

企业管理培训
系列教程

第1辑

基层主管管理 技能提升(下)

百朗教育 编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

基层主管管理 技能提升(下)

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基层主管管理技能提升 (下) / 百朗教育编著. — 北京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第 1 辑)

ISBN 978 - 7 - 5402 -

I. 基… II. 百… III. 企业管理: 生产管理 - 教材
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235580 号

基层主管管理技能提升 (下)

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

印 张: 145.75

字 数: 2028 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识品牌）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 做最优秀的班组长	(1)
第一节 什么是优秀班组长	(1)
第二节 优秀班组长的标准	(5)
第二章 基层班组的员工管理	(18)
第一节 管理班组成员的原则	(18)
第二节 管理班组成员的方法	(19)
第三节 管理班组成员的误区	(21)
第四节 管理不同类型班组成员	(21)
第三章 基层班组的日常管理	(26)
第一节 抓住班组中心工作	(26)
第二节 分配好班组的工作	(27)
第三节 认真检查每个组员的工作	(28)
第四节 从容指导组员工作	(29)
第五节 抓好班组工作典型	(30)
第四章 基层班组的事务管理	(33)
第一节 年度绩效奖金的评定	(33)
第二节 团队管理相关问题	(33)
第三节 传达上级命令问题	(34)
第四节 如何对待组员请假	(34)
第五节 对待组员纷争问题	(35)
第六节 处理组员之间冲突	(35)
第七节 对“问题”员工的处理	(37)
第八节 处理组员加班问题	(37)
第九节 解决组员思想情绪问题	(38)
第十节 处理组员的迟到问题	(38)
第五章 车间生产现场管理	(39)
第一节 现场与现场管理	(39)
第二节 车间现场管理的基本方法	(42)
第三节 车间生产现场控制	(48)
第六章 车间主任管理艺术	(54)
第一节 建立良好的车间氛围	(54)

第二节 车间主任的管理艺术	(58)
第三节 以人为本	(59)
第四节 提升车间中的团队精神	(60)
第七章 提升车间主任管理理念	(63)
第一节 需要层次与双因素激励理论	(63)
第二节 非正式组织理论	(65)
第八章 工厂成本基础	(67)
第一节 成本是怎样炼成的	(67)
第二节 改善单位成本结构	(68)
第三节 成本的特性	(68)
第四节 成本控制的基本方法	(71)
第五节 年度经营计划与降低成本	(73)
第九章 消除七大浪费	(76)
第一节 提高材料的利用率	(76)
第二节 消除六大损失,提高 OEE	(78)
第三节 消除七大浪费,提高增值比	(86)
第十章 固本培元的班组建设	(93)
第一节 什么是班组建设	(93)
第二节 班组建设的风格	(95)
第三节 班组建设怎么“建”	(100)
第四节 别让活动成运动——班组建设如何升级	(104)
第十一章 现场管理的相关表格	(111)

第一章 做最优秀的班组长

第一节 什么是优秀班组长

一、班组与班组长

班组是企业组织生产经营活动的基层单位，是企业管理工作落脚点。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才能有旺盛的活力，并能在激烈的市场竞争中长久立于不败之地。

班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上司的职责。

具体来说，班组长是指在生产现场，直接管辖二十个左右的生产线作业员工，并对其生产结果负责的人。管理控制的幅度，因企业及行业区别而有所不同，而其称呼也有所不同，有组长、班长、领班等称谓。

班组长一般由车间主管任命或由群众推选，经现场、车间主管批准产生。班组长的工作是将生产资源投入，以生产出成品的管理，即对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境等生产要素，直接指挥和监督，以达到企业的各项管理目标。

如果把管理层比喻为球场上的教练，那么作为基层管理人员的班组长就可以比喻为队长——不但要在场上指挥队友共同进攻，更要身先士卒，冲锋陷阵。在实际工作中，管理层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么管理层的决策就很难落实。所以，班组长是企业不容忽视的中坚力量，是企业发展的基础，又是企业人才的后备军。无数优秀的管理者，都是从班组长成长起来的。

