

如何做



一名

合格的班组长

——怎样当好班组长

王明哲◎编著

中国言实出版社

如何做

一名

合格的班组长



——怎样当好班组长

王明哲◎编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做一名合格的班组长:怎样当好班组长/王明哲编著.

—北京:中国言实出版社,2011.2

ISBN 978-7-80250-438-7

I. ①如…

II. ①王…

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 256201 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 15 印张

字 数 200 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-80250-438-7/F·342

前言

Preface



班组是企业的“细胞”，是企业最小却最重要、最具活力也最为基本的单位。企业所有的决策、计划、目标，归根结底都需要班组来落实，班组是企业最前沿的阵地，最坚实的基础，最激烈的战场。企业所有的生产经营目标都必须靠班组的执行来完成，企业所有的规章制度也要靠班组的去落实，企业的安全需要班组去保证，企业的文化需要班组来建设，企业的效益必须通过班组来实现，所以，班组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰和成败。

而班组长就是班组这个“细胞”的“细胞核”，班组所有的工作都是以班组长为中心来开展，所有的任务都需要在班组长的带领下来完成，生产、经营、质量、效率、技术、安全、人员、环境、文化……无一不需要班组长的带领和参与。班组长就是班组的核心和灵魂，是基层员工的排头兵和领头雁，也是他们的典范和标杆；是上级领导的左手和右手，也是班组员工的良师和益友；是班组的主心骨，也是企业的顶梁柱。所以，班组长的工作水平和工作能力，直接决定班组工作的好坏，而班组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰。可见，一个合格的班组长，对于班组的工作和企业的兴盛至关重要。

那么，什么样的班组长是合格的班组长呢？可能每个企业有每个企业的标准，每个班组有每个班组的认识，但有一些标准是共通的。比如，作为兵头将尾，班组长不仅要有“兵”的干劲，还应有“将”的韬略，对自己

的角色有清楚的认识,兵头将尾,定位准确,明白自己该干什么不该干什么,哪些重要哪些次要;班组长要恪尽职守,敢管善管;爱岗敬业,尽职尽责;率先垂范,以身作则,要求别人做到的,自己首先做到;班组长在技术上要精,工作上要实,管理上要严;品行要正,心不邪,眼不瞎,耳不偏,身不歪,堂堂正正做人,光明磊落处事;既严厉威严,又真诚友爱,既是班组的指挥者,也是员工的贴心人;既顾全大局,又团结协作,不摆架子,不推责任,严于律己,宽以待人,关心班员,做员工的良师益友;辅助上级,当上司的左手右手;抓生产,井井有条;控质量,一丝不苟;管安全,严防死守;保交期,千方百计……这些,都应当算是合格班组长的标准,当然也是对合格班组长的基本要求。

一个合格的班组长,就应按照这样的标准来严格要求自己,认认真真工作、尽心尽力履职、心甘情愿付出,千方百计、竭尽所能,把自己的工作做好做实做完美。抓生产、带队伍、管安全、控质量、辅上级、保交期,样样精心,件件努力,这就是合格的班组长的真实写照。

本书全面、具体、深入地阐述了合格班组长工作的理念、方法、技巧和艺术,不仅对合格班组长的素质、知识、才能和品行作了全面介绍,而且对合格班组长怎样抓生产、带队伍、管安全、控质量、辅上级、保交期,也都作了细致的描述,勾画出了一个合格班组长的工作剪影,为基层要求上进的班组长确立了一个标准和样板——想当一个合格的班组长,就应当这样去工作!



