

实用 班组建设与管理 ——班组长必读

成立平 主编

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书以企业基层班组长及班组成员为主要研究对象,紧贴高等职业教育人才培养目标,以素质教育、创新教育为基础,以突出能力培养为目的,注重思维能力与工作方法的培养。本书坚持贯彻理论与实践相结合的原则,运用了大量企业基层班组建设与管理的经典案例,做到了理论与案例相互融合,以实务操作为主要宗旨,突出知识性、实用性、时代性、针对性、可读性和操作性。

全书共九章,主要内容包括班组管理概述、班组制度建设、班组学习与创新、班组文化与思想政治工作、班组长管理基本技能、班组生产管理与生产现场管理、班组的设备管理、班组的质量管理、班组生产的安全管理等。

本书可作为高职院校和本科院校工科类在校学生的岗前培训教材,可作为企业管理者的参考用书,也可作为企业班组长培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

实用班组建设与管理—班组长必读/成立平主编. —北京:
机械工业出版社, 2009.9 (2010.1重印)
ISBN 978-7-111-28380-5

I. 实... II. 成... III. 生产小组—工业企业管理 IV. F406.6
中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第171927号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:边萌 责任编辑:边萌 张芳

责任印制:李妍

北京振兴源印务有限公司印刷

2010年1月第1版第3次印刷

184mm×260mm·17.75印张·472千字

15001—18000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28380-5

定价:33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

实用班组建设与管理

编审委员会

主 任：周健雄

副 主 任：成立平 孔朝阳 房殿峰 秦祖泽 陈 文

委 员：徐先海 毛 俊 许业银 谭 碧 谢青芮

杨续波 程桂珍

前 言

班组是企业最基层的行政组织，是企业生产经营活动的基础环节，是确保企业完成各项经济指标的基本单位，也是企业文化建设的基本落脚点。班组工作完成的好坏，直接关系到企业各项生产指标能否顺利完成。因此，建设高水平的班组，对企业的生存与发展有着深远的意义。

随着企业管理水平的不断提高，现代企业的组织结构也日趋扁平化，尤其对于制造类企业来说，组织结构的扁平化就意味着工作岗位内容的扩展。作为最小生产单位的班组来讲，班组长的职责也从过去单一的执行生产任务扩展到现在的多项职责，如生产、安全、质量、创新、培训等。越来越多的企业认识到了班组长工作的重要性，也认识到了一个好的班组长是企业的宝贵财富。但是，就目前的情况来说，企业的班组长多数是从一线员工中选拔出来的，而这些班组长没有接受过系统的班组管理知识的学习，于是，企业不得不对班组长进行相关管理知识的培训。

同时，作为以制造类专业为主的高职院校来说，学校的目标是培养企业一线中层和基层骨干，学生的就业岗位基本上都是从最基层的工作做起。在实际工作过程中，应该掌握些什么，应该学会些什么，应该如何与各类人员和谐相处，应该如何与大家协同完成相应的工作，都是初次上岗的学生首先要掌握和理解的内容。只有这样，才能在工作中更大地发挥自己的能力，才能真正脱颖而出。

湖南机电职业技术学院的部分老师深入湖南省内的大型制造企业，对现有班组建设的现状和工作思路进行了调查，并与相当部分班组长进行了面对面的交流。他们了解到绝大部分的班组长都有自我提升的愿望，也愿意主动学习，但是市面上并没有一本通俗易懂且有针对性的教材可供选择。现有的班组管理方面的书籍理论性强，不太容易看懂，比较枯燥。另外，班组长最渴望得到的是管理技巧和培训技巧方面的知识，而这恰恰是现有班组管理类书籍提得较少的部分。

基于企业和学校的双重需要，经学校的领导层和企业的管理层协商，由湘潭电机集团有限公司董事长周建雄博士牵头，湖南机电职业技术学院、湖南电气职业技术学院、中联重科等多家单位联合成立了实用班组建设与管理编审委员会，决定编写一本实践性强、通俗易懂的班组建设与管理教材，以期通过自行开发的教材，让学生明白在企业班组中应该做什么、怎么做，让企业中的班组长明确应该做什么。

本书以湘潭电机集团有限公司某事业部总装一班一个年轻班组长的成长历程为主线，围绕真实的情境展开，介绍班组管理的相关知识，引导读者走进班组管理的知识殿堂。

本书可作为高职院校和本科院校工科类在校学生的岗前培训教材，也可作为在任班组长的工作参考书。

编 者

班组案例辅助信息

班组情况简介：

企业：×××电机集团有限公司

班组：总装一班

成员列表：

姓 名	性 别	年 龄	学 历	本厂工龄(年)	职 务
张 凡	男	27	大专	4	班组长
林国华	男	40	中专	20	组员
刘 莉	女	34	中专	8	组员
胡 宁	男	28	大专	3	组员
何建军	男	32	大专	7	组员
刘中华	男	38	中专	12	组员
周 航	男	26	大专	3	组员
陈 磊	男	27	大专	4	组员

