

企业培训系列教材

中国强，要强在实体企业。
企业强，要强在现场管理。
现场强，要强在奋战现场一线的班组长！

班组长 如何抓管理

主 编 冯志新 蒋 勇
副主编 郭 璠 宋 涵

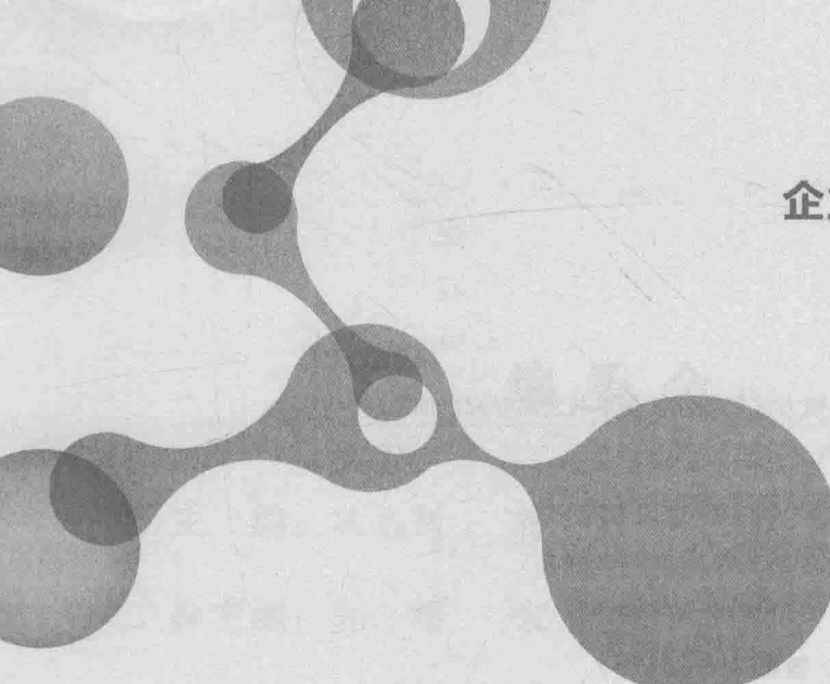
扫二维码
进读者圈
与作者互动



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



企业培训系列教材

中国强，要强在实体企业。
企业强，要强在现场管理。
现场强，要强在奋战现场一线的班组长！

班组长 如何抓管理

主 编 冯志新 蒋 勇
副主编 郭 璿 宋 涵

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

班组长如何抓管理 / 冯志新, 蒋勇主编. —北京: 电子工业出版社, 2018.1
ISBN 978-7-121-33045-2

I. ①班… II. ①冯… ②蒋… III. ①班组管理—中国—职业培训—教材 IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 281804 号

策划编辑: 王 斌

责任编辑: 李慧君

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.25 字数: 309 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

编 委 会

主 编：冯志新 蒋 勇

副主编：郭 璿 宋 涵

顾 问：李飞龙

执行委员会

主 任：蒋 勇

副主任：李 强 许林虎

委 员（以下成员按姓氏拼音为序）：

戴万平 多剑华 黄晓鸥 蒋金龙

孙 诚 孙红丹 童 梅 王 军

王玉黔 熊新明 张 勇

时逢党的十九大在北京胜利召开，全国人民深受鼓舞，决心在党的领导下，在新时代将伟大的祖国建设成更加富强的世界强国！中国要从制造大国转变为制造强国就必须做强实业，就必须提升制造业的现场管理水平！说到现场管理就绕不开奋战在一线的班组长。作为基层管理者，他们是现场执行第一人，每天遇到的各种管理问题层出不穷，但他们的管理水平却参差不齐。如何提升班组长的管理水平，如何对他们进行系统的培训就成为企业的永恒课题。

北京电子科技职业学院汽车工程学院的冯志新副院长、继续教育学习的郭璠老师从北京经济技术开发区企业的实际出发，提议编写适合制造业班组长培训的专用教材，并做了大量企业调查和编写组织工作，还参与了大纲的制定和具体的编写、修订工作。

