

【第3版】

— 杨剑 刘雨红◎编著 —

# 优秀班组长 工作手册

中国书刊发行业协会“全行业优秀畅销品种”

中国制造业企业班组长培训首选用书



JICHUGUANLI  
PEIXUN JIAOCAI

基础管理培训教材



中国纺织出版社

【第3版】

— 杨剑 刘雨红◎编著 —

# 优秀班组长 工作手册

中国书刊发行业协会“全行业优秀畅销品种”

中国制造业企业班组长培训首选用书



## 内 容 提 要

班组长是连接中层领导与一线员工的桥梁。随着企业组织的扁平化,班组长发挥作用的领域日益广阔。越来越多的企业领导者意识到优秀班组长建设是提升企业管理效率的重要部分,优秀班组长是企业不可或缺的人力资源。

本书针对班组长的工作特点,系统地阐述了班组长应该具备的基础知识及日常工作中必需的管理工具、方法和技巧,解答了班组长工作中的各种困惑,并且提供了具有操作性和指导性的工作方法。

### 图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长工作手册/杨剑,刘雨红编著.—3版.—北京:  
中国纺织出版社,2012.9  
ISBN 978-7-5064-8971-3

I. ①优… II. ①杨…②刘… III. ①生产小组—工业企业  
管理—手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 187252 号

---

策划编辑:金 彤 特约编辑:曹 华 责任印制:陈 涛

---

中国纺织出版社出版发行  
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027  
邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231  
http://www.c-textilep.com  
E-mail:faxing@c-textilep.com  
三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销  
2006年1月第1版 2009年9月第2版  
2012年9月第3版第16次印刷  
开本:710×1000 1/16 印张:17.5  
字数:282千字 定价:32.80元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

# 前言

班组长是连接中层领导与一线员工的桥梁。随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域日益广阔。越来越多的企业领导者意识到了这一点——优秀班组建设是提升企业管理效率的重要基础，优秀班组长是企业不可或缺的人力资源。

班组长处在企业管理工作的最前沿，头绪繁多，责任重大。在激烈的市场竞争中，企业制定的宏伟战略，最终要由一线员工来实现，而班组长正是一线员工的直接组织者和指挥者。企业的生产能力，依赖于一线班组长的管理水平。班组长不仅承担着持续地按期、按质、按量交付客户满意的产品这些重要任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队，需要较高的管理与沟通艺术。可以说班组长管理水平的高低，直接影响产品质量、成本、交货期、生产安全和员工士气，直接关系到企业的经营成败。

班组长大多数来自于优秀的技术工人，但成为一名基层管理者并不意味着能够做到“优秀”。在完成从工人到管理者的角色转变后，要想成为一名优秀班组长，还必须成功应对来自公司上下以及自身能力的挑战：如何跟员工沟通，让员工有效配合工作；如何激励员工；如何面对来自上司的压力；如何处理交货期拖延；如何应对混乱不堪的现场；物料供应衔接不上时如何协调；设备出现故障、出现安全事故时如何应对等。

本书针对班组长的工作特点介绍班组长应该具备的基础知识及日常工作中必需的有效的管理工具、方法和技巧，解答班组长工作中的种种困惑。其主要内容包括以下几个方面：

- ①“优秀”班组长之所以“优秀”的标准。
- ②掌握内部沟通与协调的艺术，营造和谐的人际关系。
- ③创建优秀的班组团队，成为班组的领军人物。
- ④优秀班组长自我设计、自我成长与自我提升。
- ⑤班组长应掌握的先进现场管理知识。
- ⑥优秀班组长对人、机、料、法、环的管理技能等。

## 2 优秀班组长工作手册

本书以深圳两个数万人的大型科技制造企业的先进管理流程和方案为蓝本编撰而成，具有极强的实用性。本书在编写过程中，还得到了信息产业部国营第711厂、深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂等企业的大力支持，并有黄英、刘雨红、王波、水藏玺、王林、金晓岚、杨丽梅等同志的参与，在此表示衷心感谢！

如果您现在还不是班组长，衷心希望您能从本书中找到成长为班组长必需的技能，了解成为一名优秀班组长将要遇到的各种挑战；如果您已经是一名班组长，衷心希望您能从中找到您工作中的重点和必须具备的知识以及有待改善之处，不断提升自我。