二、班组长在职场中的定位

成为优秀班组长的首要标准就是能清楚地知道自己在职场中的位置，具有一定的角色认知能力。

1. 了解生产组织结构 这是一个优秀班组长应该最先考虑的问题。每个企业根据其规模和组织形式有直线制生产组织结构模式、扁平制生产组织结构模式、职能式生产组织结构模式、垂直式生产组织结构模式等。典型的生产组织模式如图 1-1 所示。

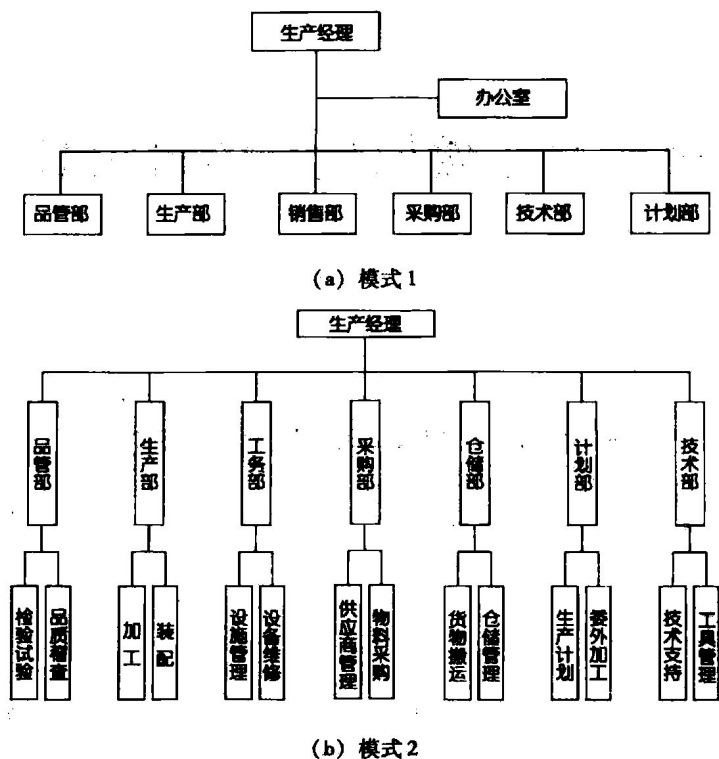


图 1-1 生产组织模式图

了解企业的组织结构，便于了解与其他部门和员工的相互工作关系，也便于更清晰地把握自己在企业中的地位与作用。

2. 了解自己扮演的角色 班组长扮演着以下三个方面的角色。

(1) 班组长直接负责产品或劳务。在一个公用事业公司里，如果说保持输电线路畅通是线路员工的任务的话，那么对完成这一工作负直接责任的则正是线路员工的班组长。

(2) 班组长工作更富于操作性和技术性。在大多数组织中，中级和高级管理人员几乎都不从事技术性工作。作为一线管理的班组长，必须熟悉单位内部的工作，并且在必要时能够拿得起来。

(3) 班组长是联系管理层和一线员工的桥梁。班组长处于“兵头将尾”的位置，他一头连着管理者，另一头连着一线员工，发挥着使两者沟通和协调的桥梁作用。

要点提示

角色是指人们对某一职位所期望的一系列行为。

3. 班组长职位上的主要联系 在班组长职位上所发生的主要联系有以下几个方面。

(1) 班组长代表管理层。班组长必须在组织政策框架之内完成目标，他处处的是一种需求性的环境。因为他必须既要满足管理层的需要，又要满足一线员工的需要。他在顾客和公众的眼里，可以影响一个组织的形象。

(2) 班组长代表一线员工。班组长向更高层次的管理者反映他们的合理要求和愿望,并努力使之成为组织的政策方针。只顾自己建功立业而牺牲一线员工利益的班组长是不合格的,也是没有前途的。

(3) 同本组织内部同一层次的其他班组长的联系。要推动组织中一个分支机构或部门顺利运行,协同工作是很重要的。这一点可能意味着你要愉快地接受另一部门比你拥有优先权的选择。当然,从另一方面来看,维持和保护本部门的合法权益也是必要的。

