② 引用企业真实案例来讲解，立足实际
- ③ 提供管理表格模板供参考，易教易学



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

实用班组建设与管理

——班组长必读

第2版

主 编 成立平

副主编 徐先海 罗孝高

参 编 毛 俊 许业银 谭 碧

主 审 杨翠明



机械工业出版社

班组长是生产企业的基层管理者，也是生产中的现场管理者。班组长的工作能力直接影响着生产现场的工作效率。

本书以班组长的成长过程为主线，从班组管理概述、班组的生产管理、班组生产的现场管理、班组质量管理、班组设备管理、班组生产的安全管理 6 个方面，阐述了班组管理的工作特征、工作内容和技巧。在每一章节都插入了真实的企业案例和相关的管理表格，争取让读者能通过阅读本书即可了解班组管理工作的基本流程、内容和方法。

图书在版编目 (CIP) 数据

实用班组建设与管理：班组长必读/成立平主编。—2 版。

—北京：机械工业出版社，2015.1(2016.1 重印)

ISBN 978-7-111-49190-3

I. ①实… II. ①成… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 006838 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：边 萌 责任编辑：边 萌 王宇飞 邹云鹏

责任校对：刘秀芝 封面设计：鞠 杨

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 2 版第 2 次印刷

184mm×260mm·14.5 印张·354 千字

6001—9000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-49190-3

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.Golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

实用班组建设与管理——班组长必读（第2版）

编审委员会

主任：周健雄

副主任：成立平 杨翠明 孔朝阳 李劲松 秦祖泽 廖哲智

委员：徐先海 罗孝高 毛俊 许业银 谭碧

第2版前言

《实用班组建设与管理——班组长必读》第1版自2009年10月出版以来，至今已逾4年。本教材是高职工科类专业人才培养目标的基础教材，作者既是教材的编写者，也是教材的使用者。教材出版后，受到教师、学生、企业的欢迎，得到比较广泛的采用。湖南机电职业技术学院、湖南电气职业技术学院、湖南汽车技师学院等院校把本教材作为制造类专业的基础教材，北汽福田汽车股份有限公司（长沙）、湘潭电机集团有限公司、湖南威胜电子有限公司等企业将其作为企业员工的培训教材。在教材使用过程中，我们直接或间接地收到、听到了不少有针对性的意见和建议。为保证本教材能够充分发挥在高素质技术技能人才培养中的作用，更加适合学校、企业的使用需求，在机械工业出版社的积极策划与支持下，我们对本教材进行了再版修订工作。

本次修订针对第1版中存在的问题，在编写中坚持了以下原则：

（1）科学性原则。更加注重运用先进的管理学观点和最新的行业规范，来反映班组管理发展前沿和改革成果，在体系安排上有所创新，更为科学合理。

（2）简明性原则。根据使用对象的特点，对原版教材的有些章节进行了整合，压缩了枯燥的理论阐述，使得内容更简明，语言更精练。

（3）实践性原则。注重理论和实践密切相结合，更加强调实践性。教材内容以湘潭电机集团有限公司某事业部总装一班一个年轻班组长的成长历程为主线，围绕真实的情境展开。本教材选取的典型案例大都是企业的实际事例。

（4）操作性原则。教材内容的选择，更多地考虑到学生、企业员工的学习能力、特点和条件。教材结合企业班组的实际工作内容，更加注重班组管理技巧和培训技巧，让学生明白在企业班组管理中应该做什么、怎么做。

在本教材的修订过程中，湘潭电机集团有限公司、北汽福田汽车股份有限公司（长沙）、中联重科等单位给予了大力支持，提供了很多丰富的案例，把这些企业在班组建设和管理过程中新的尝试和成功经验展示给读者。湖南电气职业技术学院对修订工作提出了很多宝贵的建议，机械工业出版社对修订过程进行了全面而具体的指导，在此一并致谢。

