

现代企业班组管理培训教材

企业班组长 培训教程

QIYE BANZUZHANG PEIXUN
JIAOCHENG

北京市劳动和社会保障局组织编写

刘 宇 曲 立 金春华 编
韩福荣 审



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业班组长培训教程/北京市劳动和社会保障局组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

现代企业班组管理培训教材

ISBN 7-5045-5668-8

I. 企… II. 北… III. 生产小组-工业企业管理-技术培训-教材 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 052445 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 276 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 24.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

编 者 的 话

《企业班组长培训教程》是“首都职工素质教育工程”推出的培训教材之一。

本教程在北京市劳动和社会保障局的指导下,根据首都职工素质教育的目标要求编写而成,全书由三篇、十一章组成。

第一篇“班组长的角色认知与自我发展”由第一、二章组成,介绍了班组长应具备的基础管理知识,角色分析、定位与转换,以及企业文化和学习型组织的创建等内容。第二篇“班组长的管理技能开发”由第三、四、五、六章组成,阐明了班组长的领导能力、激励能力、人际能力的提升和团队建设等方面的内容。第三篇“班组长的现场管理技巧”由第七、八、九、十、十一章组成,从具体的操作层面阐述了有关现场管理的技巧,主要涉及班组长的作业管理、物料管理、质量管理、设备管理、5S管理等现场管理的基本知识和方法。

本教程在编写过程中力求观念新、内容全、联系实际好,各章节在论述理论概念和方法的同时,针对班组管理实际情况详细阐述了实施的要点和步骤,从理论知识的描述到方法技巧的应用,均体现了易于理解、可操作性强的特点,在内容上简单明了、通俗易懂,适合广大班组长阅读。为使读者在较短时间内收到较好的学习效果,在每一章前均列出了学习要点,每一章后列出本章小结,并编排了思考题及多种形式的案例供读者学习时参考使用。

本教程可作为企业班组长培训教材,也可作为社会各类组织开展基层管理骨干培训的教材,对大专院校企业管理专业的师生也具有一定的参考价值。

本教程由北京信息科技大学刘宇、曲立、金春华编写,北京工业大学韩福荣教授审稿。北京信息科技大学许品顺、吕晓岚、田丁、孟艳、李长江参与了资料收集与文字整理工作,在此一并表示感谢。在编写过程中,参考了国内外的相关文献,因篇幅有限,未能一一注明,在此向作者致谢。

由于时间仓促,水平有限,错误和疏漏之处在所难免,恳请专家、学者、企业管理专业人士和广大读者批评指正。

目 录

第一篇 班组长的角色认知与自我发展

第一章 班组长的角色认知·····	(3)
第一节 班组长的基础管理知识·····	(4)
第二节 班组管理·····	(7)
第三节 班组长的使命和基本任务·····	(9)
第四节 班组长的角色分析、定位与转换·····	(11)
第五节 企业文化与学习型组织·····	(13)
第二章 班组长的自我发展·····	(21)
第一节 班组长的基本素质·····	(22)
第二节 班组长的能力开发·····	(24)
第三节 班组长的自我成长与提升·····	(27)
第四节 班组长提高工作绩效的方法·····	(30)

第二篇 班组长的管理技能开发

第三章 班组长领导能力的开发·····	(43)
第一节 领导的本质·····	(44)
第二节 班组长影响力的培养·····	(47)
第三节 典型的领导理论·····	(49)
第四章 班组长激励能力的开发·····	(57)
第一节 激励概述·····	(58)
第二节 早期激励理论·····	(59)
第三节 现代激励理论·····	(63)
第四节 常见的激励手段·····	(65)
第五章 班组长人际能力的开发·····	(71)
第一节 改变组员态度的技巧·····	(72)

第二节 说服组员的技巧·····	(74)
第三节 表扬组员的技巧·····	(76)
第四节 批评组员的技巧·····	(77)
第六章 班组团队建设 ·····	(83)
第一节 团队概述·····	(84)
第二节 团队建设·····	(87)
第三节 团队精神·····	(89)
第四节 团队沟通·····	(92)
第五节 团队冲突·····	(96)