目 录

前言

第一章 班组管理概述	1
第一节 班组管理的基本概念.....	1
第二节 班组管理的内容.....	3
第三节 班组长的使命和基本任务.....	4
第四节 班组长的角色分析、定位与转换.....	7
【课后练习】.....	9
第二章 班组制度建设	12
第一节 班组制度建设的作用.....	12
第二节 班组制度建设的内容和技巧.....	15
第三节 班组制度的实施.....	21
【课后练习】.....	22
第三章 班组学习与创新	23
第一节 班组学习.....	23
第二节 班组创新.....	30
【课后练习】.....	36
第四章 班组文化与思想政治工作	39
第一节 班组文化的含义与内容.....	39
第二节 班组文化的形成.....	40
第三节 班组思想政治工作的内容及重要性.....	50
第四节 班组思想政治工作的开展.....	56
【课后练习】.....	59
第五章 班组长管理基本技能	60
第一节 沟通技能.....	60
第二节 激励技能.....	73
第三节 团队培训技能.....	82
第四节 建立共同愿景.....	94
【课后练习】.....	95
第六章 班组生产管理与生产现场管理	97
第一节 班组生产管理概述.....	97
第二节 班组生产过程的组织.....	98
第三节 班组生产作业计划.....	103
第四节 班组生产作业控制.....	108
第五节 精益生产.....	113



第六节 班组生产现场管理概述	121
第七节 劳动组织与劳动定额	125
第八节 准时生产方式	132
第九节 班组生产现场的目视管理	140
第十节 班组生产现场的 6S 管理	146
【课后练习】	158
第七章 班组的设备管理	161
第一节 设备管理概述	161
第二节 班组设备管理的规程	167
第三节 班组设备日常维护与保养	170
第四节 全面生产维修	174
第五节 设备损耗与开展自主保养	184
第六节 设备的更新改造管理	189
第七节 设备使用的安全管理	192
第八节 班组工具管理	200
【课后练习】	202
第八章 班组的质量管理	204
第一节 质量与质量管理	204
第二节 如何开展全面质量管理	208
第三节 质量管理的基本工具	211
第四节 QC 小组	220
第五节 ISO9000 与质量认证	228
【课后练习】	231
第九章 班组生产的安全管理	233
第一节 班组长与生产安全	233
第二节 班组生产安全管理的内容	236
第三节 班组的安全检查	246
第四节 班组生产的安全教育	251
第五节 班组生产安全事故防范	256
【课后练习】	271
附录 班组基础管理达标检查评分标准	273
参考文献	276

第一章

班组管理概述

张凡这几天心情很复杂，时喜时忧。喜的是自己经过几轮考察，得到了厂领导的肯定，被任命为总装一班的班组长；忧的是虽然自己技术过硬，但对如何管理班组却知之甚少。经过多方打听，他得知厂里培训科的刘科长对班组管理很有研究，于是登门求教。刘科长听张凡说明来意以后，非常高兴，觉得张凡是一个肯学习、求上进的年轻人，决心好好地指导他。刘科长首先问张凡：“你知道班组长的工作内容是什么吗？”张凡说：“知道，厂里规定了班组长的八大职责，班组长的工作就是那八个方面。”刘科长又问：“那你知道班组管理是怎么回事吗？”张凡摇摇头：“这我就知道了。”刘科长说：“那好，我们就从班组管理的相关概念开始。”

第一节 班组管理的基本概念

班组是企业的细胞，是企业各项工作的落脚点，是企业生产服务的前沿阵地。班组管理是企业内部基础建设的一项重要综合性工作。企业要通过班组管理来合理地组织人力、物力，充分发挥全班组人员的积极性，团结协作，完成班组生产任务和各项经济效益指标。一个班组的战斗力可以直接反映这个企业的竞争力。

一、班组的基本特征

班组作为最基本、最直接和最基层的职能单位和生产管理单位，有其自身的基本特征，主要有：结构小、管理全、分工细、任务实、工作累和情况多变。

(1) 结构小 班组是企业最基层的单位，结构最小，不能再细分。班组所属作业人员少则三五人、十几人，多则不过几十人；生产设备，少的只有几台、十几台，多的不过几十台；生产的产品有的是单一产品，有的只是一种产品的某一个或几个工序；生产方式相对比较单一，有的班组人员共同从事同一个工种（或工序），有的则是几个工种或工序的简单组合。