(4) 要考虑到与其他班组长所属员工的关系。各个部门紧密相关,一线工作者每天都要和其他部门的员工发生联系。如一个员工带着问题来找你,而没有找他自己的领导,因为他觉得你更能理解他。而在和其他部门的员工打交道时,最好的办法是先通知一下该部门的领导。

(5) 和员工个人的关系影响员工的态度。班组长们经常致力于发展与员工个人的友谊,他们努力保持旧的关系,积极发展新的关系,这一点将直接影响到他们是否成功。这种状况对于双方的合作是一个有利的方面,它意味着双方不仅只是一种亲热关系,它还意味着班组长由此获得尊重,并且能由此使得别人认识到自己这一部门的作用。当然,要建立同事间的合作关系,还需要班组长了解员工中间所存在的问题,了解他们的需要。

总之,班组长有效性取决于他处理以上这些关系的技能。这就是说,他必须做到同其他人的关系必须是客观的和建设性的;尊重他人的创意和能力;明确自己在工作过程中的正确作用,以及自己的总体义务,尤其是对于自己的上级的义务;在和其他部门的员工打交道时小心谨慎;能意识到自己对整个组织的影响。

要点提示

班组长要代表三个立场,即对下代表管理者的立场;对上代表生产者的立场;对待直接上司既代表员工的立场,又代表上司的辅助人员的立场。

4. 对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

(1) 了解上司的期望值。作为下属,必须准确地了解上司的指示,以及上司指示的背景、环境和上司的风格。有时候作为下属的你费了很大的力气做某事,但并不是上司所希望的,结果费了力气反而没有达到应有的效果。当然也有可能你是正确的,但是上司不了解,怎么办呢?这时要选择适当的时机把自己的建议呈上,让上司比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。

(2) 了解下属对自己的期望值

①办事要公道。办事要公道说起来容易,但做起来却非常难。这里需要班组长在分配工作时做到办事公道,奖罚分明;分配利益时也要做到公道,只有这样才能够服众。

②关心下属。缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解,员工自然也会对你不满意。

③目标明确。目标明确是做领导的一个最重要和最起码的前提。作为一个班组长,目标也应非常明确,否则就是一个“糊涂官”。

④准确发布命令。班组长作为一线的指挥者,发布命令必须准确,否则容易产生歧义,造成工作中的事故。

⑤及时指导。工作中,下属总是希望自己能时常得到上司的及时指导,因为上司的及时指导就是对下属的关注和培训。

⑥给大家荣誉。作为班组长还应做到非常慷慨地把荣誉和奖励分给大家,你下属的劳动模范越多,你的工

作就能做得越好。

三、问题班组长与优秀班组长的区别

1. 问题班组长的管理水平 随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索、积累经验来了解成感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。经验很重要，但是经验毕竟不系统，存在一些盲区，所以必须经过系统的理论培训来提高管理水平，使管理工作由自发上升到自觉的层次。

要点提示

问题班组长就是在能力、性格或管理上有缺陷的班组长。

生产方面的专家认为，现在企业的问题班组长主要有以下几种类型。

（1）生产技术型：生产技术型的班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常用对待机器的方法来对待人，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，因此对这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训。

（2）盲目执行型：盲目执行型的班组长带有比较浓厚的计划经济时期的特点，他们往往缺乏创新和管理能力，常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

（3）得过且过型：在企业中，有些班组长本身不是很乐意担任这一职务，所以上任后往往采取无为而治的做法，在工作中往往表现为得过且过，对工作没有责任心。所以，这样的班组长实际上完全是徒有虚名，因此在班组成员中势必也没有任何威信。

（4）劳动模范型：在工作中，劳动模范型的班组长一般能踏踏实实、勤勤恳恳，但却不适合担任领导工作，因此对这部分人如果不进行管理能力方面的培训是很难胜任领导工作的。

（5）哥们义气型：哥们义气型的班组长对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们一样，在工作中自然也容易义气、感情用事，缺乏原则性，实际上他早已把自己混同于非正式小团体的小头目，没有发挥应有的班组长的作用。