杨 剑

2012年6月

# 目 录

<b>第一章 做最优秀的班组长</b> .....	(1)
一、什么是优秀班组长 .....	(1)
◎班组与班组长 .....	(1)
◎班组长在职场中的定位 .....	(2)
二、优秀班组长的标准 .....	(5)
◎优秀班组长的能力标准 .....	(5)
◎优秀班组长的职责标准 .....	(7)
附录一 企业班组长考核表 .....	(12)
附录二 班组长自我考核表 .....	(14)
附录三 班组长职务胜任程度自测表 .....	(14)
<b>第二章 处好关系，做好兵头将尾</b> .....	(18)
一、营造和谐的人际关系 .....	(18)
◎与下属沟通的基本原则 .....	(18)
◎与下属进行沟通的注意事项 .....	(19)
◎与下属沟通的技巧 .....	(20)
◎如何协调好各方关系 .....	(21)
◎如何与上司相处 .....	(25)
◎如何面对因工作差错遭受的批评 .....	(27)
◎如何面对因上司错怪遭受的批评 .....	(29)
◎如何处理好与下属的冲突 .....	(30)
二、做班组的引领者 .....	(32)
◎如何指导下属工作 .....	(32)
◎如何唤起下属的干劲 .....	(37)
◎如何创造愉快的工作氛围 .....	(40)
◎如何做好新员工指导工作 .....	(45)

## 2 优秀班组长工作手册

◎如何打造优秀班组团队 .....	(47)
<b>第三章 自我设计,自我成长,自我提升 .....</b>	<b>(49)</b>
<b>一、自我提升 .....</b>	<b>(49)</b>
◎自我塑造 .....	(49)
◎提高自己的情商 .....	(51)
◎提高职业综合素质 .....	(54)
◎提升自我管理能力 .....	(55)
<b>二、努力学习,不断进步 .....</b>	<b>(58)</b>
◎学习业务 .....	(58)
◎学习管理知识 .....	(58)
◎学习相关法律知识 .....	(63)
◎学习相关急救常识 .....	(63)
<b>三、规划职业,取得成功 .....</b>	<b>(69)</b>
◎职业生涯的四个阶段 .....	(69)
◎职业生涯设计的步骤 .....	(70)
◎职业生涯规划应遵循的原则 .....	(71)
◎个人职业发展要点 .....	(71)
◎职业生涯成功 .....	(73)
<b>第四章 熟知并运用先进管理方法 .....</b>	<b>(75)</b>
<b>一、5S 管理 .....</b>	<b>(75)</b>
◎什么是5S 管理 .....	(75)
◎5S 推进的方法 .....	(76)
◎如何在基层班组具体实施5S .....	(83)
<b>二、目视管理 .....</b>	<b>(98)</b>
◎目视管理的基本要求 .....	(98)
◎目视管理的实施方式 .....	(99)
◎目视管理的实施手段 .....	(99)
◎目视管理的应用范围 .....	(100)
◎班组常用的目视管理方法 .....	(102)
<b>附录 班组目视管理检查表 .....</b>	<b>(102)</b>
<b>三、看板管理 .....</b>	<b>(103)</b>

◎看板的种类·····	(103)
◎现场布局看板如何编制·····	(104)
◎工作计划看板如何编制·····	(105)
◎JIT 生产专用看板如何编制·····	(105)
◎生产线看板如何编制·····	(106)
◎品质现状看板如何编制·····	(106)
◎工作看板如何编制·····	(107)
◎人员动态看板如何编制·····	(107)
◎各类看板的具体使用技巧·····	(108)
四、PDCA 循环·····	(109)
◎什么是 PDCA 循环·····	(109)
◎PDCA 循环有何特点·····	(109)
◎PDCA 循环的步骤和方法·····	(110)
◎怎样进行 PDCA 的综合应用·····	(111)
<b>第五章 作业管理精细化·····</b>	<b>(114)</b>
一、班组长现场管理的内容·····	(114)
◎班组长现场管理的六大任务·····	(114)
◎班组长现场管理的权限·····	(115)
◎现场管理的基本内容·····	(116)
◎现场管理的工作原则·····	(118)
◎现场管理的基本方法·····	(119)
◎现场指导的工作步骤·····	(121)
二、作业前管理·····	(123)
◎如何编制班组计划·····	(123)
◎如何召开班前会·····	(125)
◎如何做好生产准备·····	(126)
◎如何确定作业速度与作业时间·····	(127)
三、作业中管理·····	(130)
◎如何执行标准化作业·····	(130)
◎如何进行作业切换管理·····	(134)
◎如何进行生产进度控制·····	(137)



