



打造金牌班组长系列丛书

金牌班组长 速成手册



侯章良 王 波 编著

广东省出版集团
广东经济出版社



打造金牌班组长系列丛书

金牌班组长 速成手册

侯享良 王 波 编著

广东经济出版社
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌班组长速成手册 / 侯章良, 王波编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 8

(打造金牌班组长系列丛书)

ISBN 978-7-5454-0298-8

I. 金… II. ①侯…②王… III. 生产小组—工业企业管理—手册 IV. F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 141062 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	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	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.5 1 插页
字数	227 000 字
版次	2009 年 8 月第 1 版
印次	2009 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0298-8
定价	54.00 元 (1~3 册)

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 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

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，很大程度上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。可以说，班组长管理的好坏，直接影响产品的质量、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。

我国企业里的班组长大多数来自优秀的技术工人，但是，要做一个金牌班组长仅有来自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，班组长要想成长成为一名卓越的班组长，还必须应对来自企业上下以及自身能力的挑战。

金牌班组长意味着要做 No. 1，这就要求你不仅要优秀，更要卓越。

为此，本书从金牌班组长的角色认知入手，阐述了金牌班组长的管理职责，介绍了班组长的主要管理工具、管理方法、工作原则，重点讲述了金牌班组长如何自我提升。

针对班组长的自身特点和岗位要求，在编写过程中，我们注意到了基层管理的特点。无论对战斗在制造行业及其服务部门的广大班组长还是希望成为班组长的骨干员工而言，该书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（原电子工业部）国营第711厂、深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂的大力支持，并有刘立新、胡俊睿、刘晓、李砚、杨亿、王林、刘雨红、吕嵘、李光辉、唐晓斌、王贵水、王崇彩、黄英、金晓岚、水藏玺等同志的参与，在此表示衷心的感谢！

如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。联系方式是：hhhyyy2004888@163.com。

杨 剑
2009年7月

目 录

第一章 金牌班组长的角色认知	1
一、班组长在职场中的定位	1
■ 什么是班组长	1
■ 班组长角色的独特性	1
■ 班组长如何准确把握自己的角色	2
■ 班组长职位上的特殊性	2
■ 班组长的权威	3
■ 班组长的权限	6
二、什么是金牌班组长	7
■ 什么是问题班组长	7
■ 什么是金牌班组长	8
三、班组长的素质要求	10
■ 班组长的管理能力要求	10
■ 班组长的专业能力要求	13
四、班组长的管理风格	17
■ 认识自己的管理风格	17
■ 班组长适用的管理风格	20
第二章 金牌班组长的管理职责	21
一、班组长的职能	21
■ 班组长的管理职能	21



■ 金牌班组长的职能标准	23
二、金牌班组长的职责	24
■ 班组长的工作职责	24
■ 金牌班组长的职责标准	25
■ 生产车间班组长的职责标准	26
■ 品管班组长的职责标准	30
■ 维修班组长的职责标准	31
 第三章 金牌班组长的管理工具	33
一、PDCA 循环	33
■ 什么是 PDCA 循环	33
■ PDCA 循环的特点	34
■ PDCA 循环的步骤和方法	35
■ PDCA 循环的条件是什么	37
■ 怎样进行 PDCA 的综合应用	37
二、5S 管理	41
■ 什么是 5S 管理	41
■ 5S 推行有哪些步骤	44
■ 5S 推进的方法	56
■ 5S 推进的三个阶段	70
■ 5S 活动的原则	71
■ 如何在班组具体实施 5S	72
■ 5S 中的定置管理	93
三、目视管理	101
■ 什么是目视管理	101
■ 目视管理的特点	103
■ 目视管理的意义	104



■ 目视管理的原则	106
■ 目视管理工具	107
■ 目视管理的基本要求	111
■ 目视管理成功的关键因素	112
■ 目视管理的实施方式	113
■ 目视管理的实施手段	114
■ 什么是现场资源管理目视化	115
■ 什么是现场信息目视化	117
■ 目视管理的应用范围	118
■ 班组常用目视管理方法	119
四、看板管理	121
■ 什么是看板	121
■ 什么是广义看板管理	122
■ 什么是狭义看板管理	123
■ 看板的种类	124
■ 看板的编制包含哪些内容	125
■ 现场布局看板如何编制	125
■ 工作计划看板如何编制	126
■ 生产专用看板如何编制	127
■ 生产线看板如何编制	128
■ 品质现状看板如何编制	129
■ 工作看板如何编制	129
■ 人员动态看板如何编制	130
■ 什么是看板的改进	130
■ JIT 看板的功能	131
■ JIT 看板的使用原则	132
■ 使用 JIT 看板的八个步骤	133



