

第一课 班组长角色认知

班组是制造企业中最基层的一级管理组织。班组集“兵头将尾”于一身，是班组行政管理的负责人，在企业生产中肩负着班组生产作业的计划、组织、落实、协调、指挥，以及各项行政管理工作。在企业组织架构中，班组长作为最基层的管理者，属于执行层，班组长既是班组生产的组织领导者，同时自己也是直接的生产者。班组长工作的好坏将直接影响车间的整个工作，它关系到企业基础工作的建立和完善。班组长在企业中的地位 and 作用是十分重要的。

第一讲 班组管理

[本讲重点]

- 一、什么是班组
- 二、班组管理的特征
- 三、班组管理的基础工作

班组是制造业企业的一个最基本的生产（工作）单位，班组管理工作是班组工作的最基本的内容。班组长要全面掌握班组管理所需要的知识。

一、什么是班组

1. 班组的概念

班组组合是根据企业内部的劳动分工及管理的需要，把有关人员按一定的管理制度组织在一起。一般来说，班组是按产品、工艺管理的要求所划分的基本作业单元，它由同工种员工或性质相近、配套协作的不同工种员工组成。

2 班组的组建原则

班组的组建一般按照以下原则：

（1）生产工艺化原则

生产工艺化原则是指企业集中同类型的工艺设备和同种技能的员工对不同产品进行相同的工艺加工。他们一般不能完成产品的全部加工工序。这种组织的班组的优点是便于班组长进行管理和技术指导，便于考核编组成员的劳动成果，能较快地适应产品更新换代的需要；缺点是每种产品（或零部件）的制造需要经过许多班组，加工路线长，生产周期长，占用资金多，协作关系复杂，容易出差错。

（2）对象专业化原则

对象专业化原则是指按照生产某种产品或零部件的需要，集中多种生产设备和不同工种的技术员工，对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。它的优点是可以缩短产品加工路线和生产周期，减少在制品和流动资金的占用量，简化班组之间的协作关系，减少扯皮；缺点是员工对生产多品种产品的适应能力差，设备得不到充分利用，班组内部管理复杂。

（3）混合原则

混合原则是指生产工艺化原则和对象专业化原则相结合。

总之，班组的设置要从企业的实际情况出发，适应企业内部经营机制转换的需要，要有利于生产，有利于管理，有利于提高经济效益。班组人数的多少，要以劳动效率的提高和班组长有效的管理来决定。

3 班组的分类

企业班组大致可分为四类：生产班组、辅助班组、职能班组、服务性班组。

4 班组的特点

（1）班组结构的显著特点——小

一个班组所属员工少则十来人，多则几十人；生产设备少的只有一二台，多的不过十几台；生产的产品有的只有一种，有的只有一种产品中的某几道工序；生产方式比较单一，有的是班组全体成员从事同一工种，有的从事同一工序，有的是几个工种或几道工序的简单组合。因此，再大的班组，与同属基层的车间、工段（作业区）相比较，无论从哪个角度看，都显得小。

（2）班组生产管理的特点——细

“细”是指任务分配细，各种考核细，管理工作细。比如从生产任务的分解、落实过程来看，企业作为一个整体，一项生产任务从企业分解、下达到各车间，各项经济指标的考核对象是车间；车间把经过第一次分解的局部任务，按照每个班组不同的生

产职能，再分解成若干个更小的局部任务下达到班组，此时各项经济指标的考核对象是班组。可见，当班组接到这个“小局部任务”时，它要把这个仍然具有综合性的任务分解落实到班组的每个成员，班组各项经济指标的考核对象是员工。可见，班组的特点是：面向每一个人，把任务落实到人，考核到人，管理到人，所以是企业生产管理中最细的一个层次。

（3）班组工作的特点——全

“全”是指企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组。如生产工作要通过生产组长落实到班组；工会工作要通过工会组长落实到班组；宣传学习要通过“宣传员”落实到班组；成本核算要通过“经济核算员”落实到班组；安全生产、劳动保护和环境卫生要通过“安全卫生员”落实到班组；企业内部的优化劳动组合，打破大锅饭的奖金分配等都要通过班组长落实到班组等等。所以，班组工作是企业全部工作的缩影。