总之，现在不少班组长由于各种原因，缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力，所以导致了很好的企业决策在基层却得不到有效的贯彻和执行，从而严重地影响了企业的最终效益，甚至还严重地损害了企业的良好形象。

2. 优秀班组长的特质 对于班组长来说，最大的挑战是如何运用手中所掌握的资源进行管理的问题，虽然有时候这种资源是有限的。在最终评价班组长是否成功的问题上，这里所依据的主要指标，还是在于你如何熟练地处理问题，如何把握机会以实现组织的目标。优秀班组长的主要特点有以下几个方面。

（1）清楚了解自己的出发点。既不根据员工的要求行事，也不根据管理层的要求行事，更不一切从自身的利益出发，而是一切为了更高一层组织的利益。

（2）具有处理有关人的问题的技能。能理解人，能敞开心扉和人沟通，能在部门内外和他人一起工作。

（3）具有概念方面的技能。能理解组织的整体结构，能组织解释计划和目标，并将其转换成本部门的目

标，能够预见问题并对之进行处理。

(4) 具有影响力。能使自己的想法和建议被上司接受；维护权威，尊重管理层。

(5) 能权衡上下级的利益。既不单一地偏向完成上司交给的任务，也不完全偏向员工的需要，而是对双方各自的要求加以权衡，并在各方面情况都表明是正当的前提下做出自己的决定。

(6) 具备良好处理事件的能力。在必要的时候既能够运用科学的、程序化的方式方法，也能够相信自己对于当时情况的“直觉”。

(7) 具有开发性的而不是应急的处事态度。积极寻找增加本部门影响的途径，富于经验。明确自己是管理层次的一员。弄清公司的目标，但不一定要弄清所有经理都在想什么。

(8) 具有坚定的价值观和企业使命。问题班组长和优秀班组长的行为对照见表1-1。

表1-1 问题班组长与优秀班组长的行为对照表

序号	状况	问题班组长	优秀班组长
1	对待错误	不是我的错，是因为其他原因	是我错了，马上改进
2	对待成绩	都是因为我的努力	幸运/大家努力的结果
3	对待挫折	运气不好/他们不配合	努力不够/方法不对
4	对待问题	找借口/逃避	又找到一次进步机会
5	对待工作	已经很不错了	不够好，继续努力
6	对待做事	出于无奈/草草了事	站高一层/为他人服务
7	对待同事	评头论足，尽是不足	降低身份/看到优点
8	对待上司	阳奉阴违	尊敬/辅助
9	对待时间	明天再说吧	每天进步一点
10	对待先进	排斥	尊敬/学习/超越
11	对待利益	利己	团队优先
12	对待目标	留有余地	树立高目标

第二节 优秀班组长的标准

一、优秀班组长的能力标准

管理并非天赋，任何一个人，都有可能成为一名出色的管理者。然而，最终只有很少一部分人能够成为管理者。而对于班组长，由于其角色的独特，要成为一个优秀的班组长还得具有业务方面的专长，即高水平的专业能力。

1. 专业能力 对于班组长，他的工作精力主要应用在一线操作上，因此专业技术所占的权重很高。作为一

个兵头将尾，一定要是业务尖子，行家里手，只有如此才能说话有分量、有权威。

在所管辖的团队内，对自己的业务（人员、机器、材料、方法）娴熟，能够指导下属并向上司提供建议帮助正确判断，这是开展工作必须具备的能力，随着工作经验逐渐丰富，班组长作为基层管理人员，这方面的能力特别重要。

由于我国教育制度上的缺陷，有管理技能，又有专业知识的人不多，许多人要在实践中摸索成长。如果固守自己的思想，不愿意深入学习专业（行业）知识，就很难能管理好技术上的问题。学习专业知识，不限年龄、学历、性别，任何人只要肯努力，方法得当，不出几年都能达到较高水平。