修订后的教材，不仅更加适合高职院校和本科院校教学的需要，同时也更加适合企业员工培训的需要。

由于作者水平有限，加之修订时间比较短，不足之处在所难免。欢迎同仁及读者继续对本教材提出建议和指导。

成立平
2014年7月

目 录

第 2 版前言

第一章 班组管理概述 1	
第一节 什么是班组管理..... 1	
第二节 班组长的认知..... 4	
第三节 班组文化的建设..... 10	
课后练习..... 20	
第二章 班组的生产管理 23	
第一节 班组生产管理概述..... 24	
第二节 班组生产过程组织..... 25	
第三节 班组生产作业计划..... 30	
第四节 班组生产作业控制..... 35	
第五节 精益生产..... 40	
课后练习..... 49	
第三章 班组生产的现场管理 51	
第一节 班组生产现场管理概述..... 53	
第二节 班组生产现场目视管理..... 57	
第三节 班组生产现场 8S 管理..... 64	
课后练习..... 77	
第四章 班组质量管理 78	
第一节 质量与质量管理..... 78	
第二节 如何开展全面质量管理..... 82	
第三节 质量管理的基本工具..... 86	
第四节 QC 小组..... 95	
第五节 ISO9000 与质量认证..... 103	
课后练习..... 130	
第五章 班组设备管理 132	
第一节 设备管理概述..... 133	
第二节 班组设备管理的规程..... 139	
第三节 班组设备日常维护与保养..... 142	
第四节 全面生产维护 (TPM)..... 146	
第五节 设备损耗与开展自主保养..... 160	
第六节 设备的更新改造管理..... 166	
第七节 设备使用安全管理..... 169	
第八节 班组的工具管理..... 178	
课后练习..... 180	
第六章 班组的安全生产管理 181	
第一节 班组长与生产安全..... 181	
第二节 班组生产安全管理的内容..... 184	
第三节 班组的安全生产检查..... 195	
第四节 班组生产安全教育..... 200	
第五节 班组生产安全事故防范..... 205	
课后练习..... 221	
参考文献 224	

第一章 班组管理概述

在某电机集团公司工作的张凡这几天心情很复杂，时喜时忧。喜的是自己经过几轮考察，得到了厂领导的肯定，被任命为总装一班的班组长；忧的是虽然自己技术过硬，但对如何管理班组却知之甚少。经过多方打听，他得知厂里培训科的刘科长对班组管理很有研究，于是上门请教。刘科长听张凡说明来意以后，非常高兴，觉得张凡是一个肯学习、求上进的年轻人，决心好好地指导指导他。刘科长首先问张凡：“你知道班组长的工作内容是什么吗？”张凡说：“知道，厂里规定了班组长的八大职责，班组长的工作就是那八个方面。”刘科长又问：“那你知道班组管理是怎么回事吗？”张凡摇摇头：“那我就知道了。”刘科长说：“那好，我们就从了解班组管理的相关知识开始吧。”

第一节 什么是班组管理

班组是由不同工种或相同、相近工种的员工组成的企业最基层的管理单位，是企业的细胞，是企业各项工作的落脚点，是企业生产服务的前沿阵地。作为生产最基本、最直接和最基层的职能单位和管理单位，它具有结构小、管理全、分工细、任务实、工作累、情况多变等特征。班组管理是企业内部一项重要基础建设的综合性工作。企业要通过班组管理来合理地组织人力、物力，充分发挥全班组人员的积极性，团结协作，共同完成班组生产任务和各项经济效益指标。一个班组的战斗力反映了这个企业的竞争力。

一、班组管理的含义

班组管理是指以班组自身所进行的计划、组织、协调、控制、监督和激励等管理活动，其职能在于对班组的人、财、物等进行合理组织、有效利用。

二、班组管理的特征

班组管理的最大特点就是员工直接参加生产中的“自主”管理。如建立以承包为主的多种形式的经济责任制，激发班组成员的主人翁精神，以提高生产效率；实行班组经济核算，人人在生产中当家理财；开展群众性“自检”“互检”活动，大家共同把好质量关；建立质量管理小组，搞好全面质量管理；大家都互做教育培训（即“传帮带”）工作，共同建设团结、友爱、互助的群体等。

三、班组管理的内容

班组管理的内容是指在班组管理活动中应做的具体工作，其内容有两层意思，一层意思是班组必须进行物质文明建设，核心是提高经济效益，即以市场需要为导向，以提高经济效益为中心，紧紧围绕上级下达的指标，优质高效、低耗安全、按时按量地完成工作任务。另一层意思是班组必须进行精神文明建设，核心是遵章守纪、爱岗敬业，这是做好物质文明建设的基础。只有基础工作抓好做实，物质文明建设才能有序进行。班组在忙于完成工作任务的同时，要积极组织班组成员进行精神文明建设，努力培养有理想、有道德、有文化和有纪律的高素质员工。一支高素质的员工队伍是企业完成生产任务、经济指标的重要保障。

班组在日常工作中，必须履行的职责主要有以下几个方面。

(1) 全面执行企业的规章制度，建立、健全以岗位责任制为核心的班组管理制度，做到工作有内容、考核有标准。

(2) 不折不扣地完成车间下达的生产任务和计划。齐心协力，争分夺秒，有效组织生产。既要讲产量，也要讲质量，还要讲耗用。既要完成利润指标，也要注意均衡生产。

(3) 认真贯彻劳动合同法，切实履行劳动合同规定的各项事项。管好用好员工是一切工作的根本前提。要根据劳动合同的规定，坚持依法用工，坚持以人为本，在用工中坚持履行试用、培训、考评、录用、督导、关怀、培养、任用的程序。

(4) 坚持执行工艺技术、质量标准不松劲。通过加强工艺技术标准和质量标准的教育、培训以及开展技术比武等活动，不断提高实际操作技能；根据现场的实际情况，坚持不懈抓住作业的源头，有计划、有针对性地进行工艺纪律的检查和督导，及时纠正不正确的作业，减少流水作业的累计误差，提高一次性正品率。

