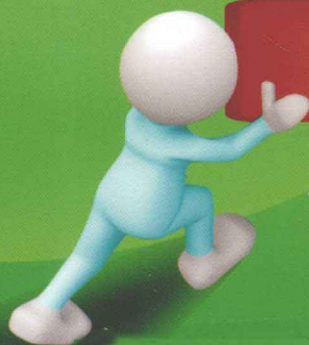


现代企业培训推荐教程

班组长领导技能提升手册

企业班组长 培训教程

人力资源和社会保障部教材办公室 组织编写



(管理能力)

新时期杰出班组长成长宝典!

打造一流基层管理团队，整合企业优质管理资源!



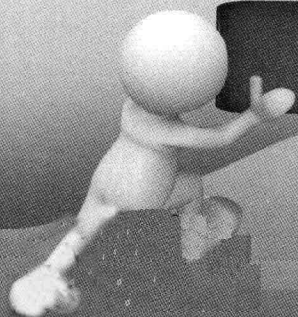
中国劳动社会保障出版社

现代企业培训推荐教程

班组长领导技能提升手册

企业班组长 培训教程

(管理能力)



编审委员会

范立荣 沈小君 李宇红

编写人员

主 编 沈小君
编 者 (以姓氏笔画为序)
曲芳婷 吕 刚 陈尊燕 秦 亮
梁 晨 姬瑞环



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. 管理能力/人力资源和社会保障部教材办公室组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2013

ISBN 978-7-5167-0370-0

I. ①企… II. ①人… III. ①生产小组-工业企业管理-技术培训-教材
IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 109233 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

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 320 千字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652

班组是企业的细胞，是企业所有生产、经营、质量、效率、技术、安全等活动的出发点和落脚点，是决定着企业竞争力和生存力的重要战场。

国资委前主任李荣融曾经说过：看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组做基石，企业的腾飞就是一句空话，世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业，没有一个是班组建设搞得不好的。

随着社会的进步和市场竞争的不断加剧，随着21世纪知识经济时代的到来，班组已经从“劳动型”和“经验型”向“学习型”转变，因而对班组长的素质、能力、方法和水平提出了更高的要求。如何与时俱进、不断创新、保持生机和活力，是摆在每一位班组长面前的重要课题。

本套丛书是一套以企业基层班组长为主要读者对象的应用型教程，包括“管理能力”和“工作实务”两册。

本套丛书力图通过软性技巧和硬性技术的有机结合，详细阐述班组工作全貌，以及班组长实施班组管理的思路、方法和要点，致力于对广大班组长提高领导技术和管理水平有所帮助，致力于对广大班组长不断提升自我素质和能力、开创美好的职业生涯有所帮助。

本套丛书在编写过程中，注重理论、方法和知识的系统性；注重时代性的体现、规律性的把握以及创造性的尝试；注重实务与案例的融合、实践与理论的关联以及应用与发展的呼应；注重简单明了、通俗易懂、可操作性强等特点。

本套丛书在编写过程中参考和借鉴了大量的国内外文献及相关学科的研究成果，广泛汲取各家之长，其内容力求与社会、企业对班组长的实际需要接轨，与企业班组长的资格评价接轨，与国际企业班组的发展趋势接轨。在此谨向企业班组领域的先行者、实践者致以崇高的敬意！

本套丛书得到中国国际职业资格评价协会、东亚星空国际文化传媒（北京）有限公司的支持和帮助，在此表示衷心的感谢！

鉴于编写人员水平和实践的局限，不足之处在所难免，我们热忱欢迎广大读者，特别是工作在企业一线的班组长们提出宝贵意见，以使其不断修改完善。

编者的话

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室组织编写，针对班组长工作的特点，详细介绍了企业班组长在实际班组工作中应掌握的各项管理能力要求，以及如何开展班组工作等内容，具有很强的指导性、实用性和可操作性。

全书分为五个篇章，主要包括：企业管理基础、班组管理概述、班组长角色认知、班组长工作能力、班组长管理方法与执业技巧。

本书是企业班组长培训用书，也可供相关人员参加在职培训、岗位培训使用，还可供相关人员作为工作中参考用书及继续学习时使用。

内容简介



目 录

第一篇 企业管理基础/1

第一章 企业的基本概念	3
第二章 管理的基本概念	5
第三章 企业管理的基本概念	9
第四章 现代企业制度的基本概念	11

第二篇 班组管理概述/13

第一章 班组的基本概念	15
第二章 企业与班组的组织结构	18
第三章 班组在企业中的地位和作用	23
第四章 班组管理的内容和特点	25
第五章 班组建设与班组管理	27