(2) 管理全 班组管理涉及质量、安全、生产、工艺、劳动纪律等各个方面，“麻雀虽小，五脏俱全”。可以说，班组工作是企业总体工作的缩影。

(3) 分工细 班组生产的作业分工非常细致。一项生产任务分解、下达到各个车间，各项指标的考核对象是车间；车间再将任务和指标分解、下达到班组。而班组要将任务和指标分配给各个小组成员。也就是，班组长要把任务和指标落实到每一个成员，并监督、考核每一个成员。





(4) 任务实 俗话说“上面千条线，下面一根针”，企业的所有管理内容最终都要落实到班组。班组管理工作，最讲究一个“实”字。作为企业尤其是劳动密集型企业，其最终的经济目标和利益是通过班组对产品的生产来实现的。因此，班组管理工作必须做实：生产计划和进度要抓实，工艺技术和员工培训要抓实，质量控制要抓实，人员出勤要抓实，成本费用要抓实，安全卫生要抓实。

(5) 工作累 班组工作属于最基层的工作，工作任务重、负荷大、时间紧、协调难、工作累。

(6) 情况多变 班组工作是多变的。班组成员的复杂性和多变性、生产工艺和产品款式的多变性、按订单生产的不确定性、材料的多样化和流行性等，决定了班组工作的多变性。因此，班组作业计划和作业时间需要不断变更；班组人员和设备需要不断调配。班组的管理工作每天总是在变化中展开的。

二、班组管理的含义

班组管理是指以班组自身为单位所进行的计划、组织、协调、控制、监督和激励等管理活动，其职能在对班组的人、财、物等进行合理组织和有效利用。

三、班组管理的特征

班组管理的最大特点就是员工直接参加生产的“自主”管理。例如，建立以承包为主的多种形式的经济责任制，激发班组成员的主人翁精神，以提高生产效率；实行班组经济核算，人人在生产中当家理财；开展群众性“自检”、“互检”活动，班组成员共同把好质量关；建立质量管理小组，搞好全面质量管理；班组成员之间互相进行教育培训（即“传帮带”），共同建设团结、友爱、互助的群体等。

四、班组管理的意义

班组的水平是企业管理水平和企业精神面貌的综合反映，搞好班组管理和建设，对改善和提高企业管理水平、增强企业竞争力具有十分重要的意义。

(1) 班组是实现企业发展壮大的有效载体，是企业各项生产活动的落脚点。“上边千条线，线线都要班组来实现”，班组的活动是企业生产和经营活动中的重要环节，生产流程一环扣一环，任何一个环节出现了问题或脱节都直接影响到企业生产任务的如期完成和产品质量的保证。在生产过程中，每个班组都承担着繁重的生产任务，班组长对本班的人员管理、生产计划、质量管理、安全管理负有很大的责任，各项工作任务完成的好坏决定了整个企业的指标任务完成的好坏。

(2) 班组是企业孕育、培养技术人才的重要阵地，是企业职工实现人生价值的基础舞台。各级管理人员及全体职工不但要提高对班组建设的认识水平，而且要积极地投身到班组建设中去，把企业的利益和职工的利益紧密联系起来，激发班组成员抓好班组建设的信心和决心。只有班组成员上下统一认识，齐心协力，积极解决工作中可能出现的困难和问题，为企业的发展献计献策，企业才能发展。

(3) 班组管理是企业管理的基础 班组管理是企业管理的基础，企业管理的各项规章制度、作业流程及工艺标准最终还是要由班组来落实；同时，大量的记录、统计台账等也都是在班组完成的。因为，班组是生产一线最基层单位，最清楚生产中的关键及潜力所在，企业管理制度的完善程度需要到班组中去实践、检验，所存在的问题与不足之处也最易在班组中反映出来，班组的各项工作水平在一定程度上反映了整个企业的管理水平。同样，班组的的管理尤其是班组成员的素





质也决定了企业的管理水平，是企业全面发展的基本保证。

(4) 班组建设是提升企业竞争力、实现企业管理现代化的客观要求和前提。只有班组建设的水平特别是人员素质提高了，企业的竞争力增强了，企业的现代化管理水平提高了，企业的形象和效益才能因此得到更好的体现和发挥。这就要求大力加强班组建设，增加班组必要的软、硬件设施，开展创建学习型班组活动，使广大班组及其员工认识问题、思考问题、解决问题的方式发生变化，学习能力、创新能力、自主管理能力、凝聚力和安全生产意识不断提高。

生产车间是企业的主战场，产品质量、生产效益、成本损耗和员工士气都源于生产车间的管理，一线干部的管理水平和督导技巧，直接影响企业的生产经营绩效。因此，尽快让一线干部掌握科学的管理知识，灵活地运用各种科学管理手段，对提高和稳定产品质量、降低成本、提高现场管理水平至关重要。