第一章 兵头将尾，定位准确

——合格班组长清楚自己的角色

1. 班组长是兵头，也是将尾 /002
2. 班组长地位特殊角色重要 /005
3. 清楚班组长的权力和职责 /008
4. 明了班组长的使命和作用 /011
5. 精通班组长的日常岗位工作 /013
6. 具有班组长的威信 /019

第二章 德才兼备，能力超群

——合格班组长是班组团队的典范和标杆

1. 合格班组长品德优秀人格高尚 /024
2. 合格班组长知识丰富才能超群 /028
3. 合格班组长性格完美乐观自信 /037
4. 合格班组长处事公平办事公正 /044
5. 合格班组长懂得幽默不怕压力 /049
6. 合格班组长情商高意志强 /052

第三章 以身作则，严管厚爱

——合格班组长是班组员工的良师和益友

1. 以身作则，合格班组长是班组的带头人 /058

2. 真诚友爱,合格班组长是员工的贴心人 /060
3. 指挥全局,合格班组长是班组的统帅 /065
4. 善于激励,合格班组长是高明的领导 /066
5. 灵活沟通,合格班组长是班组协调的高手 /071
6. 因人而异,不同员工不同管理 /077

第四章 主抓生产,紧盯现场

——合格班组长管生产井井有条

1. 生产是班组长的核心任务 /090
2. 做好班组计划,安排岗位和人员 /092
3. 召开高效班前会,作好生产准备 /098
4. 掌握现场管理内容,遵守现场管理原则 /103
5. 管控人员工位,快速切换生产 /110
6. 控制生产进度,把握生产速度 /114
7. 开展作业巡查,及时处理异常 /119
8. 严密管控现场物料,精心呵护现场设备 /123
9. 开展 QCDS,实现现场综合管理 /140
10. 推行 5S 管理,改善现场作业环境 /145
11. 做好现场交接班工作,加强作业日报管理 /158

第五章 精益求精,杜绝缺陷

——合格班组长抓质量一丝不苟

1. 严控质量是班组长的重要职责 /162
2. 精益求精提升班组产品质量 /163
3. 全力以赴改进班组生产质量 /168
4. 一丝不苟保证班组质量“零”缺陷 /171
5. 全面发挥班组质量小组作用 /175



第六章 有效安排，合理掌控

——合格班组长促交期千方百计

1. 严格执行班组生产计划 /178
2. 严密管理生产流水线 /180
3. 预防影响班组生产的短板 /183
4. 及时补救交货期的延误 /186
5. 防止班组生产的“窝工”现象 /188

第七章 严防死守，永不放松

——合格班组长保安全措施得力

1. 班组长是班组安全防线的基石 /194
2. 从严制定和执行班组安全制度 /197
3. 切实抓好班组人身安全 /200
4. 尽力维护班组设备安全 /205
5. 全面保障班组生产安全 /206
6. 坚决防范班组事故 /209

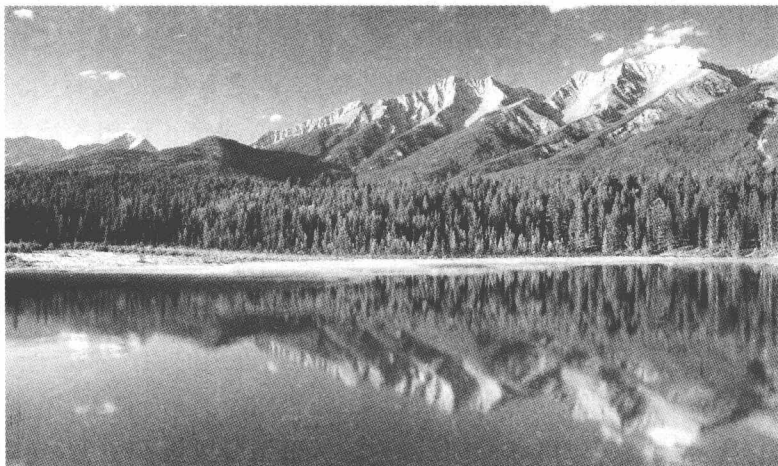
第八章 尽心尽力，当好助手

——合格班组长辅上级全力以赴

1. 坚决服从上级的命令 /214
2. 保证完成上级交待的任务 /216
3. 经常向上级请示和汇报 /219
4. 及时与上级沟通 /223
5. 婉转向上司提意见 /225
6. 巧妙处理与上司的矛盾 /227

