

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

现代班组管理 艺术与技巧

XIANDAIBANZU GUANLIYISHUYUJIQIAO

怎样当好现代班组长

李淑玲/著



红旗出版社

现代班组管理创新小书库
XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

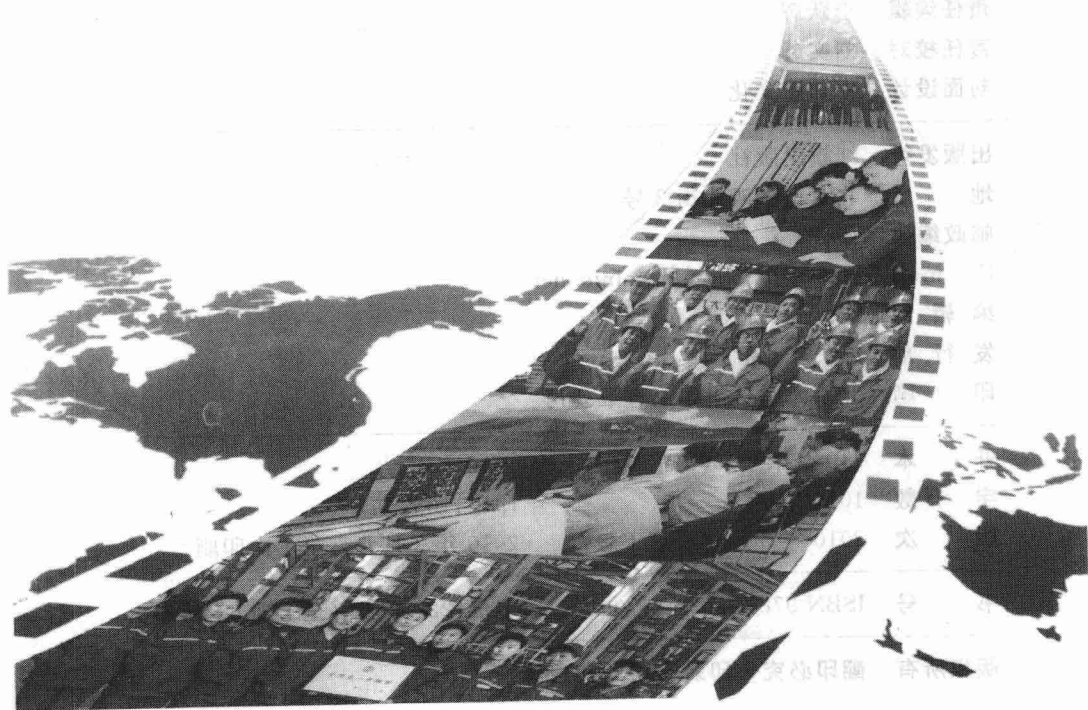
主编：李淑玲

现代班组管理 艺术与技巧

XIANDAIBANZU GUANLIYISHUYUJIQIAO

怎样当好现代班组长

李淑玲/著



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代班组管理艺术与技巧:怎样当好现代班组长/李淑玲著.

—北京:红旗出版社,2010.3

(现代班组管理创新小书库/李淑玲主编)

ISBN 978-7-5051-1770-9

I. ①现… II. ①李… III. ①生产小组—工业企业管理

IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041937 号

现代班组管理创新小书库

书 名 现代班组管理艺术与技巧:怎样当好现代班组长

著 者 李淑玲

责任编辑 李跃辉

责任校对 刘文芳

封面设计 中知图文化

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

E-mail hqcbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部 010-84017570

发行部 010-64037154

印 刷 北京海纳百川印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 1077 千字 印张:103.5

版 次 2010 年 3 月北京第 1 版 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-1770-9 定价:224.00 元(全七册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

“一起读书”:为提高素质添薪,为企业创新加油

——开展“一起读书”活动的倡议书

全国的班组职工朋友们:

新年伊始,工人日报“班组天地”专刊就开门见山地唱响了“一起读书”主题,这既是本期报道的主题,也是本年度全国班组职工工作和学习的主题。

2010年,是我国实施“十一五”规划的最后一年,是继续应对国际金融危机挑战,保持经济持续向好和平稳较快发展,为“十二五”奠定良好基础的关键年。在党中央提出加快转变经济发展方式、提高企业核心竞争力、推动企业发展的进程中,我们广大班组职工承担着重大责任,肩负着光荣的历史使命。党的十七届四中全会又提出了建设学习型政党,倡导全党、全国人民大兴读书学习之风。