2. 管理能力

（1）目标管理能力：在处理业务时，设定主题、时限、数量等具体的目标，提高员工们的参与意识，具备使P（Plan——计划）—D（Do——执行）—C（Check——检查）—A（Action——调整）这一循环不断地周而复始的能力。

（2）解决问题能力：具有发现问题的意识和预测能力，一旦发现妨碍达到目标或业务开展的问题，立即分析现状，找到原因。善于用多问思维，从全方位思考对策，并提出对策直至解决工作上的问题。

（3）组织能力：为了达到部门的目标，利用班组每一个人员的特点进行任务的分担，发挥全体人员的能力，同心协力，使部门运作达到“1+1≥2”的效果。

要点提示

管理能力并非天赋，任何一个人，都有可能成为一名出色的管理者。

（4）交流、交际能力：为了能够进行直接地意见沟通、交流必要的信息，应该具备高度的说话、倾听、商谈、疏通及说服对方的能力。交流能力随着工作经验和悟性会逐渐提高。

良好的沟通协调能减少摩擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。

（5）倾听的能力：很多管理者都有这样的体会，一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需认真地听他倾诉，当他倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不需你做出什么决定来解决此事。

这只是倾听的一大好处，善于倾听还有其他两大好处，即一是让别人感觉你很谦虚；二是你会了解更多的事情。每个人都希望受到重视，并且都有表达自己意见的愿望。所以，友善的倾听者自然成为最受欢迎的人。

（6）幽默的能力：管理者进行管理的目的是为了使他下属能够准确、高效地完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果，幽默可以使工作气氛变得轻松，使人感到亲切。幽默的管理者能使他的下属体会到工作的愉悦。

在一些令人尴尬的场合，恰当的幽默也可以使气氛顿时变得轻松起来。可以利用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。当然，对于那些悟性较差的人，幽默往往起不了作用。

（7）激励的能力：要让员工充分地发挥自己的才能而努力去工作，就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”，实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。如果我们用激励的方式而非命令的方式安排员工工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。

激励的方式并不会使你的管理权力被削弱。相反，你会更加容易地安排工作，并能使他们更加愿意服从你的管理。

优秀的管理者不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。作为一个管理者，每天有很多繁杂的事务及大量棘手的事情需要解决，其所面对的压力可想而知。自我激励是缓解这种压力的重要手段。通过自我激励的方式，可以把压力转化成动力，增强工作成功的信心。

(8) 指导员工的能力：在经过深思熟虑后，为了顺利地展开日常业务而传授必要的知识及方法；指出员工在意识和行动上的不足之处；使大家理解业务的定位、重要性，提高他们的工作劲头。

(9) 培养能力：下属的培养是管理人员的重要任务。培养能力是熟悉每一个下属的欲求，在工作中让他们自由发挥自己的长处，使他们的成就感与工作能力能够长期有计划地得到提高。

(10) 控制情绪的能力：一个成熟的管理者应该有很强的情绪控制能力。当一个领导者情绪很糟的时候，很少有下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对工作和自己的评价，这是很自然的。从这点意义上讲，作为班组长，自己的情绪已经不单单是自己私人的事情了，会影响到下属及其他部门的员工。

(11) 自我约束的能力：不沉湎于惰性及日常业务之中，描绘“理想的自画像”，经常以此自律自己的行动。为此必须非常了解自己的长处与短处，在有限的时间内有效地活用，努力增进自己的知识、人格、健康的能力。

(12) 概念化能力：这种能力是把握事物的本质，发现问题、了解问题时不可缺少的能力。概念化能力取决于工作环境和个人悟性，带有潜能性质。再高明的管理方法，只有适合企业的现实才能称为一流的管理技巧，专业分工的不断加强，使一些行业与其他行业发生严重的分离状态，如在 IT 业的一些管理方法在传统企业就显得很低效，反之，传统管理方式在 IT 业也没有太大的效能。其他企业的管理手法再先进，却不一定适用于自己，所以班组长在实际的工作中，要努力亲身实践，不耻下问，才能不断提高自己的能力（表 1-2）。