第一章 兵头将尾,定位准确

——合格班组长清楚自己的角色



1

班组长是兵头，也是将尾

班组是企业组织生产和经营活动的最基层的单位，有人形象地将班组称为“企业的细胞”，因为企业就是由一个又一个这样的细胞构成的。班组本身就是为了共同完成某项生产(工作)任务，而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。

班组很小，但功能俱全，有如麻雀的五脏，在企业中有着极为重要的作用。企业的所有生产活动都在班组中进行，企业的安全生产、各种制度的传达、员工意见的上传等几乎都要通过班组来实现。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。

毫无疑问，班组长是班组的头，是班组的领袖、班组的核⼼、班组的⼼⼼⻩。班组长不仅是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着带好班组团队、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。很明显，班组长既是班组中的生产、行政和管理的负责人和领导者，也是企业各项指令的具体执行者。因而班组长这个职位极为特殊，既是兵头，又是将尾。

正因为班组长所具有的“兵头将尾”的特点，决定了班组长肩负的是一种亦兵亦将、亦官亦民的“干部职工复合型”的职责，既要承担班组的管理工作，又要做好班组的⽣产工作，两者都得兼顾，既是指挥者，又是执行者，既要做好兵头，更要当好将尾。

班组长是班组这帮兵的统帅，是兵头，那就要带好班组这支队伍，管好班组的人马。要用好班组长的职权。做好本班组的生产和管理工作，确保各项任务的顺利完成。班组长既要充分认识自己的职责，还要巧妙运用自己的权力。当生产遇到挫折的时候，班组长就要树立“兵头”的榜样。班组长作为“兵头”，本身的角色决定他(她)必须责无旁贷地带头搞



好生产,以过硬的本领和高超的技能服众。因此,班组长不但要熟悉基础理论知识和常规操作方法,更要通过刻苦钻研摸出一套人无我有、人有我优的实践经验 and 生产技能,并有一种“爱兵如子”的胸怀,将自己的好的做法和经验耐心传给班组成员,如此才能在工作中就轻驾熟,形成一个班组的整体技能优势。

作为将尾,班组长就不能一味地用死力气冲锋在前,而是在带头的同时发挥“将尾”的效应,如:及时调整班组成员,整合攻坚力量;完善班组规章制度,杜绝消极拖拉现象,铲除安全隐患;树造班组先进(用一定的物质激励)和落后(合理的进行处罚并用言语行动引导感化)典型,促使先进者向前有动力,落后者跟进有目标,不断提高班组的战斗力;灵活运用车间的各项考核制度,对工资奖金按“公平、公开、公正”的原则进行分配,对生产资料进行妥善管理,对班组成员采取客观灵活的用人制度,让职工心服口服地围绕班组长这个核心来开展工作。所以,兵头将尾,才是班组长的全部内涵。

一个合格的班组长,对于自己这种“兵头将尾”的地位非常清楚,定位也是非常准确的。既不会把自己当成一个普通的兵,也不会太把自己当成一个官。因为他与普通的兵有很大的不同——他是需要指挥和领导变通一班兵,如果把自己也当成一个普通的兵,他就需要别人来领导他了,班组的工作又如何能做得好?所以一个合格的班组长,是不会认为自己“官”太小,就不当回事的。因为作为兵头,班组长不仅重要,而且无可替代。班组长既是一线战斗的直接组织者和指挥者、主管人员命令和决定的执行者、班组的主心骨、带头人,也是主管人员和作业人员之间的桥梁,身处企业上级和下级、班组与班组、组员与组员关系的交汇点上,官虽小管的事却至关重要。订单签下,交期在即,谁率领员工在一线完成任务?班组长!在激烈的市场竞争中,谁在现场精心互检、将设计质量变为制造质量?班组长!谁在言传身教,将精湛的技术传授给新员工?班组长!谁在困难的时候鼓励士气,攻克生产难关和质量难关?班组长!谁在一线坚决执行上级指示,做到上情下达和下情上达?班组长!谁在做好公司精神和员工思想反映的沟通桥梁?班组长!谁是上下左右的协调配合

