

经典案例版

JINGDIAN ANLIBAN

普通人员职业技能的培养与训练是企业
提升产品竞争力及实现高效的重要方式

班组长作为初级管理者，担负着组织生产活动，
传递上层行动意图等多样职责，需要掌握人员管理的技巧和知识

班组长 人员管理

王延臣◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

经典案例版

JINGDIAN ANLIBAN

班组长 人员管理

王延臣 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长人员管理: 经典案例版/王延臣编著. —北京:
中国铁道出版社, 2014. 4 (2015. 5 重印)
ISBN 978-7-113-17730-0

I. ①班… II. ①王… III. ①班组管理—人事管理
IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 280676 号

书 名: 班组长人员管理 (经典案例版)
作 者: 王延臣 编著

责任编辑: 祝 松 电话: 010-51873005 电子信箱: zsbooks@sohu.com
编辑助理: 刘华周
封面设计: 王 岩
责任校对: 龚长江
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京市新魏印刷厂
版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2015 年 5 月第 2 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 15.5 字数: 230 千
书 号: ISBN 978-7-113-17730-0
定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换, 电话: (010) 51873174
打击盗版举报电话: (010) 51873659

P前言 reface

在企业中,一线的员工通常占到80%以上。对这部分员工管理得好坏,直接影响产品质量、安全生产,关系到企业竞争力的高低,关系到企业的战略目标是否能够实现。

班组长作为连接中层管理干部与员工的桥梁,扮演着承上启下的重要角色,在企业中具有举足轻重的作用。上级领导的指示和精神能否贯彻落实到班组中,很大程度上在于班组长是否能够领悟上级的意图,并将这种意图传达给下属员工,让员工按照上级领导的指示去工作。他们对班组的管理水平,直接决定着企业的决策能否有效落实,也关乎企业生产效益的高低。

21世纪是一个充满竞争的时代,这就对企业管理提出了更高的要求,而作为企业基层领导者的班组长也应与时俱进。传统式的、教条式的、业务式的管理方式已经不合时宜,已经不能适应当前企业班组发展的要求。班组长要跟随时代的脚步,适应新时代的要求,在管理班组、提升成绩方面做得更加优秀。

班组能否高效地进行工作,员工能否保持工作的积极性、充分发挥出自身的潜力,很大程度上取决于班组长管理能力的高低。班组长如何提升自己的管理能力呢?答案就是要不断学习和自我完善。只有不断地获取更多知识,辅以工作实践的磨炼,才能提升自己的能力,做好班组的管理工作。一个有能力、素质高的班组长,总会将班组管理得井井有条——团结每一名员工,发挥出每名员工的特长和能力,为员工创造出一个良好的班组环境。这样才会发挥出班组的工作效率,提高团队的工作效益。

本书针对班组长的工作特点,全面、系统地介绍了班组人员管理的技巧,比如:如何全面认识自己,了解员工;如何对员工实行有效管理;如何实现员工之间的良好沟通;如何用激励来带动员工们的工作积极性;如何创造良好的人际关系,实现班组内部的和谐发展;如何对员工进行业务培训,提高员工素质;如何对员工进行心理咨询,等等。此外,本书采用了大量国内外的真实案例,涵盖了班组长在日常工作中可能遇到的各种问题,具有很强的操作性和指导性,希望能给班组长的管理工作提供有益的参考。

说到底,管理工作是一种实践行为,其本质不在于知而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果。希望每个班组长都能通过本书找到适合自己的管理诀窍。

目录

Contents

第一章 你优秀,你的班组才能优秀——班组长的自我修炼 / 1

- ◆ 第一节 班组长的自我定位 / 3
 - 准确定位班组长的角色 / 3
 - 没有不称职的员工,只有不称职的班组长 / 5
 - 以身作则,让员工追随 / 8
 - 优秀的班组长要不断提高自己的业务能力 / 11
 - 班组长的重要角色——领头羊 / 12
- ◆ 第二节 知彼更要知己,认识自己的管理风格 / 14
 - 熟悉自己的管理风格 / 14
 - 站到员工的角度才能满足员工的需求 / 18
 - 抓住班组长人员管理的要点 / 20
- ◆ 第三节 你在工作中可能犯的错误 / 22
 - 没能全面客观地了解员工的特长和能力 / 22
 - 不理解员工之间的差异 / 24
 - 不能令到则行 / 25
 - 对员工颐指气使 / 27
 - 随意对员工的工作指手画脚 / 29
 - 工作命令含糊不清 / 31
- ◆ 第四节 树立威信,当好班组长 / 33
 - 班组员工的行为类型 / 33
 - 以包容赢得人心 / 35