第三篇 班组长的现场管理技巧

第七章 作业管理 ·····	(105)
第一节 作业准备与作业标准化·····	(106)
第二节 作业计划安排·····	(108)
第三节 作业进度控制·····	(111)
第四节 人员调配·····	(114)
第五节 目视管理·····	(116)
第八章 物料管理 ·····	(123)
第一节 物料申请与领用·····	(124)
第二节 物料消耗与成本核算·····	(126)
第三节 在制品控制·····	(130)
第四节 ABC 物料控制方法 ·····	(133)
第九章 质量管理 ·····	(141)
第一节 质量管理基本概念·····	(142)
第二节 QC 小组 ·····	(146)
第三节 ISO 9000 标准与质量认证 ·····	(150)
第四节 6 西格马管理与卓越绩效 ·····	(154)
第十章 设备管理 ·····	(161)
第一节 设备及设备分类·····	(162)
第二节 设备的使用与维修·····	(163)
第三节 备件管理·····	(167)

目 录

第四节 全员生产维修 (TPM)	(170)
第五节 安全管理	(173)
第十一章 5S 管理	(179)
第一节 整理的含义与实施	(180)
第二节 整顿的含义与实施	(182)
第三节 清扫的含义与实施	(185)
第四节 清洁的含义与实施	(187)
第五节 素养的含义与实施	(189)
第六节 5S 的发展及与其他管理活动的关系	(191)
参考文献	(196)

第一篇 班组长的角色认知与自我发展

引导语

在激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略最终都是由基层团队来执行。而那些号称“兵头将尾”的班组长就是这些基层团队的核心人物。作为核心人物如何在班组中发挥核心作用，这是每个班组长应该思考的问题。

本篇将帮助班组长思考并回答这一问题。

企业中的班组长都是在工作现场“摸爬滚打”干出来的，他们技能娴熟，吃苦耐劳，一个人埋头苦干绝没问题，可是要带领团队实现目标，有些班组长就有点力不从心了。有人将这样的班组长比喻为“球星”，只发挥了技术能手的作用，而没有发挥“教练”的作用。那么班组长应如何从技术能手走上管理岗位呢？本篇第一章中班组长的基础管理知识、班组长的使命和基本任务，以及班组长的角色分析、定位和转换的内容将帮助班组长掌握基础管理知识，在明确角色定位的基础上，面对企业内部以及企业外部的不同人员，成功地实现角色转换，完成基层管理者的职责。

企业中的班组长日常处理的都是细碎繁杂的事务，每天都在工作现场忙忙碌碌地度过。他们往往对自我发展的长远之计缺少自己的设想，对自身管理能力应从哪些方面提高以及如何提高缺乏考虑。本篇第二章中班组长的素质、能力开发、自我发展方法的内容将帮助班组长明确自己应具备的素质和能力，掌握自我开发和提高的方法，并学会运用提高工作绩效的方法。

第一章

班组长的角色认知

【学习要点】

- ◆ 什么是管理以及为什么要管理
- ◆ 班组的构成和班组管理的内容
- ◆ 班组长的使命和基本任务
- ◆ 班组长的角色分析、定位与转换
- ◆ 企业文化与学习型组织

认真思考和理解班组长的使命和基本任务，强化角色认知，可以更加有效地发挥班组长的作用并取得更佳的组织成果。

第一节 班组长的基础管理知识

管理，就是计划、组织、指挥、协调和控制。

——亨利·法约尔

一、什么是管理

“什么是管理”，这好像是一个很简单的问题。事实上，不同的人对于管理有不同的理解。本书将以系统的观点来解释管理的含义。系统理论认为，企业就是一个转换器，通过生产过程将输入的资源（包括人力、财力、物力和信息）转换为产品或服务，并通过市场分销活动将产品或服务提供给客户。

所谓管理就是通过组织和协调人力资源和物质资源以达成组织目标的过程和活动。这里的组织目标包括两个方面：一是使组织的服务对象获得满意，二是使服务提供者获得满意。这一定义强调了如下几点：

➤ 管理包括对人力资源和物质资源的组织与协调。管理必须能够平衡人力资源与物质资源之间的关系，提高资源的配置效率和企业市场上的竞争力。

➤ 达成目标。管理的核心任务就是有效地实现组织的目标。

➤ 客户的满意程度和组织成员的满意程度是衡量组织目标实现程度的最重要指标。

二、为什么要管理

管理是一种社会性活动，它是在群体互相协作过程中的一种社会性职能。一个人简单完成一项任务时，虽然也需要做出决策和安排，但不能认为这就是管理，因为他不需要其他人的协作，他所做的一切都是个人的活动，这种个人的活动并不属于管理学的研究范畴。