者？班组长……所以合格的班组长是不会因“官小而不为的”，而是有为，积极努力地“为”，带好队伍管好人，抓好生产负好责，把自己的“兵头”当得风生水起，八面威风！

同时，一个合格的班组长也不会太把自己当成一个官。如果太把自己当成官，没有为官的正气，倒生出霸气来，学会摆谱，学会打官腔，那就真是太把自己当回事儿了，反倒不会受到任何的尊重了。有些班组长一旦晋升，“官”本位的思想立马就来了，认为自己有了“权力”，可以“管人”，所以对员工颐指气使，动辄呵斥处分，最终引起员工的不满和对抗。其实，班组长是个“官”没错，但这并不意味着你可以以“官”本位的思想指导行动，尤其是很多班组长都是从工作中提拔上来的，一下子从同事变成了上司，原来的工友对于这个转变总要有个适应过程。这时，以权相压只会适得其反。

所以，有这种太自以为是、蛮横霸气、官味十足的班组长，该好好改一下了。要去掉自身的霸气，和气待人。和气并不是说要谨小慎微，怕撕破脸皮，故意回避矛盾和问题；不是瞻前顾后、圆滑世故，处处缩手缩脚；而是摆正心态，平易近人，不打官腔、不耍官样；认清自己只是一个班组长的角色，是一个基层的生产者和劳动者，并没有特权，更没有官架，踏踏实实做好自己的工作，才是本分。

一个合格的班组长不会太把这个“官”当成官，而是把自己“官”和“兵”的角色弄得清清楚楚。他总会在实际工作中，身体力行，抓关键，做表率，以自己的带头作用激励和带领班组职工，而不是摆官谱以势压人。以低姿态与班组员工共同发展，树立大家是兄弟姐妹的亲情关系。所有的职工都是自己的亲人，在他们面前多“吃点亏”，少享点福。职工犯错的时候最忌讳用指责的口气摆官腔和臭架子。多用心平气和的话去理解职工，多一份理解，就增进一份感情，多一份感情，就多一份和谐，让沟通成为彼此心灵的宽广桥梁，班组的工作才能做得更加顺畅。

2

班组长地位特殊角色重要

班组处于生产活动的第一线,企业的产品都是经过班组工人的直接劳动创造出来的,在社会化大生产条件下,共同劳动,分工协作,必须象链条一样一环扣一环地紧密结合。班组就是这根链条上最基本、最重要的环节,也是企业一切工作的落脚点,企业各方面的管理工作都要在班组得到落实,企业的各项规章制度,标准化、管理现代化,工艺规程等各项基础工作都要在班组贯彻。企业的原始记录、统计台账等都要在班组得到及时、准确、全面的积累,企业各项管理的具体要求都要在班组实施。所以班组既是物质文明建设的场所,又是精神文明的阵地。

班组长作为班组的“头儿”,不仅兵头将尾的地位特殊,亦官亦民的角色也十分重要。如果把企业比喻成一棵大树的话,那么,班组长就好像大树上的结点,将树根部的养分分解、传递给小枝杈,因而班组长的作用又可以概括为“分解、传递”,班组长也就处在了企业中一个承上启下、衔左连右的特殊地位上,充当着兵头将尾的特殊角色。

班组长作为“兵头”,本身的角色决定他(她)必须责无旁贷地带头搞好生产,以过硬的本领和高超的技能服众。因此,班组长不但要熟悉基础理论知识和常规操作方法,更要通过刻苦钻研摸出一套人无我有、人有我优的实践经验 and 生产技能,并有一种“爱兵如子”的胸怀,耐心将自己的好的做法和经验传给班组成员,如此才能在开展生产工作中轻车熟路,形成一个班组的整体技能优势。如果没有这个班组长当兵头,班组的生产和管理就群龙无首,一盘散沙,企业生产和经营活动又如何开展?