当前,诸如“日读一小时,月读一本书”、读书竞赛、建图书角等形式多样的读书学习活动正在职工中蓬勃开展起来,新年开篇之举令人欣慰、鼓舞,相信我们中,谁也不甘落后。在此,我们向全国班组职工发出倡议:爱读书,读好书,学会读书,提高自身素质,不断新技术、管理和工作理念。

我们要学会读书,做到主动读书、创造条件读书。要充分利用报刊、电视广播、网络等现代化传媒手段,积极开展读书知识竞赛、读书会、读书演讲、读书论坛、书评等形式多样的读书活动,切实提高读书的实际效果。要注意宣传总结读书活动中的好经验、好做法,取长补短,共同提高。

我们要通过读书推动经济技术创新活动。围绕提高自主创新能力,建设创新型企业、班组,以“科技活动周”、“我为节能减排作贡献”等活动为载体,广泛开展技能比赛和创新成果评选活动。推广应用先进操作方法和职工优秀技术创新成果,开展以技术创新为主的“五小”(小革新、小发明、小创造、小设计、小建议)活动,争做“创新能手”、“创新示范岗”、“创新型班组”。要广泛开展职工技术交流、技术协作活动,帮助企业解决发展中的重大和关

键问题,为建设创新型企业作出自己的贡献。

我们要深入开展“创建学习型班组、争做知识型职工”活动。树立终身学习的理念,明确学习愿景,制定学习计划,在班组中积极营造工作学习化、学习工作化的环境和氛围,逐步养成班组学习、全员学习、全程学习的良好习惯。要勤于学习业务,刻苦钻研技术,熟练掌握工作操作技能和专业知

识,逐步使自己成为知识技能型、技术技能型和复合技能型人才。

我们要深入开展自学成才、岗位成才活动。在班组中广泛开展岗位练兵、技术比武、读书自学、拜师学艺、高师带高徒等活动,进一步树立“提高技能就是提高就业生存能力”的观念,做到自学成才、岗位成才。及时推广普及职工中的绝招、绝技、绝活和先进操作法,共同营造学本领、练内功,争当创新能手、技术状元、科技带头人的浓厚氛围,不断用新知识解决新问题、创造新业绩。

读书、提素、创新,三者前因后果,环环相扣。通过读书活动,获取新知识,学习新技术、新工艺,是提高职工综合素质、增强班组及职工创新能力的必要途径。“最是书香能致远,腹有诗书气自华”。全国的广大职工朋友们,让我们积极响应中宣部、中央文明办、全国总工会等多个部门联合发起的“爱读书、读好书”的号召,在全国迅速掀起读书活动的新高潮。让我们一起读书,为提高自身素质添薪,为企业创新加油吧!

全国职工“一起读书”活动倡议发起班组:

全国著名先进班组、齐齐哈尔二机床马恒昌小组
全国五一劳动奖状获得者、东风汽车王涛班
全国五一劳动奖状获得者、一汽装配车间分装班
全国学习型先进班组、北京医药股份质量监督部
全国学习型先进班组、重庆能源打通一矿周刚班
全国女职工建功立业标兵岗、邢台矿女子提升组
全国知识型优秀班组、中国航天科技高凤林班
全国优秀农民工、沈阳地铁项目部杨胜华班
全国电力行业优秀 QC 小组、承德供电带电二班
全国技术能手、胶州建设集团宋德强班组
江苏省学习型先进班组、扬州发电汽机控制班
滨州市学习型先进班组、山东滨州活塞 228 线

序

2009 年中国工人的群体形象第一次赫然刊登在美国《时代周刊》的封面上,在世界金融危机的大背景下,这似乎在告诉全世界,中国制造、中国经济奇迹的脊梁是属于这个群体。他们也叫班组成员,成长在班组、依托于班组。

2009 年度国家科技奖的名录上,4 名普通工人农民榜上有名,摘得 4 项国家科技进步奖二等奖。至此,自 2006 年首设工人、农民科技进步奖,共有 14 名来自基层的普通工人农民获得国家科技奖励。其中的工人们无一不来自一线班组,班组成了他们技术创新的舞台。

.....