第三篇 班组长角色认知/33

第一章 班组长的岗位职责及工作内容	35
第二章 班组长的权力与权限	37
第三章 班组长的素质要求	41
第四章 班组长的选拔与聘用	51
第五章 班组长的自我建设	53

第四篇 班组长工作能力/69

第一章 领导能力	71
第二章 决策能力	80
第三章 执行能力	85
第四章 人际能力	91
第五章 沟通能力	120
第六章 语言能力	130
第七章 行文能力	147
第八章 激励能力	181
第九章 创新能力	194
第十章 学习能力	201
第十一章 建设能力	213
第十二章 法律法规运用能力	220

第五篇 班组长管理方法与执业技巧/257

第一章 班组长的管理方法	259
第二章 班组长的执业技巧	273

企业班组长培训教程
QIYE BANZUZHANG PEIXUN JIAOCHENG

第一篇

企业管理基础

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重要基础建设的综合性工作。

企业班组长作为班组管理最直接的组织者和指挥者，必须对企业和企业管理以及现代企业制度等基本知识有足够的认识 and 了解。

第一章

► 企业的基本概念

学习 目标

了解什么是企业
熟悉企业的特征及类型

一、企业的定义

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，并通过为社会提供所需商品或劳务来实现盈利，进行自主经营、实行独立经济核算、具有法人资格的经济组织。

二、企业的特征

1. 以盈利为目的

企业的一切生产经营活动都是为了赚取利润，这是它与非企业单位的最大差别。企业从事生产、流通、服务等经济活动的目的是以最低的成本，实现最大的盈利，即追求利润最大化。

2. 实行独立核算

核算即单独计算成本费用，单独计算盈亏，对经济业务单独做全面反映。企业自主经营，对行为的结果负责，经营效果好，有权获得其盈利；经营亏损，企业负亏损责任，甚至破产。

3. 具有法人资格

企业是法律关系的主体，它依照国家法定的设立企业的条件和程序设立，具备民事权利能力和民事行为能力，依法独立地享有民事权利和承担民事义务。

4. 从事生产经营活动或劳务的经济单位

企业必须从事生产经营活动或劳务，否则，不能称作企业。企业必须是一个经济单位，即应是一个经济实体。

三、企业的类型

企业是市场经济的主体，根据企业满足社会生产和生活的特点，划分为八大类型，即农业企业、制造企业、流通企业、金融企业、交通运输企业、邮电通信企业、建筑安装企业、房地产企业。

第二章

► 管理的基本概念

学习 目标

了解管理的定义和特征

熟悉管理的内容及职能

掌握管理者、管理层次的概念

一、管理的定义

管理是人们对组织的资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

二、管理的特征

1. 管理是人类组织社会活动的基本手段。
2. 管理的核心在于对现实资源的有效整合。
3. 管理在实践中表现为管理主体从事的主要活动或发挥的管理职能，比如计划、组织、指挥、协调和控制等。
4. 管理是一门科学，也是一种生产力。

三、管理的内容

管理由管理理论、管理原则、管理形式、管理方法和管理制度等内容组成。

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。只有全面协调这四个方面,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

管理者即管理的主体,他们通过指导别人的工作来完成组织目标和任务。他们是从事管理工作的人员,是管理活动的组织者。因其所处社会组织不同,管理者的具体工作内容也会有所区别,不过,每一位管理者都在履行计划、组织、领导和控制这些基本的管理职能。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在研究管理者日常工作的基础上,提出了管理者的角色理论。他认为,在管理活动中,管理者扮演着人际关系、信息传递和决策制定三个方面的角色,具体可细分为挂名首脑、领导者、联络人、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者和协调者等十种不同但又高度相关的角色。

与管理者相对应的是被管理者。被管理者即管理的客体,接受来自管理者的指导,负责在组织中执行具体的工作任务。组织中的大多数管理者既是管理者,同时又是被管理者。

根据所处企业组织层级的不同,管理者可以被区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者是一个组织整体行动的决策者,如企业的总经理等;中层管理者负责将高层管理者制订的计划方案转化为比较具体的目标和活动,如企业的部门经理、分厂厂长等;基层管理者实施、执行中层管理者制订的目标和计划,企业的业务主管、班组长等就属于此类管理者。

六、管理层次

管理层次是指从组织的最高层管理者到基层员工之间体现领导隶属关系的管理环节,即管理工作分为几级进行管理。一个组织的管理层次的多少,在很大程度上是由组织规模决定的。一个组织规模庞大、成员众多,而每个管理者的管理能力有限,不可能管好所有事,因此,在组织内划分管理层次就十分必要。通常,规模越大的组织,其管理层次相应就越多。