(5) 改善劳动组织，合理调配劳动力。按照生产任务和作业进度安排，根据产品的工艺特点和交货先后顺序以及员工出勤情况、设备动力情况、假期安排等，灵活而有计划地组织人力搞好每天的生产，把有限的人力资源用在最需要的岗位和最需要的时刻。

(6) 管好用好原辅材料，严格履行交接核准签字手续。对数量、品质、规格、货期甚至价格、价值等核准签字，不得含糊不清。接收后的材料要在规定场所存放，标志一目了然，便于领用和退还。材料的使用要厉行节约。盘点时，入库、库存和出库的数目要能对应无误，账物相符。

(7) 管理和爱护车间在线产品和成品。根据作业进度规定，使用规定的料筐和器具移动在线产品和成品。车间班组间履行产品移交手续时，数量要核对准确。产品按规定位置放置，不乱堆放、乱移动，保证产品的完好、整齐、清洁。

(8) 简化、减少物流周转环节，加快物流的速度，扩大物流量，提高现场作业效率。对配送、运输、装卸、交接、加工、存储、包装和交付的每个环节，要充分发挥每个员工的主观能动性，极大地减少流程中的人力、物力和财力的损耗，压缩成本，加速物流周转，提高效益。

(9) 加强对班组和班组成员工作的检验、监督，及时预防和纠正错误。加强对纪律、制度执行情况的检查；加强对工艺标准、技术标准和质量标准的检查；加强对设备性能、环境状况、成本费用、安全卫生的检查，如发现问题及时按章办理，越快越好。

(10) 做好设备的合理使用，加强对设备、器械的维修保养工作。教育和培训员工正确使用设备、爱护设备，明确设备、器械的操作规程和操作纪律规定，始终保持设备器械处

于清洁、整齐、润滑、安全、可靠的良好状态。

(11) 保护和改善作业环境。保持现场设备器械的放置井然有序, 作业现场通道畅通、通风良好, 照明条件符合作业需要, 室内温度等控制适合产品加工, 排除影响作业的障碍物。

(12) 严格控制成本费用。班组需要关注制造成本费用, 特别是对水电、蒸汽、材料的耗用。对人员工资、加班费用、设备的配件、器械的消耗等都必须严格按制度办事, 采取切实可行的措施降低消耗, 同时要千方百计提高生产效率, 提高一次性正品率。

(13) 搞好班组文化建设。积极组织员工, 围绕企业文化建设的总要求, 把班组文化建设与物质文明建设紧密结合起来。广泛开展学政治、学法律、学文化、学科技、爱岗敬业、技能竞赛、扶贫救困等活动。

(14) 注意班组信息交流和沟通。及时做好上令下达、下情上报工作, 及时了解和掌握班组人员动态, 保持材料、能源、产品、质量、设备、费用、货期等信息的交流和沟通。

(15) 始终把安全卫生工作落到实处。根据企业要求, 组织员工参与安全教育和培训, 落实安全卫生分包责任制。在车间作业状态下, 检查班组消防器材完好情况、电源电器运转使用情况、通道门窗安全情况等。作好环境、设备、器械的卫生, 确保班组生产始终处于安全卫生的良好状态。

(16) 搞好班组考核分配工作。按照企业的考核分配办法, 严肃认真地对员工进行工作效率、工作质量、成本费用、考勤记录、协调配合、安全卫生等各方面的考核、评比, 将其结果与个人收入分配相结合, 做到奖勤罚懒、奖优罚劣, 赏罚分明。

表 1-1 为某企业总装班组制定的部分管理制度一览表。

为了使班组充满活力和干劲, 更好地完成各项工作, 班组也被赋予了相应的权利, 如可以合理分配工作任务, 可以向企业提出改善生产条件, 能科学调整班组的工艺流程, 有权依法依规制止、批评、处罚班组成员的违纪违章事件, 有权直接或推荐表扬、奖励有突出贡献的班组成员, 有权参与企业的民主管理和技术革新等。

明确了班组的职责和权利, 就要努力能使班组具有使命感、责任感和归属感, 能最大限度地激发班组及其成员的主人翁精神, 为企业建设尽心尽力。

表 1-1 总装班组部分管理制度一览表

管理制度(部分)	
质量管理制度	
(1) 工作者在装配前应做好技术准备工作, 理解和消化设计、工艺对产品的要求, 准备好相应的设备和工装	
(2) 工作者在装配前对待装的零部件进行合格确认, 同时对零部件进行清理, 做好零部件防护, 并确保零部件清洁度	
(3) 工作者在装配时, 严格“三按”生产, 杜绝错装漏装。发现问题或有疑问时, 应及时停工, 并报告技术和质检人员, 同时严格遵守“三不放过”原则	
(4) 装配完后, 工作者必须严格自检, 杜绝有多余的标准件, 确保一次送检合格率	
(5) 工作者每月未达到一次送检合格率, 按每台 50 给予考核	
(6) 凡发现质量隐患的, 班组给予相应的奖励	
岗位职责(部分)	
1. 班组长职责	
(1) 带领、指导、监督本班组人员学习并遵守本厂各项规章制度, 积极响应厂部的各项号召	
(2) 搞好班组管理工作, 并对其工作任务的完成和工作质量负责	
(3) 贯彻实施安全生产责任制, 作好安全、文明生产的管理	
(4) 搞好现场管理, 推进“6S”进程	
(5) 对班组的各项指标完成情况进行统计、考核	
(6) 组织班组成员学习政治理论知识、专业技术知识和其他文化知识, 提高班组整体素质	
(7) 认真完成上级安排的其他临时工作	