1. 管理的产生

组织是协作的需要，同样，管理也是协作的需要。管理是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的。在群体劳动过程中，人们产生了互相影响和互相制约的管理，客观上需要协调行动，这种客观要求就产生了管理。马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人活动，并执行生产总体的运动。”这句话说明，协作过程需要“协调个人活动”，而要协调个人活动就需要“指挥”。这种指挥就是管理职能的体现。

2. 管理的范围

由于大量的管理工作都集中于盈利性组织，这就给人一种印象，似乎只有盈利性组织才需要管理。事实上，不仅仅盈利性组织需要管理，非盈利性组织以及其他组织也同样需要管理。所以，任何组织都必须为取得组织成果而进行管理。

3. 管理的作用

随着生产社会化的发展,管理已经成为现代社会中任何一个组织都不可缺少的职能,在人类社会活动中发挥着越来越重要的作用。

通过管理促进组织发展已经成为世界公认的一条规律。美国管理大师彼得·德鲁克在总结战后管理热潮对世界各国经济发展的影响时指出:“经济发展和社会发展首先意味着管理。”历史证明,管理已经成为支撑现代社会存在和发展的重要支柱,无论企业是大还是小,是服务业还是制造业,是踞于一点还是跨于全球,都越来越依赖于管理。

三、管理的对象

管理的对象也称为管理的客体,指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中,管理对象主要是指人、资金、物、信息、技术、时间等一切资源,其中最重要的是对人的管理。对人的管理主要涉及人员调配、工作评价、人力开发、组织发展等。对资金的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、成本效益分析等。对物的管理主要涉及物料的采购、存储与使用,设备的保养与更新等。对信息的管理主要涉及组织外部、内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用,发展趋势的准确预测等。对技术的管理主要涉及新技术的研发、引进与使用,各种技术标准的制定与执行等。对时间的管理主要涉及如何合理安排工作时间并提高工作效率等。

四、管理的职能

管理作为一个过程,管理者在其中要开展一系列活动,这就构成了管理者的职能,通常称之为管理职能。管理职能一般分为计划、组织、领导和控制四项职能。

1. 计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的前提下,对组织未来环境的发展趋势做出预测,根据预测的结果和组织拥有的资源建立相应的组织目标,并在此基础上制定出具体的方案和措施,为组织目标的实现做出完整的谋划。

2. 组织职能

组织职能有两层含义:一是指为了实施计划而进行组织结构的设计,如成立某些部门或对现有机构进行调整;二是指为达成计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、设备、技术、物资等的调配。

3. 领导职能

领导职能就是通过各种方式对组织成员施加影响,使他们努力地完成工作目标,包括指挥、激励、协调和沟通等。

4. 控制职能

控制职能所起的作用是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行,发现偏差、分析原因并进行纠正,以确保组织目标的实现。

上述管理的四个职能是相互联系、相互制约的,其中,计划是管理的首要职能,是组织、领导和控制职能的依据;组织、领导和控制职能是有效管理的重要手段,是计划及其

目标得以实现的保障。只有全面协调四个方面，使之成为管理活动的整体，才可能保证管理活动的效果和效率，从而高效地实现组织目标。

五、管理者的类型

管理者是指从事管理活动的人，即在组织中担负计划、组织、领导、控制四项职能以实现组织目标的人。组织的管理者可以按其所处的管理层次分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的管理者。其主要职责是制定组织的总目标、总战略，把握发展方向，对组织绩效负责。高层管理者的决策是否科学、职权利用是否得当等，直接关系到组织的兴衰存亡。

2. 中层管理者

中层管理者通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的管理者。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作，或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋。中层管理者在组织中起着承上启下的作用，对上下级之间的信息沟通、政令通行等负有重要的责任。

3. 基层管理者

基层管理者即一线管理人员，是组织中处于最低层次的管理者。其主要职责是给下属的作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业，保证各项任务有效完成。