■ 用 JIT 看板组织班组生产的过程	134
■ 各类看板的具体使用方法	134
五、零缺陷管理	135
■ 什么是零缺陷	135
■ 传统的习惯	136
■ 第一次做对	137
■ 无困扰环境	139
■ 改进质量的三要素	140
■ 质量管理的四个定理	141
■ 质量管理的五个阶段	141
■ 克氏教育课程的 6C	141
■ 质量管理执行的十四个步骤	142
六、不断改进流程 (CIP)	143
■ 什么是 CIP	143
■ CIP 的主要思想	143
■ 班组 CIP 的活动	144
七、精益生产 (LP)	145
■ 什么是 LP	145
■ LP 的特征	146
■ LP 的目标	147
八、柔性制造系统 (FMS)	149
■ 什么是 FMS	149
■ FMS 的组成	150
■ 推行 FMS 对班组管理的要求	151
 第四章 金牌班组长的管理方法	 153
一、标准化维持 (SDCA)	153



■ 什么是 SDCA 循环	153
■ 标准化的四大目的	156
■ 良好标准的六个制定要求	157
■ SDCA 的活动步骤	158
■ 标准化的目的与效果	158
二、5W1H 法	159
■ 5W1H 的含义	159
■ 5W1H 的应用	160
■ 5W1H 现场管理实例	160
三、8D 问题解决法	163
■ 什么是 8D 问题解决法	163
■ 8D 法的来源	164
■ 8D 法的应用范围	164
■ 8D 法的优势与缺点	164
■ 8D 法的内容要点	165
■ 8D 法的实施	166
■ 8D 问题解决法的流程	168
四、召开班会	169
■ 班会的作用	169
■ 班会的召开原则	170
■ 如何开好班会	170
■ 什么是班前会	171
■ 班前会在现场管理中的位置	171
■ 推行班前会的好处	172
■ 班前会的内容	172
■ 班前会的主持人	173
■ 班前会的组织程序	173



■ 班后会的组织程序	174
五、目标管理	174
■ 目标管理的实质	174
■ 目标管理的特点	176
■ 目标管理体系的构建	177
■ 制定班组目标的六大要素	178
■ 班组目标的落实	178
 第五章 金牌班组长的工作原则	181
一、计划在先	181
■ 班组生产作业计划的作用	181
■ 编制班组生产作业计划的原则	182
■ 班组生产作业计划的编制	183
二、制度管理	184
■ 什么是制度管理	184
■ 班组制度管理的重要性	184
■ 班组管理制度的分类	185
■ 制定严格的管理制度	185
■ 建立制度管理方法应注意的问题	186
■ 制定管理制度应避免的问题	187
■ 班组管理制度的实施和贯彻	187
三、管理无小事	188
■ 管理无小事的含义	188
■ 管理无小事的实践	189
四、分工合作	189
■ 何谓分工	189
■ 班组有效分工	189



■ 副班组长要演好自己的角色	190
■ 理解忠诚	193
■ 忠诚与合作	194
五、讲究技巧	194
■ 讲究技巧的重要性	194
■ 讲究技巧方法	194
■ 了解组员对你的期望值	198
■ 班组长要有效调控组员之间的纷争	199
■ 班组长人际关系简单法则	203
 第六章 金牌班组长的自我提升	205
一、自我控制	205
■ 理解紧张	205
■ 了解自己的紧张状态	206
■ 认真应对紧张状态	207
■ 注重调节情绪	209
二、自我修炼	210
■ 自我塑造	210
■ 提高自己的情商	214
■ 塑造职业综合素质	217
■ 自我管理能力提升	219
三、努力学习，时时充电	223
■ 学习业务	223
■ 学点班组管理知识	224
■ 学点法律	229
■ 学些急救常识	230
四、提高效率	241



■ 确定优先顺序	241
■ 运用 80/20 法则	242
■ 科学分配时间	243
■ 日事日毕	243
■ 善用时间管理工具	244
五、职业规划，不断进取	246
■ 什么是职业生涯设计	246
■ 职业生涯规划的分类	246
■ 职业生涯的四个阶段	247
■ 影响职业生涯规划的因素	248
■ 职业生涯设计的步骤	248
■ 职业生涯规划应遵循的原则	250
■ 个人及职业的发展要点	250
■ 职业生涯成功	256
参考文献	259