作为将尾,班组长更是不可或缺。没有班组长,上级的指令没有人执行,上情不能下达,企业等于无脚走路,如何可以前进?如果没有班组长,基层班组则无规无矩,无头无首,生产何以开展?如果没有班组长,则断了基层员工与上级管理者沟通的桥梁,上命不能下达,下情无从上传,指令不通,执行不畅,效率从何而谈?如果没有班组长,班组员工就会丢了

主心骨,失了领头雁,只能像一盘散沙一样;没有班组长,则现场无人管,质量无人看,安全无保障……一句话,没有班组长,就是不行!因为班组长在企业中处在一个至关重要的特殊地位上,在企业的发展壮大中发挥着独特的作用。

(1)班组长是职工的领头羊

班组长作为领头羊,是直接带领职工从事一线生产操作的实践者、组织者,要时刻以自身的行动影响带动人,做到关键时候能冲得上去,紧要关头能豁得出去,遇到技术难题则能手到病除,搬掉制约生产安全的拌脚石,从而顺利地完成任务。

(2)班组长是员工思想的梳理人

作为班组长要善于察言观色,掌握职工的心理动态,通过推心置腹的沟通和制度的解析,化解职工思想的疑虑和疙瘩。对职工日常生活、工作中出现的问题,尽自己和班组的最大所能进行帮助,把关怀和温暖送到员工心坎上,进而凝聚人心、强化班组合力、提升整体战斗力。

(3)班组长是员工安全的管理人

班组长就是班组的总指挥。要把安全作为“盯在眼里、刻在心上,挂在嘴边、握在手中”的经常性问题,抓好抓牢。同时,班组长要学习安全管理艺术,提高管理艺术、指挥能力和自身修养,把班组建成如温馨的家,把组员当真正的朋友,形成和谐向上的班组氛围。特别要提高化解员工不良情绪、应对“刺头”找茬的能力,提高做班员思想工作的能力、动手能力和总结表达能力,努力做多面手,让班员心服口服。同时,班组长学会倾听、学会赞美别人,学会换位思考、学会有效沟通和相互接纳对方,从而打造和谐班组。

(4)班组长也是班组的技术导师

俗话说得好:“兵熊熊一个,将熊熊一窝。”打铁还须自身硬,班组长在提高自身素质的基础上,要通过培训带出一支技术精湛的职工队伍,否则靠班组长一个包打天下,即使你一天干24小时,也“吃力不讨好”,最终也无法完成班组各项工作。因此,班组长做好职工的技术培训工作责无旁贷,要手把手地将自己的技术特长教给班员,提高全员技术素质,将大家



培养成像自己一样有能力的人,能解决问题的人,而不是事事亲力亲为。班组长要善于发挥班组团队作战优势,全力凝聚集体智慧,力争取得“众人拾柴火焰高”的效果,避免班组长单打独斗。

(5)班组长是上下信息的传话筒

准确实施上级的管理要求和精神,是班组落实安全生产的根本。班组长要及时做好信息的传话筒作用,将上级精神和要求、安全形势和动向、管理思路和方略内容原滋原味的传达下去,让班组的全员职工知情了解安全生产形势,做到对各安全关键点和卡控办法做到心中有数和了如指掌,并结合班组实际,找准自我定位,全面消除各类不安全因素,真正把安全生产掌控在手中,力保班组安全有序可控。

在班组建设和管理中,班组长不仅地位特殊,所扮演的角色也十分重要。具体班组长要担当以下角色:

1)指挥者

一个班组就是一个集体,就是一个有机协作的工作团队,班组中所有的成员都是这个集体中的一员。作为一个团队,要想发挥团队的力量,就必须要有个指挥者,而这个指挥者毫无疑问的就是班组长。

2)实施者

当了班组长,不要以为当“官”了就不是工人了,就不用干活了。相反,就像战场上的战斗班长、足球场上的足球队长一样,作为班组长,你同样是一名战士,要冲锋陷阵;同样是一名球员,要争抢拼搏。

