

班组长实用管理丛书

班组长

实用管理手册

杨剑 编著



● 班组长培训最实用的首选图书

● 本书是班组长飞跃提升的保障 ● 卓越班组长是企业发展的基石

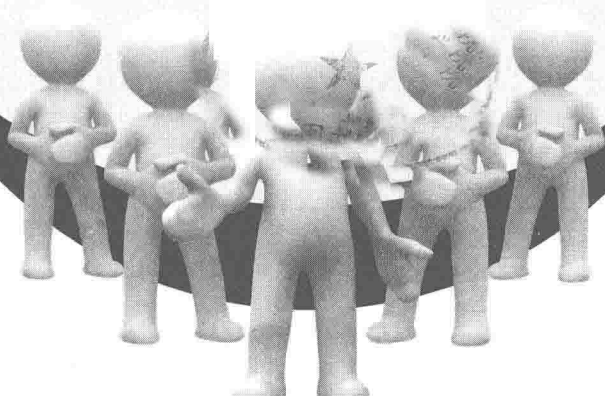
广东省出版集团
广东经济出版社

班组长实用管理丛书

班组长

实用管理手册

常州大学图书馆
藏书 杨剑章 编著



广东人民出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长实用管理手册 / 杨剑编著. —广州: 广东经济出版社,
2013. 10

(班组长实用管理丛书)

ISBN 978-7-5454-2525-3

I. ①班… II. ①杨… III. ①班组管理—手册
IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 189600 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	17 2 插页
字数	268 000 字
版次	2013 年 10 月第 1 版
印次	2013 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2525-3
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

班组长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的任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队，这就需要较高的管理艺术。可以说，班组长管理的好坏，直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接关系到企业的经营成败。

我国企业班组长大多数来自于基层优秀的技术工人，但是，要做一名卓越的班组长仅有来自于一线的历练是不够的，在完成从工人到管理者的角色转变后，班组长是否能够成长为一名卓越的班组长，还必须应对来自公司上下以及自身能力的挑战。诸如怎么跟员工沟通，让员工有效配合工作？怎么激励员工？怎样面对来自上司的压力？怎样处理交货期拖延？怎样应对混乱不堪的现场？物料供应衔接不上时怎样协调？设备出现故障、出现安全事故时如何应对？等等。

要成为一名卓越的班组长，意味着你要争创第一。这不仅要求你达到优秀，而是要更进一步，超越行业，同时超越自己。

为此，本书从班组长的角色认知入手，阐述了班组长的管理职责，介绍了班组长的管理方法、工作原则，重点讲述了如何提高班组效率，保证按时交货；如何搞好质量管控，保证按质交货；如何推行精益生产，提高整体效益；如何抓好安全管理；如何自我提升个人素质。

作为专业人士，笔者有大中小不同企业类型的实际管理经验，针对班组长的自身特点和岗位要求，在编写过程中，特别注意到了基层管理的特点，尽量避免理论化，着重实际操作的需要，尽量使用大众化语言，尽量配置图表，尽量条理化，从而使本书具有以下特色：

- (1) 内容非常实用，是典型的实操型图书。

- (2) 结构科学，章节内容和编排与班组长的思维模式十分吻合。
- (3) 配有大量图表，阅读会相对轻松。
- (4) 图书内容的每个小标题都是一个独立的问题，一题一叙，条理清晰。
- (5) 对重要的常识、概念、原理、技巧、诀窍等，以“要点提示”的栏目形式做了大量的“贴士”，便于读者学习和记忆。

相信本书对战斗在制造业及服务业的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，都是一本很好的实用性读物。

本书在编写过程中，得到了信息产业部国营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，并有刘立新、胡俊睿、水藏玺、刘晓、李砚、杨亿、王林、刘雨红、吕嵘、黄英、王波、金晓岚、董艺茹、李光辉、杨丽梅等同志的参与，在此表示衷心的感谢！

如果你在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。我们的联系方式是：hhyyy2004888@163.com。