## 4 优秀班组长工作手册

◎如何进行生产异常处理·····	(141)
◎如何进行日常作业检查与巡查·····	(145)
◎如何进行交接班管理·····	(147)
四、作业后管理·····	(149)
◎如何推行日常工作的QCDS·····	(149)
◎班组日常工作的QCDS要项·····	(151)
◎如何进行现场作业改善·····	(152)
◎如何进行作业日报管理·····	(155)
<b>第六章 管好物料，保证生产</b> ·····	<b>(159)</b>
一、物料管理的方法·····	(159)
◎如何进行有效的物料管理·····	(159)
◎如何进行ABC分类管理·····	(160)
◎物料分类管理中应注意的问题·····	(162)
二、物料管理作业·····	(163)
◎如何进行物料的设计变更·····	(163)
◎如何进行用料预算·····	(165)
◎如何进行用料存量管理·····	(166)
◎如何进行用料差异分析·····	(167)
◎如何进行发料作业·····	(168)
◎如何进行物料搬运作业·····	(169)
◎如何处理不良物料·····	(170)
◎如何进行物料特采作业·····	(171)
◎如何进行辅助材料管理·····	(173)
<b>第七章 维护生产设备，保证正常运行</b> ·····	<b>(176)</b>
一、生产设备管理·····	(176)
◎班组设备管理的内容·····	(176)
◎如何进行设备点检与巡检·····	(178)
◎如何进行设备维护保养·····	(182)
◎如何进行设备运行管理·····	(184)
◎设备发生不良时如何处理·····	(184)
二、仪表工具管理·····	(185)

◎如何进行仪器、仪表管理·····	(185)
◎如何进行班组工具管理·····	(187)
三、TPM——全面生产维护·····	(190)
◎什么是 TPM·····	(190)
◎什么是推进 TPM 工作的 3 个阶段与 10 个步骤·····	(193)
<b>第八章 搞好控制，保证质量·····</b>	<b>(196)</b>
一、如何提高班组产品质量·····	(196)
◎班组品质管理的原则·····	(196)
◎班组品质管理的要点·····	(197)
◎班组如何提高产品质量·····	(198)
二、班组现场质量控制·····	(199)
◎全面质量控制的基本要领·····	(199)
◎如何在班组推行“三检制”·····	(199)
◎如何处理现场不良品与质量异常·····	(201)
◎防止不良品的要诀·····	(202)
◎如何进行产品质量日常检查管理·····	(203)
三、如何开展 QC 小组活动·····	(204)
◎QC 小组活动如何实施·····	(204)
◎如何进行 QC 小组激励·····	(206)
<b>第九章 提高班组效率，保证交期·····</b>	<b>(208)</b>
一、做好计划，保证生产·····	(208)
◎计划生产型企业如何编制生产计划·····	(208)
◎订单生产型企业如何编制生产计划·····	(215)
◎如何安排紧急生产任务·····	(219)
◎如何处理计划延误·····	(220)
二、控制生产过程·····	(221)
◎如何控制好生产流水线·····	(221)
◎生产瓶颈如何突破·····	(223)
◎如何进行生产进度控制·····	(226)
三、高效率生产·····	(229)
◎如何制订标准时间·····	(229)