2. 安全员的安全职责

- (1) 班组安全员应协助班组长做好本班组安全工作,受车间安全员的业务指导,协助班组长做好班前安全布置、班中安全检查、班后安全总结
- (2) 组织开展本班组各种安全活动,认真做好安全活动日记录,提出改进安全工作的意见和建议
- (3) 对新工人进行岗位安全教育
- (4) 严格执行有关安全生产的各项规章制度,对违章作业有权制止,并及时报告
- (5) 检查督促班组人员合理使用劳保用品和各种防护用品、消防器材
- (6) 发生事故要及时了解情况,维护好现场,并及时向领导汇报

3. 员工的安全职责

- (1) 认真学习和严格遵守各种规章制度、劳动纪律。不违章作业,并劝阻制止他人违章作业
- (2) 精心做好各项记录,交接班必须交接安全生产情况,交班要为接班创造安全生产的良好条件
- (3) 正确分析、判断和处理各种事故苗头,把事故消灭在萌芽状态。一旦发生事故,要果断正确处理,及时如实地向上级报告,严格保护现场,做好详细记录
- (4) 作业前认真做好安全检查工作,发现异常情况要及时处理和报告
- (5) 加强设备维护,保持作业现场整洁,搞好文明生产
- (6) 上岗必须按规定着装。妥善保管、正确使用各种防护用品和消防器材
- (7) 积极参加各种安全活动
- (8) 有权拒绝违章作业的指令

对班组管理的相关知识虽然有了初步的了解,但如何扮演好班组长这个角色,张凡还是觉得没底。刘科长拍拍张凡的肩说:“要做好班组长不是一朝一夕的事情,还需要慢慢地学习,在实践中不断积累经验。”

第二节 班组长的认知

在班组管理活动中,班组长就是整个班组的舵手,是班组的核心理,也是班组管理的基础。班组管理即是班组长充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性,团结协作,合理组织人力、物力,充分利用各方面信息,使班组生产均衡有效地进行,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的过程。

一、班组长的使命

1. 提高产品(服务)质量

提高产品(服务)质量主要是不制造或者减少不合格的产品,减少或消除不合格服务。如果不合格品率增高,那么为此而消耗的工时、材料、能源以及设备的运转和劳动力都将被浪费掉。而在非制造业,不合格服务将导致顾客投诉,造成恶劣影响和重大损失。在工作现场创造利润,最重要的一条就是减少不合格产品。只有不断提高质量,比竞争对手的产品(服务)更优质,才能扩大销售,提升市场占有率,实现企业利润的最大化。

2. 提高生产(服务)工作效率

所谓提高生产(服务)工作效率,就是在使用同样的设备、工具进行工作时,在操作方法和工作方法上实现低成本、高质量、多产出。企业要创造出更多的利润,最关键的就是提高劳动生产率。为了提高生产率,要减少人员和设备方面的浪费和徒劳无益的时间消耗。在人员方面,班组长要履行管理职责,合理进行劳动调配,加快人员在劳动方面的生产周期(加快工作效率),减少无效的搬运,减少工作中的无效动作。同时要关注两点,一是提高班组成员的技能,争取加快作业速度等,二是精心安排劳动调配,努力消除或减少无效的时间消

耗,减少停工待料,消除由于发生故障而等候修复的时间等。在设备方面,一是要缩短设备作业周期,二是减少设备的停歇时间,减少故障的发生次数,缩短修复的时间。

3. 降低生产(服务)成本

利润的来源有两个途径,一是开源,二是节流。开源就是提高工作质量和工作效率,节流就是降低成本费用。为了在工作现场创造出更多的利润,在提高质量和效率的同时要降低生产(服务)成本。

4. 防止重大事故发生

如果发生工伤事故和灾害,就会丧失所创造的利润,尤其是一些安全事故会给企业造成毁灭性的打击。为了在工作现场持续创造出更多利润,就必须杜绝或尽可能减少工伤事故和灾害的发生。为此,一方面要努力改善和提高生产设备的安全水平,另一方面要努力提高工作人员的安全意识和作业能力,努力加强安全防范措施。

