



七大培训专为中小企业班组量身打造

中小企业 班组建设 培训指南

滕宝红 江美亮 编著

- 创造性的 **工作思路**
- 系统性的 **管理方法**
- 表格化的 **操作流程**
- 现场化的 **案例演示**

金牌
班组培训
首选图书



中国工人出版社



七大培训专为中小企业班组量身打造

中小企业 班组建设 培训指南

滕宝红 江美亮 编著

 中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业班组建设培训指南 / 滕宝红, 江美亮编著.
—北京: 中国工人出版社, 2012. 8

(“十二五”全国职工素质建设工程指定系列培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5247-6

I . ①中… II . ①滕… ②江… III . ①中小企业—企业管理—班组管理—技术培训—教材 IV . ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 177763 号

中小企业班组建设培训指南

- 出 版 人 李庆堂
责任编辑 姚 远 安 静
责任校对 孙乃伟
责任印刷 马东旭
出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)
网 址 <http://www.wp-china.com>
电 话 010-62350006 (总编室) 010-62382376 (职工教育分社)
010-82075964 (传真)
发行热线 010-62005996 82075964 (传真)
读者服务 010-62382376
经 销 各地书店
印 刷 北京睿特印刷厂
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张 15
字 数 230 千
版 次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
定 价 29.80 元
-

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

前 言

中小企业与所属行业大企业相比，在人员规模、资产规模与经营规模上都比较小。但这些中小企业是大型企业不可缺少的伙伴和助手，在国民经济中处于重要地位，正逐步成为发展社会生产力的主力军。近年来的调查研究发现，我国的中小企业多属于劳动密集型企业，员工来自全国各地，企业的运营和管理存在着不同程度的困难，最重要的是中小企业粗放的班组建设模式已经成为企业发展的瓶颈，导致中小企业处境困顿，不能发挥它应有的推动经济发展的作用。

中小企业要想获得发展，必须从班组建设这一最基础的企业管理方式抓起。班组是企业的细胞，是企业各项管理工作的最终落脚点，企业的各项工作任务都要靠班组组织员工分工协作才能完成。班组建设的好坏直接关系到企业的执行力和竞争力，关系到企业生产任务的完成和各项经济指标的实现。只有班组建设搞好了，中小企业才能展开精细化管理，降低成本，实现利润最大化，获得持续发展。

但是，中小企业的班组建设也并不是顺风顺水，具体来讲主要存在以下不足：

第一，企业领导者对班组建设的重要性认识不足。许多中小企业的领导者是做业务出身的，进取心强，业务扩张快，在新厂房基建、设备购置方面投资力度大，而对生产班组建设重视不足。

第二，班组长素质较低，缺少现代化管理方法。从一些中小企业的班组长构成情况看，主要有以下两类：一是生产技术型。这类班组长是由生产技能水平比较高的员工晋升而来，实践经验丰富、工作能力较强，但管理知识和能力缺乏，缺少现代化管理方法。二是听命型。这类班组长从企业开始成立时，就跟随领导工作，只听命于领导，与班组成员缺少沟通，开拓进取心不强，管理观念较为陈旧，不利于新观念、新技术的注入。

第三，班组管理不规范，尚处于粗放管理阶段。班组管理制度太少且不适

用，有的班组甚至没有制度和作业标准，班组管理上多使用“人治”的方法，无法与产品性质、员工素质相适应。

第四，班组内缺乏有效的激励机制和内部竞争。传统的班组考核，主要是对班组工作的现场和指标进行检查，无任何竞争机制的引入，应付检查的现象经常出现，考核结果也存在着“轮流坐庄”的弊端，进而使班组长工作热情受挫，班组成员自主学习积极性不高、竞争意识不强、工作中得过且过，在车间无法形成“比、学、赶、帮”的良好氛围，严重制约员工队伍整体素质的提升。

当然，随着经济的发展和竞争的日益加剧，许多中小企业也开始注意到了班组建设的重要性，并着力进行班组建设，但由于缺乏有效的方法指导，往往事倍功半，收效甚微。

基于此，我们组织编写了《中小企业班组建设培训指南》一书，旨在为中小企业进行班组建设提供一些实操性建议，帮助中小企业打破传统班组建设的瓶颈，使中小企业尽快通过班组建设踏上稳步发展轨道。

