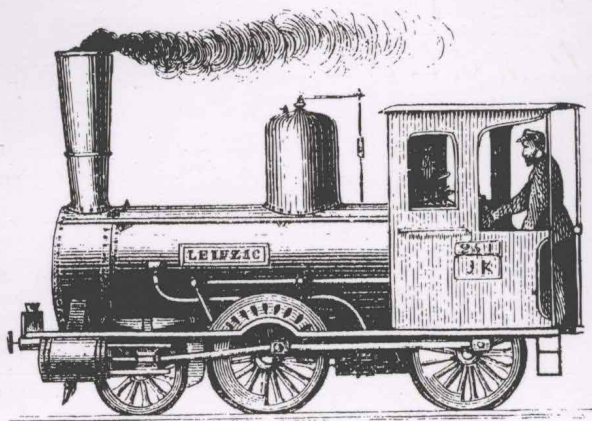


火车跑得快，全靠车头带！



# 优秀 班组长是 这样工作的

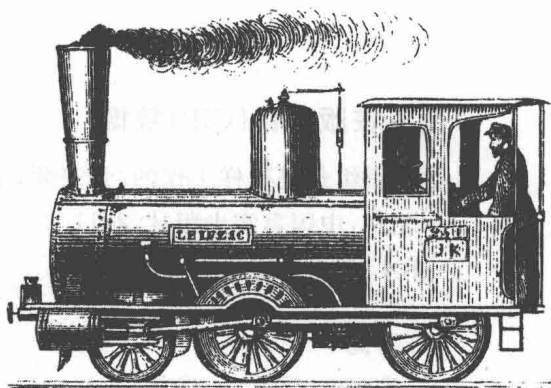
张安顺 张剑 杨玉串◎编著

打造一流基层管理团队，整合企业优质管理资源！

## 班组长必备的工作手册

中国言实出版社

火车跑得快，全靠车头带！



# 优秀 班组长是 这样工作的

张安顺 张刚 杨玉雷◎编著

打造一流基层管理团队，整合企业优质管理资源！

## 班组长必备的工作手册

中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长是这样工作的/张安顺,张剑,杨玉串编著.

—北京:中国言实出版社,2011.2

ISBN 978-7-80250-423-3

I. ①优…

II. ①张… ②张… ③杨…

III. ①生产小组—工业企业管理

IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 256233 号

**出版发行** 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

**经 销** 新华书店

**印 刷** 北京毅峰迅捷印刷有限公司

**版 次** 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

**规 格** 710 毫米×1000 毫米 1/16 14.5 印张

**字 数** 190 千字

**定 价** 32.00 元 ISBN 978-7-80250-423-3/F·346

## 前言

Preface



班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织,是企业一切工作的立足点。上面千条线,下边一根针,企业的工作千头万绪,最终都要通过班组来落实,所以班组管理工作的好坏直接关系到企业生产、经营的成败。只有班组充满了勃勃生机,企业才会有旺盛的活力,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。班组就像人体的一个个细胞,只有人体的所有细胞全都健康,人的身体才能健康,才能充满了旺盛的生命力。班组长是班组的领导者,是班组生产管理的直接指挥者和组织者,也是企业中最基层的负责人,属于兵头将尾,是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动,即充分发挥全体班组人员的主动性和积极性,团结协作,合理地组织人力、物力,充分地利用各方面信息,使班组生产均衡有效地进行,产生“1+1>2”的效应,做到按时、按质、按量、安全地完成上级下达的各项生产任务。在实际工作中,企业经营层的决策做得再好,如果没有一批领导得力的班组长的大力支持和密切配合,那么经营层的决策也很难有效落实。优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源,优秀班组长建设是提升企业管理水平的重要组成部分。

班组长大多来自优秀的技术工人,从一名生产者转变为管理者,面对自身的角色转变,怎样成为一名优秀的班组长?本书针对班组的重要地位和班组长的工作特点,详细介绍了班组长应具备的素质和能力,解答了班组长工作中的种种困惑,提供了具有指导性和操作性的工作方法。为