杨 剑
2013年8月

目 录

第一章 认清自身职责，当好兵头将尾	001
第一节 认清自己的角色	001
一、班组长的角色有什么独特性	001
二、班组长如何准确把握自己的角色	002
三、班组长有哪些权限	002
第二节 弄清自己的职能职责	004
一、班组长有哪些基本职能	004
二、班组长有哪些基本工作职责	005
三、生产班组长有哪些基本职责	006
四、品管班组长有哪些基本职责	010
五、维修班组长有哪些基本职责	012
第三节 认清自己的管理素质	013
一、班组长需要哪些管理能力	013
二、班组长需要哪些专业能力	015
三、班组长如何测评自己的能力	018
第四节 运用适合的管理风格	020
一、班组长有哪些可以选择的管理风格	020
二、班组长如何认识自己的管理风格	021
第五节 充分发挥班组成员的优势	025
一、以真情感动班组成员	025
二、加强相互理解，营造良好氛围	026
三、要知人善任，发挥员工才能	027
四、注重培养员工，发挥团队力量	029

第二章 掌握科学方法，提高管理效能	031
第一节 标准化维持（SDCA）	031
一、什么是 SDCA 循环	031
二、标准化的目的是什么	034
三、良好标准有哪些基本要求	034
四、SDCA 活动有哪些工作步骤	035
五、标准化可以达成哪些目的和效果	035
第二节 5W1H 法	036
一、什么是 5W1H 管理法	036
二、如何应用 5W1H 管理法	037
三、5W1H 现场管理实例	038
第三节 问题解决 8D 法	040
一、什么是问题解决 8D 法	041
二、8D 法的应用范围	041
三、8D 法的优势与缺点	041
四、8D 法的内容要点	042
五、问题解决 8D 法的流程	043
六、8D 法如何实施	044
第四节 召开班会	045
一、班会有什么作用	046
二、如何开好班会	046
三、什么是班前会	047
四、如何召开班前会	048
五、什么是班后会	050
六、如何召开班后会	050
第五节 目标管理	051
一、目标管理的实质是什么	051
二、目标管理的特点是什么	052
三、如何构建目标管理体系	053

四、制定班组目标有哪些要素	054
五、班组目标如何落实	055
第三章 坚持工作原则，管理科学有序	057
第一节 目标统领，计划在先	057
一、如何贯彻班组目标	057
二、班组生产作业计划有什么作用	058
三、编制生产作业计划要遵循哪些原则	059
四、如何编制班组生产作业计划	060
第二节 制度管理，有圆有方	061
一、班组管理需要哪些制度	061
二、建立制度管理有哪些方法	062
三、制定规章制度应注意哪些问题	063
四、如何实施和贯彻班组管理制度	063
第三节 管理无小事，细节决定成败	066
一、什么叫管理无小事	067
二、如何实践管理无小事	067
第四节 分工合作，相得益彰	068
一、班组如何有效分工	068
二、副班组长如何演好自己的角色	069
三、班组成员要忠于职守	070
四、如何加强班组成员的合作	071
第五节 讲究技巧，事半功倍	074
一、了解组员对你的期望值	074
二、有效调控成员之间的纷争	075
三、掌握人际关系的法则	077
四、关键时刻果断处置问题	079
五、婉言拒绝不合理请求	079
六、委婉地传递坏消息	080

七、巧妙回避不知道的事情	081
八、巧妙应对上压下挤	081
九、正确处理班组成员所犯的错误	083

第四章 提高班组效率，保证按时交货..... 085

第一节 做好计划，保证生产	085
一、计划生产型企业如何编制生产计划	085
二、订单型企业如何编制生产计划	093
三、如何安排紧急生产任务	098
四、计划延误时如何处理	099
第二节 控制生产过程	101
一、如何控制好生产流水线	101
二、生产瓶颈如何预防与解决	104
第三节 交期延误管理	108
一、缩短交期有哪些方法	108
二、交期延误怎么处理	109
三、如何进行生产进度控制	112
第四节 做到高效率生产	115
一、如何制定标准时间	115
二、如何推广应用高效率生产方式	118
三、如何防止窝工	121
四、如何改善生产效率	123

第五章 搞好质量管控，保证按质交货..... 128

第一节 如何推进班组质量管理	128
一、影响班组产品质量的主因有哪些	128
二、班组品质管理要遵循哪些原则	129
三、班组品质管理的要点是什么	131
四、如何进行产品质量日常检查管理	131
五、班组如何有效提高产品质量	132