## 6 优秀班组长工作手册

◎如何推广应用高效率生产方式·····	(231)
◎如何防止“窝工”·····	(233)
◎如何改善生产效率·····	(235)
<b>第十章 精通技术，掌握流程·····</b>	<b>(240)</b>
一、生产工艺管理·····	(240)
◎如何识读生产工艺流程图·····	(240)
◎如何进行生产技术工艺管理·····	(241)
二、参与新品试制·····	(243)
◎如何进行新产品试制·····	(243)
◎如何进行新产品投产·····	(243)
◎如何推进技术合理化建议工作·····	(244)
<b>第十一章 安全生产常抓不懈·····</b>	<b>(245)</b>
一、安全生产管理·····	(245)
◎班组安全管理的要点·····	(245)
◎如何进行安全规范管理·····	(246)
◎如何进行班组安全培训·····	(248)
◎如何消除安全隐患·····	(250)
◎如何进行事故管理·····	(252)
◎如何进行消防管理·····	(255)
二、劳动保护·····	(257)
◎如何进行防护用品管理·····	(257)
◎如何进行安全作业改善·····	(260)
◎如何处理工伤事故·····	(261)
<b>参考文献·····</b>	<b>(267)</b>

# 第一章 做最优秀的班组长

## 一、什么是优秀班组长

### ◎ 班组与班组长

班组是企业组织生产经营活动的基层单位，是企业管理工作落脚点。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，企业才能有旺盛的活力，并能在激烈的市场竞争中长久立于不败之地。

班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上司的职责。

具体来说，班组长是指在生产现场，直接管辖生产线作业员工，并对其生产结果负责的人。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、领班等称谓。

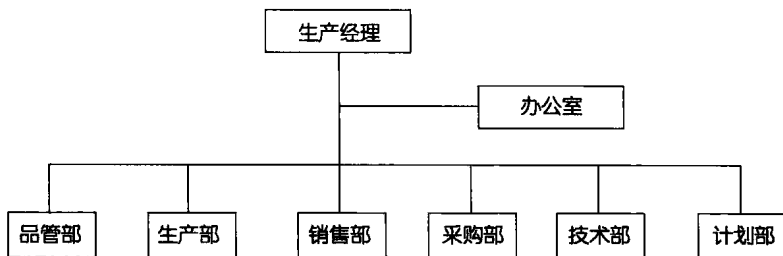
班组长一般由车间主管任命或由群众推选，经现场、车间主管批准产生。班组长的工作是将生产资源投入，以生产出成品的管理，即对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境等生产要素，直接进行优化配置，以达到企业的各项管理目标。

如果把管理层比喻为球场上的教练，那么作为基层管理人员的班组长就是队长——不但要在场上指挥队友共同进攻，更要身先士卒，冲锋陷阵。在实际工作中，管理层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么管理层的决策也很难落实。所以，班组长是企业不容忽视的中坚力量，是企业的基础，又是企业人才的后备军。无数优秀的中、高层管理者，都是从班组长成长起来的。

