

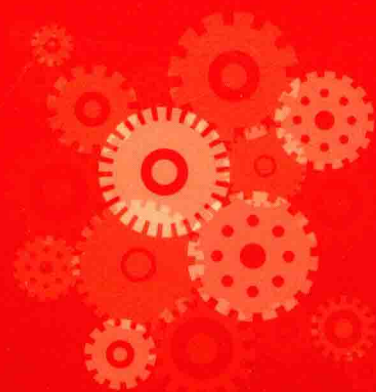
全方位介绍班组长工作内容 打造新时代优秀班组长

班组长案头必备

一流企业看中层 卓越企业看基层

卓越班组长 管理手册

代启耀 著



班组长工作职责与定位 日常工作流程
生产现场管理方法 物料管理 安全管理及质量管理
班组人员管理与培训 订单与生产计划安排

中华工商联合出版社

卓越班组长管理手册

深圳市铭为鑫电子有限公司总经理 贾清平

万丈高楼平地起，班组长是企业最基层的管理者，肩负企业的发展使命，班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。作为企业经营的基本单位，班组只有保持着新鲜的血液，才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。被称为“兵头将尾”的班组长作为生产的直接领导者，肩负着重大的责任。本书详细阐述了班组长的重要性、角色定位和必须具备的管理技能和管理工具，值得广大班组长用心研读和学习，该书的可读性和实用性极强。

东莞市德冠照明电器有限公司总经理 黄春归

市面上管理类书籍甚多，管理培训课程我也参加了很多，往往收效不明显，直至读完该书，我充分了解了作为基层的班组长所应掌握的管理方法。我组织了所有班组长进行研读和学习并切实应用于工作中。

佛山市泰富缔盟门业有限公司总经理 罗明辉

班组长作为基层的管理者，需要不断学习与成长，需要不断精进，掌握一套行之有效的方法和工具。本书所提供的方法可行，易于操作，易于应用于工作中，是班组长必读的一本好书。



中华工商联合出版社



@中华工商联合出版社



微信号: *gst99999*

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5158-2431-4



9 787515 824314 >

定价：39.80元

班组长案头必备

一流企业看中层 卓越企业看基层

卓越班组长 管理手册

代启耀 著

中华工商联合出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

卓越班组长管理手册 / 代启耀著. — 北京: 中华
工商联合出版社, 2018.11
ISBN 978-7-5158-2431-4
I. ①卓… II. ①代… III. ①班组管理—手册 IV.
①F406.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第240947号

卓越班组长管理手册

作 者: 代启耀
出 品 人: 徐 潜
策划编辑: 李红霞
责任编辑: 马 燕
封面设计: 周 源
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司
版 次: 2019年2月第1版
印 次: 2019年2月第1次印刷
开 本: 710mm×1000mm 1/16
字 数: 160千字
印 张: 13
书 号: ISBN 978-7-5158-2431-4
定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

如果你想成为班组长，你需要提前预习班组长的工作流程。

如果你刚刚被提拔为班组长，你一定想知道卓越的班组长应该怎么做！

如果你成为班组长已经很多年，你一定想进一步发展，那么就应反思自己作为班组长工作是否有不到位之处！

如果你是班组长的顶头上司，你一定要与时俱进知道班组长工作的每一个细节。



代启耀

企业组织效能提升专家，阿米巴管理咨询高级顾问，企业中基层管理培训高级讲师，中山市生产力促进中心特聘讲师。广州道为管理咨询有限公司合伙人与高级顾问。

曾就职于东莞新科电子厂、东莞长安时力电子厂、东莞万事达集团等10年以上大型外企工作经历，历任品管经理、生产总监、副总经理等职，从事企业管理咨询工作20余年。

长期致力于企业班组长的课程研发与培训，举办企业班组长培训500余次，主持开办了200余次的企业班组长训练营，开发了打造金牌班组长系列课程。曾服务过东莞市玖龙纸业、东莞安迅信团、东莞厚街垃圾发电厂、广州海维饲料、广州住江互太纺织、深圳市乙辰科技、深圳市倍利得电子、中山市巴洛克木业、中山市中艺重工、洛阳铝业集团、顺德本邦照明、佛山德冠集团、东莞市超霸电池、深圳嘉普通太阳能、广东伟仕达电器、广东东日环保、惠州大欣集团等数百家企业。