凭借亲和力赢得班组员工信赖 / 36

◆ 经典案例 以身作则好班长 / 38

第二章 规章制度是唯一的管理准绳——班组管理要规范 / 39

◆ 第一节 规章制度是班组管理的法宝 / 41

规章制度不是摆设 / 41

用制度引爆员工潜能 / 43

班组长实施管理的根本是协调 / 45

用纪律和制度说话最有效 / 47

制度面前,人人平等 / 50

管理要人性化,制度要严格化 / 52

◆ 第二节 工作流程规范化,好的制度重在执行 / 54

制度的生命力在于执行 / 54

从细节下手,保证执行到位 / 56

建立班组内部规范,没有规矩不成方圆 / 58

◆ 经典案例 制度高于一切 / 61

第三章 把握班组管理的生命线——将沟通做到极致 / 63

◆ 第一节 健全班组内部的沟通机制 / 65

建立完善的班组内部沟通体系 / 65

与员工沟通是一种激励 / 67

保持畅通的内部沟通机制 / 69

沟通要选择有利的时机 / 71

信任是沟通的润滑剂 / 74

充分的准备是班组沟通的基础 / 75

定期与班组成员进行沟通 / 78

◆ 第二节 沟通中常见问题的处理措施 / 81

沟通中涉及员工的隐私怎么办 / 81

如何化解班组员工的抱怨 / 83

及时对班组成员的意见做出反馈 / 86

点到即止,让班组员工自己奔跑 / 88

多说“我们”少说“我” / 90

◆ 第三节 不仅只是与员工沟通,与上级领导的沟通同样重要 / 92

管理工作离不开沟通 / 92

克服与上级领导之间的沟通障碍 / 94

与上级领导保持良好的沟通 / 96

聆听上级领导教诲的技巧 / 100

察言观色,巧妙表达自己的想法 / 102

◆ 经典案例 沟通也是管理 / 105

第四章 班组管理要因人而异——不同类型员工的管理策略 / 107

◆ 第一节 对不同类型员工的评价 / 109

班组员工的四种不同类型 / 109

如何实施公正的评价 / 111

◆ 第二节 新员工管理技巧 / 113

新员工管理职责 / 113

新员工管理要点 / 115

新员工引导程序 / 118

新员工管理误区 / 120

新员工流动的原因及其防范 / 122

◆ 第三节 班组内部员工差异管理 / 124

如何管理阿谀奉承的班组成员 / 124

如何管理脾气暴躁、易发怒的班组成员 / 126

如何管理恃才傲物的班组成员 / 128

如何管理自私自利的班组成员 / 130

如何管理资历或年龄老的班组成员 / 131

如何管理争胜逞强的班组成员 / 133

如何管理城府深的班组成员 / 135

如何管理与你对立的班组成员 / 137

如何管理爱发牢骚的班组成员 / 140

◆ 经典案例 掌握事半功倍的班组管理技巧 / 143

第五章 没有激励哪来干劲——让员工自动自发地工作 / 145

◆ 第一节 激励员工,提升工作欲望 / 147

认可是对员工最好的激励 / 147

给班组成员以高期望值 / 149

不要苛求员工做得完美 / 151

能者多劳,挑战高薪 / 153

◆ 第二节 让负激励成为正能量 / 155

将负激励制度化 / 155

帮助员工释放负面情绪 / 157

唤醒员工们的竞争意识 / 159

◆ 第三节 对工作中不同员工的激励策略 / 161

学会激励有能力没激情的员工 / 161

一蹶不振的员工该如何激励 / 164

委婉批评犯了错的员工 / 166

◆ 经典案例 员工需要不断激励 / 168

第六章 “家”的感觉是营造出来的——活跃班组内部气氛 / 171

◆ 第一节 在班组内部营造家的感觉 / 173

学会去关心员工 / 173

学会去善待员工 / 175

让员工感受到“家”的温暖 / 177

- ◆ 第二节 建立良好人际关系的技巧 / 179
 - 态度消极的成员如何转变 / 179
 - 如何提高员工对公司的归属感 / 182
 - 建立班组良好人际关系的技巧 / 186
- ◆ 第三节 左右逢源解决内部冲突 / 188
 - 如何化解员工之间的冲突矛盾 / 188
 - 正确处理员工之间的纷争 / 190
- ◆ 经典案例 班长就是要把“家”的温暖送给员工 / 193