了班组长有效履行职责,重点围绕班组长如何做好班组建设以及如何组织生产,介绍了生产管理和人员管理的基本理论,旨在提高班组长的管理能力和领导艺术。本书内容具有很强的系统性、指导性、实用性和可操作性,并在每一章都精选了经典的案例供广大班组长学习参考,希望对广大班组长不断提升自己的素质和能力,提高领导和管理水平有所帮助。

本书由张安顺负责设计全书总体框架并统审定稿,由张剑、杨玉串协助统审。其中,第一章、第二章、第四章、第五章、第七章由杨玉串编写;第三章、第六章由张剑编写;第八章、第九章、第十一章由张作慧编写;第十章由胡永红编写。

在本书编写过程中参考和引用了有关资料,在此,谨向有关作者、编者表示感谢。由于编者水平有限,书中难免有失当或不足之处,敬请广大读者批评指正。



## 第一章 班组管理概述

1. 班组管理 /002
  2. 班组长的地位和作用 /005
  3. 班组长的职责和职权 /007
  4. 班组管理的基础工作 /013
- 案例一：公司大目标，“着陆”小班组 /018
- 案例二：选对一个人，鼓舞一个班 /019

## 第二章 班组长的自身建设

1. 班组长的角色定位 /022
  2. 优秀班组长必备的能力 /024
  3. 班组长的素质要求 /028
  4. 优秀班组长的自我塑造 /030
- 案例一：优秀班组长应该具有问题意识 /036
- 案例二：高超技艺：班组长魅力法宝 /037

## 第三章 创建学习型班组

1. 学习型班组概述 /040
  2. 学习型班组内容与创建原则 /045
  3. 学习型班组的创建方法与途径 /047
- 案例一：大庆油田采油八厂创建学习型班组小记 /052

案例二：多维度构建班组员工成长空间 /054

#### 第四章 班组团队建设

1. 团队建设的意义 /058
2. 建设班组高效团队的方法 /060
3. 激励班组成员的方法 /066
4. 有效沟通 /069

案例一：勇担责任的优秀班组长 /072

案例二：李琳创建优秀班组 /073

案例三：班组长的“第五项修炼”——掌握赞赏的艺术 /074

#### 第五章 班组文化建设

1. 班组文化建设的意义 /078
2. 班组文化的内容及要求 /081
3. 班组文化建设的方法 /085

案例一：日本技研新阳 TCC 班组文化建设 /091

案例二：大庆油田电力集团热电厂化学分厂班组文化建设小记 /092

#### 第六章 班组民主管理

1. 班组民主管理概述 /096
2. 班组民主管理的组织形式和主要职责 /098
3. 班组民主管理的制度和活动方式 /104
4. 班组事务公开 /105
5. 班组民主管理工作中的若干问题 /107

案例一：民主管理打造班组品牌 凝聚力量推动事业发展 /110

案例二：发挥班组民管会作用 提升民主管理水平 /111

#### 第七章 班组员工管理

1. 班组人员配备 /118

- 2. 员工培训管理 /121
- 3. 员工冲突管理 /126
- 4. 不同类型员工的管理 /130
- 案例一:班组长领导技巧 /133
- 案例二:新员工心目中称职的班组长 /135

## 第八章 班组生产管理

- 1. 班组生产管理和任务 /138
- 2. 班组生产过程和组织 /140
- 3. 班组日常生产管理 /144
- 4. 班组生产作业计划和控制 /148
- 案例一:合理组织生产,提高经济效益 /152
- 案例二:从节能减排到低碳环保:我们是践行者 /153

## 第九章 班组现场管理

- 1. 现场管理的基本内容 /158
- 2. 5S 管理 /159
- 3. 定置管理 /162
- 4. 班组现场管理三大工具 /164
- 5. 现场管理的核心 /168
- 案例一:现场带来市场 /172
- 案例二:创新,班组成长之魂 /173

## 第十章 班组质量管理

- 1. 班组质量管理概述 /178
- 2. 班组全面质量管理 /182
- 3. 班组质量管理的实施 /185
- 4. 质量认证和系列标准 /192
- 案例一:如何提高班组成员质量意识 /196