当前,在全国职工努力学习,积极投身于知识化、信息化时代之际,班组管理也呈现许多新特点。其中以“五型班组”(节约型、创新性、安全型、学习型、和谐型)为核心的班组建设模式,为班组创造更高绩效、拥有更高管理水平提供了新的思路。

本套“现代班组管理创新小书库”就是依照“五型班组”提出的建设精神和方向,对班组基础管理的要点和新时代、新要求、新特色,做了全面的梳理,形成了 7 册内容不同、形式新颖的班组管理读物。涉及班组的现场管理、成本控制、信息管理、安全管理等基础管理活动,以及班组长在日常工作中对人的管理如何运用管理的艺术和技巧,促成班组的和谐、进步、有创造

力。这里不仅有一般理论的支持,也有大量鲜活的班组长成功案例与大家分享。这里既有对优秀班组长扎实的基本功描述,也有对创新思维和方法的灌输,“这个世界唯一不变的就是变”。

为了与班组任务的实务性特征相吻合,这套丛书也试图从实务操作、实践与理论相结合的角度来谏言班组长的具体管理工作,用班组长的热心、耐心、爱心、诚心来带领班组全员迎接时代的呼唤,使班组管理更加高效、流畅,释放出现代班组应有的能量。

这套丛书从创意设计到最终完稿,历经了很多曲折、反复。虽然直到今天才面世,并且依然还有一些不尽如人意、有待改进的地方,但所有的作者都为此付出了艰苦的努力,用责任书写了每个字。在此,作为丛书的主编,我特别要对这些百忙之中参与丛书编著的作者和资料提供者给予真诚的感谢,没有你们的努力,便不会有这个小书库的诞生。同时要感谢北京中知图文化发展中心的倾力合作与支持。

最后,谢谢所有关注班组、职工的读者!希望我们的努力能给您带去一点启发、一些借鉴,也希望读者对我们提出宝贵的意见。让我们共同进步!

主编 李淑玲

2010 年 3 月

目 录

第一章 班组管理的特性	1
1.1 管理概说	3
1.1.1 管理是达成组织目标的工具	3
1.1.2 实现管理目标的基本途径	4
1.2 班组管理的科学性	6
1.3 班组管理的艺术性	9
1.3.1 班组管理需要艺术性	9
1.3.2 管理艺术表现在多个领域	11
1.4 班组管理需要技巧	14
第二章 班组管理沟通的技巧	19
2.1 沟通——管理从此开始	22
2.1.1 关于沟通的正确认识	22
2.1.2 沟通是解决管理问题的钥匙	28
2.2 上行沟通——让上级为你服务的技巧	32
2.2.1 班组长上行沟通的常见障碍及解决 技巧	33

2.2.2 班组成员的上行沟通过程中常见问题及 解决技巧	36
2.3 下行沟通——让你的下属心服口服	42
2.3.1 下行沟通的常见问题	44
2.3.2 下行沟通的技巧	46
2.4 平行沟通——让你的同事愿意帮你	55
2.4.1 不要让平行沟通绊了你的脚	56
2.4.2 如何让你的同伴愿意帮你	58
第三章 班组的民主管理	61
3.1 民主管理是现代企业管理的又一个标签	63
3.1.1 民主管理在企业层面的落实与开展	63
3.1.2 民主管理在班组层面的价值和内容	66
3.2 班组民主管理优化路径	70
3.2.1 民主管理“理想”高于现实	70
3.2.2 好经缘何没念好	72
3.2.3 值得借鉴的民主管理经验	75
第四章 班组文化建设	89
4.1 借文化之力整合班组人力	91
4.1.1 文化之力于无形中创造有形	92
4.1.2 班组力量整合就打文化牌	96

4.2	班组文化与企业文化的融合	101
4.2.1	班组文化要融于企业文化	101
4.2.2	班组文化将企业文化落地	102
4.2.3	班组文化应体现自己小团队的风格	103
4.3	班组文化建设方案	104
4.3.1	基本模式	104
4.3.2	班组文化建设的主要内容	107
4.3.3	班组文化建设的要点及成功示范	112
第五章	员工情绪管理	123
5.1	情绪——影响现代人行为的重要因素	125
5.1.1	如影随形的情绪	125
5.1.2	现代社会催生情绪问题	128
5.1.3	负面情绪的负面影响	131
5.2	情绪管理	132
5.2.1	情绪本可以管理	133
5.2.2	帮助员工管理情绪的基本步骤	135
5.2.3	员工情绪管理的技巧	137
5.2.4	激发积极情绪让班组充满工作激情	147
第六章	员工的激励技巧	149
6.1	管理的核心工作就是激励	151