第二节 如何进行班组现场质量控制	133
一、质量缺陷对生产流程有什么影响	134
二、全面质量控制的基本要领是什么	134
三、如何在班组推行“三检制”	135
四、如何处理现场不良品与质量异常	137
五、防止不良品的要诀是什么	139
第三节 如何开展 QC 小组活动	140
一、QC 小组有哪些类型	140
二、QC 小组活动如何实施	140
三、如何进行 QC 小组的激励	143
第四节 如何推行六西格玛管理	144
一、什么是六西格玛 (6 Sigma)	144
二、6 Sigma 管理执行成员	145
三、6 Sigma 管理的实施方法	146
第五节 如何参与 TQM (全面质量管理)	147
一、什么是 TQM	147
二、TQM 有哪些基本特点	148
三、TQM 中班组长必须了解哪些常识	149
四、TQM 现场质量管理如何实施	151
第六章 推行精益生产, 提高整体效益	156
第一节 精益生产的原理方法	156
一、什么是精益生产 (LP)	156
二、精益生产 (LP) 有什么特征	157
三、精益生产 (LP) 的目标是什么	157
第二节 精益生产的精髓——CIP	160
一、什么是精益生产的 CIP	160
二、CIP 的主要思想是什么	160
三、班组 CIP 活动有哪些工作步骤	161

第七章 抓好安全管理，生命重于泰山	163
第一节 安全教育与培训	163
一、什么是新员工的三级安全教育	163
二、新员工安全培训要遵循哪些原则	166
三、班组安全培训有哪些具体内容	167
第二节 安全生产管理	170
一、什么是不安全状态及不安全行为	170
二、现场文明生产的基本要求是什么	174
三、如何进行安全规范管理	175
四、如何消除与改善安全隐患	179
五、如何进行事故管理	181
六、如何进行消防管理	185
七、如何进行安全目视管理	187
第三节 劳动保护	189
一、如何进行防护用品管理	189
二、如何进行安全作业改善	192
三、如何处理员工工伤事故	193
第八章 加强自身修炼，争取不断进步	201
第一节 做事先做人，严格要求自己	201
一、做一个德才兼备的班组长	201
二、正人先正己，做班组的榜样和模范	202
三、公正处理问题，让大家心服口服	202
四、不要不懂装懂，而要敢做敢当	203
第二节 自我修炼，不断提升	204
一、培养能力，自我塑造	204
二、如何提高自己的情商	209
三、如何提高职业综合素质	212

四、如何提升自我管理能力	214
第三节 努力学习，时时充电	217
一、要加强业务学习	217
二、学点班组管理知识	218
三、学点法律常识	223
四、学些急救常识	232
第四节 讲究方法，提高效率	242
一、确定优先顺序	242
二、运用 80/20 原则	243
三、科学分配时间	244
四、做到日事日毕	245
五、善用时间管理工具	245
第五节 职业规划，不断进取	246
一、班组长如何进行职业生涯规划设计	247
二、如何实现从班组长到部门经理的飞跃	257
 参考文献	 261