二、班组长的基本任务

班组长的基本任务就是班组长具体岗位上的工作职责或工作任务。工作职责是指本岗位在组织中涉及的工作领域与具体工作内容,以及工作职责对应的各种管理权限与获得各种信息和资源的权限等。在整个组织结构中,不同的工作岗位有不同的基本任务,其主要内容也不同。对于班组长来说,其工作性质属于全面管理班组的监督者,工作权限是对本班组长职责范围内的工作有指导、指挥、协调、监督、管理的权利,工作责任是对班组所承担的工作全面负责。一般来说,班组长的基本任务包括:

- (1) 负责实现上层分解下来的工作目标,争取超额完成目标任务。
- (2) 根据班组和企业的实际情况,认真制订工作计划。
- (3) 合理协调班组各种资源,充分调动班组成员的工作积极性。
- (4) 主持班组会议,上传下达,保持班组信息及时、准确、畅通。
- (5) 确认检查工作,实施监督、指导功能。
- (6) 营造并活跃学习氛围,促进班组竞争能力的提升。
- (7) 总结工作,向相关部门或上级领导呈报工作情况。
- (8) 完成上级领导交办的其他任务。

由此可见,班组长的基本任务是为完成班组长的使命而必须完成的基本工作和必须承担的责任。因此,班组长必须围绕基本任务,积极推进日常监督和管理工作的。

表 1-2 为某电机公司为维修班班组长制定的基本任务。

表 1-2 某电机公司维修班班组长的基本任务

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> (1) 贯彻执行设备管理制度及各项规定 (2) 掌握生产工艺,熟知主要设备的工艺条件 (3) 掌握和熟悉车间设备的检修技术规程及有关技术标准规定 (4) 负责组织维修人员搞好设备的检修工作 (5) 定期参加车间组织的设备检查、评级,对设备缺陷及“跑、冒、滴、漏”及时采取措施,予以消除 (6) 现场巡回检查下列状况:设备状况(润滑、密封、腐蚀);建筑物状况;有无泄漏状况;检修质量及进展情况 (7) 负责本班组人员的技术业务培训学习,提高员工的素质 (8) 负责处理有关报表 (9) 有权拒绝违反法律和企业规章制度的一切指令 (10) 有权拒绝检修、安装、验收不符合质量标准的设备 (11) 有权对违章操作的员工提出劝阻,对不听劝阻者提出批评教育和处罚意见 |
|--|

案例

1

班组管理好当家

“当家”，是一个在集体中处于主体地位的自然人，但不是统治者，是主导者，也就是要将“引导、指导、疏导、领导”等融为一体，既是与家庭成员风雨同舟的舵手，也是给大家分忧解愁的帮手。在某电机公司结构件事业部下料车间激光等离子班就有这样一位好当家，他就是该班班长李强。

李强班长为了提升班组管理水平，首先在人员管理方面坚持以人为本的民主管理，以理服人。班组事务公开化，充分考虑职工意见；另外，他还积极培养集体观念，树立集体荣誉感，养成团队意识，班员思想得到统一，工作开展极为顺利。其次，在工作安排方面做到合理、准确。每天在上岗会上李强班长都会严格按照计划要求将具体工作量分配给每一位班员，让班员对当天工作做到心中有数，工作起来心中有数。再就是抓好班组管理中的重点内容——现场管理。他要求对生产区域的材料、成品件都要摆放整齐，各种工具器材实行定置化管理，做到物流有序；每天自觉地坚持中午下班对班园及设备的卫生进行小扫，下午下班对设备进行清扫、清洁，并坚持每天对地面进行拖地清洗，保持地面的清爽干净。李强班长还通过对班员的综合考核，全面提高班员遵规守纪的自觉性。

同时，李强班长还鼓励班员加强学习，不断提高技能水平。该班还积极开展“挖潜创效”活动，严格控制生产成本，在生产中制订了各项节约措施，全班全年累计节约创效达200万元。激光等离子班在李强班长的带领及全体班员的共同努力下，在各个方面都取得了很好的成绩，该班被事业部评为2007年度“先进班组”，也被评为股份公司2007年度“班组管理先进班组”。

三、班组长的角色分析、定位与转换

（一）角色分析

企业的管理层次从纵向结构上划分为三个层次，决策层、管理层和执行层。决策层聚集的是高层管理者，一般为总经理、董事长等；管理层聚集的是中层管理者，一般为部长、科长、车间主任等；执行层聚集的是基层管理者，一般为工段长、队长、领班，更多的是班组长。

角色分析是指对各种工作的性质、责任、相互关系进行系统调查和研究分析，并以科学系统的描述作出规范化记录的过程，也就是确定角色的位置，确定了位置也就确定了相应的权利和义务。班组长的角色分析主要是对班组长间相互关系的研究分析，并进行角色定位和角色转换思考。

从企业管理层次来看，班组长处于基层，发挥着监督管理者的作用。实际上，这个角色既是一线的领导者，又是一线的生产者。特别是对具有服务功能的企业，按照将顾客分为内部顾客和外部顾客来理解，每个班组长不仅要面对企业内部关系，还要面对企业外部关系。