六、管理者的技能

任何管理者都必须具备三个方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等都掌握有相应领域的技术技能。一般而言，所处的管理层次越低，对技术技能的要求越高；所处的管理层次越高，对技术技能的要求越低。管理人员没有必要使自己成为某一技术领域的专家，因为他们可以借助有关专业技术人员来解决技术性问题。但他们需要了解或初步掌握与其专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通和交流，从而无法对其所管辖的业务范围内的各项工作进行指导。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即理解他人并与他人共事的能力。这种能力当然包括领导能力，即同下属人员沟通并影响下属人员的行为。除了领导下属人员外，管理者还要与上级领导和同级同事打交道，同时还要联络组织外部的单位以求得各方力量的配合。管理最主要的任务是管理人，这就要求管理者必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和激励人以实现组织目标的能力。因此，人际技能对于各个层次的管理者来说

都很重要。

3. 概念技能

概念技能是指管理者认识复杂动态问题，发现影响问题的因素并解决问题的能力。概念技能对于高层管理者来说非常重要，因为高层管理者需要考虑组织和外部环境的互动、组织的整体战略和目标、组织各个部分的相互关系等关键问题。

第二节 班组管理

组织是某一种群联合为了达到某种共同的目标的形式。

——詹姆斯·穆尼

班组是企业的细胞，是企业各项工作的落脚点，是企业生产服务的前沿阵地。班组管理是企业内部一项重要基础建设的综合性工作。企业要通过班组管理来合理地组织人力、物力，充分发挥全班组人员的积极性，团结协作，完成班组生产任务和各项经济效益指标。一个班组的战斗力反映了这个企业的竞争力。

一、班组构成

班组构成是根据在作业场所上的产品或服务的技术标准和工艺要求，由若干相同或不同岗位的员工及一定数量的设备、工具和物料等生产资料形成的组合。简单来说，班组构成就是班组里人、物、作业场所的组合。

班组划分要适应生产过程专业化的要求，一般由密切相关的若干操作岗位组成，这样可便于对工人的生产活动进行具体指导和组织，并有利于工人参加管理。

生产班组的规模主要指班组岗位和人数的多少。规模过大，班组长的负担过重，难以做到正确地指挥生产；规模过小，班组的数量过多，容易造成车间领导精力分散。一般情况下，班组规模应与生产过程和业务流程的特点相适应。

二、班组管理的内容

班组管理就是整合班组资源，协调班组成员，开展计划、组织、协调、领导、控制和创新等活动，实现班组既定目标的过程。班组管理的基本内容包括目标管理、安全管理、劳动管理、作业管理、物料管理、质量管理、设备管理、成本管理、民主管理、思想教育等方面，可谓“麻雀虽小，五脏俱全”。班组管理包含了企业管理的全部内容，是企业管理的一个缩影。

三、班组管理的作用

无论是生产型班组还是服务型班组，都是企业制造产品和提供服务的作业场所。企业的生产活动都在班组进行，企业的资源绝大部分在班组保管、使用，企业的产品要由班组生产出来。企业产量和业务量的增加、质量的提高、成本的降低、效益的增长都是依靠基

层班组来实现的，因此，班组管理的好坏直接关系到企业经营目标的实现。只有班组充满生机，企业才会有活力，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。实际上，企业的生产经营实践也证明了这一点。

四、班组管理存在的主要问题

目前，班组管理存在的主要问题包括：

- 对班组的激励机制不科学、不完善
- 班组管理中缺乏目标管理
- 班组的文化氛围不活跃
- 班组中的民主管理不到位

为解决上述问题，结合优秀企业的经验，可以采取以下措施：

- 建立多样化的激励机制
- 注重班组的思想文化教育
- 提高班组长素质并开发能力
- 建立学习型组织

韩国最大的企业集团三星集团，包括 30 多个下属公司及若干其他法人机构，在近 70 个国家和地区建立了近 300 多个法人机构及办事处，员工总数 19.5 万人，业务涉及电子、金融、机械、化学等众多领域。2004 年，三星集团旗下 3 家企业进入美国《财富》杂志评比的世界 500 强行列，其中三星电子排名第 39 位，三星生命排名第 251 位，三星物产排名第 442 位。2005 年，三星集团品牌价值高达 150 亿美元，在世界百大品牌中排名第 20 位（电子产品类第 1 位）。其增长速度之快、产品涵盖之广、市场份额之大都是出乎人们意料的。三星集团的管理优势之一就是优秀的班组管理。三星集团的班组管理核心是以人为本，组织具有民主性，注重培训学习，注重实际效果，注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥。三星集团的班组管理带来的启示是要立足转变传统观念，加强班组自主学习和管理，加强班组创新能力，提高班组自我发展能力。三星集团班组管理中的激励措施、目标管理、民主管理、全面质量管理都运用得很好。