给孩子吃半片成人药是不对的，用培训中高层管理者的内容培训企业基层的班组长显然也不合适。为此，编写组的专家根据自己长期进行咨询和培训的经验，围绕班组长的现场生产环境和人文环境，撰写了班组长工作中最需要的理论知识和实际管理技能，将全国班组长培训的前沿理论和实践成果融入其中，使本书既体现了理念的先进性，又有广泛的实操性。本书分为上、中、下三篇。上篇（第1~3章）围绕着班组长自身的成长主线展开，从班组长的基层管理作用入手，强调责任意识、组织意识、问题意识的培养，从做人过硬、技术过硬到管理过硬，以完成从“精兵”到“强将”的转换。中篇（第4~7章）以班组长如何管理员工为主题进行讲解，首先是对人性的正确把握，其次是班组长最需要提升的人际关系技能，落脚在如何培养员工和带团队的关键点上。下篇（第8~13章）分别讲解了班组长现场管理中的三大基础（安全、5S、设备）和三大任务（质量、成本、交货期与生产率）。下篇所涉及的内容都是生产运营管理的要点，突出了班组长在现场管理的特点，重在执行层面的落实和管理。为使本书适合培训、便于阅读，收入了大量过往用于培训的案例和优秀班组长写就的管理经验。

感谢李飞龙顾问的指导，从最初教材框架的讨论，到写作过程中的鼓励和指导

示,他以近 20 年班组长培训的经验,给编写组提供了最宝贵的支持。感谢深圳立正管理咨询有限公司宋涵总经理,她对初稿结构和内容给出了很多中肯的修改意见,帮助完善了本书。

本书由蒋勇(第 1、10 章)、冯志新(第 2、3、11、12 章)、郭璠(第 4 章)、许林虎(第 5、9 章)、孙诚(第 6 章)、多剑华(第 7 章)、王军(第 8 章)和熊新明(第 13 章)八人撰写,全书由蒋勇负责统稿。

由于水平有限,加之编撰时间比较仓促,本书中难免有不少有待改进的地方,希望读者朋友多提宝贵意见,可以通过电子邮箱 jyjjy2004@126.com 与作者联系。

教材编写委员会

2017 年 10 月 24 日于北京

目 录

上 篇 打铁首先自身硬

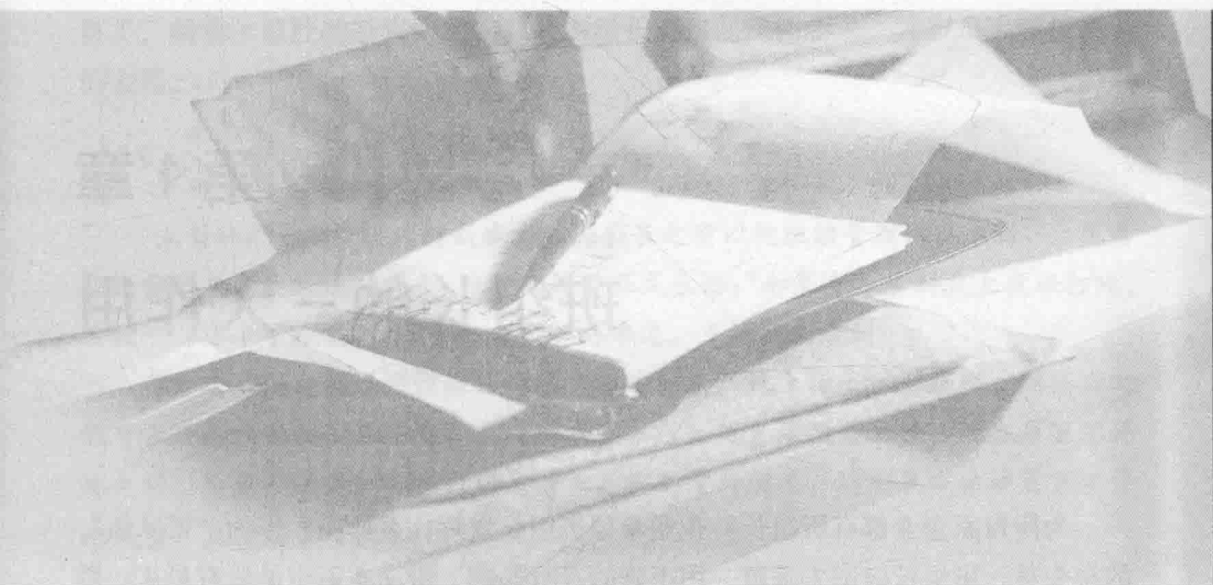
第 1 章 班组长的三大作用	2
1.1 当好言行标兵	2
1.2 胜任一线指挥	6
1.3 成为基层领导	12
本章小结	17
思考与实践	17
第 2 章 班组长的三大意识	18
2.1 铸牢责任意识	18
2.2 培养组织意识	23
2.3 树立问题意识	29
本章小结	33
思考与实践	33
第 3 章 班组长的三个过硬	35
3.1 做人必须过硬	35
3.2 技术必须过硬	39
3.3 管理必须过硬	42
本章小结	51
思考与实践	51