本书从中小企业的班组现状介绍开始讲起，使中小企业在对班组建设具有基本认知的基础上，学习班组文化优化、班组生产管理、班组品质控制、班组成本控制、班组安全管理、班组士气营造等方面的知识，最后以对班组员工心理健康的关注收尾。全书共八大模块，力求对中小企业的班组建设给予全程规划和指导。

本书旨在帮助那些希望进行班组建设却不知如何开展的中小企业开展规范有序的班组建设活动，也可以帮助中小企业的车间主管和班组长们实现由技能型向管理型，由平庸型向优秀型，由经验型向知识型转变！本书不仅可以作为班组建设的工作指南，也可以作为班组长的培训教材。

本书的编写获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，参与本书编写和提供资料的有江艳玲、杨吉华、李亮、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘军、刘海江、周波、周亮、赵建学，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和对本书出版的鼎力支持一并表示感谢。

目 录

导读： 中小企业班组亟待建设

一、什么是中小企业	1
二、中小企业班组管理现状	1
三、班组建设夯实企业基业	3

第一章 中小企业班组建设认知

第一节 班组在企业中的地位	6
一、班组的概念及职能	6
二、中小企业班组的特点	6
三、中小企业班组的基本任务	7
四、班组在中小企业中的作用	8
第二节 中小企业班组建设要点	8
一、企业领导要重视班组建设	9
二、健全组织、加强领导	9
三、营造良好班组工作氛围	10
四、建立班组规章制度	10
五、创建学习型班组活动	11
六、开展班组达标管理工作	15
七、选任高素质的班组长	15
自我测评	17

第二章 班组文化优化培训

第一节 班组文化概述	20
一、什么是班组文化	20
二、班组文化的内容	20
第二节 班组文化建设的方式与步骤	21
一、班组文化建设的形式	21
二、班组文化建设的基本流程	22
【范例01】班组建设具体规划	22
第三节 怎样优化班组文化	24
一、提高班组长的整体素质	24
二、培训员工认同企业文化	27
【范例02】某小企业的职工道德观	28
【范例03】某公司的文化理念与典型行为范例	29
三、积极开展培训	30
四、塑造班组精神	33
自我测评	35

第三章 班组生产管理培训

第一节 生产的真正本质与类型	38
一、生产的真正本质	38
二、生产的类型	38
第二节 生产管理的基本方法	39
一、5W2H法	39
二、三直三现主义	42
三、5个为什么问题解析法	43
四、现场巡查法	44

第三节 班组生产过程控制	50
一、人员状态控制	50
二、关注工程更改	52
三、掌握好生产速度	55
四、特殊工序特别关照	56
五、产品切换要盯紧	57
六、及时发现生产异常并正确处理	62
七、特殊情况特殊处理	63
自我测评	65

第四章 班组品质控制培训

第一节 班组质量管理要求	68
一、班组质量管理任务	68
二、班组质量管理责任	68
三、影响班组产品质量的主要原因	70
四、班组提高产品质量的对策	71
第二节 质量管理知识	72
一、质量	72
二、TQM全面质量管理法	73
三、产品质量缺陷	74
四、合格率	78
五、直通率	78
六、样板	83
七、QC与QA	84
八、QC手法	84
第三节 产品制造过程的质量控制	85
一、确认首件	85
二、落实“三检制”	86

三、严格遵守工艺纪律	89
四、控制好4M1E	92
五、执行“三不原则”	96
六、换线质量控制	97
七、对制造工序进行巡回质量检查	98
八、正确处理作业中的不良品	100
自我测评	107

第五章 班组成本控制培训

第一节 班组的成本构成	110
一、班组长对于成本的工作职责	110
二、成本基础知识	111
三、班组成本管理基础工作	112
第二节 班组成本项目的控制	116
一、直接材料成本的控制	116
二、辅助材料成本的控制	122
三、降低直接人工成本	123
四、降低工具损耗	126
五、TPM活动降低设备使用成本	128
【范例04】设备故障发生信息记录表	133
六、降低能源消耗	136
七、消除劳动保护用品的浪费	136
第三节 现场改善降低成本	137
一、班组现场中有哪些浪费	138
二、运用3UMEMO法找出浪费	141
三、进行现场改善	143
自我测评	145

