

# 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

## 第一节 岗位职责与任职资格

当企业发展到一定规模的时候，扎实的基础管理是企业做强、做大的必要条件。随着国内企业参与国际市场竞争，并逐步融入全球产业链，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。班组长身居生产一线，是企业最基层的负责人，是公司经营目标的一线组织实施者，只有通过班组长将公司的方针和目标有力地执行到生产一线，公司的发展才能得到有力的支撑。

班组长既是员工的上级，又是上级的部下，肩负着光荣的组织使命，扮演着多种组织角色，可谓任重而道远。



本节提要：目标管理、提升业绩能力和培养一线人才是班组长的三大职责。为此，必须在学历、技能、经验、性格和管理能力五方面达到一定的条件，才能具备班组长的任职资格。本节还阐述了规范的班组长晋升流程。

### 一、班组长的岗位职责

目标管理、提升业绩能力和培养一线人才是班组长的三大职责。

## 1. 目标管理是班组长的第一职责

围绕质量、成本、交货期、安全和柔性等班组业务目标，有效管理人员、设备、材料、方法、环境和测量系统六大要素，运用 PDCA 管理循环推动业绩改善，确保各项目标的实现，这是班组长的第一职责（见图 1.1）。

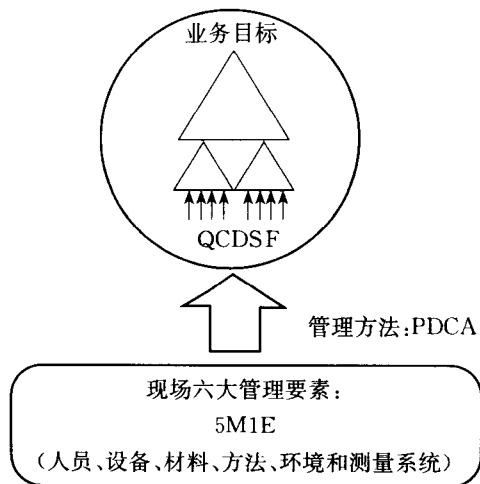


图 1.1 目标管理是班组长的第一职责

(1) 业务目标：QCDSF。

班组长的职责实现是围绕顾客满意和公司效益两大方面来进行的，包括 QCDSF 五大方面：

【质量 Quality】所谓质量，就是一组固有特性（如尺寸、硬度、重量等）满足要求（包括标准要求、顾客要求、法律要求以及社会要求等）的程度。

质量是顾客关注的第一焦点。没有好的质量作为保证，再

低的价格、再快的交货都没有意义。所以，保证质量是班组长的第一要务。

【成本 Cost】通过有效管理降低成本，把顾客的负担降到最低程度，最大限度地提高工作的附加价值，提高公司的经济效益。

【交货期 Delivery】准时交货、快速交货，以足够短的交货周期快速满足客户的需求。

【安全 Safety】确保员工的生产安全和职业健康，加强劳动保护，遵守环境保护和技术法规。

【柔性 Flexibility】敏锐感知市场，快速应对市场需求和客户要求的变化的能力。这是生产系统的应变弹性能力，企业的柔性越高其抓住市场机会的能力就越强。

班组工作目标有很多具体的表现形式，如及时交货、减少浪费等，虽然表现形式不同，但它们都可以归纳到上述五大方面。

## （2）管理要素：5M1E。

目标是不能直接控制的，管理要素才能被直接控制。为了实现班组目标，班组长应该有效地管理人、机、料、法、环和测量系统六大要素（简称 5M1E）。

【人员 Man】人是生产系统中最重要最活跃的因素，教导员工，使其掌握必要的作业技能、达到合格的行为质量和工作质量，确保每个人都能按要求开展工作、完成任务；同时，要调动一线员工的主动性、积极性和创造力，使全员开动脑筋、参与改善、自主管理。

【设备 Machine】设备是生产的重要条件，做好设备维护保养，给设备配备合适的工作条件，同时科学操作、使用设

备，防止设备劣化，使设备发挥最大工作效率。

【材料 Material】材料是产品的构成元素，确保材料、零部件的质量才能保证完成品的质量。要善于把握材料特性及变化点，做好应变管理。

【方法 Method】操作方法、工艺条件等是确保质量和效率的重要基础，根据现场特点，运用工业工程、价值工程等管理技术，改善操作方法，在保证质量的前提下使员工做得更轻松、更容易、更高效率、更好效益；针对不同的产品型号特点，不断细化工艺条件，使工艺条件更合理、更优化、更有针对性。