中 篇 班组长的人员管理

第 4 章 班组人员管理	54
4.1 对人的正确认识	54
4.2 深入了解员工	66

4.3 班组人员管理六原则	69
本章小结	77
思考与实践	77
第 5 章 有效沟通与激励	78
5.1 沟通要点	78
5.2 班组长实用沟通技巧	84
5.3 工作协调	96
5.4 班组长的激励方法	97
本章小结	103
思考与实践	103
第 6 章 员工培训	105
6.1 员工的培训需求	105
6.2 班组培训的方法	107
6.3 班组培训操作要点	119
本章小结	125
思考与实践	125
第 7 章 班组团队	126
7.1 团队和谐的基础	126
7.2 打造学习型团队	137
7.3 班组团队执行力	145
本章小结	150
思考与实践	150
下 篇 班组长的现场管理	
第 8 章 班组安全管理	152
8.1 全员的安全意识与责任	152
8.2 班组安全管理	156
8.3 现场安全管理	159
本章小结	168
思考与实践	168

第 9 章 现场 5S 管理	169
9.1 全员参与的现场 5S 管理	169
9.2 班组长如何抓现场 5S 管理	176
9.3 融入公司的 5S 管理活动	182
本章小结	189
思考与实践	190
第 10 章 班组设备管理	191
10.1 班组设备管理要点	191
10.2 设备点检与维护保养	195
10.3 全员生产维护	200
本章小结	206
思考与实践	206
第 11 章 班组质量管理	207
11.1 班组质量管理概述	207
11.2 班组现场质量管理方法	212
11.3 开展 QC 小组活动	219
本章小结	246
思考与实践	246
第 12 章 班组成本管理	247
12.1 降低生产成本	247
12.2 班组现场成本管控	251
12.3 消除八种浪费	254
本章小结	257
思考与实践	257
第 13 章 生产率、交货期管理与现场改善	258
13.1 提升生产率	258
13.2 交货期管理	260
13.3 现场改善活动	262
本章小结	268
思考与实践	268



上篇

打铁首先自身硬

| ▶ 第1章

班组长的三大作用

为何每家企业都有班组长？企业希望班组长发挥什么作用？作为“带队伍”的排头兵，班组长应率先垂范，用正确的言行影响、带动本班组的所有员工。胜任的班组长通过现场管理，能够发挥一线指挥的作用。作为班组的灵魂，班组长在员工心目中的威望决定着班组长管理班组的最终效果，班组长要成为员工的良师益友，才能够带领员工共同进步。

1.1 当好言行标兵

企业制度执行得好不好、管理是否到位，不由办公室决定、不由文件决定、不由现场墙上的标语口号决定，而是由基层的排头兵——班组长决定的。员工队伍是靠班组长一天一天带出来的，他们的率先垂范为员工树立了榜样，他们的严格要求保障了现场的正常秩序。

1.1.1 严字当头

1. 先严格要求自己

打铁首先自身硬！班组长天天与员工一起工作，对员工的言行影响最大、最直接，所以说班组长是员工的言行标兵。在日常工作中，员工如何判断什么事可做，什么事不可做？哪些言行对，哪些言行不对？他们眼中的依据未必是公司的规章制度，更多的是班组长的日常言行。班组长的言行会成为员工心中无形的标尺。这把标尺立得住，员工才能行得端，走得正，班组才可能有正气。所以，班组长的第一个作用就在于率先垂范。

理念 打铁首先自身硬

身教胜于言教，作为权力最小的管理者，班组长用自己的言行影响着所有的

员工，起着示范性的带头作用。只有班组长对自己严格要求，才有员工积极向上的表现。



案例 1-1 行走了一夜的王海

“五型班组管理”模式的创建者王海班长之所以把班组管理得这么好，全凭着打铁首先自身硬的过人功夫。他曾向组员正式承诺：“如果有人看到我上夜班打盹，他就可以撂平了睡觉。”君子一言，驷马难追。王海说到做到。