表 1-2 班组长管理能力测评

序号	管理行为	是	否
1	习惯于行动之前制订计划		
2	经常出于效率上的考虑而更改计划		
3	能经常收集他人的各种反映		
4	实现目标是解决问题的继续		
5	临睡前思考筹划明天要做的事情		
6	事务上的联系、指示常常是一丝不苟		
7	有经常记录自己行动的习惯		
8	能严格制约自己的行动		
9	无论何时何地，都能有目的地行动		
10	能经常思考对策，扫除实现目标中的障碍		
11	能每天检查自己当天的行动效率		
12	经常严格查对预订目标和实际成绩		
13	对工作的成果非常敏感		
14	今天预先安排的工作决不拖延到明天		
15	习惯于在掌握有关信息基础上制订目标和计划		

二、优秀班组长的职能标准

1. 计划职能标准

- (1) 计划本部门的工作，进行人事安排，对落实到本部门的上一级计划进行解释。
- (2) 进行本部门预算。在特定管理人的指导和要求下，能进行必要的调整。
- (3) 对人、财、物等方面的需求进行预算和落实，以应付未来事态的变化，并将情况报告上司可以采取适当的后备措施。
- (4) 进行决策。其后果由班组长本人和班组承担。
- (5) 在组织的整体计划和班组长所辖部门发生联系时，具体执行组织计划。
- (6) 就本部门未来的需要以及这些需要如何满足等问题，和本部门员工以及其他部门的班组长讨论。

2. 组织职能标准

- (1) 为本部门进行人力安排。在组织内部出现人员空缺或者是当组织规模扩大时，具体参与人员的聘用工作。
- (2) 把自己的部门建设成为一个有效的集体。尽力做到每个人的工作都要对整个部门有所贡献。
- (3) 妥善保管和配置本部门所需要的资源。保证各项补给品和设备的充足。
- (4) 创造一种工作气氛，在这种气氛之中，每个个体都能高水平地进行开发和完成任务。
- (5) 明确每个员工的位置和作用，并使每个员工都弄清楚这一点。

3. 指挥职能标准

- (1) 修正员工中关于工作需要、工作安排以及他们的工作如何和整个组织进行联系等方面所存在的误解。
- (2) 发布指令，安排工作。
- (3) 把组织的方针政策和指示向员工进行解释。
- (4) 协助员工解决与工作有关的问题，并接受咨询。
- (5) 与员工保持沟通，并向他们提供一些重要信息。
- (6) 运用刺激手段，激发员工出色工作。
- (7) 为了本部门的业绩，在必要的时候采取创造性的行动。
- (8) 通过消除障碍，鼓励以实现目标为宗旨的行动，借以促进目标的实现。

要点提示

班组长的主要管理职能是计划、组织、指挥和控制。

4. 控制职能标准

- (1) 对员工的工作表现进行评价。
- (2) 建立本部门的工作标准，并使这些工作标准落实到各个岗位。
- (3) 核对和检查下属的工作。
- (4) 当违纪行为发生时，采取适当的惩戒性行动。

- (5) 就有关员工工作方面的进步问题,给他们以建设性的答复或建议。
- (6) 保持公正的惩戒制度。
- (7) 就本部门的工作表现,以及需要上级部门采取行动的问题,向上级管理部门报告。
- (8) 把成本控制在预算线以内。
- (9) 评价和落实安全保卫制度。
- (10) 为其他部门提供进行协同工作所必需的信息。
- (11) 倾听员工的建议和批评。
- (12) 广开言路,处理员工所抱怨和不满的问题。
- (13) 进行准确的记录工作,并在必要的时候准备上报。

以上所列的是那些以管理者身份行事的班组长所要承担的职责,因此这里没有包含他们的全部活动。如机构内部的培训可能就由本部门的班组长承担,只要他是这一领域的行家。

如果这项工作不是正常工作培训的一部分,那么它就不是管理性的职责,而是班组长作为这一领域的行家所应承担的职责。

三、优秀班组长的职责标准

1. 班组长工作职责 班组长是基层的管理员,直接管理作业人员,是Q(品质)、C(成本)、D(交货期)指标达成的最直接的责任者。班组长的工作职责主要包括以下三个方面。