班组管理的内容是随着市场环境的变化和优秀榜样的出现而变化的，追求卓越应该成为班组管理的宗旨。美国哈佛大学教授约翰·科特说，一支军队在和平年代时只需要进行常规管理就可以了，但是一旦进入了战时，则需要很多天才军事指挥家。现代企业已经从“和平年代”进入了“战时”，企业需要更多的“天才军事指挥家”，因此，现在的管理方式和计划经济时代的管理方式早已完全不同了，管理工作，尤其是班组管理和班组长也要做到与时俱进。

第三节 班组长的使命和基本任务

每个管理者都是一个独立作战的经营体。

——海尔集团总裁 张瑞敏

班组长处在企业管理工作的最前沿，头绪繁多，责任重大。班组长不仅承担持续地按期、按质、按量交付客户满意的产品（服务）这些重要任务，还要上下沟通协调，管理好班组团队，需要较高的管理与沟通才能。本节我们就来讨论班组长的使命和基本任务。

一、班组长的使命

企业的使命是为自身生存发展目的定位。企业家的使命是让客户增值，让企业发展，让员工进步，让全社会受益。班组长的使命就是建设班组，在生产（服务）现场创造价值，为企业赢得利润。

企业班组长的使命包括四个方面：

1. 提高产品（服务）质量

提高产品（服务）质量主要是不制造或者减少不合格的次品，减少或消除不合格服务。如果不合格品率增高，为此而消耗的工时、材料、能源、设备的运转和劳动力都将被浪费掉；而在非制造业，不合格服务将导致顾客投诉，造成重大损失。在工作现场创造利润，最重要的一条就是减少不合格品。只有不断提高质量，比竞争企业的产品（服务）更优越，才能扩大销售，增加市场占有率，实现企业利润的最大化。

2. 提高生产（服务）工作效率

所谓提高生产（服务）工作效率，就是在使用同样的设备、工具进行工作时，在操作方法和工作方法上实现低成本、高质量、多产出。即和以前相比，投入的劳动力、材料和设备的运转是相同的，但生产的产品（提供的服务）比以前更多、更好。这个比以前更多、更好的部分就是利润的增加部分。企业要创造出更多的利润，最关键的就是提高劳动生产率。

为了提高生产率，要减少人员和设备方面的浪费和徒劳无益的时间消耗。在人员方面，班组长要履行管理职责，合理进行劳动调配，加快人员在劳动方面的生产周期（加快作业效率），减少无效的搬运，减少工作中的无效动作。同时要关注两点：一是提高班组 members 的技能，争取加快作业速度等；二是精心安排劳动调配，努力消除或减少无效的时间消耗，减少停工待料，消除由于发生故障而等候修复的时间等。在设备方面，一是要缩短设备作业周期（加快作业效率）等；二是减少设备的停歇时间，减少故障的发生次数，缩短修复的时间等。

3. 降低生产（服务）成本

利润的来源有两个环节：一是开源，二是节流。开源就是提高工作质量和工作效率，节流就是降低成本费用。为了在工作现场创造出更多的利润，在提高质量和效率的同时要降低生产（服务）成本。

4. 防止重大事故发生

如果发生工伤事故和灾害，就会丧失所创造的利润，尤其是一些安全事故会给企业造成毁灭性打击。为了在工作现场持续创造出更多利润，就必须杜绝或尽可能减少工伤事故和灾害的发生。为此，一方面要努力改善和提高机械设备的安全水平，另一方面要努力提高作业人员的安全意识和作业能力，努力改进安全措施。