1. 内部关系

接受上级主管的指令和监督，接受企业相关职能人员的检查和监督；对班组的生（运）营）进度、产品（服务）质量、材料消耗、安全生产情况，以及班组成员的工作状态进行

监督和检查；与工序链上的相关班组协调一致，提高产品（服务）质量；与职能部门协同合作，解决技术和劳动调配问题。

2. 外部关系

一般情况下，生产型企业的班组长不直接与企业的外部机构和人员发生工作联系，但是他们的行为和成果会间接地影响顾客、竞争者等。服务型企业的班组长往往要带领全班组成员，面对面地为顾客提供服务，注重与顾客建立关系。

（二）角色定位

对班组长的角色进行分析之后要进行角色定位。角色定位是角色在组织结构中的地位以及相互关系的确立。从上述角色分析来看，班组长的地位非常特殊，在企业中处于执行层的位置，在其上有管理层和决策层，在其下有操作人员，所以，班组长在整个管理层级中起着桥梁和纽带的作用。他们既是领导者，又是生产者；既是合作者，又是服务者。由此可以看出，班组长的地位十分重要，是企业不可或缺的一个岗位，在管理系统中发挥着承上启下的作用。

（三）角色转换

从上述角色定位可以看出，班组长所处的层级有两重上级和一层下级。在企业的管理系统中，班组长既是管理者，又是被管理者；既要提供服务，又要协同合作。显然，班组长集众多角色于一身。实际上，在企业的管理系统中，班组长要根据所处的不同环境和面对的不同对象，选择转换的角色和沟通交流的方式。有效的角色转换可以充分发挥基层管理监督者的承上启下作用，通过角色转换得到管理的效力。

班组长管理地位的特殊性要求班组长在班组管理中要具备角色转换意识。在进行角色转换时，班组长面对五类不同人员必须采取相适应的角色立场。

1. 面对班组成员

在班组成员面前，班组长应该站在代表高层管理者的立场上，做好监督管理工作。对现场的班组长来说，应对班组生产（运营）状态和生产（服务）活动进行领导和指挥。这项管理工作是代表企业的高层管理者实施的，所以要体现高层管理者的意志。班组长代表高层管理者实施监督管理，目的是使班组现场活动朝着良好方向发展。例如，在科学、合理的基础上，将班组成员分配到作业现场的各个岗位；维护和提高作业环境质量；维持良好的人际关系；维持工作现场良好的工作氛围等。

2. 面对中层管理者

在中层管理者面前，班组长应该站在下属的立场，接受指令，同时汇报工作。班组长是中层管理者的直接下属，要明确和实现领导的指令和下达任务的目标，同时重视向中层管理者汇报工作。一般来说，接受的指令是生产（运营）指令，而汇报是把工作状态和工作结果定期反映给上级，如工作现场组织以及生产系统的整体改善，提出对有能力的人员进行加薪和调岗的建议，上报班组的创新活动和方案，汇报目标完成情况和所需资源情况等。适时汇报可对上级工作起到辅助作用。

3. 面对高层管理者

在高层管理者面前，班组长应该站在下级以及班组成员的立场上，在服从领导的同时，主动提供基层的信息。班组长面对高层管理者必须按照上级指示和命令行事，同时，也要

站在直接领导（中层管理者）辅助职员立场上开展工作。高层领导在其工作岗位上不一定掌握最准确的信息，不一定做出最正确的判断。对于工作现场的实际情况，担任监督管理的人比上级了解得更清楚、更详细。所以，班组长主动提供信息、陈述意见、协助高层管理者做出恰当的判断是至关重要的。

4. 面对同级人员

在同级管理人员面前，班组长应该站在合作的立场，做好协同合作。在企业中，班组长面对本部门的同级人员或其他部门的同级人员，以及相关班组长或相关职能部门的工作人员时，协同合作是至关重要的。例如，新产品开发需要不同部门班组协同，上、下道工序进度调整需要协同，职能部门与班组的合作需要协同。这时，班组长应站在合作的立场上做好协同合作。

5. 面对外部关系人员

在面对外部关系人员时，班组长应站在企业的立场，做好服务工作。例如，开拓新顾客，招聘高技能人才，寻找合作伙伴等。

上述五个角色立场，是指作为基层管理者的班组长在岗位上面对不同管理层级和内、外部关系人员时，应进行的角色转换和应采取的态度。班组长只有具备了适时进行角色转换的能力，才能提高管理绩效。

四、班组长应具备的管理能力

1. 决策与执行能力

班组长决策主要是班组长对日常现场管理的具体人和事，或者说对上级的指示、下级的请示和突发事件等进行决策。虽然决策权限仅限于班组范围内，但决策的正确、及时与否关系到班组乃至车间工作的成败。优秀的班组长应在平时认真学习和掌握决策理论，不断提高自身决策能力。

执行是班组长的根本职责和任务。企业各项要求能否真正落实，也取决于班组长执行能力的高低。班组长在接受和执行上级分派的工作任务时，应保持良好的心态，选择合适的方法，使用有效的工具，形成良好的习惯，克服执行阻力，达到最佳的执行效果。

