

零牌实务管理丛书

*Team Management
Base and Skills*

班组管理 从基础 到技巧

制造型企业班组长必读

祖林 著

广东省出版集团
广东经济出版社

融合日美管理精髓 结合中国管理实践 珠三角二十年制造经验总结

本书系统阐述了班组管理的体系全貌和业务推进要点，提出了班组长应该具备的能力、素质以及在班组管理中应该掌握的管理技能。

本书由基础管理篇和管理技巧篇两篇共八章组成，管理思路和软性技巧相得益彰，观念革新与实操手法交融进行，值得制造型企业广大干部员工研读和借鉴。

责任编辑：张晓兰

责任技编：陆俊帆

封面设计：楚天

ISBN 7-80728-244-4



9 787807 282440 >

ISBN 7-80728-244-4

F·1370 定价：18.00元

零牌实务管理丛书

*Team Management
Base and Skills*

班组管理 从基础 到技巧

制造型企业班组长必读

祖林 著

广东省出版集团
广东经济出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

班组管理从基础到技巧 / 祖林著. —广州: 广东经济出版社, 2006.3

(零牌实务管理丛书)

ISBN 7-80728-244-4

I. 班… II. 祖… III. 制造业 - 生产小组 - 企业管理 - 中国 IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 010589 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	8.25
字数	189 000 字
版次	2006 年 3 月第 1 版
印次	2006 年 3 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-244-4 / F · 1370
定价	18.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4 - 5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·



祖林，国内制造管理权威专家，美国 AITA 国际职业顾问，PTT 持证培训师，零牌专家组首席顾问，华南理工大学工商管理学院特聘讲师，深圳市企业管理干部培训中心运营管理专家。

现任中集集团、清华泰豪、华光电器、京石工业等多家上市公司、外资企业及民营企业高级顾问。擅长业务为企业运营系统改善（目标管理体系建设、现场管理、质量管理、生产管理、制造成本管理等）、中高层干部培养及团队建设，在执行力、企业文化建设方面有一定的研究。

曾多次赴日本、美国和马来西亚接受系统培训、参与国际交流和开展涉外业务，负责过中美大型基建项目，在企业经营管理方面有扎实的理论基础和丰富的实践经验。

互动邮箱：zero-zulin@163.net

服务邮箱：market@hrways.com

本书读者可通过上述服务邮箱免费索取零牌专家组金牌课程《杰出班组长训练》电子板 PPT。

零牌实务管理丛书

《班组管理：从基础到技巧》

祖 林 著

《班组管理：软性技巧80例》

祖 林 编著

《班组管理：改善手法80例》

祖 林、陈一凡 编著

《班组管理：成本控制80例》

祖 林、黄展鹏 编著

ZERO Program 零牌专家组

一支在外资企业中锻炼成长起来的实战派团队，成立于2001年4月，是帷睿咨询为国内企业提供管理咨询服务的核心专家团队。

我们的理念是：观念先行，结果导向。

我们的定位是：第三只眼睛、第三方力量。

我们的特色是：专注、专心、专业、实务、实操、实效。

将日本企业扎实的基础管理和欧美企业持续的创新活力导入到国内企业，这是零牌专家组的使命。多年来，零牌专家组为国内近千家企业提供了管理培训服务，为数十家企业提供了管理咨询服务。

广州帷睿企业管理咨询有限公司

广州市天河南二路丰兴广场华兴阁1005

邮政编码：510620

服务热线：020-87504090

图文传真：020-87592291

服务邮箱：market@hrways.com

专家互动：zero-zulin@163.net

网 址：<http://www.hrways.com>

前 言

随着国内企业全面参与国际市场竞争，并逐步融入全球产业链，加强基础管理、提升系统竞争力，构建差异化、低成本和快速应变的竞争优势，是诸多企业面临的紧迫任务。

要加强基础管理，必然需要一支技能娴熟、科学管理、善于学习的一线班组长队伍。他们不但能做事情、创业绩，还能带队伍；他们手上有活、经验丰富，还能触类旁通，能科学地运用管理工具和管理方法快速分析和解决新问题；他们是知识型、专家型的新一代班组长。随着大量的中国企业快速发展并走向国际化，这种需求越来越迫切。

在这种背景下，笔者总结国内众多外资企业的优秀经验，结合多年的培训和顾问经历，将班组管理的思路、方法和要点系统整理成文，希望对国内众多的制造型企业有所帮助。

本书专门为制造型企业广大一线班组长编写，包括基础管理篇和管理技巧篇。本书力图通过软性技巧和硬性技术的有机结合，详细阐述班组工作全貌，在建立系统观和全局观的基础上，使班组长学习和掌握必要的软性技巧和实务技巧。通俗易懂、图文并茂、深入浅出，是笔者在编写过程中追求的效果。

培养班组长是部门经理的责任。本书是写给一线班组长看的，也是写给生产主管、部门经理看的。提高班组长的综合素质、为班组长的未来考虑、在工作过程中言传身教，是上级干部的重要职责。



仅靠一次培训不能培养一批优秀的班组长，仅靠一本书也不能加强班组建设和一线管理，最重要的是寓培养于工作的一点一滴、一时一事。让基础管理、人才培养与市场业务一起成长，才能平稳度过高速增长带来的巨变。

千锤成型、百炼成金。留心处处是美景，思考事事皆文章。愿本书对广大班组长实现由技能型向管理型、由经验型向知识型转变有所帮助。对班组长开创美好的职业生涯有所帮助。让我们一起享受蜕变的痛苦、奋斗的艰辛和成长的快乐。