(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、团队建设等都属于劳务管理。

(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、材料管理和机器保养等。

(3) 辅助上司:班组长应及时地向上司反映工作中的实际情况,提出自己的建议,做好上司的参谋助手。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参谋和助手作用。

2. 生产车间班组长职责标准

(1) 认真搞好交接班。

①严格执行“岗位交接班管理标准”。

②提前20分钟到岗位进行检查,了解上班生产情况。

③认真进行交接班,重要问题要现场交代清楚,当班问题未处理清不能下班。

④交班内容包括当班产量、质量完成情况;原材料使用和库存情况;产品缴库和存量情况;工艺条件执行情况;上、下工序与外车间的互相影响;生产上不正常现象的处理;安全及设备问题。

要点提示

班组长的主要任务是保证Q(品质)、C(成本)、D(交货期)指标的达成。

(2) 做好交班前的工作

①到各岗位进行巡回检查一次。了解生产、设备、岗位卫生、劳动纪律等情况;了解公用工程情况;了解

安全生产情况。

②听取各成员的汇报，并认真做好记录。下班前 30 分钟各成员汇报当班生产情况；按要求做好记录，并做到字迹工整、问题交代清楚。

③向企业生产调度汇报。下班前 20 分钟向企业生产调度汇报，并且在汇报前要做好准备，语言简练明确，交代清楚。汇报内容包括当班生产情况；产量、质量完成情况；工艺条件执行情况；设备运行情况；原材料使用及库存情况；安全生产情况；生产过程中出现问题的处理；未完成的原因；上、下工序与外车间的互相影响。

④搞好岗位卫生，做到彻底打扫，不留死角。

(3) 做好接班后的工作。

①到各岗位巡回检查一次。协调检查内容包括布置工作，协调关系；生产工艺执行情况；各控制点的质量情况；各岗位记录是否按时、真实、清晰，以及巡回检查是否进行；设备润滑、卫生情况；是否有违反劳动纪律现象，并且要对违纪者进行批评教育；水、电、汽、煤气供应情况；安全生产及不安全因素整改情况。

②接班后 30 分钟向总调度汇报，并接受调度的询问。汇报生产情况，反映生产中存在的问题，解答调度提出的疑问，并听从调度下达的任务。

③班组长要对当班的各生产岗位巡回检查两次，对查出的问题要及时处理，对解决不了的重大问题，要及时向相关主管领导汇报，并采取有效措施，防止事态扩大。

(4) 做好当班工作。

①组织好本班组人员的各项活动。组织本班组人员参加技术学习；定期召开本班组人员会议；组织本班组人员完成各项临时任务。

②做好生产平衡，完成当班任务。完成产量、质量任务；搞好上、下工序的生产平衡。

③服从调度的指挥，听从调度的命令，完成调度下达的任务。

④协助车间主管解决生产问题，并负责设备检修的交工和试车验收。要切实负责，认真做好记录。

⑤做好安全工作，搞好安全管理。认真执行各项制度，对违反工艺操作规程及安全生产规程的行为加以制止，直至停止其工作；做好本班组的安全管理工作，杜绝重大人身、设备、火灾、爆炸事故，减少一般事故；一旦发生事故立即组织抢救，采取果断措施，防止事故扩大，并向有关部门报告；进行事故调查，召开事故分析，汲取教训。

(5) 加强自身建设，提高技术、业务水平。

①掌握本车间的生产工艺，精通操作、熟悉管理，能处理生产中的问题。

②了解设备的一般结构、原理，能处理小的故障。

③搞好生产之间的衔接，平衡好上、下工序的生产，加强与调度的联系，搞好生产平衡。

(6) 临时情况处理。遇有缺岗情况严重影响生产正常进行时，可根据生产需要调配岗位操作人员，做到周密、细致、维持正常生产运行。

(7) 完成车间下达的各项任务。

(8) 定期汇报工作。

①定期向生产负责人汇报工作。

②重要问题要及时请示有关领导。

(9) 参加车间生产调度会。