【环境 Environment】生产环境对人和设备的影响都非常大，广泛深入开展现场 5S 活动，并不断进行现场改善，创造整洁、明朗、有序的生产环境，确保安全、质量和效率。

【测量系统 Measurement】测量系统是进行数字化管理的重要条件，要确保测量误差在可以接受的范围内，使我们能够获得对业务状况的正确衡量。计测量仪器、测量方法和测量员工是测量系统的三大组成部分，进行正确的测量系统分析（MSA）和改善是业务改善的重要一环。

班组长代表公司管理一个班组，是公司的化身。班组管理的直接目标就是充分利用组织资源，按时保质保量地完成工作任务、实现业务目标，通过实现班组目标，推动班组目标和公司目标的实现。

## 2. 提升业绩能力是班组长的关键职责

班组是企业的细胞，人、机、料、法、环和测量系统是公司为班组配备的必要资源，也是有限的资源，在班组管理中务

必建立两个基本的观念：

(1) 资源观念。

班组长要将周围的环境当作资源来看待，人、机、料、法、环是资源，技术和信息是资源，上级、同级和部下都是资源。只有把周围的环境都当作可以利用的资源来看待，我们才能改变对他们的态度，调整对他们的方法——资源为我所用，想办法调动他们的积极性，为实现部门目标服务。

在生产企业，生产部门和质量管理部门通常都是一对“冤家”，生产部门和设备维护部门也经常闹矛盾。站在资源运用的角度，班组长就要突破表面现象，将他们当作是可以利用的资源来看待，改变对他们的态度，调动他们为班组管理服务。

资源永远是有限的，这就需要我们不断去寻找、挖掘、拓展、创造，办法总比困难多，分析和解决问题是干部工作的本质。

(2) 经营观念。

班组具备经营实体所必备的基本要素，一个班组就是一个经营实体，管理一个部门就是经营一个部门。班组长应充分发挥个人主观能动性和集体智慧，使企业配置到班组的资源创造最大效益。所以，一个班组搞得好不好就是班组长这个“小老板”当得好不好。

每个班组都是一块小天地，班组长应该自主思考：我怎么把自己这块小天地管好，我该做哪些事情、怎么做好、还有哪些不足。

决定班组业绩好坏的是班组的业绩能力——也就是运用人、机、料、法、环等资源创造业绩的能力。班组长在实施具

体业务的同时，要重视隐含在过程中的方法和能力问题，建立资源运用和部门经营的观念，站在更高的角度、以更广的视野来看待班组管理。

### 3. 培养人才是班组长的重要职责

管理就是管事理人。管事——怎么做事、怎么组织做事，将事情做好，完成任务、达到目标；理人——管理者通过集聚部下的力量来完成任务、达到目标，改善沟通、协调关系、教导部下是关键。

在推进具体业务的过程中，做好人员之间的分工和配合，协调成员之间和部门之间的关系，不但要使工作顺利进行，还要同时改善班组工作气氛、提高协作能力、提高班组凝聚力和团队作战能力。所以，班组人员管理的实质是不断提高自身及部下的能力，创造有积极意义的环境和集体。

班组长不但要会“待人”，还要会“带人”。要能指导下、提高部下、培养部下，激励先进、帮助后进，只有大家的能力都提高了，班组的业绩能力才能提高，提高班组业绩才能水到渠成。

## 二、班组长任职资格

班组长既是一线生产的直接组织者，又是一线员工的直接管理者，所以选聘班组长时需要有明确而规范的任职资格要求。

任职资格既是选聘班组长的第一道门槛，使被选聘的班组长具备基础任职条件，上任后能顺利开展工作，同时又为一线

员工和骨干指明了努力方向，引导有志于向班组长职位发展的员工加强自我培养，提升综合能力。

## 1. 学历要求

对班组长的学历要求并不一定要很高，初中、高中、技校都可以，学历只是一个参考，关键是要有一定的文化素质，要会写报告，要有一定的识图能力。

对班组长学历要求不高并不意味着放松了对班组长学习能力和文化水平的要求。相反，正因为学历低、底子薄，班组长更加要热爱学习、勤于学习、善于学习，通过后续努力弥补不足，达到满足工作的基本要求。