2. 沟通与协调能力

广义上的沟通是指信息的传递和交流的过程，包括人际沟通和大众沟通。每一个班组长在工作中都可能会遇到一些难以开展的工作或令人头疼的员工，要想解决这些问题，首先就得与相关人员进行及时有效的沟通。图 1-1 为班组长沟通技巧示意图。



图 1-1 班组长沟通技巧示意图

一个团队的战斗力不能只靠个别明星员工，而要靠整个团队。但 1+1 是否大于 2，还

得取决于这些个体是否凝聚在一起。班组长的协调能力就是打造完美团队的第一步。班组长要能敏锐地觉察到班组员工的情绪，并且建立疏通、宣泄的管道，对于情节严重的冲突，或者可能会扩大对立面的矛盾事件，更要果决地加以排解，正确处理班组内外的各种关系，为班组正常运转创造良好的条件和环境。

3. 激励与监督能力

激励是一个引导、改变和强化人的行为的过程。对班组长而言，激励从根本上来讲就是要使班组成员实现一个转变，从要他做，变成他要做，即能做到自发自动。这就需要班组长采取各种各样的激励手段，如竞争、奖励、培训、民主管理等来激发班组成员的热情。

管理人员应具备优秀的监督力，一流的班组长也不例外。班组长开展工作的深度、细节管理的深度、管理能力的宽度，在很大程度上是在监督检查过程中反映出来的，只有监督检查才能使动态管理落到实处。同时，监督也是杜绝各种安全隐患，避免损失的最有效手段。

4. 学习与教导能力

作为“领头羊”的班组长，既要及时掌握生产岗位中的新技术和新技能，又要及时解决生产过程中遇到的各类疑难问题，更要有观察问题、分析问题和解决问题及处理各种突发事件的能力和水平。因此，班组长应具备良好的学习能力，树立“用心学习，不断提升”的理念，把握学习规律，掌握学习技巧，提高学习能力，全面提高自身的综合素质与管理水平。在自己学好相关知识技术的同时，班组长还应及时、准确地将所学的东西传授给班组的员工。对于新员工，班组长也需要积极耐心地对其进行操作、安全、工艺、质量等多方面的培训指导。对于教导质量好的好坏，则取决于班组长的教导方法和技巧。

案例 2

创学习型班组，做知识型工人

——记模具车间线切割班班长王林二三事

2007年年底，模具车间线切割班王林申报的创新成果《双绕组发电机定子冲片复冲模凸凹模加工方法改进》和《嵌补工艺在修补破损模具上的应用》获得公司“双创”成果奖，他的另一项革新成果也代表模具公司参加了集团公司的成果展示。

线切割班是模具公司的模范班组，也是集团公司十多年的质量信得过班组、模范职工小家、2006年市模范职工小家。二十余年来，该班一步一个脚印，从公司先进到集团、市级先进，并且保持了十几年的荣誉，这都缘于班组有一个好班长王林。王林在工作中没有节假日，碰到难活他总是带头上。2007年车间生产风电定子冲片模具，这种模具精度要求高，加工时间长，为保证精度，工件开始施工后中间不能停机。王林白天进厂安排工作，坚持每天守晚班，一连七天，人瘦了一圈，但保证了风电产品的按期完工。一年来他完成工时8356小时，一年干了四年的活，成为走在时间前面的人。工作中王林并不满足个人的高工时，全班职工的共同前进才是他的目标。线切割设备是数控设备，编程是一项技术难度较高的工作，尽管车间有专门的编程员，但为了加快工作节奏和对程序进行校正，减少质量事故，王林带领全班成员学习编程，通过几年的努力，全班职工基本掌握了编程技能，大大减少了由于程序差错而造成的质量损失。

靠革新挖潜创效是王林又一个工作思路。模具在使用一段时间后常出现局部的小破损，由于模具是精密工具，极小的破损也将造成整副模具无法使用。为了以小的代价修复这些模具，王林在工作中摸索出一套嵌补修模方法，并将其归纳为《嵌补工艺在修补破损模具上的应用》的革新成果。此外，他们班还有《螺旋扭曲导销的线切割加工》《关于线切割机床的局部改进建议》《商品模具卸料板增强局部强度的合建》等一系列革新成果。一年来，线切割班完成各项革新成果，提“金点子”等10余项，综合创效30万元，线切割班被评为集团公司学习型班组。

第三节 班组文化的建设

张凡逐步适应了班组长的新身份，对班组工作也有了大致的了解和方向。但是，张凡在组织学习的过程中发现部分班组成员还是存在着一定的抵触情绪，另外，在工作过程中，大家的思想状态和精神面貌也各有差异。张凡知道这其中存在着问题，但是具体是什么又讲不出来。他将自己的困惑告诉了刘科长，刘科长问：“你是不是觉得班组成员的精神面貌不一致？做事情的时候有的积极，有的敷衍了事？”“是的是的，就是这样。”“这是班组文化方面的问题。你需要建立起属于你们总装一班的班组文化，这样你现在遇到的问题就能解决了。”“班组文化是什么？”刘科长赞许地点点头：“你这个问题问得关键，我们就从这个问题开始。”

