

JICHUANGLI
PEIXUNJIAOCAI

基础管理培训教材

优秀班组长 人员管理

——【第2版】——

YOUXIU BANZUZHANG
RENYUAN GUANLI

杨剑 黄英◆编著

 中国纺织出版社

JICHU
GUANLI
PEIXUN
JIAOCAI

基础管理培训教材

优秀班组长 人员管理

——【第2版】——

YOUXIU BANZUZHANG
RENYUAN GUANLI

杨剑 龚英 编著

 中国纺织出版社

前 言

彼得·杜拉克说过：“管理的第一要素是人。”在人、财、物等生产要素中，人是最重要的因素，因为所有的事情都是要人去做。

在任何类型的企业中，基层员工都是数量最大的，特别是制造业和服务业，一线员工占到80%以上。对这部分员工管理的好与不好，直接关系到经营是否成功，关系到企业发展状况和竞争力的高低，直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，进而影响企业的经营成败。

班组长作为连接中层管理干部与员工的桥梁，在企业组织中具有举足轻重的作用。班组长不但要管物、管事，而且首先是要管人。优秀班组建设是企业和服务组织提升管理效率的重要手段。

在本书中，我们针对班组长的工作特点，全面介绍了班组人员管理的知识和技巧，内容主要包括：

- 了解状况，知己知彼；
- 进行有效沟通与协调；
- 营造和谐班组人际氛围；
- 激励员工，提升士气；
- 为员工提供咨询与指导；
- 对员工进行培训；
- 做好新员工的管理；
- 监督与评价员工表现；
- 应对不同类型的员工。

衷心希望每一位班组长可以从中找到有关你在工作中的重点和有待改善的某些方面，寻求自我提升和自我发展的最佳途径。

针对班组长的自身特点和岗位要求，本书在编写过程中，我们注意到概念与应用的结合，理念与方法的结合，管理原则与流程步骤、方法技巧的结合，并配备了大量的图表。对工作在电子、塑胶、五金、机械、印刷、化工等行业及其服

2 优秀班组长人员管理

务业的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，该书是一本很好的实用性读物。

班组长要管理好班组成员，首先要改变自己的心态，成为一名高素质的班组领头人。

1. 激情工作

激情是成为优秀班组长的关键因素。作为班组长终日面对繁琐的事务，面对来自业务、生产指标和客户的压力，能够几十年如一日地做好这些工作，激情是至关重要的。

2. 以身作则

对于班组层面的各项知识、技能，班组长一定要率先掌握，对于公司的各项制度、规定，班组长一定要模范遵守。这样才能在员工遇到问题时给予及时的帮助，才能在员工违反规定时大胆地给予指导，也才能在员工中树立威信，并成为员工的表率。

3. 要成为催化剂而非隔热层

班组长作为基层管理者，要能将部门的各项制度规定、工作重点、未来发展等传达给每一名员工，同时也应将普通员工反馈的各类问题及建议及时传达给部门主管，而不是将这些信息屏蔽掉。

4. 要有不怕员工超越自己的心态

培养员工是水落石出，还是水涨船高？结论一定是水涨船高。所以，当你的员工被晋升为班组长时，你应该高兴，这是你业绩的体现，同时也是你个人价值的体现。

5. 要有服务员工的心态

班组长既是管理者又是服务者。在日常工作中，不要让员工感觉到自己总是被管教，而应该让员工感觉到班组长在服务于他们，在支持和帮助他们，避免形成抵触情绪和逆反心理。这样，班组长经常遇到的一些问题就会迎刃而解。

6. 把“应该”变成“喜欢”

班组长的工作是较为枯燥和重复的，需要经常处理很多应该做的但并不是自己喜欢做的事情。这就要靠自己不断地去调整，去发现枯燥工作中存在的乐趣和价值，如你带领的小组整体业绩在部门排名第一；班组一个员工在你的指导下，业绩从倒数第一上升为正数第三了，你会为此而兴奋、自豪，慢慢地你就把应该做的事情变成喜欢做的了。

希望本书能够对你有所帮助。如果你读了本书后有什么感想，或者在工作中有什么体会需要和我们交流，请与我们联系（E-mail: hhhyyy2004888 @ 163. com），特此感谢。

杨剑

2010 年 12 月

目 录

第一章 了解状况，知己知彼	(1)
◎了解自己的管理风格	(1)
◎人员管理的6个原则	(5)
◎班组长人员管理要点	(7)
◎了解员工的基本需求	(7)
◎怎样了解员工的需求	(8)
◎现代员工的12种需求	(9)
◎如何满足员工需求	(10)
◎班组员工有哪些行为风格	(11)
◎如何把握班组群体结构	(15)
◎如何把握班组群体行为	(17)
第二章 沟通与协调	(21)
◎沟通的基本模式	(21)
◎有效沟通的步骤	(22)
◎良好沟通的8条标准	(24)
◎班组长职场沟通的要点	(24)
◎对员工下达命令的方法	(25)
◎跨部门沟通协调的方法	(25)
◎职场沟通要点与注意事项	(26)
◎与员工沟通的技巧	(28)
◎与员工沟通的注意事项	(30)
◎与员工沟通的3大基本原则	(31)
◎如何排除与员工沟通的障碍	(32)
◎如何用沟通化解员工的抵触情绪	(34)