案例二：确保产品质量“零缺陷” 上海航天局营造重质量氛围 /198

## 第十一章 班组安全管理

1. 班组安全规范管理 /202
2. 班组安全预防 /206
3. 班组安全建设 /208
4. 班组安全管理实施 /210
5. 行为安全管理 /213
6. 工会小组劳动保护检查员 /217

案例一：弧光短路事故 /218

案例二：安全要强化不要“墙化” /219

# 第一章 班组管理概述

班组是企业的“细胞”，是企业的有机组成部分，也是企业一切工作的基础。所以班组管理工作的好坏直接关系到企业生产、经营的成败。作为“兵头将尾”的班组长，是班组管理的最直接组织者和指挥者。班组长要有效地履行职责、发挥作用，应当学习掌握班组管理的基本知识。



## 一、什么是班组

### (一)班组的概念

班组,是指企业根据劳动分工以及协作,同时还有管理方面的一些需要,根据工艺原则或者产品生产而划分的一个基本作业单位。在一个企业当中,班组可以看做是一个细胞。只有抓好班组建设与管理,企业才会有旺盛的生命力,才能展翅腾飞,健康发展。

### (二)班组的分类

企业班组大体可分四类:生产班组、辅助班组、职能班组、服务班组。

### (三)班组在企业中的地位和作用

#### 1. 班组是企业组织结构的基础

从企业内部的纵向结构看,无论企业采用何种组织结构,无论企业有多少管理层次,都离不开班组。在企业中,大量的生产工作要靠班组去组织、指挥、控制、协调;从企业内部的横向结构看,班组又是企业生产过程或工作过程中不可缺少的环节。企业均衡生产要求企业的生产过程必须在时间上、空间上衔接与协调起来,必须保持连续性、比例性、节奏性。所以班组是企业组织结构的基础。

#### 2. 班组是企业管理的基础

企业管理的目的,就是为了提高经济效益,也就是充分利用人力、物力、财力,减少资源耗费,降低生产成本,以取得更多利润。要实现这个目的,必须加强班组管理。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成,企业的各项规章制度、工艺规程和技术标准都要靠班组来贯彻实施。原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供,企业的各项专业管理都要靠班组来落实。在市场经济中,企业要在市场的激烈竞争中取得优势,就要依靠班组来想办法提高劳动生产率,降低成本,减少消耗,提高产品质量。所以,班组是企业管理的基础。



### 3. 班组是提高员工素质的基本场所

随着科学技术的发展,对职工的素质要求越来越高,而职工的技术素质提高,主要靠职工在生产活动中,通过岗位练兵,班组长、师傅长期的严格要求,工作上手把手具体指导来实现。班组成员朝夕相处、同甘共苦,便于开展业务技能、文化知识的学习与交流,激发员工积极向上的热情,促进职工提高素质。

### 4. 班组是激发创意、解决问题的团队

看一个企业有没有活力,首先看班组有没有活力,不断创新、不断改善是保持活力的“灵丹妙药”。单纯的生产工作是枯燥乏味的。如果班组是激发创意、解决问题的团队,永远都生机勃勃,员工在这个团队每天都保持着新鲜感、成就感,每天都面对新的挑战,那么他就会快乐工作,不断进步。员工的工作能力不断提高,企业的管理水平、经济效益自然就会提高。

## 二、班组的特点

### (一) 班组组织结构小

“小”,是班组结构的一个显著的特点。一个班组所属的职工少则十来人,多的不过几十人;生产设备少的只有一二台,多的不过十几台;生产的产品有的只有一种,有的只有一种产品中的某几道工序。生产方式比较单一,有的是全组人员从事同一个工种,有的是从事同一工序,有的是几个工种或几道工序的简单组合。因此,再大的班组,与企业的车间、工段相比较,无论从哪个角度来看,都显得小。