（4）班组长工作的特点——实

“实”，一是指班组长不脱离生产；二是指班组长要解决班组内许多具体实际问题。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。在员工中，班组长是“将”，在干部中，班组长又是“兵”。他们是不脱产的“将”，指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、设备、产品打交道，所接触的是员工千变万化的思想，要解决的是形形色色的具体实际问题。比如在生产中，班组长一方面要有技术，有吃苦精神，用榜样行为来当好“兵”的带头人；另一方面，又要在生产劳动第一线指挥全班人。因此，班组是企业各项工作的落脚点。企业的生产工作、技术工作、质量工作及其它各项工作都要在班组中去落实，并通过班组日常活动来实现。从各各意义上来说，班组工作好坏，对企业的发展起着决定性的作用，只有班组充满生机，企业才能充满活力。

二、班组管理的特征

班组管理是企业的基础，它是在企业整个生产经营活动中，由班组自身所进行的计划、组织、指挥、协调、控制和激励等管理活动。它的职能是对班组中的人、财、物合理组织，有效利用，实现企业和车间所规定的目标和要求。

班组管理有自身的特征，即：系统管理是基本要求，基础管理是基本内容，民主管理是基本形式，实行行政管理与民主管理相结合，专业管理与群众管理相结合，集中管理与自主管理相结合。

班组管理的最大特点就是员工直接参加管理，如建立以承包为主的多种形式的经济责任制，激发员工生产积极性；实行班组经济核算，人人在生产中当家理财；建立质量管理小组，开展全员性质量“自检”、“互检”活动，搞好全面质量管理等。

三、班组管理的基础工作

班组管理的基础工作主要包括六个方面：班组标准化工作、班组定额工作、班组原始记录、班组计量工作、班组信息工作、班组规章制度和班组基础教育。班组管理基础工作中的各项内容在班组管理中既相互联系，又各自独立，具有重要的地位和作用。

1. 班组标准化工作

班组标准化工作是以制定和贯彻各项标准为主要内容，使班组工作形成制度化、程序化、科学化的活动过程。企业标准主要通过班组进行贯彻，因此班组长工作标准化是企业标准化工作的重要组成部分。

班组标准化工作应围绕日常管理工作进行，主要有以下内容：

（1）日工作标准化

班组成员每天的生产、工作、学习要有一定的程序，形成制度。

班组长每天的工作程序是：班前，查看交班簿和生产现场，检查班组人员出勤和生产准备情况，与调度联系工作，召开班前会等；班中，检查班组生产进度和劳动纪律，抽查产品质量，处理班中出现的生产、技术、质量问题；班后，检查产品发交人库、在制品储备、设备工具使用保养、工作现场等情况，组织好班后会及其他活动。

班组员工要按岗位工作标准认真执行岗位责任制，每日工作程序是：班前，看好交班簿、图纸，了解任务，对设备进行点检、加油、试车，检查工卡量具，清点材料、在制品等；班中，按标准操作卡操作，执行“三检制”，做好原始记录；班后，擦拭设备，清扫工作场地，保管好工卡量具，填写交班簿，切断电源，熄灭火种，参加班后会和其他活动。

（2）周工作标准化

如每周召开一次班组会，研究班组工作，总结上周工作，落实本周计划，提出完成各项工作的方针和措施，进行一次设备和生产现场清扫工作等。

（3）月工作标准化

如每月召开三次班组会议，月初布置工作，月中检查工作，月末总结工作；召开一次工会会员民主生活会，开展自我批评，增强组织团结，加强班组民主建设；同时开展班组质量活动、安全活动、岗位练兵活动。

（4）原始记录台账标准化

班组原始记录和汇总台账应根据齐全、准确、及时、适用、系统、简便的要求，把原始记录的内容、形式、方法、传递程序、时间、要求、岗位责任形成标准，便于统计和检查。

(5) 场地标准化

把班组名称、生产作业指示图表、班组和个人月度技术经济指标完成情况图表（包括产量、质量、消耗、设备、安全、出勤等）、班组岗位经济责任制、班组活动记录、交接班记录等在规定的板面和墙上，按统一的样式、大小进行设计布置。