第二节 班组管理的内容

班组管理的内容是指在班组管理活动中应做的具体工作。其内容有两层含义：一是班组必须进行物质文明建设，核心是提高经济效益。即以市场需要为导向，以提高经济效益为中心，紧紧围绕上级下达的指标，优质高效、低耗安全、按时按量地完成生产任务。二是班组必须进行精神文明建设，核心是遵章守纪、爱岗敬业。这是做好物质文明建设的基础。只有基础工作抓好做实，物质文明建设才能有序进行。班组在忙于完成生产任务的同时，要积极组织班组成员进行精神文明建设，努力培养有理想、有道德、有文化和有纪律的高素质员工。一支高素质的员工队伍是企业完成生产任务及经济指标的重要保障。

班组在日常工作中，必须履行的职责主要有以下几个方面：

1) 全面执行企业的规章制度，建立、健全以岗位责任制为核心的班组管理制度，做到工作有内容、考核有标准。

2) 不折不扣地完成车间下达的生产任务和计划。齐心协力，争分夺秒，有效组织生产。既要讲产量，也要讲质量，还要讲降耗；既要完成利润指标，也要注意均衡生产。

3) 认真贯彻《劳动合同法》，切实履行劳动合同规定的各项事项。管好、用好员工是一切工作的根本前提。要根据劳动合同的规定，坚持依法用工，坚持以人为本，坚持履行试用、培训、考评、录用、督导、关怀、培养、任用的用工程序。

4) 坚持严格执行工艺技术和质量标准。通过加强对工艺技术标准和质量标准知识的培训以及开展技术比武等活动，不断提高职工的实际操作技能；根据现场的实际情况，坚持不懈抓住作业的源头，有计划、有针对性地进行工艺纪律的检查和督导，及时纠正不正确的作业，减少流水作业的累计误差，提高一次性正品率。

5) 改善劳动组织，合理调配劳动力。根据生产任务和作业进度的安排、产品的工艺特点和交货先后顺序以及员工的出勤情况、设备动力情况、假期安排等，灵活而有计划地组织人力搞好每天的生产，把有限的人力资源用在最需要的岗位和最需要的时刻。

6) 管好、用好原辅材料，严格履行交接核准签字手续。对数量、品质、规格、货期甚至价格、价值等都要核准签字，不得含糊不清。接收后的材料要按规定场所存放，标识一目了然，便于领用和退还。材料的使用要厉行节约。盘点时，入库、库存和出库的数目要能对应无误，账物相符。



7) 管理和爱护车间在线产品和成品。根据作业进度规定,采用规定的料筐和器具移动在线产品和成品。车间班组间履行产品移交手续,数量要核对准确。产品按规定位置放置,不乱堆放、乱移动,保证产品的完好、整齐和清洁。

8) 简化、减少物流周转环节,加快物流的速度,扩大物流量,提高现场作业效率。对配送、运输、装卸、交接、加工、存储、包装和交付的每个环节,都要充分发挥每个员工的主观能动性,极大地减少流程中人力、物力和财力的损耗,压缩成本,加速物流周转,以提高效益。

9) 加强对班组和班组成员工作的检验、监督,及时预防和纠正错误。加强对纪律、制度执行情况检查;加强对工艺标准、技术标准和质量标准的检查;加强对设备、环境状况、成本费用、安全卫生的检查。如发现问题及时按章办理,处理得越快越好。

10) 做好设备的合理使用,加强对设备、器械的维修保养工作。教育和培训员工正确使用设备、爱护设备。明确设备、器械的操作规程和操作纪律,始终保持设备、器械处于清洁、整齐、润滑、安全、可靠的良好状态。

11) 保护和改善作业环境。保证现场设备、器械的放置井然有序,通道畅通,通风良好,照明条件符合作业需要;室内温度控制等适合产品加工,排除影响作业的障碍物。

12) 严格控制成本费用。班组需要关注制造的成本费用,特别是对水电、蒸汽、材料的耗用,对人员工资、加班费用、设备的配件、器械的消耗等都必须严格按制度办事,采取切实可行的措施降低消耗,同时要千方百计提高生产效率,提高一次性正品率。

13) 把班组文化建设搞好。积极组织员工,围绕企业文化建设的总要求,把班组文化建设与物质文明建设紧密结合起来。广泛开展学政治、学法律、学文化、学科技、爱岗敬业、技能竞赛、扶贫救困等活动。

14) 注意班组信息的交流和沟通。及时做好上令下达、下情上报工作,及时掌握班组人员动态以及材料、能源、产品、质量、设备、费用、货期等信息的交流和沟通。

15) 始终把安全卫生工作落到实处。根据企业要求,组织员工参与安全教育和培训,落实安全卫生分包责任制。在车间作业状态下,检查班组消防器材的完好情况、电源电器的运转使用情况、通道门窗的安全情况等。做好环境、设备、器械的卫生,确保班组生产始终处于安全、卫生的良好状态。