本书在编写过程中，得到中国人民大学副教授欧阳桃花博士和黄伟良、李宏迎、陈一凡、刁爱萍、黄展鹏、刁东平和林智华等同志的大力支持，在此一并致以衷心的感谢。

由于作者能力所限，文中难免有诸多不足之处，恳请读者批评指正。

祖林

2005年10月于广州

目 录

上篇 基础管理篇

第一章 班组长的职责定位 3

第一节 岗位职责与任职资格 \5

一、班组长的岗位职责 \5

二、班组长任职资格 \10

三、班组长选拔与聘用流程 \13

第二节 班组长能力模型 \16

一、班组长工作状态把握 \17

二、认清自己的不足之处 \18

三、班组长能力模型 \20

第三节 班组长职业发展 \26

一、杰出班组长的四大特征 \27

二、调整心态,成就杰出班组长 \29

三、干部与企业的四种新型关系 \32

四、班组长的职业发展路径 \34

第二章 班组一日管理 37

第一节 班组一日管理全貌 \39

一、班组一日管理全貌 \39



- 二、班组长的一天 \44
- 三、有效利用时间 \51
- 第二节 现场巡查与问题发现 \52
 - 一、问题意识 \52
 - 二、问题眼光 \54
- 第三节 工作分工与配合 \62
 - 一、日常事务分担 \62
 - 二、善于授权 \64
 - 三、善用上级 \66

第三章 高效率班前会 69

- 第一节 班前会的目的和意义 \71
 - 一、班前会的目的 \71
 - 二、班前会的意义 \73
- 第二节 召开高效率的班前会 \74
 - 一、班前会的组织 \75
 - 二、班前会的内容 \79
 - 三、班前会的召开要点 \82
 - 四、班前会的有效利用 \86

第四章 班组人员管理 89

- 第一节 定岗定员与人员把握 \91
 - 一、定岗定员 \91
 - 二、人员把握 \96
 - 三、补员管理与员工轮岗 \100

第二节 员工培训 \103	
一、新员工岗位培训 \103	
二、多能工培养 \106	
第三节 班组建设与风气培养 \109	
一、班组组织建设 \110	
二、班组风气培养 \112	
第五章 班组业绩管理	115
第一节 班组目标管理 \117	
一、目标管理是班组长的重要职责 \117	
二、班组目标制定 \122	
三、目标推移管理 \128	
四、业绩考核与激励 \130	
第二节 班组业绩改善 \131	
一、问题发现 \131	
二、问题解决 8D 法 \133	
第三节 班组业绩管理 \146	
一、整体业绩考核和激励 \147	
二、个人业绩考核和激励 \151	
第四节 合理化建议活动 \158	
一、合理化建议活动的目的及意义 \158	
二、合理化活动的开展要点 \160	
三、开展合理化建议活动,推动班组业绩提升 \163	



下篇 管理技巧篇

第六章 有效沟通与人际关系 167

第一节 有效的班组沟通 \169

一、有效沟通的重要性 \169

二、对沟通的基本态度 \172

三、班组沟通的技巧 \174

第二节 跨部门跨级别沟通 \180

一、跨部门沟通的要点 \180

二、跨级别沟通的要点 \183

第三节 班组人际关系 \185

一、人际关系是谋求合作的关系 \185

二、处理人际关系的四大法则 \188

三、恰当的人际技巧 \194

第七章 基础工作方法 199

第一节 研究方法 善于总结 \201

一、研究方法,事半功倍 \201

二、总结经验,服务团队 \202

第二节 十个基础工作方法 \205

一、职业化思考 \205

二、严格和关注细节 \207

三、5W3H——具体化 \208

- 四、书面化 \209
- 五、数字化 \209
- 六、五项主义 \211
- 七、报告·联络·商量 \213
- 八、速度·跟踪 \214
- 九、改善无止境 \215
- 十、行动与耐力 \216

第八章 部下教导与有效激励 217

第一节 育人之心 \219

- 一、培养部下的责任 \219
- 二、培养部下的能力 \222
- 三、培养部下的途径 \224

第二节 部下教导方法 \227

- 一、部下教导的基本要点 \228
- 二、工作传授的方法 \230
- 三、批评人的方法 \232
- 四、表扬人的方法 \235
- 五、业绩面谈的方法 \237
- 六、部下教导的时机和方式把握 \240

第三节 有效员工激励 \243

- 一、班组激励的基本原则 \244
- 二、十种有效的激励方式 \245
- 三、精神激励与物质激励并举 \250

上 篇

基础管理篇

- 第一章 班组长的职责定位
- 第二章 班组一日管理
- 第三章 高效率班前会
- 第四章 班组人员管理
- 第五章 班组业绩管理

第一章 班组长的职责定位

>>第一节 岗位职责与任职资格

- 一、班组长的岗位职责
- 二、班组长任职资格
- 三、班组长选拔与聘用流程

>>第二节 班组长能力模型

- 一、班组长工作状态把握
- 二、认清自己的不足之处
- 三、班组长能力模型

>>第三节 班组长职业发展

- 一、杰出班组长的四大特征
- 二、调整心态，成就杰出班组长
- 三、干部与企业的四种新型关系
- 四、班组长的职业发展路径



●○ 适者生存，处处都是好土壤；
心态平衡，时时都是艳阳天。

——中国著名造船专家 董玖丰