一、班组文化的含义

班组文化是一个广泛而又具体的概念，它是指班组成员共同认定的思维方式和办事风格，是企业文化的有机组成部分，是班组成员付诸实践的共同价值观体系。它是以班组全员为主体，以业余文化活动为主要内容，以班组内部为主要空间，以班组精神为主要特征，以生产效益为主要目标的一种小群体文化，是班组管理的灵魂。

班组文化表现的是一种班组风格。班组文化之所以能够表现班组的风格，就在于每个班组的成员组成、工作性质、工作内容的特殊性。班组也像人一样，有自己特有的性格、思想、精神内涵，这些东西的抽象体现，就是班组文化的理念。现代化管理逐渐强调人性化与柔性管理，注重依靠人的重要性，发挥人的精神力量的作用。在企业中，则表现为一种企业文化管理。企业文化是指企业长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，是企业中全体成员共同认定且遵守的具有本企业个性的信念和行为方式。企业文化实质上是一种企业管理哲学理念，是最持久、最顽强、最具激励作用的企业核心能力。

二、班组文化的作用

在一个班组的生产活动中，文化可以产生重要的影响。一个拥有良好文化的班组，对于其生产活动可以产生一定的动力。

企业文化渗透着班组文化的血脉，引导、推动、影响着班组文化的建设。而班组文化决定着企业文化内容的丰富性和可操作性，是企业文化在班组层面上的体现。班组文化建

设要紧紧围绕企业文化的基本精神、宗旨和使命来开展，使企业文化以反映班组自身特点、适应班组运行规律的形式得以具体落实。

但班组文化同车间文化、企业文化相比较，不仅存在级次上差异，而且还具有以下四个显著特征：一是基础性。班组是企业的细胞，广大员工最直接、最广泛、最经常的文化生活在班组，由此可见，班组文化是企业员工文化在微观上的具体表现，是建筑员工文化这个高楼的基石和砖瓦，没有班组文化，企业员工文化就成为少数人的事情，从而失去了企业员工文化的本义。二是全员性。与车间文化、企业文化不同，班组文化不是靠少数骨干参与，而是由班组员工全员参加。三是直接性。班组文化因其群体小、空间窄，又是班组内的事情，活动中心情舒畅，感觉特别亲切，易于被员工视为自己的文化，它不需手续，不用强迫，班组成员都可以有意参加，又都乐于自觉参加，故而能够持之以恒。四是方便性，班组文化是一种员工自我设计、自立章法、自己管理的文化活动，它在时间、地点和活动形式的选择上，都是从方便员工出发，灵活多样，容易解决各种细节问题。

班组文化对于一个班组，乃至整个企业来说有着重要的作用。

1. 良好的班组文化有利于实现班组的共同目标

一个班组是一个企业的缩影，只有成员之间树立共同的愿景理念、共同的文化心理，才能建立起员工间相互认同、相互聚合的基础。班组文化建设能够促进班组成员认清班组的共同利益，精诚合作，取长补短，最终实现班组的共同目标。

2. 良好的班组文化有利于协调好班组成员的关系

班组里气氛和谐、关系融洽是班组成员发挥工作潜力的重要外部条件。员工在良好的相互沟通与合作之中，就会形成班组共同的语言、共同的思维方式、共同的行为准则，有利于形成积极向上的氛围，有利于形成团结友爱、相互帮助的集体，有利于班组的协调，也为创建和谐班组奠定了基础。

3. 良好的班组文化有利于企业文化的建立

一个有荣誉感、有战斗力的班组一定是在执行这一环节做得较好的班组。建立良好的班组文化的目的就是塑造一种员工乐于服从、强于执行、相互尊重、志同道合的团队理念和形象。全心全意依靠员工，激发班组成员的创造热情，就是要鼓励员工不断关注生产经营过程中存在的问题，不断地深入思考，不断地提出建议，不断地加以实施。

4. 良好的班组文化是形成班级共同价值观的基础

共同价值观能够对班组内个体成员的行为产生约束和影响，并逐渐形成自身的行为规范。这种规范同时也表现出这个班组的风格与准则。员工之间在工作中有一个共同的价值理念，这个理念不仅是班组文化内容的核心，而且也是企业文化的重要组成部分。

三、班组文化的建设技巧

现在提出的班组文化基本表现形式主要包括两个方面，一是班组理念塑造，主要指用文字描述出班组与班组成员期望达到的一种价值状态、思想诉求和统一指向，班组成员都为此而努力的过程；二是班组行为建设，主要指班组成员根据班组理念进行班组形象建设和个人行为约束的过程。也就是通过班组集体行为和成员个人行为来表达班组理念，塑造