第六章 班组安全管理培训

第一节 生产事故发生的原因	148
一、安全的“多米诺骨牌”	148
二、安全事故的两要素——人与物	149
第二节 必须具备的安全意识	150
一、安全意识的定义	150
二、安全意识的内容	151
三、安全意识薄弱的表现与原因	152
四、必须强化的安全意识	155
五、提高员工安全意识的方法	157
第三节 班组安全管理相关制度	159
一、班组安全讲话制	159
二、交接班制	160
【范例05】生产班组交接班制度	161
三、安全用火制度	162
四、操作确认挂牌制	163
五、指挥联系呼应制	164
六、在厂区、作业区的行动安全制	164
七、安全预防保护制	165
八、安全先进班组评比活动制度	165
九、安全教育制度	166
十、工伤、事故管理制度	167
十一、安全文明生产检查制度	167
第四节 班组安全预防活动	167
一、危险预知活动	167
二、班组安全检查	170
三、班组“事故预案”	173
四、控制好危险点确保班组安全	175

五、发生违章要处罚	175
六、加强班组的安全教育工作	177
自我测评	178

第七章 班组士气营造培训

第一节 了解班组成员的行为动机	180
一、了解班组成员的需求	180
二、需求不满引起的行为	181
第二节 营造和谐的人际关系	182
一、人际氛围对班组工作状况的影响	182
二、营造良好的氛围是班组长职责所在	184
三、创造良好人际氛围的方式	185
四、建立良好人际氛围的技巧	186
第三节 有效实施激励	195
一、什么是激励	195
二、为什么要激励	195
三、目标激励法	198
四、数据激励法	198
五、领导行为激励法	199
六、奖励激励法	199
七、典型激励法	200
八、关怀激励法	200
九、集体荣誉激励法	201
十、支持激励法	201
十一、适度竞赛激励法	202
十二、赞扬激励法	203
自我测评	205

第八章 班组员工心理健康

第一节 班组员工压力管理	208
一、压力的内涵	208
二、产生压力的原因	209
三、如何识别员工的工作压力	209
四、怎样舒缓员工压力	213
第二节 员工心理疏导与调节	214
一、关注员工的心理	214
二、心理问题的层次	215
三、诱发心理问题的六大危险信号	216
四、心理疏导的要求	217
五、心理疏导的方法	218
六、员工心理疏导的注意事项	221
自我测评	226
参考书目	227

导读 中小企业班组亟待建设

一、什么是中小企业

中小型企业或中小企业是指在经营规模上较小的企业，这样的企业雇用人数与资产规模都不大。

中小型企业包括各种所有制，涉及各行各业。

《中华人民共和国中小企业促进法》及《中小企业划分标准》，从法律角度进一步明确了我国中小企业的法律地位，更加准确地界定了我国中小企业的范围不但包括工业，而且包括第三产业、建筑业、餐饮业等。

就工业企业而言，中小型企业须符合以下条件：职工人数2000人以下，或销售额30000万元以下，或资产总额为40000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数300人及以上，销售额3000万元及以上，资产总额4000万元及以上；其余为小型企业。

二、中小企业班组管理现状

1. 班组长管理水平亟待提升

班组长是一个班组的灵魂，除了应具备工作技术能力外，还应该具备较高的组织协调能力和情感沟通能力。只有具备了这些能力，才能培育出团队精神，使班组成员在工作中产生1+1>2的效果。然而，中小企业中的大部分班组长都是通过师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索、积累经验来了解、感悟和认识管理的，缺乏系统的管理知识。

目前，中小企业班组长主要有五大管理类型，见表1。

表1

中小企业班组长的类型

序号	类型	特点
1	生产技术型	生产技术型班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常常用对待机器的方法来对待员工，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训和学习
2	盲目执行型	盲目执行型班组长往往缺乏创新能力和管理能力，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉
3	大撒把型	在一些中小企业中，有些班组长本身不是很乐意担任这一职务，上任后往往采取“无为而治”的做法，在工作中表现为得过且过，没有责任心。这样的班组长实际上完全是徒有虚名，在班组中没有任何威信
4	劳动模范型	劳动模范型班组长一般对工作都踏踏实实、勤勤恳恳，但缺乏领导能力，这一类班组长如果不进行管理能力方面的学习很难胜任领导之职
5	哥们儿义气型	哥们儿义气型班组长对待班组成员常常是称兄道弟，在工作中容易义气、感情用事，缺乏原则性，把自己混同于非正式团体的小头目，不能发挥班组长应有的作用

