

金牌班组长的最佳培训手册

如何当好 班组长

张立光 / 编著

RUHE DANGHAO
BANZUZHANG

班组长是上级领导与一线员工之间沟通的主要桥梁。班组长管理工作质量的高低，一定程度上直接影响着公司或部门的整体工作进度和经济效益。

中国商业出版社

◀ 金牌班组长的最佳培训手册 ▶

如何当好 班组长

RUHE DANGHAO BANZUZHANG



张应尧 / 编著

图书在版编目(CIP)数据

如何当好班组长/张立光编著. - 北京:中国商业出版社,2011.3

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7164 - 2

I. ①如… II. ①张… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 030903 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 · www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 12.75 印张 195 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价:25.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

如果把一个单位比喻为一棵枝繁叶茂的参天大树,那么,班组长就好像大树上的节点,将根部的营养分解,然后传递给枝叶;如果把一个单位比喻为一座高耸入云的摩天大厦,那么班组长就好比大厦的基石,承载着压力,支撑着稳定……

可见,无论是在一个机关事业单位,还是一个企业公司里面,班组长所发挥的作用都越来越大。原因是一线班组直接为老百姓或客户提供指导和服务,其服务质量的好和坏,直接影响着一个单位和公司的知名度、美誉度。

随着现代社会经济的发展,“决战在班组”的单位、公司越来越多。在机关事业单位里面,一个班组员工的精神状态和工作水平直接反映着整个机关单位的素质和形象;而商品零售型企业、生产加工型企业,还有银行、旅行社、饭店、医院、运输、资讯、公关、媒体等服务企业,也都是依赖班组面向客户提供优质的服务,来实现发展和壮大的。对于这些单位和公司,要想打好未来之战,必须打好打赢“决战在班组”这场硬仗。

因此,现代班组长肩负着重大使命。“上面千条线,下面一根针”,方针政策再好,也都要通过班组长去贯彻、执行、落实;“火车跑得快,全靠车头带”,班组长在不断提高自我的同时,还要想方设法带领组员,一同出色地完成指导、服务、生产、经营、销售等指标和任务。可见,一个单位或企业要创一流,必须从基础抓起,从每个班组抓起,从提高班组的思想、技术和管理水平抓起。

然而,那种工头式的班组长工作方式早已落伍。新时期的班组长只有掌握先进的工作方法,讲究卓越务实的领导艺术,才能不断提高管理质量,调动广大组员的积极性,为单位和公司的发展壮大贡献力量。

为此,我们组织一些管理专家和工作在一线的杰出班组长们编撰了这本《如何当好班组长》。首先,我们在班组长的定位上做了应有的延伸,即

随着时代发展的要求,班组长已经远非只是生产加工企业的班组长,而是所有机关、企事业单位的班组长;其次,我们更进一步结合班组长的工作实际,提出了班组长不再是单位或公司里面的“一块砖”,而是一个有血有肉的管理者的理念,并且制作了 30 多个比较实用的记录表、检查表、自测表,让人一目了然,增加了可操作性和实用性。再者,在语言运用上,我们也力求尽量简洁明了,通俗易懂,贴近实际,贴近班组长。

本书适合于一切机关、事业单位和企业公司的班组长们,是所有班组长案头必备之书。尤其是对于一些企业的生产、经营、销售、质量、采购、物流、服务等基层部门主管、经理、工段长、班组长,既可以作为自我提高的学习读本,也可以作为管理、素质、能力培训的教材。

编者

2011 年 2 月于北京

目 录

第一章 擦亮班组长的招牌

- 1. 班组长的地位 /3
- 2. 班组长的职责 /5
- 3. 班组长的作用 /6
- 4. 班组长的类型 /7

第二章 锤炼班组长的能力

- 1. 上传下达的能力 /13
- 2. 里外影响的能力 /14
- 3. 左右协调的能力 /16
- 4. 带领引导的能力 /18

第三章 扮好班组长的角色

- 1. 了解上司真实期望 /23
- 2. 谙熟组员的内心愿望 /25
- 3. 给自己定好位置 /28
- 4. 克服认识上的误区 /30
- 5. 树立班组长良好形象 /33

第四章 谙熟班组工作的原则

1. 目标统领的原则 /39
2. 利用制度的原则 /41
3. 有效分工的原则 /44
4. 把握动机的原则 /45
5. 忠诚合作的原则 /47
6. 讲求技巧的原则 /48

第五章 事半功倍的工作方法

1. 传达好上级命令 /59
2. 合理分派组员工作 /61
3. 关键时刻果断决策 /62
4. 精心开好班前会议 /64
5. 授权授权再授权 /66
6. 搞好组员绩效考评 /68