16) 搞好班组考核分配工作。按照企业的考核分配办法,严肃认真地对员工进行工作效率、工作质量、成本费用、考勤记录、协调配合、安全卫生等方面的考核、评比,其结果与个人收入分配相结合,做到奖勤罚懒、奖优罚劣,赏罚分明。

为了使班组充满活力和干劲,更好地完成各项工作,班组长也被赋予了相应的权利。例如,可以合理分配工作任务;可以向企业提出改善生产条件;可以科学调整班组的工艺流程;有权依法依规制止、批评、处罚班组成员的违纪违章事件;有权直接或推荐表扬、奖励有突出贡献的班组成员;有权参与企业的民主管理和技术革新等。

明确了班组的职责和权利,能使班组具有使命感、责任感和归属感,能最大限度地激发班组及成员的主人翁精神,为企业建设尽心尽力。

第三节 班组长的使命和基本任务

俗话说“大海航行靠舵手”。在班组管理活动中,班组长就是整个班组的舵手,是班组的核



心，也是班组管理的基础。所谓班组管理，即是班组长充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理组织人力、物力，充分利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标的过程。因此班组长有着三个重要作用：

首先，班组长影响着企业生产决策的实施。因为决策再好，如果执行不得力，决策也很难落实，所以班组长影响着决策的执行和实施，影响着企业目标利润的最终实现。

其次，班组长是兵头将尾，是承上启下的桥梁。

第三，班组长是生产的直接组织者和劳动者，所以班组长应该既是技术骨干，又是业务上的多面手。

班组长是企业中人数较多而又相当重要的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。而班组长尽职尽责的前提就是要明确自己的使命和基本任务，本节就来讨论班组长的使命和基本任务。

一、班组长的使命

企业的使命是创造价值，造福社会；企业家的使命是让企业发展、客户增值、员工受益；班组长的使命就是建设好班组，在生产（服务）现场创造价值，为企业赢得利润。一般来说，企业班组长的使命包括四个方面。

1. 提高产品（服务）质量

提高产品（服务）质量主要是不制造或者减少不合格的产品，减少或消除不合格服务。如果不合格品率增高，为此而消耗的工时、材料、能源、设备的运转和劳动力都将被浪费掉。而在非制造企业，不合格服务将导致顾客投诉，造成恶劣影响和重大损失。在工作现场创造利润，最重要的一条就是减少不合格产品。只有不断提高质量，比竞争对手的产品（服务）更优越，才能扩大销售，提升市场占有率，实现企业利润的最大化。

2. 提高生产（服务）工作效率

所谓提高生产（服务）工作效率，就是在使用同样的设备、工具进行工作时，在操作方法和工作方法上实现低成本、高质量、多产出。即和以前相比，投入的劳动力、材料和设备的运转是相同的，但生产的产品（提供的服务）比以前更多、更好。这个比以前更多、更好的部分就是利润的增加部分。企业要创造出更多的利润，最关键的就是提高劳动生产率。

为了提高生产率，要减少人员和设备方面的浪费和徒劳无益的时间消耗。在人员方面，班组长要履行管理职责，合理进行劳动调配，加快人员在劳动方面的生产周期（加快工作进度），减少无效的搬运，减少工作中的无效动作，同时要关注两点：一是提高班组成员的技能，争取加快作业速度等；二是精心安排劳动调配，努力消除或减少无效的时间消耗，减少停工待料，消除由于发生故障而等候修复的时间等。在设备方面，一是要缩短设备作业周期，二是减少设备的停歇时间，减少故障的发生次数，缩短修复的时间。

3. 降低生产（服务）成本

利润的来源主要有两个途径：一是开源，二是节流。开源就是提高工作质量和工作效率，节流就是降低成本费用。为了在工作现场创造出更多的利润，在提高质量和效率的同时要降低生产（服务）成本。



4. 防止重大事故发生

如果发生工伤事故和灾害，就会丧失所创造的利润，尤其是一些安全事故会给企业造成毁灭性的打击。为了在工作现场持续创造出更多利润，就必须杜绝或尽可能减少工伤事故和灾害的发生。为此，一方面要努力改善生产环境和提高生产设备的安全水平，另一方面要努力提高工作人员的安全意识和作业能力，努力加强安全防范措施。

二、班组长的基本任务

班组长的基本任务就是在班组长的具体岗位上，履行一定的工作职责和完成工作任务。工作职责是指本岗位在组织中涉及的工作领域与具体工作内容，以及工作职责对应的各种管理权限与获得各种信息和资源的权限等。在整个组织结构中，不同的工作岗位有不同的基本任务，其工作权限和工作责任也不同。对于班组长来说，其工作任务是全面管理和监督班组的正常运作，工作权限是对本班组职责范围内的工作有指导、指挥、协调、监督、管理的权力，工作责任是对班组所承担的工作全面负责。