## 2. 技能要求

焊接生产线的班长必须懂焊接，装配生产线的班长必须懂装配，这是做班长的基础。越接近生产一线的干部，对技能的要求越高。

对班组长来说，对技能的要求不仅仅是具体岗位的操作技能、上岗资格，还要上升一个更高的层面：

### (1) 了解产品。

站在客户的角度全面了解产品的用途、功能、原理和结构，建立宏观认识，从而把握生产的目的和责任。

### (2) 熟悉工艺流程。

熟悉产品的生产工艺流程，掌握由前到后是怎样生产出来的，尤其要掌握前后关联的生产线、工序之间的工艺关系、相互影响，从而理解工作配合的要求。

### (3) 掌握质量要求。

配合下工序的工艺要求和质量标准，全面、准确而具体地掌握本工序的质量标准、质量要求及其实现要点，同时围绕本工序标准掌握对上工序或外购件的质量标准，以便及时判断、及时反馈、及时处理质量问题，确保生产顺利进行。

## 3. 经验要求

没有一定的实际操作经验和现场工作经历，很难达到上述技能要求。对于制造行业来说，在班组具体岗位或同类岗位2~3年的工作经验是非常必要的。

三年以上经验，对所负责的班组的前工序（工段）和后工序（工段）都要熟悉，技术要过硬，这是对班组长的一般要求。

伴随经验要求的是年龄要求。管事理人是班组长的重要工作，既需要掌握满足工作需要的技能，又需要一定的人生阅历，对工作、事业和人生要有一定的理解，否则班组长“镇”不住人，工作就很难开展下去。

## 4. 性格要求

管理人员、协调工作，要求班组长性格外向、善于表达，是非分明、敢抓敢管，过于内向的人不适宜做班组长。

伴随性格要求的是心理承受能力。能吃苦，能忍得住，严厉批评后能沉得住气，在压力面前能坚持得住；懂得释放心理压力，学会自我调节、寻求别人支持、谋求他人帮助，化压力为动力；有沟通能力，能处理好上、下工序的关系，能处理好与员工的关系。

外向的人沟通欲望强，碰到问题会向人表达，容易获得建议、指导和帮助，自然能够帮助自己化解压力。

## 5. 管理能力要求

不同的职位对于干部的管理能力和技术能力的要求是不同的。随着职务的提升和责任范围的扩大，对管理能力的要求逐步提高，对技术（技能）的要求会相应降低，这就是干部能力配比曲线（见图 1.2）。

班组长候选人需要具备基础的管理意识，掌握一定的管理工具，可以考察其对 5S、安全、质量意识、公司制度、部门管理的理解，看看他是否有过帮助班组长填写报表的经历等，确认他是否是一位合适的人选。