第七章 管理不仅是管人,还要育人——员工培训不可或缺 / 195

- ◆ 第一节 明确目标,培养优秀员工 / 197
 - 卓越的企业文化才能培养优秀的员工 / 197
 - 给班组成员一个培训的目标 / 199
- ◆ 第二节 培训中常见问题处理 / 201
 - 针对员工敷衍培训的现象 / 201
 - 必要时亲自为员工做操作示范 / 204
 - 如何看待新员工在培训中途离开 / 207
- ◆ 第三节 班组员工培训步骤 / 209
 - 如何进行基本知识的培训 / 209
 - 如何进行岗位轮换 / 213
 - 培养工作中的多面手 / 215
- ◆ 经典案例 培训让每一位员工都成才 / 217

第八章 不做累死的班组长——让你的管理更自如 / 219

- ◆ 第一节 让管理变轻松的艺术 / 221
 - 轻松管理的技巧 / 221
 - 学会变压力为动力 / 222
 - 如何应对妒忌心强的班组成员 / 224

如何轻松驾驭能力强的班组成员 / 226

◆ 第二节 员工辞职时可能带来的问题 / 228

漠视班组员工的离职 / 228

班组长不能一味阻碍员工跳槽 / 229

不能让突然的“跳槽”乱了班组阵脚 / 231

如何应对班组成员因情绪问题提出的辞职 / 232

◆ 经典案例 做一位讲究工作方法的“睿智型”班长 / 236

第一章



你优秀，你的班组才能优秀——班组长的自我修炼

第一节 班组长的自我定位

准确定位班组长的角色

班组长是企业中一个班组的领导者,班组长的工作任务是根据上级领导的工作指令,做好本班组的生产和管理工作,与员工们共同完成工作任务。在此过程中,班组长的职责是充分发挥班组成员的能动性和积极性,团结协作,按质、按量、如期、安全地完成既定目标。有些班组长看到员工工作不熟练,于是干脆自己动手去做,其实,这种认为自己动手比培养员工要省力的想法是错误的。如果能把员工培训出来,个个都能做好自己的工作,那么班组长将会省去更多的时间。反之,如果没有教会员工,他可能永远都不会做或总是做不好,也永远需要班组长去亲自动手。这样一来,班组长每天都在辛勤的劳作。

因为你不是一名普通的操作工人,但你却把自己定位在普通的操作工的职责范围内。在这种情况下,你怎么能管好自己的班组?因此,班组长要关心员工的成长,当员工工作方法不正确或遇到其他困难时,要及时予以帮助。

钱江平是川煤集团达竹公司金刚煤矿掘进一队生产9班的班长,对待班组的日常工作,他像对待自己家里的事情一样,十分认真。平时,除了抓生产抓安全,他还精打细算抓核算。凡因职工操作行为不规范而造成浪费的,坚决追究其责任。

9月的一天,班组有名员工在拉运竹笆时,没有将其码放整齐,有两

块竹笆掉在巷道水仓中。在收工检查时,钱班长发现了后,便一声不吭地将竹笆从水中捞出来。第二天班前会上,他严厉批评了该员工,并宣布给该员工处以竹笆原值5倍的经济处罚。

在钱班长的带领下,班组材料费控制在计划指标以内,提高了班组的经济效益,员工也从中得到了实惠,都开始重视节约材料了。

钱江平身为煤矿开采班组长,但他在抓生产抓安全的同时,不忘记在材料管理方面厉行节约,显示出了主人翁的精神,也显示出他作为一名班组长,很好地发挥了角色作用。即:充分利用班组长手中的权力,带动班组成员做好各项工作。以下是班组长的角色定位。

1. 充当“桥梁”的角色

在企业里,班组长是企业中层(车间)的命令和决定的执行者,是企业中层(车间)管理者和普通员工之间的桥梁,是企业文化最具体的传播窗口。班组长处于各种关系的交汇点,要协调上下级之间、班组之间、班组成员之间的关系,化解各种矛盾,促进各方面关系的和谐。