第六章 班组长日常工作管理

1. 班组物资的管理 /79
2. 强化信息的管理 /81
3. 资金使用上的管理 /83
4. 质量和服务的管理 /84
5. 对相关客户的管理 /86

6. 班组大事小情的管理	/88
--------------------	-----

第七章 营造积极向上的氛围

1. 经常开展谈心活动	/101
2. 加深组员之间的理解	/105
3. 通过学习提高素质	/106
4. 经常教育和培训组员	/109
5. 全力调动组员的积极性	/113

第八章 班组长要做到一呼百应

1. 搞好团结是大事	/119
2. 对组员必须讲真情	/121
3. 让组员乐意听命于你	/124
4. 赢得组员支持和拥护	/126
5. 用娱乐拢住组员的心	/128

第九章 班组长与上司相处秘笈

1. 深入了解自己的上司	/133
2. 对上司的命令马上执行	/134
3. 当好上司的参谋	/135
4. 恰如其分地讨好上司	/138
5. 面对上司的批评必须冷静	/140

6. 妥善地与缺陷型上司相处	/142
----------------------	------

第十章 这样管理组员最有效

1. 让组员们参与进来	/149
2. 奖惩组员讲技巧	/150
3. 尽心培养左膀和右臂	/157
4. 加强对组员的控制	/161
5. 怎样管理好各类组员	/163

第十一章 班组长要敢打破常规

1. 班组长是创新的源泉	/177
2. 创新要靠自动自发	/178
3. 打破常规不能墨守成规	/179
4. 常规为什么难打破	/180
5. 打破常规别有洞天	/182

第十二章 做上层管理者的后备军

1. 学会像上司一样思考	/187
2. 把喜怒哀乐藏进口袋里	/189
3. 上司的错不能说出口	/190
4. 利用各种机会表现自己	/192
5. 站对队伍容易晋升	/194

第一章

擦亮班组长的招牌

班组长是企事业单位里面上级领导与一线员工之间沟通的主要桥梁。班组长管理工作质量的高低,一定程度上直接影响着公司或部门的整体工作进度和经济效益。

班组是一个单位的最基本单元,企事业单位的所有生产、经营、服务、管理活动都由班组进行,所以班组工作的好坏直接关系着一个组织事业的成败。只有班组充满了勃勃生机,这个团队集体才会有旺盛的活力,才能在激烈的经济竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞,只有人体的所有细胞全都健康,人的身体才有可能健康,才能充满旺盛的生机和活力。

1. 班组长的地位

2. 班组长的职责

3. 班组长的作用

4. 班组长的类型

1. 班组长的地位

班组作为机关事业单位、企业里管理服务和生产经营活动的一级组织，是一个集体的基本细胞，是单位发展建设的前沿阵地。从机关事业单位、企业内部的纵向结构看，无论在一个单位中采用何种组织结构，如职能制、直线制、矩阵制等，也无论单位里有多少管理层次，都离不开最基层的班组。一个班组虽然只是一个局部环节，但如果它与机关事业单位、企业的整体脱节，完不成既定的工作或任务，就会破坏机关事业单位、企业的均衡管理、服务或生产经营，会造成单位里业务和正常工作的中断，所以班组是单位里面不可缺少的一个重要环节。

而这个班组中的领导者班组长是一个企事业单位得以正常运转的最直接指挥者和组织者，也是最基层的负责人。班组管理是指为完成班组各项任务而必做的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组工作均衡有效地进行、产生“1 + 1 > 2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项工作指标。

在实际工作中，上级领导的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批让领导者放心的班组长来组织实施，那么领导层的政策也会很难落到实处。所以，任何一个领导者都必须把班组长重视起来。

由于班组的特殊地位，决定了班组长要对三个阶层的人员采取不同的立场：面对组员应该站在单位领导者的立场上，用领导者的声音说话；面对上级管理者班组长应站在组员的立场上，用组员的的声音说话；面对直接上司应站在组员和上级辅助人员的立场上讲话。所以，班组长找准自己的位置，摸清工作的方向，不揽权，不推责，对做好本职工作具有一定的现实意义。



班组基本情况表

表 1—1

班组 人数		男员工 人数		女员工 人数		平均 年龄	
组建 时间		文化 结构		文化 结构		职工培 训情况	
班委 会成 员情 况							

注：“职工培训情况”一栏主要填写班组业务普及或提高情况。

2. 班组长的职责

班组长是企事业单位中人数相当庞大的一支队伍,班组长既应该是技术骨干,又应该是业务上的多面手。班组长综合素质的高低决定着领导者的决策能否顺利地实施,因此班组长尽职尽责至关重要。有人说,班组长的工作比较实。所谓“实”,就“实”在一方面班组长不脱离一线,另一方面班组长要解决班组许多具体实际问题,特别是服务质量、劳动用工、工资奖金分配等涉及服务对象和员工切身利益的实际问题。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。在员工中,班组长是“将”,在所有管理者中,班组长又是“兵”。班组长是不脱产的“将”,指挥一班人的“兵”。在具体的工作中,班组长一方面要懂业务,有吃苦精神,用模范行为来当好“兵”的带头人;另一方面,又要在工作一线指挥全组人员,解决好各种管理问题。班组长要妥善处理好组员的矛盾纠纷、技术培训、利益分配等问题。总之,班组的问题事无巨细,哪一件也少费不了班组长的心血。具体地讲,班组长的职责主要包括:

(1)辅助上级管理者做好工作。班组长应及时、准确地向上级领导反映工作中的实际情况,提出自己的建议,做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和工作安排上,没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

(2)班组日常工作的开展和管理。班组里员工的调配、分工、考绩以及员工的业务培训、服务指导、工作场所的卫生、班组思想建设等都属于班组长日常管理范畴。



3. 班组长的作用

班组是一个企事业单位的最小工作单位,班组管理也是单位管理中的基础。无论什么行业或系统的班组长,一般都具有以下三个作用:

(1)班组长的做法直接影响着单位领导决策的实施,因为即使领导的决策再好,如果执行者不得力,决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施,影响着整个团队组织目标的最终实现。

(2)班组长既是组织里面承上启下的桥梁,又是员工之间相互联系的纽带。员工之间关系的维系,团队人气的凝聚,都始于班组长。

(3)班组长是团队组织业务的直接组织者和实施者,一项业务的开拓,一项工作的开展,都少不了班组长的直接参与和实施。员工是否精通本职业务,能否掌握熟练的业务技能,思想觉悟如何,这都决定着管理实施的成败。班组就是学习业务技术,提高思想与文化技术素质的重要场所。班组长可通过结合工作任务开展日常业务培训,提高组员的服务水平和业务素质。在班组里,组员朝夕相处,互相比较了解,最便于开展有针对性的日常教育工作,还可配合单位部门的系统教育,不断提高自身的思想与文化素质。

组员情况一览表

表 1—2

编号	姓名	性别	年龄	工作年限	文化程度	工作经历	爱好特长	联系方式	家庭住址	岗位等级
1										
2										
3										
4										
5										

4. 班组长的类型

由于班组长一般都不脱产,属于业务和管理“一肩挑”,这就决定了班组长必须有较高的业务水平。如果一个班组长没有较高的业务素质,不精通业务细节,不熟悉服务、经营和管理规程,抓不住工作的关键环节,很难想象出他能够比较出色地完成班组工作任务。

掌握专业知识与工作的业务技能是从事管理工作的基本要求,是发挥班组长作用的基础。每个班组长必须根据不同的行业性质、自身需求进行有针对性的学习与积累。学习内容包括业务、财务、商务等经营管理的知识,以及工作技巧和一些相关法律、规定和规则。

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工作岗位。但仍然有一部分班组长,他们是靠师傅带或自己摸索积累经验而逐渐成长起来的。缺乏系统的管理知识,是他们的通病,也给他们造成了一些缺陷。一般情况下,缺陷型的班组长特点和改进方法如下表:

缺陷型班组长一览表

表 1—3

类型	优点	缺点	改进方法	魅力指数
技术型班组长	业务能力强,能独当一面	1. 缺乏人际关系协调能力 2. 工作方法比较简单 3. 处理问题比较机械	进行人际关系方面的学习和改善	☆☆☆☆



类型	优点	缺点	改进方法	魅力指数
盲目型班组长	能不折不扣地完成上级交给的任务	1. 具有执行的精神 2. 缺乏创新和管理能力 3. 态度和作风生硬,有官僚主义的感觉	多领会上级意图,开拓创新,多学习管理方面的知识,提高领导艺术	☆☆
大撒把型班组长	无	1. 对工作没有责任心 2. 得过且过 3. 没有威信	加强责任心	
劳模型班组长	工作踏实,勤勤恳恳,不讲报酬	1. 靠自己行动影响组员工作 2. 不适合承担开拓性工作	加强管理能力,发挥领导作用	☆☆☆
哥们义气型班组长	有凝聚力,讲究义气	1. 容易感情用事 2. 缺乏原则性,把自己混同于非正式的小团体的小头目	找准位置,摆正态度	☆☆

调查显示,目前上表中的5种缺陷型班组长在一些企事业单位里面普遍存在。他们最大的弱点就是缺乏令人满意的管理能力,从而导致一些具有较高价值的领导决策,得不到有效的贯彻和执行,严重地影响了企事业单位的经济、效益,极大地损害了企事业单位的良好形象。所以,加强班组长管理素质的培训势在必行。经验的确很重要,但是不系统的经验毕竟存在着一些盲区,所以我们提倡通过系统的培训来提高班组长的管理水平,使班组管理工作由自发上升到自觉的层次。