2. 班组管理缺乏目标管理

班组推行目标管理，就是按企业的方针、决策制定本班组目标管理和每个人的子目标，是班组工作计划性、责任落实性以及力求让员工自我管理的具体体现。

目前，许多中小企业班组仍然被动地接受上级的工作任务安排，班组成员并不直接参与制定班组目标。在这种管理模式下，班组管理工作的随意性很大，容易处于盲目无序的态势，直接影响班组的生产效率和生产质量。

3. 班组管理缺乏文化氛围

班组是企业文化建设的前沿阵地，范围小、信息灵、内容实，工作、学习、生活融为一体是班组建设管理的特点。但中小企业的班组通常为了赶生产任务，

长期忙于生产工作，忽视了员工的精神文化生活。班组的工作、学习、生活环境条件非常有限，缺乏文化氛围的感染和熏陶，使班组员工的兴趣、特长和知识、才干得不到有效发挥。员工的求知欲望、精神调节作用受到限制，不同程度地影响员工奋发向上的精神追求，造成班组缺乏活力和生机。

4. 班组培训开展难度大

许多中小企业及班组会定期对员工进行培训，但员工的参与积极性不高，有的员工甚至想方设法逃课，其主要原因有：

(1) 培训内容空泛，缺乏针对性。

培训内容大而空，不着边际，抓不住要点，引不起员工的关注，对员工所关心的和提出的疑难问题，不能给予满意的回答和解释。

(2) 培训方法陈旧，缺乏吸引力。

企业及班组的学习方式大都是一言堂，照本宣科，文化水平低的听不明白，文化程度高的又“吃不饱”，讲者讲得口干舌燥，听者却一直无精打采。

(3) 靠罚款来维持培训，失去了培训的思想性和严肃性。

许多中小企业及班组对各项管理规定都做了相应的考核措施，如：某企业对不参加培训的员工每次予以50元罚款，从考核上看重视程度非常高。但是，员工对罚款很反感，思想意识上就不可能产生转变。所以，一些员工宁愿认罚也不愿意参加培训，甚至一些员工还与管理者发生冲突。

(4) 基层管理人员文化水平较低。

基层管理人员理论素质和知识水平较低，思路不开阔，表达能力差，道理讲不透彻，主持培训引不起员工的共鸣，使培训收效甚微。

三、班组建设夯实企业基业

以上所述班组管理和培训的现状，导致中小企业的发展受到制约。

班组是企业的细胞，是企业最小的行政单元，班组的激情决定了企业的活力。企业的生存与发展，依靠的就是这千千万万个基本单元。只有单元之间相互协调，紧密配合，才能形成一个统一性高、执行力强的大班组。所以，中小企业不应该只是铆着劲儿赶生产订单，而要静下心来着力进行班组建设。只有全力夯实好班组管理，激发基层团队活力，在实际工作中脚踏实地、稳扎稳打，才能赢

得自身的成长，并促进企业的基业长青。

本书各章的内容可以帮助中小企业开展班组建设，打造优质班组，如表2所示。

表2 中小企业班组建设培训课程安排

序号		课程	时间安排
1	中小企业班组建设认知	班组在企业中的地位	
		中小企业班组建设要点	
2	班组文化优化培训	班组文化概述	
		班组文化建设的方式与步骤	
		怎样优化班组文化	
3	班组生产管理培训	生产的真正本质与类型	
		生产管理的基本方法	
		班组生产过程控制	
4	班组品质控制培训	班组质量管理要求	
		质量管理知识	
		产品制造过程的质量控制	
5	班组成本控制培训	班组的成本构成	
		班组成本项目的控制	
		现场改善降低成本	
6	班组安全管理培训	生产事故发生的原因	
		必须具备的安全意识	
		班组安全管理相关制度	
		班组安全预防活动	
7	班组士气营造培训	彻底了解下属的行为动机	
		营造和谐的人际关系	
		有效实施激励	
8	班组员工心理健康	班组员工压力管理	
		员工心理疏导与调节	

第一章

中小企业班组建设认知



学习目标：

1. 了解中小企业中班组的职能、特点、生产任务及在企业中的作用，树立进行班组建设的决心。
2. 掌握中小企业班组建设的要点——选配高素质的班组长、制定班组建设和运行的规章制度、创建学习型班组活动。