(6) 工序操作标准化

包括按标准操作卡操作；每道工序实行自检、互检、专检和首件检查、中间检查、尾件检查的“双三检制”；认真填写工序质量检查卡、不良品检查卡，控制不良品流入下道工序；对设备、工具、夹具、刀具、量具、辅件、毛坯及动力方面进行检查，及时排除各种不良因素，做好工序质量信息反馈记录等。

2 班组定额工作

班组定额是在主管部门统一领导下，在一定的生产技术条件和时间内制订的有关班组人力、物力、财力利用及消耗所应遵守或达到的数量标准。在班组中，凡是能够计算和考核工作量的岗位和人员，都要建立平均先进的定额。所谓平均先进，就是经过努力，多数人可达到或超过，其余人可以接近的水平。

定额的种类，按定额的内容可以划分为劳动定额、物质消耗定额、期量标准等。

(1) 劳动定额

劳动定额是指单位产品劳动消耗量的标准。劳动定额用时间表示称为工时定额，是指生产单位产品所需的时间消耗；劳动定额用数量表示称为产量定额，是指单位时间内应完成的产品数量。

(2) 物资消耗定额

物资消耗定额就是生产单位产品所需物资的消耗量。物资消耗定额可分为原材料消耗定额、能源消耗定额、工具消耗定额、劳动保护用品消耗定额等。

(3) 期量标准

期量标准就是指为编制生产作业计划，规定在生产过程所需要的在制品、半成品的数量和时间标准。不同生产类型的班组，需要规定不同的期量标准。

3 班组原始记录

班组生产管理活动的原始记录和统计报表是班组工作成果的主要表现形式，是按劳分配的依据，是企业进行生产经营管理活动的第一手材料，是企业信息工作的最基本环节和工作基础。因此，搞好班组管理基础工作首先从抓好班组原始记录工作入手。

班组原始记录的内容包括：

(1) 产品生产记录，即各品种的产品产量，包括半成品、在制品、产成品的质量，班组个人的生产记录，调整生产工艺、新产品试制、投产通知等原始记录。

(2) 班组劳动力和劳动时间利用情况记录，这主要是指员工人数增减、变动、出勤、工时利用、工资变动、奖惩记录等原始记录。

(3) 班组原材料、燃料、动力消耗记录，这主要是指原材料领、退，煤、水、油、气的消耗，废料的处理和综合利用等原始记录。

(4) 班组设备利用和安全生产记录，这主要是指班组在生产设备安装、投产、修理、设备运转、温度、压力、湿度、设备事故、员工伤亡等方面的记录。

班组在设计原始记录时应考虑：记录对象、时间、内容、格式、方法、传递路线等主要内容。原始记录应达到以下几方面要求：齐全、准确、及时、适用、系统、简便。

班组原始记录的收集是一项量大面广而繁琐的工作，涉及到经营管理活动各个方面。因此班组长必须按原始记录的内容、对象、范围、时间、频率、数量等方面的要求，制定严格的管理制

度和工作程序，使收集工作做到准确、可靠、完整。

4. 班组规章制度

班组规章制度是指班组对生产技术、产品质量、经济活动、安全文明生产、生活学习等方面所制定的各种规则、章程和办法的总称。它是班组全体员工必须遵守的行为规范和准则，是实现班组管理科学化不可缺少的管理基础工作。

不同类型、不同规模的班组，规章制度不尽相同，但必须从符合专业管理要求，符合生产、技术和经济活动规律的要求出发，建立一些必要的班组规章制度。

班组规章制度的重点是岗位责任制。

岗位责任制是按照生产工艺、工作场所、设备状态和工作量的情况，合理地划分岗位，明确每个岗位任务、责任和要求，实现定岗、定员、定责的工作制度。它主要由以下的制度和内容组成：

(1) 交接班制度

交接班制度是一项使上、下班之间衔接生产，交清责任，互相检查，保证上、下班生产连续进行的一项管理制度；

(2) 巡回检查制度

巡回检查制度是对所控制设备的要害部门，根据生产和工艺流程的特点，确定检查内容和要求，运用科学的检查方法和顺序，定时、定点对生产的重要部位进行全面检查、掌握情况、记录资料、发现问题、排除隐患的工作制度；