2. “带头人”的角色

对普通员工来说,班组长是自己的直接领导、作业指导和作业评价者,是普通员工的帮助者和支持者,是班组的主心骨、带头人。

3. “责任者”的角色

对企业来说,班组长是基层的管理者,是生产质量、成本、产量指标达成的最直接的责任者,也是企业利润的直接创造者。

4. “同事”的角色

企业有很多名班组长,而一名班组长,对于其他班组长来说,既是同事、战友、协作配合者,又是竞争者。

5. “助手”的角色

对于企业中层(车间)的管理人员来说,班组长是自己的左右手。在一个企业中,班组长选得好,这个企业就有了一个坚实的基础,各项工作就会有一个可靠的保证。在现实中,有一些民营企业里没有设置班组长这一层次,只有上级领导这一层,管理起来就很不顺手,会出现种种现场问题。

班组长的6项使命表述如下。

1. 完成生产任务

班组长要团结班组成员,通过不断创新,开展质量改进活动,挖掘生产潜力,千方百计地完成生产任务。同时,向高质量、低消耗的目标进军。

2. 质量控制

班组长在日常工作中,要采取互检、巡检、自检等措施,做好作业过程中的检验工作,落实质量控制点活动。

3. 安全防范

在班组中开展“6S”活动,创造整洁有序的班组工作环境,坚持安全第一,杜绝安全隐患,预防安全事故的发生。

4. 培训和练兵

按照本班组各岗位的操作规程和工艺要求,组织员工进行质量培训,提高操作技能的基本功训练,增强质量意识,组织开展互帮互学等活动。

5. 做好工序衔接

班组各个工序要做到“复查上工序,保证本工序,服务下工序”。

6. 开展质量改进活动

班组坚持开展质量改进,和QC小组活动,不断提高产品质量和服务质量。

在企业里,即使经营层的战略决策做得再好,如果没有班组长具体落实决策和开展工作,企业的战略目标也很难实现。因此,班组长在企业中处于“兵头将尾”的特殊地位,他既是一名直接的作业者,又是一位带头人;既是一名精于业务的专业人员,又是其他员工的技术技能教练;既是“普通一兵”,又是员工职业生涯发展的指导者。所以,更重要的是,班组长起着行为标兵和示范的作用,是落实任务、组织实施管理的执行者,是与上级组织联系的桥梁和纽带。

没有不称职的员工,只有不称职的班组长

俗话说:“强将手下无弱兵。”在企业里,班组是一个团队。优秀的班

组长要想带出优秀的员工，前提是要与员工搞好关系，用自己的言行对员工施以正面的影响，从而帮助员工更好地成长。可是，在一些企业里，有些班组长与员工的关系总是不那么融洽，当员工达不到自己的要求时，班组长便会对员工感到不满，不是认为员工懒惰，就是认为员工不负责任。

当然，这种对员工的抱怨也许不无根据，然而作为班组长，也许应该这样想一想：如果你的员工都如此出色，那他就不可能总是一个普通的员工，也许有一天会成为你的上级领导。员工只要能进入企业工作，就说明他们具备胜任岗位的能力。因此，班组长不应该抱怨下属不优秀或不称职，要知道，没有不称职的员工，只有不称职的领导者。

作为班组长，你不只是一个发号施令的领导者，更应该成为带领员工进步的领跑者。如果说你的员工不称职，那恰恰说明你的工作没有做到位——你是不称职的——作为班组领导者的你没有把员工带好。

李某在一家企业里当电工班长，平时，他一门心思想着如何完成生产任务，拿到超额奖金，对其他的事情基本不去过问。

有一天，班里有两位员工发生了矛盾，争吵起来。其他的员工就去找李某，告诉他这件事。李某正在整理施工使用的电气材料，听了那位员工的反映后，显得很不耐烦，批评道：“这么点小事，你也跑来告诉我，他们有精力吵架就让他们吵啊！”那位员工听了，心里很是纳闷，又不好说什么，就离开了。

不久，闹矛盾的两员工关系越来越僵，发展到后来就像冤家对头一样。有一天，其中一位员工在争吵时引发了安全事故，造成触电，被送往医院急救。幸亏抢救及时，才挽回了性命。李某因失职，受到了撤职处分。

上述案例中，电工班长李某对员工之间发生的矛盾不闻不问，间接导致其中一名员工因为情绪影响，在工作中发生触电，差点丢了性命；而李某也因失职，被撤掉班长的职务。显然，这个班组长是个不称职的班组长。那么，怎样才算是一名称职的班组长呢？

1. 让员工走正确的路

班组就是一个团队，每个员工都是一块好钢，班组长的责任，就是把这块好钢打磨成一件利器。而员工们也都有自己的奋斗目标，都想让自