(1) 班组长的基本任务 具体如下：

- 1) 负责实现上层分解下来的工作目标，争取超额完成目标任务。
- 2) 根据班组和企业的实际情况，认真制订工作计划。
- 3) 合理协调班组的各种资源，充分调动班组成员的工作积极性。
- 4) 主持班组会议，上传下达，保持班组的信息沟通及时、准确、畅通。
- 5) 落实检查工作，实施监督、指导功能。
- 6) 营造并活跃学习氛围，促进班组竞争能力的提升。
- 7) 总结工作，向相关部门或上级领导呈报工作情况。
- 8) 完成上级领导交办的其他任务。

由此可见，班组长的基本任务是为完成班组长的使命而必须完成的基本工作和必须承担的责任。因此，班组长必须围绕基本任务，积极推进日常监督和管理工作的。

(2) 案例 下面以设备维修班组长为例具体说明企业班组长的基本任务：

- 1) 贯彻执行设备管理制度及各项规定。
- 2) 掌握生产工艺，熟知主要设备的工艺条件。
- 3) 掌握和熟悉车间设备的检修技术规程及有关技术标准的规定。
- 4) 负责组织维修人员搞好设备的检修工作。
- 5) 定期参加车间组织的对设备进行的检查、评级，对设备缺陷及“跑、冒、滴、漏”等现象及时采取措施，予以消除。
- 6) 现场巡回检查下列状况：设备状况（润滑、密封、腐蚀），建筑物状况，检修质量及进展情况。
- 7) 负责本班组人员业务技术的培训学习，提高员工的素质。
- 8) 负责处理有关报表。
- 9) 有权拒绝违反法律和企业规章制度的一切指令。
- 10) 有权拒绝检修、安装、验收不符合质量标准的设备。
- 11) 有权对违章操作的员工提出劝阻，对不听劝阻者提出批评教育和处罚意见。

【案例】

班组的好当家——郭国胜

“当家的”，是一个集体中处于主体地位的自然人，是主导者，也就是要将“引导、指导、疏导、领导”等融为一体，既是与家庭成员风雨同舟的舵手，也是给大家分忧解愁的帮手。在结构件事业部下料车间激光等离子班就有这样一位好当家，他就是该班班长郭国胜。

郭班长为了提升班组管理水平，首先在人员管理方面坚持以人为本的民主管理方式，以理服人。他坚持班组事务公开化，充分考虑职工意见；另外，还积极培养员工的集体观念，树立集体荣誉感，养成团队意识，使班组成员的思想得到统一，工作开展更为顺利。其次，在工作安排方面做到合理、准确。每天在上岗会上郭班长都会严格按照计划要求将具体工作量分配给每一位班组成员，让每个员工对当天的工作都做到心中有数，工作起来有目标。再就是抓好班组管理的重点内容——现场管理。他要求对生产区域的材料、成品件都要摆放整齐，各种工具器材实行定置化管理，做到物流有序；每天自觉地坚持中午下班后对工作场地及设备进行卫生小扫除，下午下班后对设备进行彻底清扫，并坚持每天对地面进行清洗，保持地面清爽干净。郭班长还通过对班组成员的综合考核，来全面提高班组成员遵规守纪的自觉性。

同时，郭班长还鼓励班组成员加强学习，不断提高技能水平。他们还积极开展“挖潜创效”活动，严格控制生产成本，在生产中围绕排版版面套材节约制定了各项措施，全班全年累计节约创效达 200 万元。激光等离子班在郭班长的带领及全体班组成员的共同努力下，在各个方面都取得了很好的成绩，该班被事业部评为 2007 年度“先进班组”，同时也被评为总公司 2007 年度“班组管理先进单位”。

（选自《湘潭电机集团班组管理》2007 年专刊）

第四节 班组长的角色分析、定位与转换

现代企业的班组长绝大多数是从一线员工当中选拔产生的，是一线员工中的佼佼者。但是，很多人虽然在生产线上是尖子，当上班组长以后表现却差强人意，甚至无法连任。出现这样的情况，和班组长自身的角色分析、定位与转换不当有关。

一、角色分析

企业的管理层次从纵向结构上可划分为三个层次：决策层、管理层和执行层。决策层由高层管理者组成，一般为总经理、董事长等；管理层由中层管理者组成，一般为部长、科长、车间主任等；执行层由基层管理者组成，一般为工段长、队长、领班，更多的是班组长。

角色分析是指对各种工作的性质、责任、相互关系进行系统调查和研究分析，并以科学系统的描述作出规范化记录的过程，也就是确定角色的位置。确定了位置，也就确定了相应的权利和义务。班组长的角色分析主要是对班组长间相互关系的研究分析，并进行角色定位和角色转换思考。

从企业管理层次来看，班组长处于基层，发挥监督管理者的作用。实际上，这个角色既是一线的领导者，又是一线的生产者。特别是对具有服务功能的企业，按照将顾客分为内部顾客和外部顾客来理解，每个班组长不仅要面对企业内部关系，还要面对企业外部关系。