二、班组长的基本任务

班组长的基本任务就是班组长具体岗位上的工作职责或工作任务。工作职责是指本岗位在组织中涉及的工作领域与具体工作内容，以及工作职责对应的各种管理权限与获得各种信息和资源的权限等。在整个组织结构中，不同的工作岗位具有不同的基本任务，其主要内容也不同。对于班组长来说，其工作性质属于全面管理班组的监督者，工作权限是对本班组职责范围内的工作有指导、指挥、协调、监督、管理的权力，工作责任是对班组所承担的工作全面负责。

一般来说，班组长的基本任务包括：

- 负责实现上层分解下来的工作目标，争取超额完成目标。
- 根据班组和企业的实际情况，认真制定工作计划。
- 合理协调班组各种资源，充分调动班组成员的工作积极性。
- 主持班组会议，上传下达，保持班组信息及时、准确、畅通。
- 确认检查工作，实施监督、指导功能。
- 营造并活跃学习氛围，促进班组竞争能力的提升。
- 总结工作，向其他部门或上级领导呈报工作情况。
- 完成上级领导交办的其他任务。

由此可见，班组长的基本任务是为完成班组长的使命而必须完成的基本工作和必须承担的责任。因此，班组长必须围绕基本任务，积极推进日常监督和管理工作的。

下面以维修班组长为例具体说明企业班组长的基本任务：

- 贯彻执行设备管理制度及各项规定。
- 掌握生产工艺，熟知主要设备的工艺条件。
- 掌握和熟悉车间设备的检修技术规程及有关技术标准规定。
- 负责组织维修人员搞好设备的检修工作。
- 定期参加车间组织的设备检查、评级，对设备缺陷及“跑、冒、滴、漏”及时采取措施，予以消除。
- 现场巡回检查下列状况：设备状况（润滑、密封、腐蚀）；建筑物状况；有无泄漏状况；检修质量及进展状况。

- 负责本班组人员的技术业务培训学习，提高员工的素质。
- 负责处理有关报表。
- 有权拒绝违反法律和企业规章制度的一切指令。
- 有权拒绝检修、安装、验收不符合质量标准的设备。
- 有权对违章操作的员工提出劝阻，对不听劝阻者提出批评教育和处罚意见。

第四节 班组长的角色分析、定位与转换

自我认知能够帮助我们站在旁观者的角度研究和理解自己，它不仅影响我们自己的行为 and 态度，还影响我们采取怎样的方式看待他人。

——斯蒂芬·柯维

人们常说：“人生就像一场戏。”而人生戏剧的情节发展在很大程度上与每个人自己选取的角色有关。这种对自己角色的定位会影响到所采取的具体行动。例如，有些人在面对领导时会不自觉地胆怯，影响工作上的发挥，而有些人则看不起领导，自行其是。那么，班组长应如何给自己的角色进行合理定位呢？

一、角色分析

企业的管理层次从纵向结构上划分为三个层次（见图 1—1）：决策层、管理层和执行层。

决策层聚集的是高层管理者，一般为总经理、董事长等；管理层聚集的是中层管理者，一般为部长、科长、车间主任等；执行层聚集的是基层管理者，一般为工段长、队长、领班，更多的是班组长。

角色分析是指对各种工作的性质、责任、相互关系进行系统调查和研究分析，并以科学系统的描述做出规范化记录的过程，也就是确定角色的位置，确定了位置也就确定了相应的权利和义务。班组长的角色分析主要是对班组长间相互关系的研究分析，并进行角色定位和角色转换思考。

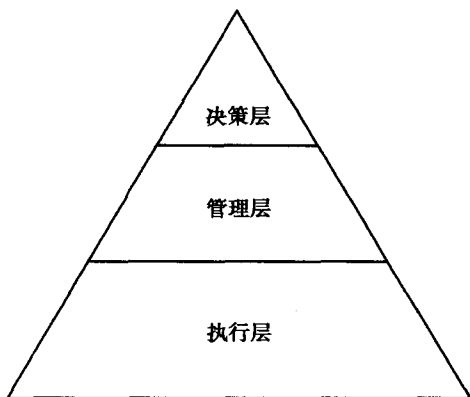


图 1—1 企业的管理层次

从企业管理层次来看，班组长处于基层，发挥监督管理者的作用。实际上，这个角色既是一线的领导者，又是一线的生产者。特别是对具有服务功能的企业，按照将顾客分为