策 划：李红霞

责任编辑：马 燕

投稿邮箱：lhx7861244@163.com

书籍设计：创意设计师_周 源

微博、微信订阅号：GQ1842348648

序 言

PREFACE



为班组长赋能

习总书记曾强调“基础不牢，地动山摇”，深刻阐明了加强基层党建工作的重要性和必要性，增强了进一步抓好新形势下基层党建工作的责任感和紧迫感，大到国家和政党都在强调基层的作用，作为企业管理也是一样，班组是企业的最小管理单元，也是企业的“细胞”，有战略、产品、资金、品牌等可以让企业做大，有了好的基层管理团队可以让企业做强、做久。

中国改革开放已40年，取得了举世瞩目的成就，在新时期、新形势下，企业经营环境发生了巨大变化，由高利润到微利时代，面临的挑战越来越大，包括目前的企业用工现象，“90后”、“00后”将成为企业用工的主流，在当今“个性膨胀”“彰显自我”的时代，面临新生代的员工，管理者要做好迎接困难的准备。对作为“兵头将尾”的班组长，这也是一个新的课题、新的挑战，所以作为新时代的班组长们除了会做事，还得会“带兵”，身上肩负着重大责任与使命。

班组是公司最基层的管理组织，公司经营战略需要班组进行落地，公司生产经营计划要靠班组来执行，公司的规章制度也要靠班组去组织落实，生产安全需要班组去保证，公司的文化需要班组来建设……班组就像企业的细胞，只有每个细胞健康，整个企业才能健康，才能充满活力与柔性。



目前市场上“高大上”的培训较多，有营销类、股权类、品牌策划类、电商类等多方面的培训，但有关基层班组长的培训却少之又少，而且作为企业基层管理的班组长，基本上没有多少机会去参加企业外面的培训，另外班组长的群体庞大，人数众多，涉及范围很广，所以企业班组长的培训提升是迫在眉睫的事情。企业要想发展更快，步子迈得更稳，是时候该重视班组长这个群体的管理能力的提升了，本书的出版也是基于此目的。

本书从班组长的角色与定位、班组的现场管理、班组长日常事项的管理、班组现场的目视管理、班组长的人员管理与培训、班组的品质管理、生产现场的物料管理、订单与生产计划管理、生产现场的安全管理、设备与治工具管理十个章节，系统而详尽地介绍了班组长在日常管理当中所要关注的主要工作内容，采用文字配上图、表的方式，尽量减少文字，其目的就是让班组长一看就懂，一懂就会用，体现了“大道至简”之内涵。

阿里巴巴不断强调要赋能商家、赋能中小企业；腾讯的格局观是“连接一切，赋能于人”；京东到家发布了“零售赋能”新战略；联想则要做“智能变革”的推动者和赋能者，本书的宗旨在于给班组长赋能。

此书不是“雪中送炭”，而是“锦上添花”，是为了打造优秀班组长而写，希望班组长能从优秀变为卓越，建议现在在职的班组长或即将提升为班组长的人员，可参照此书内容进行系统学习，也可以在企业内部以开展“读书会”的方式进行研读与探讨，总之尽可能地将所学习的内容应用于实际工作中，做到知行合一，这也是作者的初心。

代启耀

2018年12月

目 录

CONTENTS



第一章 班组长的定位与角色 1

- 第一节 班组长的定位 1
- 第二节 班组长的七大角色 2
- 第三节 班组长与班组员工的区别 4
- 第四节 班组长在企业管理中的作用 5

第二章 班组的现场管理 14

- 第一节 现场管理的基本内容 14
- 第二节 现场管理的基本方法 18
- 第三节 生产现场的5S管理 29
- 第四节 生产现场的七大浪费 46

第三章 班组长日常事项的管理 57

- 第一节 利用早会执行管理 57



第二节	时间与工作计划管理	61
第三节	员工日常事项的管理	67
第四章	班组现场的目视管理	75
第一节	目视管理的特点、类别和要求	75
第二节	班组常用的目视管理方法	79
第五章	班组长的人员管理与培训	86
第一节	充分了解员工的基本状况	86
第二节	员工培训与TWI-JI	104
第六章	班组的品质管理	108
第一节	正确的品质观念	108
第二节	品质检验流程与制度	114
第三节	常用的品质管理手法	120
第四节	品质管理常用的工具	125
第五节	开展QCC品管圈活动	144
第七章	生产现场的物料管理	149
第一节	生产现场物料管理的意义及分类	149