### (二) 班组生产管理“细”

“细”,这里是指任务分配细,各种考核细,管理工作细。比如从生产任务的分解、落实过程来看,企业作为一个整体,一项生产任务从企业分解、下达到各车间,各项经济指标的考核对象是车间;车间把经过第一次分解的局部任务,按照每个班组的不同的生产职能,再分解成若干个更小的局部任务下达到班组,此时各项经济指标的考核对象是班组。当班组接到这个“更小的局部任务”时,它要把这个仍然具有综合性的生产任务分解落实到班组的每个成员,班组各项经济指标考核的对象是职工。可见,班组管理的特点是:把任务落实到人,考核到人,管理到人,面向每一

个人,所以班组管理是企业生产管理中最细的一个层次。

### (三)班组工作全面

“全面”,是指企业的任何工作都要落实到班组,都要班组来贯彻执行。如企业的生产工作要通过生产组长落实到班组;思想政治工作和工会工作要通过工会小组长落实到班组;宣传学习要通过“宣传员”落实到班组;成本核算要通过“经济核算员”落实到班组;安全生产、劳动保护、环境卫生要通过“安全卫生员”落实到班组;企业内部的优化劳动组合、奖金分配等都要通过班组长落实到班组,等等。所以,班组工作是企业全部工作的缩影。

### (四)班组长工作“实”

“实”,一是指班组长不脱离生产;二是指班组长要解决班组内部许多具体实际问题。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。在职工中,班组长是“将”,在干部中,班组长又是“兵”。他们是不脱产的“将”,指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、设备、产品、奖金打交道,所接触的是职工中千变万化的思想,要解决的是各种形形色色的具体问题。比如在生产中,班组长一方面要有技术,有吃苦精神,发挥模范带头作用来当好“兵”的带头人;另一方面,又要在生产劳动第一线指挥全班人,解决好各种管理问题。在平时,要妥善处理职工的困难补助、矛盾纠纷、读书学习等。班组是企业各项工作的落脚点,企业的生产、安全、技术、质量工作都要在班组工作中去落实。总之,凡是班组内的问题,生产生活事无巨细,都要班组长解决处理。

## 三、班组的组建原则

(一)生产工艺化原则。生产工艺化原则是指企业集中同类型的工艺设备和同种技能的员工对不同产品进行相同的工艺加工。他们一般不能完成产品的全部加工工序。这种班组的组织优点是便于班组长进行管理和技术指导,便于考核班组成员的劳动成果,能较快地适应产品更新换代的需要;缺点是每种产品的制造需要经过许多班组,加工路线长,生产周期长,占用资金多,协作关系复杂,容易出差错。

(二)对象专业化原则。对象专业化原则是指按照生产某种产品或零



部件的需要,集中多种生产设备和不同工种的技术员工,对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。它的优点是可以缩短产品加工路线和生产周期,减少在制品和流动资金的占用量,简化班组之间的协作关系,减少扯皮;缺点是员工对生产多品种的适应能力差,设备得不到充分利用,班组内部管理复杂。

(三)混合原则。混合原则是指将生产工艺化原则和对象专业化原则相结合。

总之,班组的设置要从企业的实际情况出发,适应企业内部经营管理的需要,要有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益。班组人数的多少,要以劳动效率的提高和班组长有效的管理来决定。

#### 四、班组管理的特征

班组管理有自身的特征,即:系统管理是基本要求,基础管理是基本内容,民主管理是基本形式,实行行政管理与民主管理相结合,专业管理与群众管理相结合。

班组管理最大的特点是职工群众直接参加管理,这样一个特征决定了系统管理是班组管理的基本要求,班组管理的的基本内容是基础管理,班组管理的基本形式是民主管理。

## 2

### 班组长的地位和作用

#### 一、班组长的地位

制造业企业一般由厂部、车间、班组三级组成,实行三级管理。在管理学理论中,把企业从纵向结构上相对应划分为三个管理层次:经营层、管理层、执行层。

经营层是指董事长、总经理,负责企业的战略和重大决策。

管理层指各部门经理、主管、部长、科长、车间主任等,负责贯彻执行经营层的意图,组织和督促下级的工作。

执行层是指工段长、队长、线长、领班、班组长,是企业最基层的管理者。

班组长的地位是指班组长在企业管理中所处的位置。在制造业企业中,班组长是基层的一级领导,是班组的领导者。

班组长在班组中实际起着厂部、车间两级领导的代表作用,具体负责厂部、车间所布置任务的贯彻落实。同时,班组长作为企业最基层的组织者和领导者,既要直接参加劳动,完成自己的生产任务,又要指挥全班组的生产,完成全班组的任务;既要带头遵纪守法,又要严格考核,搞好班组管理。由此可见,班组长在整个企业中的地位是十分重要的,他们工作如何,直接关系到企业生产经营活动的正常进行和经济效益的提高。