一般组织可以划分出三个管理层次:高层、中层和基层。

1. 高层

高层就是战略决策层或最高管理层,他们的信息来源以外部为主,以内部为辅,信息具有高度综合性特征,其视野宽广,主要关心的是“是否上马,什么时候上马”,管理决策所涉及的时间跨度可以长达3~5年,决策的不确定性及风险程度高。

2. 中层

中层就是协调层或经营管理层,他们的信息来源以内部为主,以外部为辅,信息具有中等汇总性特征,其视野中等,主要关心的是“怎样上马”,管理决策所需时间跨度一般为半年至两年,决策的不确定性及风险程度居中。

3. 基层

基层就是执行管理层或操作层,他们的信息来源于内部,信息具有详尽性特征,主要关心的是“怎样干好”,管理决策所涉及的时间跨度为日、周或月,决策的不确定性及风险程度相对较低。

一个组织的管理层次的多少,除与组织规模有关外,还与管理者的管理幅度大小有关。简单地讲,管理幅度是一个管理者直接管辖的被管理者的数量。在同等条件下,管理能力越强的管理者,其管理幅度越大。

管理幅度和管理层次是一对相互联系、相互作用的概念。一方面,在一个组织中,管理者的管理幅度越小,管理层次就越多;另一方面,在同一个组织中,职位较高的

管理者与职位较低的管理者相比,前者往往要花费更多的精力来处理许多非结构性的问题,为此,高层级的管理者的管理幅度常常会显得比低层级的管理者小。在现实中,常常可以看到这样的情况,一个企业的高层管理者直接领导的中层干部数量可能不超过十个,而基层班组长直接领导的工人数量可以多达几十人。

第三章

► 企业管理的基本概念

学习 目标

了解什么是企业管理

熟悉现代企业管理的基本内容

一、企业管理的定义

企业管理是对企业的生产经营进行组织、指挥、监督和调节等一系列职能的总称。

二、企业管理的基本内容

1. 建立现代企业制度

要使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的独立产权主体和市场运行主体，就必须建立现代企业制度。公司制是现代企业制度的主要形式之一。以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济的基础。现代企业制度是企业科学管理的一种新型的企业制度，是企业改革的方向，也是企业制度的创新。

2. 企业管理，本质上是对人的管理

管理是一种生产力，是通过合理的方法和手段，使系统内诸要素达到最佳状态，从而使系统发挥最大的功能。对于一个组织来说，管理的要素有管理者、被管理对象和管理手段。企业管理最终取决于现实的活动中的人，企业管理本质上是对人的管理。企业管理的基本准则，人道、民主、公正、效率原则贯穿全部管理活动，指导人们的全部管理实践。

3. 现代企业资源管理

企业管理实际就是通过有效地配置企业拥有的各种资源，实现最大化的企业经营目标。现代企业资源是指一切直接或间接地为企业经济活动所需要并构成生产要素的，具有一定开发利用选择性的资源。它包括人力、物力、资金、信息、时间和技术。

4. 现代企业信息沟通

一个成功的管理者在任何时候都会对管理沟通倾注很大的精力。准确、恰当的信息沟通，是一个企业管理者取得成功的必要途径。

5. 现代企业运作

企业运作就是投入、转换、产出和反馈这四个过程要素加以合理的配合，并在此基础上不停运转而形成的一系列转换过程。

6. 现代企业发展风险

在企业的发展过程中，必然会遇到有利于发展的各种机会，也会存在偏离企业发展目标的可能性，即发展的风险。企业发展的风险机制是现代企业管理的重要内容。

第四章

◎ 现代企业制度的基本概念

学习 目标

了解企业制度与现代企业制度的定义
熟悉现代企业制度的特征及主要内容

一、企业制度与现代企业制度

1. 企业制度

所谓企业制度，是指由国家特定的法律和政策所规范及约束的企业内部外部关系的行为准则。企业的组织形式不同，其内外关系的行为准则也就各不相同。

2. 现代企业制度

所谓现代企业制度，是指在现代市场经济条件下，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以股份有限公司为重点的，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型的企业制度。

二、现代企业制度的特征

1. 产权关系明晰

现代企业制度的典型形式是公司制企业，公司制企业的产权关系明晰。企业财产的所有权属于投资者，企业拥有一切出资者投资形成的全部法人财产权，出资者所有权与法人财产权相分离。

2. 资产保值增值

现代企业制度的公司制企业，以其全部法人财产依法经营，自负盈亏、照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。

3. 权责关系明确

公司制企业的出资者按投入企业的资本享有所有者权益，即资产受益权、重大决