第二节	物料需求计划与安全库存	151
第三节	生产物料的管理流程	154
第八章	订单与生产计划管理	160
第一节	产能负荷分析	160
第二节	生产计划的管控	164
第九章	生产现场的安全管理	170
第一节	班组的安全管理职责	170
第二节	班组的三级安全教育	174
第三节	班组的安全管理	177
第四节	工伤与安全事故的预防与处置	182
第十章	生产设备与治工具管理	188
第一节	生产设备与治工具的基础管理	188
第二节	设备的维护与保养	193
第三节	治工具的管理	196
	后 记	199

第一章

班组长的定位与角色

班组长是公司最基层的管理者，是领导和指挥一线员工完成生产作业任务的管理人员。班组长对下代表公司的经营者，对上代表一线员工，对跨部门来说代表班组，为此班组长既是“兵头”，也是“将尾”，是组织上下沟通的桥梁，也是组织管理工作的纽带。

第一节 班组长的定位

从常见企业的组织架构划分来看（见图1-1），从上到下一般分为四个层级：经营阶层、管理阶层、督导阶层、作业阶层。

经营阶层是指代表公司的股东、董事长和总经理，负责公司经营与公司重大事项的决策，又称决策层。

管理阶层是指公司中层管理者，通常是指部门经理、主管、科长等，主要负责本部门与跨部门的协调工作，保证本部门工作的正常运转。

督导阶层是指最基层的管理人员，即班组长、拉长、领班、工长等，主要是负责公司基层管理工作。

作业阶层是指一线的员工，即作业员，主要是按照公司工作要求，完成本岗位的工作。

从图1-1所示，班组长应属于督导阶层，一方面代表管理层面面对员



工，另一方面代表员工面对管理阶层。

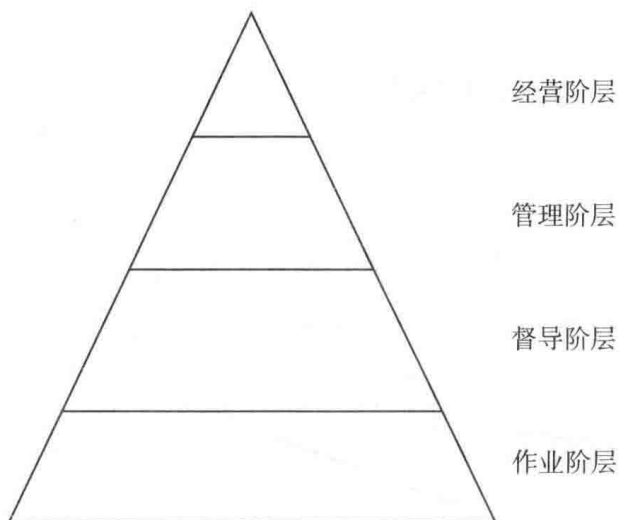


图1-1 公司管理阶层的划分

第二节 班组长的七大角色

1. “领袖”的角色

一个班组就是一个团队，团队的领导者即班组长，应担当班组的“领袖”角色，指引班组的工作方向与工作重点，制订班组的工作计划，按时完成生产任务。作为“领袖”要带头完成本班组工作事项，指导团队成员成长，还要学会激励团队成员，同时还要做班组成员的行为榜样。

2. “教练”的角色

一个班组就像一个足球队或篮球队。一个球队需要一个优秀的教练，才能带好一个球队，并要做好队员之间的分工；另外，一个球队光有优秀的球员，不一定能取得最好成绩，还需要教练制定战术，才能发挥每一个

队员的最佳作用，球队才能取得最好成绩。班组长带领基层员工，就类似一个教练带领一个球队，所以班组长要扮演好“教练”的角色，指导与协调员工的工作事项。

3. “裁判”的角色

一个班组在日常运作过程中，员工在作业过程中时常有错误发生，作为班组长要担当“裁判”的角色，对员工出现的问题要做出公平公正的裁决，若处理不好，会影响员工的工作热情与积极性。

4. “医生”的角色

班组员工在工作过程中，难免会存在一些问题，班组长就要像医生一样“望、闻、问、切”，及时发现和找出员工的工作错误，防止问题扩大与蔓延，如生产线上因员工操作不当，导致不良品的产生，班组长就应及时发现与纠正员工的操作错误，避免生产不良品。

5. “教师”的角色

十年树木，百年树人，教师最基本与最突出的角色是知识和技能的传授者，教师在传授知识的同时，还必须向学生进行思想品德教育，并通过个人言行对学生施加巨大的影响。班组长也承担着“教师”的角色，因为班组不断有新员工的进入，新员工上岗前必须进行相应的操作技能的培训，才能满足生产要求，同时在职老员工仍须学习新产品的操作要求，班组员工培训的好坏，会对生产效率产生直接影响；另外面对新一代员工，还需要进行道德、思想、行为与价值观的教育，所以教育好员工是班组长义不容辞的责任。