3)模范者

作为班组长,你要带好头,学会言传身教,处处、时时做组员的榜样。只有这样,才能令组员在潜移默化之中,信服你,拥护你。记住,“己所不欲,勿施于人”,身教永远重于言教,示范、楷模的力量是巨大的。

4)传递者

班组长必须承担上传下达的任务,扮演信息沟通的桥梁,作为企业与班组成员之间的信息传递者。

班组是企业组织生产经营活动的一个基本单位,在日常的工作中,上级领导会根据企业的发展战略和实际情况,发给班组一些重要的通知、经

营目标和具体的工作指导。班组长必须在第一时间将企业的信息、指示传递给班组成员,组织大家完成上级布置的工作任务。

同时,班组长作为直接带领基层员工奋斗在一线的管理人员,他们对班组成员的情况、对产品的生产情况,有着最为深切的了解。为了帮助企业提升管理水平,提高生产效率和产品质量,班组长必须把这些情况及时、准确地反馈给企业。

5)安全员

作为班组的领导人物,班组长是全组的安全责任人,对于班组的安全生产有着不容推卸的责任。他们要负责组织全组安全学习,开展安全活动,做好安全生产预防工作。任何班组成员出现了生产方面的安全问题,班组长都应承担一部分责任。

6)助手

班组长是车间主任、部门经理的参谋和助手。在日常工作中,班组长要将车间主任、部门经理下达的各项任务指标根据本组的实际情况进行具体分解量化。同时,班组长还要积极地向车间主任、部门经理提供建议,帮助改善工作,促进工作。

从上面的分析可以看出,班组长确实处在一个特殊的位置上,而且充当着很重要的角色。要真正把班组长的位置站好,扮好班组长的角色,做一个合格的班组长,不仅要求班组长要具备较好的思想素质,充分理解这些角色的涵义,还要有高度的事业心和责任感,把这些角色扮演好,更要有坚持原则、秉公办事的品德、事事以身作则、处处率先垂范的精神,才能真正带领班组员工扎扎实实工作,认认真真努力,把班组打造成企业最坚固的堡垒。

3

清楚班组长的权力和职责

班组长是个官,是个官当然就有权。权力是做好管理的必要前提。所谓人微言轻,没有权力在手,说的话也就没有人听。所以必须要赋予班



组长一定的权力,只不过班组长的权力属于职位权力,因为班组在整个企业当中是最低层组织,因此他拥有的权力也较有限。具体来说,班组长有以下几种权力。

(1)指挥和管理本班组的生产经营活动

班组长要想正确行使生产指挥权与管理权,就必须遵循生产的客观规律;服从企业指挥系统的统一指挥;落实上级领导(如车间主任)的生产指令;尊重员工的首创精神;抓好上下工序之间的衔接;把握产前、产中和产后三个环节;确保人机最佳组合,生产负荷饱和,节奏均衡紧凑。

班组长的指挥管理权具体体现在以下几个方面。

- 1)有权安排计划,分解指标。
- 2)有权布置工作,分配任务。
- 3)有权调度生产。
- 4)有权内部协调,发出指令。

(2)劳动组织调配权

- 1)班组长有权对班组内部的劳动进行调配,实行优化组合。
- 2)有权批准权限范围内的休假、替班、倒休的申请。
- 3)有权执行劳动纪律,以维护正常的生产秩序。

(3)完善制度权

班组长有权根据本企业的规章制度制定本班组工作的实施细则。班组长完善制度权的主要内容有以下几个方面。

- 1)贯彻企业和车间班组有关专业管理和民主管理的实施细则。
- 2)落实经济责任制的实施细则。
- 3)执行各工种的岗位责任制和安全生产责任制。
- 4)实行本班组所规定的其他相关制度。
- (4)拒绝违章指挥和停止违章作业权

1)班组长有权依据国家的法规和政府有关部门的规定提出本人的意见,拒绝上级领导的违章指挥。

2)当发现设备运转不正常、工艺文件不齐全或主要设备和原材料无使用说明书及合格证时,有权暂停设备运转。