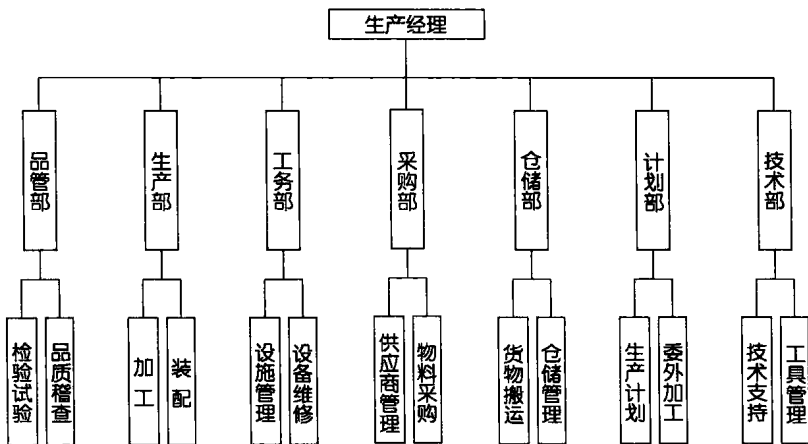
### ◎ 班组长在职场中的定位

成为优秀班组长的首要标准就是能清楚地知道自己在职场中的位置，具有一定的角色认知能力。

**1. 了解生产组织结构** 这是一个优秀班组长应该最先考虑的问题。每个企业根据其规模和组织形式有直线制生产组织结构模式、扁平制生产组织结构模式、职能式生产组织结构模式、垂直式生产组织结构模式等。典型的生产组织模式如下图所示。



(a) 模式 1



(b) 模式 2

生产组织模式图

了解企业的组织结构，便于了解与其他部门和员工的相互工作关系，也便于更清晰地把握自己在企业中的地位与作用。

**2. 了解自己扮演的角色** 班组长扮演着以下三个角色。

(1) 班组长是产品或劳务的直接负责人。在一个公用事业公司里，如果说保持输电线路畅通是线路员工的任务的话，那么对完成这一工作负直接责任的则正是线路员工的班组长。

(2) 班组长是更富于操作性和技术性的管理者。在大多数组织中，中级和高级管理人员几乎都不从事技术性工作。作为一线管理的班组长，必须熟悉单位内部的工作，并且在必要时能够拿得起来。

(3) 班组长是联系管理层和一线员工的桥梁。班组长处于“兵头将尾”的位置，他一头连着管理者，另一头连着一线员工，发挥着使两者沟通和协调的桥梁作用。

### 要点提示

角色是指人们对某一职位所期望的一系列行为。

**3. 班组长职位上的主要联系** 在班组长职位上所发生的主要联系有以下几个方面。

(1) 班组长代表管理层。班组长必须在组织政策框架之内完成目标，他所处的是一种需求性的环境。因为他必须既要满足管理层的需要，又要满足一线员工的需要。

(2) 班组长代表一线员工。班组长向更高层次的管理者反映他们的合理要求和愿望，并努力使之成为组织的政策方针。只顾自己建功立业而牺牲一线员工利益的班组长是不合格的，也是没有前途的。

(3) 同本组织内部同一层次的其他班组长的联系。要推动组织中一个分支机构或部门顺利运行，协同工作是很重要的。这一点可能意味着你要愉快地接受另一部门比你拥有优先权的选择。当然，从另一方面来看，维持和保护本部门的合法权益也是必要的。

(4) 与其他班组长所属员工的关系。各个部门紧密相关，一线工作者每天都要和其他部门的员工发生联系。如一个员工带着问题来找你，而没有找他自己的领导，因为他觉得你更能理解他。而在和其他部门的员工打交道时，最好的办法是先通知一下该部门的领导。

(5) 和员工个人的关系。班组长们经常致力于发展与员工个人的友谊，他们努力保持旧的关系，积极发展新关系，这一点将直接影响到他们是否成功。

## 4 优秀班组长工作手册

这种状况对于双方的合作是有利的，它意味着双方不仅是一种朋友关系，还意味着班组长由此获得尊重，并且由此使得别人认识到自己这一部门的作用。当然，要建立同事间的合作关系，还需要班组长了解员工中间所存在的问题，了解他们的需要。

总之，班组长的有效性取决于他处理以上这些关系的技能。这就是说，他必须做到同其他人的关系必须是客观的和建设性的；尊重他人的创意和能力；明确自己在整个工作过程中的作用以及自己的总体义务，尤其是对于自己的上级的义务；在和其他部门的员工打交道时小心谨慎；能意识到自己对整个组织的影响。



### 要点提示

班组长要代表三个立场，即对下代表管理者的立场；对上代表生产者的立场；对待直接上司既代表员工的立场，又代表上司的辅助人员的立场。

#### 4. 对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

(1) 了解上司的期望值。作为下属，必须准确地了解上司的指示，以及上司指示的背景、环境和上司的风格。有时候作为下属的你费了很大的力气做某事，但并不是上司所希望的，结果费了力气反而没有达到应有的效果。当然也有可能你是正确的，但是上司不了解，怎么办呢？这时要选择适当的时机把自己的建议呈上，让上司比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。