1. 内部关系

内部关系主要包括：接受上级主管的指令和监督，接受企业相关职能人员的检查和监督；对班组的生产（运营）进度、产品（服务）质量、材料消耗、安全生产情况以及班组成员的工作状态进行监督和检查；与工序链上的相关班组协调一致，提高产品（服务）质量；与职能部门协同合作，解决技术和劳动调配问题。

2. 外部关系

一般情况下，生产型企业的班组长不直接与企业的外部机构和人员发生工作联系，但是他们的行为和成果会间接地影响顾客、竞争者等。而服务型企业的班组长往往要带领全班组成员，面对面地为顾客提供服务，必须注重与顾客建立关系。

二、角色定位

对班组长的角色进行分析之后要进行角色定位。角色定位是对角色在组织结构中的地位以及相互关系的确立。从上述角色分析来看，班组长的地位非常特殊，在企业中处于执行层的位置，在其上有管理层和决策层，在其下有操作人员，所以班组长在整个管理层级中起着桥梁和纽带的作用。他们既是领导者，又是生产者；既是合作者，又是服务者。由此可以看出，班组长的地位十分重要，是企业中不可或缺的一个岗位，在管理系统中发挥着承上启下的作用。

作为监督管理者，班组长一般通过指挥班组成员进行工作，在某种意义上说是通过班组成员的工作来完成生产和服务任务的。监督管理者亲自动手操作只能完成一个人的工作量，如果带领一个班组，假设这个班组有8名组员，只要充分发挥出全体组员的积极性，就能完成8个人的工作量，甚至更多。这就是监督管理者的价值所在。所以，班组长的领导绩效是通过班组成员的工作绩效来体现的。班组成员不能按质、按量、按期完成工作任务，也可以从某个侧面反映出班组长的监督管理能力不足。

三、角色转换

从上述角色定位可以看出，班组长所处的层级有两重上级和一层下级。在企业的管理系统中，班组长既是管理者，又是被管理者；既要提供服务，又要协同合作。显然，班组长集众多角色于一身。实际上，在企业的管理系统中，班组长要根据所处的不同环境和面对的不同对象，选择转换的角色和沟通的方式。有效的角色转换可以充分发挥基层管理监督者承上启下的作用，通过角色转换得到管理的效力。

班组长管理地位的特殊性要求班组长在班组管理中要具备角色转换意识。在进行角色转换时，班组长面对五类不同人员必须采取相适应的角色立场。

1. 面对班组成员

班组长在班组成员面前，应该站在代表高层管理者的立场上，做好监督管理工作。对现场的班组长来说，应对班组生产（运营）状态和生产（服务）活动进行领导和指挥。这项管理工作是代表企业的高层管理者实施的，所以要体现高层管理者的意志。班组长代表高层管理者实施监督管理，目的是使班组现场活动朝着良好方向发展。例如，在科学、合理的基础上，将班组成员分配到作业现场上的各个岗位；维护和提高作业环境质量；维持良好的人际关系；维持工作现场良好的工作氛围等。



2. 面对中层管理者

班组长在中层管理者面前，应该站在下属的立场，接受指令，同时汇报工作。班组长是中层管理者的直接下属，要明确接受领导的指令和下达的任务目标，同时负责向中层管理者汇报工作。一般来说，接受的指令是生产（运营）指令，而汇报工作则是把班组工作状态和工作结果定期反映给上级，如对工作现场组织以及生产系统的整体改善、对有能力的人员提出加薪和调岗的建议、提出班组创新活动的方案、反映目标完成情况和所需资源情况等。适时汇报可对上级工作起到辅助作用。

3. 面对高层管理者

班组长在高层管理者面前，应该站在下级以及班组成员的立场上，在服从领导的同时，主动提供基层的信息。班组长面对高层管理者，必须按照上级指示和命令行事，同时也要站在为直接领导（中层管理者）负责的立场上开展工作。高层管理者往往不一定能掌握最准确的信息，不一定能作出最正确的判断。对于工作现场的实际情况，担任监督管理的人常常比上级了解得更清楚、更详细。所以，班组长应主动提供信息、陈述意见，协助高层管理者作出恰当的判断，这是至关重要的。

4. 面对同级人员

班组长在同级管理人员面前，应该站在合作的立场，搞好协同合作。在企业中，班组长面对本部门的同级人员或其他部门的同级人员，以及相关班组长或相关职能部门的工作人员时，协同合作是至关重要的。例如，新产品开发时需要不同部门班组协同；上、下道工序进度调整时需要协同；职能部门与班组合作时同样需要协同。这时，班组长应站在合作的立场上，积极做好协同合作工作。