第一章

金牌班组长的角色认知

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，认知自己在企业中的角色。班组长只有清楚地认知自己所扮演的角色，才能做好班组管理工作。

一、班组长在职场中的定位

■ 什么是班组长

班组是企业最基本的组织单位，班组长是班组的直接指挥者和组织者；同时，班组长也是直接的生产者。

具体来说，班组长是指在生产现场，直接管辖 20 名左右的生产线作业员工，并对其生产结果负责的人。

其称呼有组长、班长、领班、拉长等称谓。

■ 班组长角色的独特性

什么是角色

角色是指人们对某一职位所期望的一系列行为。



(1) 班组长直接负责产品或劳务。





- (2) 班组长所从事的工作更富于操作性和技术性。
- (3) 班组长处于管理阶层和工人阶层的中间位置。

■ 班组长如何准确把握自己的角色

班组长要代表三个立场：

- (1) 对下代表经营者。
- (2) 对上代表生产者。
- (3) 对直接上司既代表员工，同时又代表上司的辅助人员。

为此，班组长必须做到：

1. 了解上司的期望值

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，但结果并不是上司所希望的，费了力气却没有达到应有的效果。

2. 了解下属对你的期望值

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，只有这样，才能把工作做得更好。

■ 班组长职位上的特殊性

1. 班组长代表管理阶层面对员工

班组长在组织政策框架之内完成工作目标，他所处的是一种需求



性的环境，因此他必须满足管理阶层的需要，实现管理阶层的意图。

2. 班组长代表员工面对管理阶层

另外，班组长还要满足员工方面的需要。班组长要向更高层次的管理者反映员工的合理要求和愿望，并努力使之为组织的政策方针和工作条件所承认和反映。所以，只顾自己建功立业而牺牲员工利益的班组长必将带来麻烦。

3. 需要同其他班组长打交道

同本组织内部差不多同一层次的班组长的联系是重要的。要推动组织中一个分支机构或部门顺利运行，协同工作是必需的。这意味着班组长既要维持和保护本部门的合法权益，也要能够愉快地接受另一部门比你拥有优先权的选择或委托。

4. 与其他班组员工的关系

各个部门紧密相关，班组长每天都要和其他部门的员工发生联系，因此就很容易承担其他班组长的工作而没有通知对方。例如，其他班的一名员工带着问题来找你，而没有找他自己的班组长，这时，最好的办法是通知一下该部门的班组长。

总之，班组长的有效性取决于他处理以上这些关系的技能。这就是说，班组长必须做到以下几个方面：

(1) 同其他人的关系必须是客观的和建设性的。

(2) 尊重他人的创意和能力。

(3) 明确在整个工作过程中的正确作用以及总体义务，尤其是对于你的上司的义务。

(4) 在和其他部门的员工打交道时小心谨慎。

(5) 能意识到你对整个组织的影响。

■ 班组长的权威

班组长的权威来源于以下几个方面：



班组长的权威来源于哪里

班组长的权威来源于企业授权、个人专长和个人综合素质的影响力。



1. 职位权力

任何一名管理者，手中都握有一定的权力，这些权力随着管理者的职位高低而变化，这一权力称为职位权力。职位权力分为奖励权、惩罚权、法定权。

(1) 奖励权。如果下属能按照规章制度进行操作，而且取得了成绩，班组长有权对其进行物质或精神方面的奖励，目的是激励取得成绩的员工争取做得更好；另一个更重要的作用是充分发挥他的模范带头作用，以便有效地带动班组的全体成员都能积极主动地工作，把本职工作做得更好。班组长的这种权力就是奖励权，这种做法称为正激励，有人将其形容为“哄着朝前走”。

(2) 惩罚权。员工如果违规操作，造成了一些失误，或没有服从组织纪律的安排，就要惩罚他，严重的可以将其停职，甚至开除，轻的可以在班组会上口头批评一次，或单独对其进行批评，目的是让其按照既定的目标、遵循规章制度来完成任务。这种权力称为惩罚权，这种做法称为负激励，有人将其形容为“打着朝前走”。

(3) 法定权。厂规和制度中赋予班组长的其他权力，统称为法定权。例如信息处理权就属于法定权，上司的文件可以根据情况有的向下传达，有的暂缓传达，甚至不传达；下属反映的情况，如果班组长能处理，就不必上报。此外，流程改造权、设备更新权，也都属于法定权。

2. 非权力因素

同样是班组长，为什么有的班组长能够一呼百应，而有的班组长却使下属口服心不服，甚至当面顶撞？这里面有一个作用很大的