##### (2) 了解下属对自己的期望值

①办事要公道。办事要公道说起来容易，但做起来却非常难。这里需要班组长在分配工作时做到办事公道，奖罚分明；分配利益时也要做到公道，只有这样才能够服众。

②关心下属。缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解，员工自然也会对你不满意。

③目标明确。目标明确是做领导的一个最重要和最起码的前提。作为一个班组长，目标也应非常明确，否则就是一个“糊涂官”。

④准确发布命令。班组长作为一线的指挥者，发布命令必须准确，否则容易产生歧义，造成工作中的事故。

⑤及时指导。工作中，下属总是希望自己能时常得到上司的及时指导，因为上司的及时指导就是对下属的关注和培养。

⑥给大家荣誉。作为班组长还应做到非常慷慨地把荣誉和奖励分给大家，你下属的劳动模范越多，你的工作就能做得越好。

## 二、优秀班组长的标准

### ◎优秀班组长的能力标准

管理并非天赋，任何一个人都有可能成为一名出色的管理者。然而，最终只有很少一部分人能够成为管理者。而对于班组长，由于其角色的独特，要成为一个优秀的班组长还得具有业务方面的专长和一定的管理能力。

**1. 专业能力** 对于班组长，他的工作精力主要应用在一线操作上，因此专业技术所占的权重很高。作为一个兵头将尾，一定要是业务尖子，行家里手，只有如此才能说话有分量、有权威。

在所管辖的团队内，对自己的业务（人员、机器、材料、方法）娴熟，能够指导下属并向上司提供建议帮助正确判断。

#### 2. 管理能力

(1) 目标管理能力：在处理业务时，设定主题、时限、数量等具体的目标，提高员工们的参与意识，具备使 P（Plan——计划）—D（Do——执行）—C（Check——检查）—A（Action——调整）这一循环不断地周而复始的能力。

(2) 解决问题的能力：具有发现问题的意识和预测能力，一旦发现妨碍达到目标或业务开展的问题，立即分析现状，找到原因。善于用多向思维，从全方位思考，并提出对策直至解决问题。

(3) 组织能力：为了达到部门的目标，利用班组每一个人员的特点进行任务分配，发挥全体人员的作用，同心协力，使部门运作达到“1+1≥2”的效果。



#### 要点提示

管理能力并非天赋，任何一个人，只要努力学习，都有可能成为一名出色的管理者。

(4) 交流、交际能力：能够进行直接有效的意见沟通和信息交换，应该具备高度的说话、倾听、商谈、疏通及说服对方的能力。良好的沟通协调能减少摩



擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。

(5) 倾听能力：倾听能够平息员工的不满情绪，能够让别人感觉你很谦虚，能够使你了解更多的事情。每个人都希望受到重视，并且都有表达自己意见的愿望。所以，友善的倾听会使你成为最受欢迎的人。

(6) 幽默能力：管理的目的是为了使他的下属能够准确、高效地完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果，幽默可以使工作气氛变得轻松，使人感到亲切。幽默的管理者能使他的下属体会到工作的愉悦。

在一些令人尴尬的场合，恰当的幽默也可以使气氛顿时变得轻松起来。可以利用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。

(7) 激励能力：要让员工充分发挥自己的才能去努力工作，就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”，实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。如果我们用激励的方式而非命令的方式安排员工工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。

优秀的班组长不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。通过自我激励的方式，可以把压力转化成动力，增强工作成功的信心。

(8) 指导员工的能力：在经过深思熟虑后，为了顺利地展开日常业务而传授必要的知识及方法；指出员工在意识和行动上的不足之处；使大家理解业务的定位、重要性，提高他们的工作劲头。

(9) 培养能力：对下属的培养是班组长的重要任务之一。培养能力是熟悉每一个下属的欲求，在工作中让他们自由发挥自己的长处，使他们的成就感与工作能力能够不断得到提高。

(10) 控制情绪的能力：一个成熟的管理者应该有很强的情绪控制能力。当管理者情绪很糟的时候，很少有下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对工作和自己的评价。从这个意义上讲，作为班组长，要认识到个人情绪已经不仅仅是私人的事情了，还会影响到下属及其他部门的员工。

(11) 自我约束能力：不沉湎于惰性及日常业务之中，描绘“理想的自画像”，经常以此自律自己的行动。为此必须非常了解自己的长处与短处，在有限的时间内有效地活用，努力增进自己的知识、人格、健康的能力。

(12) 概念化能力：就是发现问题、了解问题本质的能力。概念化能力取决于工作环境和个人悟性，带有潜能性质。

再高明的管理方法，只有适合企业的现实才能称为一流的管理技巧。专业分