5. 面对外部关系人员

班组长在对外部关系人员时，应站在企业的立场，做好服务工作。例如，开拓新顾客、招聘高技能人才、寻找合作伙伴等。

上述监督管理者的五个立场，是指作为基层管理者的班组长在岗位上面对不同管理层级和内、外部关系人员时应进行的角色转换和应采取的态度。班组长只有具备了适时进行角色转换的能力，才能提高管理绩效。

【课后练习】

- 1-1 班组的特征是什么？
- 1-2 班组管理的含义是什么？
- 1-3 班组管理的特征是什么？
- 1-4 班组长的基本任务有哪些？
- 1-5 案例分析：

三星集团的班组管理

韩国三星集团是一家跨国公司，拥有职工 16 万人，年销售额近 1000 亿美元，在世界 500 家





大公司中曾名列第16位。其发展速度之快、产品涵盖之广、市场份额之大、出口创汇之巨都是超出人们想象的。那么三星集团管理优势何在？事实证明其最重要的优势就是它的班组管理。

(1) 三星集团班组管理的基本要求 三星集团班组管理的核心是：生动活泼，具有民主性，注重实际效果，注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥。班组开展的各类管理活动，都与企业的方针、目标及重点工作相联系，充分体现了人人爱岗位、人人爱企业的精神。由于班组开展的各项管理活动形式多样又非常灵活，给人们一种浓厚的、真切的、充满生机和活力的感受。

(2) 班组管理重在目标管理 班组的目標管理是以表格的形式展现的。先将班组的目標（主要是经济指标）确定在历史最好的水平上，每天进行检查，每月进行综合评定。如果在某天或某月达到目标后，班组及时地将所实现的目标值填入目标管理图内，并注明班组达到此目标所做的重点工作。企业的厂长（代表理事）也在该表格内签上自己的名字，并写上几句勉励的话。这样，使班组在取得成绩后，能及时得到领导的鼓励，以激励班组向更高的目标奋斗。同时，企业领导每天都要到班组走一趟，体现了领导深入基层的工作作风，密切了干群关系。

(3) 开展全员降低成本活动 近期，韩国经济的不景气，对三星集团也产生了较大的冲击。为此三星集团在班组开展了“降低成本费用”活动。在生产现场可以看到班组绘制的成本控制图。在这个图中，有控制成本费用的主要项目，有每个人的实施目标，有具体的目标值。班组开展的这项活动在组与组之间是公开的，在员工与员工之间也是公开的，这样做使“奔跑”的人、“走路”的人、“坐着”的人都非常清楚自己的状态，但大家相互尊重，并给予鼓励，最后使所有的人都成为“奔跑”的人。

(4) 实行全局设备管理 在三星集团班组内开展的全员设备管理得到了员工的极大响应，也是班组管理的主要内容之一。他们有着完整的设备维护保养制度，并对设备实行重点管理。重点管理就是对容易影响产品质量的设备或容易出现故障的设备实行重点监控，使设备在大生产中处于良好的运行状态。凡重点设备都有非常明显的提示牌，以提示员工对该设备监管的频度和内容。班组的全员设备管理充分体现了全员参与的意识，在班组内可以看到员工对设备提出的改进意见、改进方案图示和设备改进前后的对比分析示意图。由于全员设备管理工作的开展，克服了设备管理只是少数专业人员的职责界线，同时也给班组员工创造了参与管理的环境。另外，全员设备管理也得到了生产企业各级领导的重视，并及时对全员设备管理成绩突出的班组和个人进行奖励和表扬。

(5) 星级教师制的效果好 在三星集团所属工厂的班组里都有专职教师，这个专职教师负责对所有员工进行操作技能上的帮助和指导，他们的责任是培养出更多的具有“星级”水平的员工。他们开展的星级教师制分为“四星”，也就是说，凡班组员工取得四个星级时，那就证明这个员工具备了专职教师的资格，可以对三星、二星、一星的员工进行操作指导和帮助。此项活动的开展，极大地调动了全体员工的学习热情和向四星级奋斗的目标。

(6) 积极开展创新活动 “创新”是三星集团极力提倡的工作精神，并作为厂训深深地扎根在三星人的心中。而在班组中广泛开展的提合理化建议的活动，大大激发了员工的创造精神。班组合理化建议有个人提出的，也有组成“合理化建议小组”后提出的。他们将合理化建议贴在墙上，将建议的内容拍成照片，配上文字，并有改进前后的可行性分析，非常生动。一旦合理化建议被采纳，就给予奖励。在三星康宁公司每个员工一个月平均四次向上级提合理化建议，可见职工热爱企业的程度。

(7) 组织公益活动和集体活动 班组在完成生产任务后，也利用空余时间参加社会公益活动。其内容有植树、值勤、到敬老院做好事及从事与社会有关的其他活动，从中增强对社会的责任感