(3) 质量负责制度

质量负责制度是以确保产品质量按规定要求和标准而采取必要的生产、技术措施，即对产品质量进行有效控制、检验、检查的制度；

(4) 岗位练兵制度

岗位练兵制度是对员工在生产岗位上按规定技术要求进行练

兵的制度；

（5）安全文明生产制度

安全文明生产制度是对每个生产岗位的安全文明生产规程、措施和要求作出规定的一项制度；

（6）班组经济责任制

班组经济责任制是对生产岗位规定量、质量、消耗等指标，把经济责任与经济利益挂钩进行考核奖惩的制度。

制订班组规章制度，要根据本班组的实际情况和生产经营管理的需要，认真总结班组经验和学习其他班组先进经验。规章制度力求完整统一、简明扼要、通俗易懂，便于员工掌握和贯彻执行。为了确保规章制度的贯彻执行，必须搞好员工培训，提高技术水平。把经常进行的监督检查同必要的奖惩措施结合起来，并随着生产发展和客观条件变化，进行适当修正。制定和执行岗位责任制度，可以保证班组有秩序地、协调地完成各项生产（工作）任务，明确规定每个人在各自岗位上应担负的任务和责任，消除无人负责、职责不清和相互扯皮现象。岗位责任是班组各项制度的基础，是进行考核、评比的重要内容和依据。

第二讲 班组的地位和作用

〔本讲重点〕

- 一、班组长的地位
- 二、班组长的作用
- 三、班组长的产生方式
- 四、班组长的助手

一、班组长的地位

制造业企业一般由厂部、车间、班组三级组成，实行三级管理。在管理学理论中，把企业从纵向结构上相对应划分为三个管理层次：经营层、管理层、执行层。（见 1—1）

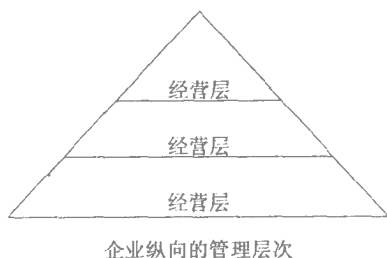


图 1—1 企业纵向的管理层次

经营层指董事长、总经理，负责企业的战略和重大决策。

管理层指各部门经理、主管、部长、科长、车间主任等，负责贯彻执行经营层的意图，组织和督促下级的工作。

执行层指工段长、队长、线长、领班、班组长，是企业最基层的管理者。

班组长的地位是指班组长在企业管理中所处的位置。在制造业企业中，班组长是基层的一级领导，是班组的领导者。

班组长在班组中实际起着厂部、车间两级领导的代表作用，具体负责厂部、车间所布置任务的贯彻落实。同时，班组长作为企业最基层的组织者和领导者，既要直接参加劳动，完成自己的计划，又要指挥全班组的生产，完成全班组的任务；既要带头遵纪守法，又要严格考核，搞好班组管理。由此可见，班组长在整个企业中的地位是十分重要的，他们工作得如何，直接关系到企业生产经营活动的正常进行和经济效益的提高。

二、班组长的作用

班组是企业的“细胞”，班组管理是企业管理的基础。无论什么行业、工种，它的共性就是拥有共同的劳动手段和对象，直接承担着一定的生产任务，因此，班组长有三个重要作用：

第一，班组长影响着决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落实到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着企业目标的最终实现；

第二，班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带；

第三，班组长是生产的直接组织和参加者，所以班组长既应是技术骨干，又应是业务上的多面手。

三、班组长的产生方式

从目前看，班组长的产生一般有行政任命、公开招聘和民主选举三种方式：

1. 行政任命

行政任命是产生班组长的传统方式，其具体操作办法是：一般由车间主任提名，经一定的会议研究决定，或由车间主任自行

决定任命。这种方式有利于车间主任按照领导的意图选任班组长，其缺点是往往缺乏必要的群众基础，不少企业已开始改变这一做法。

2 公开招聘

公开招聘是运用竞争机制选拔班组长的一种方式。它既可以在本班组，也可以在外班组招聘班组长，也可从人才市场上直接招聘。招聘时，厂、车间、班组都有领导和员工代表参加评审。经车间主任批准聘任的班组长，一般都明确规定任期和签订任期目标责任书（责任状）。这种方式有利于广开才路，选能任贤，有利于管理者意图和员工意愿相统一，有利于受聘班组长增强责任感。