有一次，他白天照顾住院的母亲，无法休息，晚上还坚持上夜班。刚接班时还可以坚持，但到了后半夜，人困得实在不行，他无法坐着工作，就在屋里不停地走动。后来，还是不行，他就拿着工具，到室外巡检。这个夜班他硬是靠不停地走动，坚持到了天亮。

【点评】

班组长是基层的排头兵，他的言行是员工眼中的是非标准！班组长的率先垂范作用能引领员工积极向上。反之，不正确的言行也会涣散员工斗志，造成班组士气的倒退。王海为了兑现自己的承诺，如此严格地要求自己，难怪他能够成为新时期优秀班组长的楷模。

2. 严格要求员工

与其说员工是被班组长“管”出来的，不如说是靠班组长“带”出来的。一次培训中，有位老班长总结得好：“我们不是用命令让员工干活，而是用我们的背影召唤员工一起工作！”强将手下无弱兵，“严”字当头，班组长首先对自己严格要求，管好自己，才能管好员工。

严是爱，松是害。一个班组要想取得良好业绩，就必须事事认真。只有这样，才能保障生产安全，才能保证产品质量。下面的案例道出了其中的道理。



案例 1-2 冯班长的固执

若不是身上的工作服，你很难把文静、书生气十足的冯班长与煤矿掘进工作联系起来，更想象不出他当班长的固执。

“冯班长要较起劲来，谁都倔不过他”，班里的老员工刘长海最有体会。一天上零点班，为了赶进度，刘长海的锚杆有一根外露长度比规定尺寸多了5厘米，冯班长发现后不仅扣了刘长海15分的安全分，还非让他再补打一根。

“只这一根多出一点，不碍事的。”刘长海不服气地嘟囔起来。

“是不是多了5厘米？且不说影响到质量标准化，更可怕的是会影响到将来采煤时的顶板安全。”说罢，冯班长就动手补打锚杆。刘长海见此，只好过来一起补打锚杆。大家都知道安全上谁也拗不过冯班长，他的固执是出了名的！

◎【点评】

冯班长很固执、很较真，好像很不入流，认准的事一点也没商量的余地，但正是他的执著，才使他担任班长的十年里杜绝了轻伤以上的事故。这种执著是严格的体现，是对员工真正的关爱。

1.1.2 模范作用

1. 排头兵

“立正！向右看齐！”军训中站队列常用的口令，正是班组长管理作用的真实写照。班组成员会潜移默化地向班组长看齐，班组长是全体组员的排头兵。班组长往好里带，组员就向上；如果往不好的方向带，员工就涣散，班组就丧失了战斗力。



经验分享 1-1 勇挑重担的带头人

(1) 勇于担当干在前。作为一名班长。我始终保持着旺盛的工作热情，同班组成员一道努力完成各项生产任务。凭着满腔热情、精湛的技术、奋力拼搏的斗志，使我们班成长为一支敢啃硬骨头、敢打硬仗、勇挑重担的“钢铁”小分队。根据生产指标考核要求和生产变化情况，我们及时调整、完善各项考核指标；根据每天的实际工作需求及时调配施工人员，加强日常的生产管理，保持了生产的稳定运转，从而使生产效率得到不断提升。员工的凝聚力增强了，生产业绩也像芝麻开花一样节节高升。在基层班组，榜样的力量是无穷的，有敢担当的班长才有敢担当的员工。班组长必须高标准做好自己的本职工作，只有这样才有影响力，员工才服你，才能把班组带好。

(2) 钻研技能学在前。班长不仅要“以理服人”，还要“以技服人”，集众人所长补己之短。我常常利用工作间隙不断学习、努力钻研，使自己的技术始终处于车间内领先的水平。

(3) 协调配合想在前。作为班长要尽可能地把问题考虑周全，对已经发生的问题要及时给予解决，更重要的是要在问题发生之前做出预判，尽量防范问题的出现。要解决各种问题，要协调方方面面的关系，良好的沟通能力就显得尤为重要。对待员工必须真诚，无论是在生产还是生活中，同事们遇到什么困难我都会