## 二、班组长的产生方式

从目前看,班组长的产生一般有行政任命、公开招聘和民主选举三种方式:

### (一)行政任命

行政任命是产生班组长的传统方式,其具体操作办法是:一般由车间主任提名,经一定的会议研究决定,或由车间主任自行决定任命。这种方式有利于车间主任按照领导的意图选任班组长,其缺点是缺乏必要的群众基础,不少企业已开始改变这一做法。

### (二)公开招聘

公开招聘是运用竞争机制选拔班组长的一种方式。它既可以在本班组,也可以在外班组招聘班组长,还可从人才市场上直接招聘。招聘时,厂、车间、班组都明确规定任期和签订任期目标责任书(责任状)。这种方式有利于广开才路,选能任贤,有利于管理者意图和员工意愿相统一,有利于受聘班组长增强责任感。

### (三)民主选举

民主选举是指由班组成员直接选举产生班组长的方式。其一般操作方法是:在班组民主测验的基础上,经上下结合提出候选人,由全体班组成员实行等额或差额选举后,由车间主任正式任命生效。这种方式,发动群众比较充分,班组成员绝大多数拥护,当选的班组长依靠群众民主管理



和接受群众民主监督的自觉性随之较高。

### 三、班组长的助手

在班组管理中,并不是班组长一个人独木支撑。一般来说班组中有“三大员”,人数较多的班组还有“六大员”。

班组“三大员”:现场管理员、质量检查员、经济核算员。

班组“六大员”:技术质量、经济核算、设备安全、材料工具、生活卫生、考勤。这些“大员”们都是班组长管理活动中倚重的好助手。

### 四、班组长的作用

班组是企业的“细胞”,班组管理是企业的基础。无论什么行业、工种,它的共性就是拥有共同的劳动手段和对象,直接承担着一定的生产任务,因此,班组长有三个重要作用:

第一,班组长影响着决策的实施,因为决策再好,如果执行者不得力,决策也很难落实到实处。所以班组长影响着决策的实施,影响着企业目标的最终实现。

第二,班组长既是承上启下的桥梁,又是职工联系领导的纽带。

第三,班组长是生产的直接组织和参加者,所以班组长既应是技术骨干,又应是业务上的多面手。

## 3

## 班组长的职责和职权

### 一、班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍,班组长综合素质的高低决定着企业的管理制度能否顺利地实施,因此班组长能否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括:

#### (一) 劳务管理

人事调配、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、



卫生、福利、保健、团队建设等属于劳务管理。

### (二)生产管理

生产管理职责包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养,等等。

### (三)辅助上级

班组长应及时向上级反映工作中的实际情况,提出自己的建议,做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上,没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

## 二、班组长的管理职能

### (一)计划

1. 计划本部门的工作,进行人事安排,对落实到本部门的上一级计划进行分解。

2. 对本部门的人、财、物的需求进行预算和落实,并能进行必要的调整。

3. 企业的整体计划和本班组有联系时,具体执行企业计划。

4. 同班组职工讨论本班组未来的需要,以及这些需要如何满足等问题。

5. 进行决策,并由班组长和班组承担后果。

### (二)组织

1. 为本单位进行人力安排,当组织规模扩大时,具体参与人员聘用工作。

2. 把自己的班组建设成一个有效的集体,每个人对班组有贡献。

3. 妥善保管和配置本部门所需要的资源。

4. 创造一种氛围,让每个成员都能高效地完成任务。

5. 明确每个下属的岗位和职责,并使下属也清楚。

### (三)指挥

1. 发布命令,安排工作。

2. 向下属解释企业的方针政策和上级指示。

3. 协助下属解决与工作有关的问题,并接受咨询。