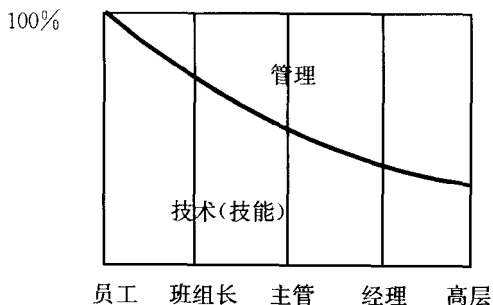


图 1.2 干部的能力配比曲线

## 三、班组长选拔与聘用流程

完善班组长的选拔与聘用流程对于班组长队伍的建设非常重要。因岗设人，在出现岗位空缺时，严格按照晋升流程选拔

班组长；班组长一旦被任用，一定要加强指导和培养，要避免出现班组长“上得快也下得快”的现象。

规范的班组长选拔与聘用流程包括任职资格评定、晋升培训、聘用考核及上任后业绩辅导四个阶段（见图 1.3）。

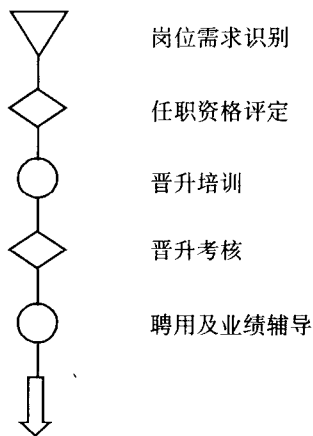


图 1.3 干部晋升的基本流程

## 1. 任职资格评定

根据工作需求和岗位空缺，确定需要晋升的职位，通过员工自荐和干部推荐，列出可能的人选并分别进行任职资格评价，确定符合任职资格的候选人名单。

## 2. 晋升培训

一个客观的现实问题是，不管怎样符合任职资格，候选人毕竟没有做过班组长，至少没有在未来这个岗位上工作过，所以，对具备任职资格的候选人进行晋升培训是非常必要的。

在公司文化、岗位职责、基本技能（如工艺流程、识图能力、岗位技能）、管理意识（5S、安全、质量、成本、效率）、管理技能（沟通技巧、改善工具）、制度活用等方面，通过晋升培训，使班长达到基本任职要求。

晋升培训的过程就是强化候选人综合能力的过程。

### 3. 晋升考核

晋升培训之后应该对候选人进行综合考核，确认晋升培训的效果，考察晋升培训之后候选人是否具备任职班组长的心里准备和基本能力。

晋升考核一般通过晋职计划、课题发表的方式进行，即通过面试、笔试和接受晋升委员会的提问进行多方位考核。

一个好的晋升考核过程可以帮助班组长候选人理清管理思路，锻炼、提高班组长候选人的公众表达能力。

通过考核的班组长可以由公司或部门向其颁发聘书，规定聘用期限；也可以通过班组长见习制度，对班组长候选人进行第二阶段的考核，通过三个月的在岗考核后进行正式聘任，不能通过二次考核者自动下岗，这样可以避免仅仅因为同现任干部关系好而被提为班组长的现象，还可以避免说得出来但做不出来的现象，减少任命的风险。

### 4. 业绩辅导

班组长初次上任，由于缺乏经验，总是有一个上手的过程，包括心理的调整、角色的认知、业务的熟悉、人员的磨合、关系的梳理、技巧的把握等等。在这个过程中，班组长的上级一定要加强对班组长的关心和辅导，使他顺利过渡，完全

承担起班组管理的责任。

了解了班组长的岗位职责、任职资格、选拔和聘用流程，在职班组长应该通过对比找到自己的不足，在工作中弥补、提高。同时，也要意识到自己肩负的培养部下的责任，不但自己要努力成为优秀的班组长，还要能够培养出更多的班组长苗子。

有志于成为班组长的员工应该瞄准目标自主提高，主动接受班组长职位的挑战，在竞争中进步，争取班组长任职机会，开启个人职业发展的新篇章！

## 第二节 班组长能力模型

通过晋升培训和晋升考核后，走上班组管理岗位，班组长迈出了职业生涯的第一步。

合格的班组长候选人并不一定是合格的班组长，只有在班组管理岗位上不断学习、不断提高，达到班组长必须具备的能力素质，最终通过业绩考核和环境评价，才能证明自己是否是一位合格的班组长。



本节提要：班组长通过把握自己的工作状态，认清自己的不足，对照合格班组长应该具备的三种能力模型，找到加强自我培养的方向。

## 一、班组长工作状态把握

班组长的工作状态一般有三种：勉强、合格和优秀（见图 1.4）。班组长首先要把握自己的工作状态。

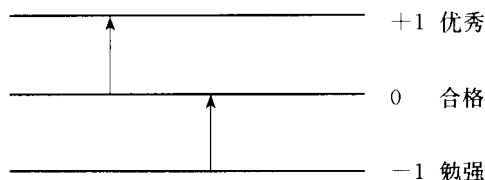


图 1.4 班组长的三种工作状态

### 1. 勉强

尚未进入角色，日常业务理不顺，与各方关系难以磨合，总是有各种大事小事发生，天天处于疲于奔命的“救火”状态；每天都陷于“救火”式的繁杂事务而不能解脱，对班组管理工作没有清晰的思路、有序的方法、合理的安排。这是勉强状态的主要表现。

一个人的精力是有限的，任何事情都亲力亲为的班组长不一定是好的班组长。班组长要善于授权，要把自己肩负的任务分解到骨干、员工身上，自己则集中处理那些班组内重要的难以处理的问题。

### 2. 合格

班组管理有序进行，业务目标能达到，与各方关系融洽，开始有一点时间学习和思考。