热心帮助他们解决，晓之以理，动之以情，了解他们的真实想法，化解他们的烦恼，让员工轻装上阵，干好工作。

(4) 敢于拼搏冲在前。我们班全年不停班，全天 24 小时现场必须有人。作为班长，我常常是刚走到下班的路上，又被叫回厂里。对于我来说只有时刻准备着，只要工作需要，随时进厂工作。现在工作已成为我生活的主题和精神依存。班组成员在我的带领下，也得到了长足的进步，成为优秀的员工。

(根据刘国鹏发表于 2014 年第 9 期《现代班组》的《班长就是挑重担的带头人》改编)

◎【点评】

干在前、学在前、想在前、冲在前，四个“在前”把班组长的模范带头作用讲得很透彻。再看每段内容的具体讲解，更是讲得细致入微，让我们班组长受益匪浅。

2. 向我看齐

当好班组长是一件很不轻松的差使。在思想意识上，要做到打铁首先自身硬；在工作上，每天都要精神饱满地投入工作，成为员工行为的标尺。要求全体组员做到的，自己必须首先做好，才能要求大家向自己看齐，在行为上不出偏差。这样才能维持生产的安全，保证能够按时按量地完成各项生产任务。

1.1.3 督导员工

1. 高飞的领头雁

一个班组就像一群大雁，班组长就像领头雁。要想飞得高、飞得远，班组长自己立意要高、志向要远大。没听说过班组长自己没什么抱负，而班组却虎虎生威的。所以说，班组长不能满足于只当一名好员工，技术好、勤勉工作就行，而是要把整个班组带起来，让大家都飞起来。

2. 全员共同进步

班组要在企业的舞台上展示才能，作为领舞的班组长就要带领班组的全体成员共同进步。一花独放不是春，万紫千红春满园，只有员工进步，才体现出班组的价值。班组长要督导员工遵章守纪，帮助他们养成良好的工作习惯，培养他们的责任心，为他们的职业成长铺平道路，让班组成为大家共同进步的团队。

1.2 胜任一线指挥

班组是企业最小的管理单元，其负责人——班组长要能够胜任一线指挥的角色，能够有效地调配“人、机、料、法、环”五大类生产要素，并同员工一起控制好生产过程，最终按时、按量地生产出高质量的产品。

1.2.1 协调好生产要素

1. 胜任岗位的员工

首先是班组员工的人员要素。人是最具有活力的因素，其他要素均在人的支配下发挥作用。只有调动了员工的积极性，生产水平才能提高。班组长是一线生产员工的直接指挥，因此其管理水平的高低与班组人员生产积极性发挥的好坏有着直接的因果关系。

2. 完好的设备条件

其次是生产设备的要素。设备是生产中重要的物质基础和手段。保养好设备，合理地使用设备是现场管理的重要内容。其中尤其要重视设备的维护工作。可以说，要想生产一流的产品，就要有一流的设备维护水平，全体员工要像爱护自己的眼睛一样爱护设备，采取“预防为主”的管理措施，如做好班前的点检和加油保养等工作，及时“挖出”设备的潜在隐患，最终实现设备“零故障”运行。

3. 现场的物料管理

第三要素是物料，包括原材料、辅助材料和其他材料。合理使用原材料是降低生产成本、提高企业竞争力的重要环节。在生产现场，物料管理主要表现在原料和半成品的搬运、转移、出库和入库过程中，不仅要井然有序，更要保证不遗漏、不损坏、不浪费。

4. 生产方式

第四要素是生产方式，主要包括生产工艺、流程等。方法不仅决定效率，更决定结果。生产工艺流程、员工操作方法都是质量和效率的重要保障。相关的《作业指导书》、工艺卡片就是现场的法律准则，必须严格遵守。

5. 工作环境

第五要素是生产环境。这里既包括“6S”（整理、整顿、清洁、清扫、习惯活动、修养的简称）等人文环境，也包括生产的工艺环境的条件，如温度、湿度、洁净度等。良好的工作环境可以让员工心情舒畅，不觉疲倦，安心作业；相反，

恶劣的环境，会使员工心情郁闷、烦躁，从而难以保证生产质量，生产效率也会因此下降。

1.2.2 生产过程的控制

1. 生产进度

按时、保质、保量地完成生产任务是班组生产管理的主要任务。一个企业的生产要通过若干班组的协调才能生产出合格的产品。现代化程度越高，生产节奏越细、越紧。班组长必须协调好内部的生产要素，帮助员工按时完成各自的生产任务，进而完成整个班组当天的生产任务。