3 员工推举

是指由班组成员直接选举产生班组长的方式。其一般操作方法是：在班组民间测验的基础上，经上下结合提出候选人，由全体班组成员实行等额和差额选举后，由车间主任正式任命生效。这种方式，发动群众比较充分，班组员工绝大多数拥护，当选的组长依靠群众民主管理和接受群众民主监督的自觉性随之较高。

四、班组长的助手

在班组管理中，并不是班组长一个人独木支撑。一般来说班组中有“三大员”，人数较多的班组还有“六大员”。

班组“三大员”：生产小组长、质量小组长、经济核算员

班组“六大员”：技术质量、经济核算、设备安全、材料工具、生活卫生、考勤。

这些“大员”们都是班组长管理活动中倚重的好助手。

第三讲 班组长的职责与权限

[本讲重点]

- 一、班组长的职责
- 二、班组长的管理职能
- 三、班组长的管理对象
- 四、班组长的权力
- 五、班组长的权限

一、班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括：

1 劳务管理

人事调配、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫生、福利、保健、团队建设等属于劳务管理。

2 生产管理

生产管理职责包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等等。

3 辅助上级

班组长应及时地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

二、班组长的管理职能

1 计划

做好计划，包括年度计划、月计划、每天的计划，做到有条不紊。

2 组织

组织生产，在组织生产中应注意如何用好班组的全体成员，如何坚持严格的班组规章制度。

3 协调

协调好员工之间的关系，以提高员工的主观能动性和工作积极性。

4 控制

控制生产的进度、目标。

5 监督

监督生产的全过程，对生产结果进行评估。

三、班组长的管理对象

1 人

对人的管理，也就是对员工的管理。

2、财

对财进行管理，比如成本核算，资金流向。

3 物

对物品的管理，也就是对生产的管理。物品主要是指生产资料。

4 信息

对信息的管理，包括生产进度方面的信息，上级给下级下的指示，下级向上级反馈的意见等。

5、时间

管理好时间就是管理好事情，管理者应对每天的工作按其轻重缓急和主次的不同来划分，进行时间管理。一名好的班组长在时间上是有条不紊的。

四、班组长的权力

对任何一名管理者而言，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，这一权力称之为职位权力。职位权力分为奖励权、惩罚权、法定权。

1 权力的类型

（1）奖励权

如果部下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

员工违规操作，造成了一些失误，或没有服从组织纪律的安排，那么就要惩罚他，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，这种做法被称之为负激励，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，上级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；下级反映的情况，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

同样是一名班组长，为什么有的班组长能够一呼百应，而有的班组长却使员工口服心不服，甚至当面顶撞，除了职位权力之外，还有一个作用很大的因素——非权力因素，影响着班组长的权力。

非权力因素与职位权力没有密切的关系，但是非权力因素却能有效地间接影响着权力因素的运用。非权力因素包括专长和个人的影响力。所谓专长是指懂技术，会管理。个人影响力是现代领导科学中尤为强调的一种领导能力，它并非强制性的权力，而是指管理者靠个人的人格魅力影响员工的工作。

3 如何提高影响力

管理者的个人影响力不是一朝一夕就能轻易形成的，而是靠自己与员工们的长期共同奋斗形成的，管理者有了个人影响力之后，要慎用个人影响力，以免“透支”。当你具备了一定的个人影响力之后，应在不得不用关键时刻使用，以应付突发性任务、紧急事故。古人所说“服人者，德服为上，才服为中，力服为下”，指的就是这个道理。

(1) 力服

力服是只靠权力使人服从，是被迫服从。力服的优点是解决问题迅速、简单，特别是对付混乱局面时尤为有效，缺点是下级容易形成口服而心不服，不能持久，一旦上级权威减弱，下属便会不服并反抗。

(2) 才服

才服是以自己的才能引导下属，让其理智地服从，但难于使能力超过自己的下属成员服从，甚至会遭到有能力下属的藐视。

(3) 德服

德服是靠自己高尚的人格使下属心服口服，当前尤为强调班