第一章 认清自身职责，当好兵头将尾

第一节 认清自己的角色

什么是班组长？班组长就是在生产、服务现场，直接管辖十几个员工，并对其工作结果负责的人。不同的企业有不同的叫法，组长、班长、领班、拉长其实都是班组长。

班组长作为最基层的管理者，要清楚地知道自己在组织中的位置，认知自己在公司中的角色。只有清楚地认知自己所扮演的角色，才能真正做好班组管理工作，忠实履行自己的职责。

一、班组长的角色有什么独特性

班组长的角色是由其在组织结构中的地位和作用决定的。

(1) 班组长直接负责产品生产或劳动服务。

(2) 班组长所从事的工作富于操作性和技术性。

(3) 班组长处于管理层与员工的中间位置，是管理层与操作层的桥梁。一方面，班组



要点提示

角色就是指人们对某一职位所期望的一系列行为。

长代表管理层面员工；另一方面，班组长代表员工面对管理层。

二、班组长如何准确把握自己的角色

因为班组长要代表三个立场：对下代表经营者，对上代表生产者，对其他单位代表班组。为此，班组长必须做到：

1. 了解上司的期望

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。

2. 了解下属对你的期望

下属对上司有以下六个方面的期望：

- (1) 办事要公道。
- (2) 关心下属。
- (3) 目标明确。
- (4) 准确发布命令。
- (5) 及时指导。
- (6) 分享荣誉。

作为班组长，既要了解上司，又要了解下属，才能把工作做得更好。

三、班组长有哪些权限

班组长的权限概括起来有以下八项：

1. 指挥和管理本班组的生产经营活动

班组长的指挥管理权具体体现在：有权安排计划，分解指标；有权布置工作，分派任务；有权调度生产；有权内部协调，发出指令。

2. 劳动组织调配权

班组长有权对班组内部的



要点提示

班组长的权限，是指班组长在实际工作中拥有的管理权力范围。

劳动进行调配，实行优化组合；有权批准权限范围内的假期，安排顶班倒休；有权执行劳动纪律，维护生产正常秩序。

3. 完善制度权

班组长有权根据本企业的规章制度制订班组工作的实施细则。班组长完善制度权的主要内容有：贯彻企业和车间有关专业管理和民主管理的实施细则，落实工作责任制的实施细则，执行各工种的岗位责任制和安全生产责任制，实行本班组所规定的某些制度。

4. 拒绝违章指挥和停止违章作业权

班组长对违章指挥，有权依据国家的法规和政府有关部门的规定提出意见，直至拒绝；当发现设备运转不正常、工艺文件不齐全以及主要设备和原材料无使用说明书或合格证时，有权暂停设备运转；员工违章操作时，立即加以制止，如操作者不听劝阻，班组长有权令其停止工作，直到危害消除。

5. 员工奖惩建议权

班组长有权向上司提出对本班组员工的奖惩建议。包括晋升工资，颁发奖品、奖金，授予先进荣誉称号以及提出经济处罚和行政处分建议。

6. 内部奖金分配权

班组长有权制定班组内部奖金分配方案，对班组成员的劳动成果进行定时和定性考核，并按规定分配班级奖金，奖勤罚懒。

7. 举荐权

班组长有权根据员工的德、才、效，向企业举荐人才，推荐本班组优秀员工深造、晋级或提拔到合适的岗位。

8. 维护员工合法权益权

在班组生产、生活、工作中，班组长要依法维护员工在劳动合同、劳动保护、安全生产、工资待遇、生活福利、发明创造、劳动休息、民主监督、民主管理等方面的合法权益，对侵犯员工合法权益的人和事，有权在弄清事实、辨清是非的基础上，依据有关政策法律规定，向上级主管提出意见和建议。

第二节 弄清自己的职能职责

什么是职能？职能是指人、事物、机构所应有的作用。什么是职责？职责是组织目标对某岗位或职位的功能要求。



要点提示

班组长的管理职能主要有：(1) 计划职能；(2) 组织职能；(3) 指挥职能；(4) 控制职能。

一、班组长有哪些基本职能

班组长的职能就是在生产现场，组织、创造利润的生产活动，是为了达成所属企业、部门追求的目的，根据现有的条件，高效率地完成自己应承担的组织目标或者被分担的业务。通常包括以下几个方面。

1. 指挥工作

保质保量完成产品及服务的提供，并在这一过程中提升自己的管理水平。



班组长现场指导

2. 现场控制

对每一个流程的主要控制点予以确认、定义及标准化，确认这些控制点经常处于被执行状态，并通过提高下属及同事的能力，创造有工作意义的劳动环境。

3. 保证产品质量

产品质量关系到市场和客户，班组长要领导员工为按时按量地生产高质量的产品而努力。

4. 提高生产效率

提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘生产潜力、改进操作和管理，生产出更多更好的高质量的产品。

5. 降低生产成本

降低成本包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等。

6. 防止工伤和重大事故

坚持安全第一，防止工伤和重大事故。包括努力改进机械设备的安全性能，监督员工严格按照操作规程作业等。

总之，班组长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的使命。



要点提示

班组长的主要工作职责有：(1) 劳务管理；(2) 生产管理；(3) 辅助上司。

二、班组长有哪些基本工作职责

班组长的岗位职责是在上司的领导下开展工作，履行以下职责：

1. 班组建设责任

(1) 掌握班组管理模式和管理方法，带领、指导、监督本班组人员学习、遵守企业各项规章制度，积极响应公司和上司的各项号召。

(2) 合理组织本班组人员接受并完成生产任务。