2. 生产质量

质量是企业的生命，产品的质量是由员工制造出来的。这就要求在生产过程中，严格遵守工艺要求，控制好关键工序的关键参数。只有这样才能源源不断地生产出让客户满意的产品，增强企业在市场的竞争实力。

3. 生产成本

生产成本的管控效果也反映在企业竞争力上。班组是企业创造利润的源头，班组现场的生产成本管控也成为班组长必须关注的焦点，降低生产成本成为贯穿班组现场管理始终的课题，成为班组长要学习和掌握的方法和技能，进而，在现场管理中灵活运用并提升班组绩效成为班组长的主要任务之一。

1.2.3 班组长的现场管理

对于服务企业来讲，班组长的现场可能是服务场所，如销售门店、接待大厅、柜台等。对于制造企业来讲，现场主要指生产现场、包装现场、测试与检验的场所。班组长作为现场的一线指挥，要率领整个班组完成生产任务，任务的执行场所为生产现场，故班组长的业务管理也称为现场管理。如图 1-1 所示的现场管理屋清楚地向我们表明，现场管理包括安全管理、5S（整理、整顿、清洁、清扫、习惯活动的简称）管理和设备管理三大基础和质量、成本、生产率三大业绩指标的管理。

表 1-1 将现场管理涉及的三大基础的内容，从公司高层、中层、基层及员工四个层面入手，就各层面管理的侧重点进行了对比，从中我们可以看出从制度到管理再到实施的整体脉络。

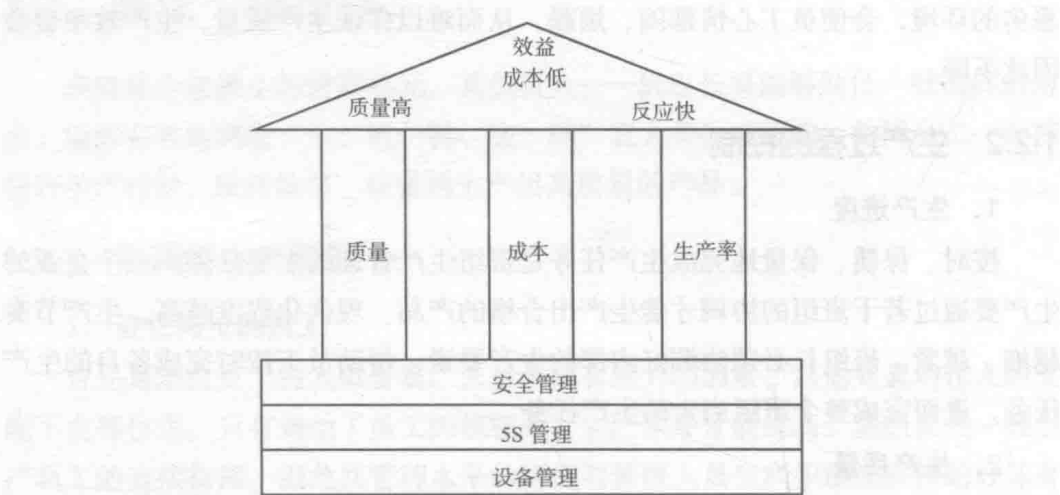


图 1-1 现场管理屋

表 1-1 现场管理三大基础的落实

层 级	管理侧重	安全管理	5S 管理	设备管理
高层	制度层面	方针、体系	实施策略	决定设备的地位
中层	管理层面	建章立制	布置、监管	设备管理制度
基层	执行层面	具体执行	落实、每天进行	现场设备维护
员工	具体操作	习惯养成	渐渐起变化	每日设备点检

表 1-2 对管理的三大业绩指标的体系及分解进行了说明，从中我们可以看出各层领导和员工在其中的具体作用。

表 1-2 现场管理三大业绩指标

层 级	管理侧重	质 量	成 本	生产率
高层	制度层面	方针、体系	实施策略	管理策略
中层	管理层面	建章立制	布置、监管	落实具体手段
基层	执行层面	QC 小组	具体执行	现场实施
员工	具体操作	产品的质量	每日生产中的成本控制	积极配合

1. 维持现场的正常运转

班组长的现场管理具有两类功能：维持生产和现场改善。维持生产就是保持现有技术、严格按照生产工艺、生产流程控制生产过程，使生产能够正常运行。当出现一些小的状况时，班组长要能够采取应对措施以保证生产的正常运转。比