6.1.1	有效激励员工是成功管理的关键	151
6.1.2	激励的内涵与功效	152
6.2	激励之前请先关注需求	154
6.2.1	现代社会员工的需求特点	155
6.3	激励理论的启示	158
6.3.1	公平理论	159
6.3.2	强化理论	160
6.3.3	期望理论	162
6.3.4	激励的基本原则	163
6.4	一些实用的非物质激励方法	167
第七章	优秀班组长具有的素质	177
7.1	班组长的能力要求	179
7.1.1	管理能力	179
7.1.2	技术能力	180
7.1.3	关系能力	181
7.1.4	讲故事的能力	182
7.2	班组长的知识要求	184
7.2.1	现代管理知识	185
7.2.2	业务知识	185
7.2.3	相应的法律法规知识	186
7.2.4	其他有利于提升整体素质的知识	188

7.3	班组长的品格要求	188
7.3.1	四心	189
7.3.2	民主意识	192
7.3.3	公平精神	193
7.4	班组长“领导力”的培育	194
7.4.1	永远冲锋在第一线	194
7.4.2	不断地积累和学习	196
7.4.3	善于下放权力、勇于承担责任	197
7.4.4	言行一致	198
7.5	班组长的选拔与成长	199
7.5.1	班组长的选拔	200
7.5.2	班组长的培育与激励	201

第一章

班组管理的特性

管理格言:

管理是一门科学,也是一门艺术。

——哈罗德·孔茨

怎样当好现代班组长



▲ 全国学习型班组和优秀班组长风采大赛——黄山赛区

ZEN YANG DANG HAO XIAN DAI BAN ZU ZHANG

◆1.1 管理概说

自从有人类群体活动以来就有了管理，人类只能依托于同类的协作而生存。本能的生产管理创造了金字塔的奇迹，也将人类社会一步步引领到高度文明的现代。科学的管理在过去的一个世纪里，以前所未有的速度帮助人们创造了有人类历史纪录以来的最辉煌成就。管理成为现代企业运行的不可缺少的车轮，也是任何一个组织存在和发展的基础。我们不去设想没有管理，世界将会变成怎样，仅就管理缺失或者管理不善而言，其后果就足以毁灭掉我们曾经的积累，让组织陷入混乱、无序、低效，最终走向消亡。

1.1.1 管理是达成组织目标的工具

管理的出现和大范围的应用，就是为了利用组织的力量来达成个人无法实现的目标。而现代意义上的管理，重点则是希望通过有效的梳理和规范，使得组织达成一种秩序，组织成员呈现一种积极的工作状态，最终使得组织整体获得高效益。

现代社会，竞争不可避免，组织的生存和发展环境可以

说是荆棘丛生，只有持续稳定的高效益才可以令组织立于不败之地。这就需要组织集合起所有的资源，并谨慎而科学地配置它们，使它们发挥出最大的能量，这就是科学的管理。

管理，简而言之就是“正确地做正确的事”。其中，第一个“正确”是正确的方法，是寻求最优路径的问题；第二个“正确”是目标的正确，是价值判断的问题。毫无疑问，后者是首要的问题，做任何事情，都要有个正确的方向。而实现目标的方法也是很重要的，尽管有条条大路通罗马，但方法不恰当，将难以有效实现目标。

1.1.2 实现管理目标的基本途径

效益 = 产出 / 投入，产出增加或者投入减少，都意味着效益的提高。对于一个企业来讲，效益的获得是从具体的提高劳动生产率、节约成本、保障安全等等方面来实现的，但无论哪一个环节，都离不开以下基本途径。

➤ 科学的设计

对于管理者来说，管理要做的事情可以概括为：决策、计划、组织、协调、激励、控制，并在做这些工作时积极进行创新，寻求问题的最优解。

最优解的获得依赖于真实的数据、精密的计算、合理的

预测，这需要科学的求实精神，又需要遵循管理的一般规律，同时需要科学的方式方法。

➤ 有效地执行

美好的设计，要有力地落实到行动中才有实际的价值，因此团队的执行力是管理目标达成的重要砝码。现实中，有很多好的战略决策，但是却没有收到好的效果，其根本原因就是执行过程中渐渐扭曲了设计的初衷，增加了太多的自主成分。高效而准确地执行上级的指令，才能做到企业一盘棋，打好分工协作战。

➤ 全员参与

既然是管理，就是要指挥下属去做，是要依靠群体、团队的力量来达成某种目的。为此，管理的重要任务就是努力营造一个良好的环境，调动起大家的工作积极性，使得工作的人愿意贡献出自己的能量。全员的参与，一方面是尊重每一个员工的意愿，另一方面也为大家直接参与到组织的运营发展决策提供平台。事实上，管理目标能否达成，很大程度上取决于细节的积累。而细节是靠组织全体成员的投入和责任心来保证的。日本企业崛起的根本原因就是其全员高度参与和精益求精的管理模式。