6. “模范”的角色

最近几年我们国家越来越重视模范的作用，每年有劳动模范、道德模范、最美医生、最好教师等一系列的评选活动，其目的不外乎是树立典

型，在全社会形成一股正能量，发挥模范的力量。一个班组同样是一个小集体，同样需要模范，而班组长就是一个班组的领导者，同时还是班组成员心目中的模范，就像我们要求员工每天8:00准时上班，而班组长就应7:50提前到岗，这就是榜样的力量。

7. “厨师”的角色

我们去饭店吃饭，饭店菜品的好坏，是否有特色、色香味是否俱全、服务态度的好坏、环境卫生是否良好，是我们经常去消费的理由。同样的道理，一个班组就像一桌饭菜，制度与流程是否合理、班组长的工作风格是否被员工接受、班组的工作气氛是否积极向上，这些都会对员工产生重大影响，也是留住优秀员工所必须具备的条件，所以班组长要扮演好“厨师”的角色，不断调整自己的管理风格，来适应新一代员工的管理要求。

第三节 班组长与班组成员的区别

班组长作为领导者，同班组成员是有区别的，这种区别可从工作方式、工作计划、工作指令、工作执行、工作责任、人事考核6个方面来说明（见表1-1）。作为班组长，既要了解上级的要求，又要了解员工的期望，做事要公平公正合理、关心下属、明确工作目标、准确发布工作指令、及时指导员工、及时分享工作成果。

作为员工要充分了解上级的指示，以及上级的指示背景、环境和上级的领导风格，否则花了很大力气做某件事，并不一定是上级所期望的，达不到预期的效果。

表1-1 班组长与班组员工的区别

项目 \ 职位	班组长	班组员工
工作方式	通过员工完成工作	自己直接操作
工作计划	配合上级自行拟订计划	遵照计划执行
工作指令	发出指令	接收指令
工作执行	设法使部属更易完成工作	只对自己的工作负责
工作责任	对班组全体员工负责	只对自己岗位负责
人事考核	以班组集体成果为准	以自我表现为主

结论：班组长不能干员工应该干的事。

第四节 班组长在企业管理中的作用

一、班组的责任与使命

班组长作为基层的领导者，肩负着自身的责任与使命——按照公司的要求完成班组长的各项任务，达成公司对基层管理工作的目标要求。班组长的责任与使命概括为以下6个方面。

1. 保证班组能正常运行

班组是企业中最小的管理单元，班组要按照公司各项要求履行自己的使命，班组长作为小团队的领导，必须保证本班组的各项日常工作能有条不紊地进行，人、机、料、法、环、测量等六大方面必须要全盘考虑，缺少一个环节，就不能保证日常工作的正常开展。

2. 工作计划的具体落实

班组是企业工作计划落实的小团队，公司高层管理负责制定公司经营与战略发展规划，中层管理者负责组织落实公司经营与战略发展规划，而公司的经营与发展规划最终需要班组来执行，班组执行的好坏，关系到公司的全盘发展。

3. 本班组的发展规划

班组作为基层最小单位，为了配合公司与整个大部门的发展规划，班组长每年也应做好本班组发展规划，从生产产能要求、品质要求、人员要求、设备要求、场地规划要求等方面，均要做出全年度规划，让公司能根据班组规划，给予相应资源配置。

4. 解决班组问题

班组作为公司独立承担责任的最小单元，班组运行中会遇到如品质异常问题、人员流失率高、员工操作不熟练、设备故障频发导致产能低下、生产计划不能按照公司下达的时间节点完成、车间产品报废率居高不下等诸多问题。这些均是班组长应努力解决的重点问题。

5. 班组长的团队建设

班组作为一个小团队，团队目标、团队成员组建、团队内部沟通渠道、团队的工作氛围、团队成员间的合作等因素均影响企业目标与班组目标的达成。特别是班组内部要严禁拉帮结派搞小团伙，因为小团伙对团队的伤害是致命的。

6. 人才培养和输送

班组作为公司的最小运营单元，还肩负着为公司的未来发展培训储备人才的责任，尤其是在公司发展过程中需要大批的技术人才，因而储备并输送一定数量的基层管理人才显得尤为重要。