2 优秀班组长人员管理

- ◎如何做好与各方的协调工作 (37)
- ◎如何提高自己的说服力 (39)

第三章 营造和谐的班组人际氛围 (43)

- ◎人际氛围对班组工作状况有何影响 (43)
- ◎如何创造良好的人际氛围 (45)
- ◎如何建立以信任为本的人际关系 (47)
- ◎合理地分派工作 (51)
- ◎如何妥善处理与员工的冲突 (53)
- ◎如何转变员工的消极态度 (57)
- ◎如何处理好员工之间的冲突 (59)
- ◎如何妥善处理员工的抱怨 (63)
- ◎如何提高员工对公司的归属感 (63)
- ◎建立班组良好人际氛围的 8 大技巧 (65)
- ◎附录：班组长人际状况自我评价 (72)

第四章 激励员工，提升士气 (77)

- ◎班组长激励员工的 10 项原则 (77)
- ◎员工值得奖励的 10 种行为 (79)
- ◎可供班组长选择的员工激励方式 (79)
- ◎班组长激励员工应先做好的 4 件事情 (80)
- ◎班组长激励员工的 5 个注意事项 (81)
- ◎如何调动员工干劲 (82)
- ◎激励员工士气的 4 个方法 (85)
- ◎激励员工士气的 8 个法则 (85)
- ◎如何消除员工在工作中的恐惧心理 (86)
- ◎如何增强员工的自信心 (87)
- ◎如何让员工扬长避短 (88)
- ◎如何宽容员工的错误 (89)
- ◎如何让员工有被尊重的感觉 (90)
- ◎如何对员工进行精神激励 (95)

◎如何创造充满活力的环境	(98)
◎怎样对班组成员进行物质奖励	(102)
◎现场激励的有效方法	(105)
第五章 员工咨询与指导	(109)
◎什么是班组咨询	(109)
◎员工咨询的步骤	(110)
◎班组长咨询员工的技巧	(111)
◎班组长有效咨询的原则	(114)
◎如何进行员工个人问题咨询与指导	(114)
◎如何进行员工危机指导	(117)
◎现场指导的一般步骤	(119)
◎现场指导的注意事项	(119)
◎如何根据员工的特点选择指导方法	(120)
◎现场指导的要点	(121)
◎如何开展员工事业规划咨询与指导	(125)
◎如何做好员工离职咨询与指导	(129)
第六章 员工培训	(135)
◎员工培训的目的	(135)
◎员工培训的目标	(137)
◎员工培训的方法与技巧	(138)
◎班组员工培训的实施要点	(141)
◎班组员工培训步骤	(145)
◎如何进行岗位轮换	(147)
◎如何开展现场 OJT	(148)
◎如何培养多能工	(152)
◎如何进行基本知识的培训	(154)
◎如何进行质量培训	(157)
◎班组安全培训的作用和原则	(164)
◎班组安全培训内容	(165)

4 优秀班组长人员管理

◎如何进行工伤急救培训·····	(170)
◎如何进行生产用电安全培训·····	(171)
◎如何进行消防安全教育培训·····	(172)
◎如何进行岗位操作知识的培训·····	(176)
◎如何进行工艺基础知识的培训·····	(179)
◎如何进行计量器具使用的培训·····	(181)
◎附录：员工培训工作流程·····	(184)

第七章 新员工管理····· (189)

◎班组长对新员工管理的职责·····	(189)
◎班组长对新员工管理要点·····	(190)
◎班组新员工管理误区·····	(193)
◎新员工流动的原因及其防范·····	(194)
◎班组新员工引导程序·····	(198)
◎新员工入职培训必讲·····	(201)
◎新员工培训具体步骤·····	(205)
◎新员工的培训重点——安全培训·····	(207)
◎附录：新员工入职工作流程·····	(210)

第八章 员工评价与考核····· (219)

◎班组员工评价的主体·····	(219)
◎班组员工评价方法·····	(220)
◎如何实施公正的评价·····	(223)
◎班组员工评价具体实施方法·····	(224)
◎员工优秀表现的强化手段·····	(229)

第九章 如何应对不同类型的员工····· (233)

◎班组员工的4种类型·····	(233)
◎问题型员工的表现形式·····	(234)
◎如何应对工作情绪不稳定的员工·····	(235)
◎如何应对“硬汉”型员工·····	(236)

◎如何应对旧同事的刁难、.....	(237)
◎如何应对“吊儿郎当”的员工	(238)
◎如何应对班组的“刺头”	(240)
◎如何应对自以为是的员工.....	(241)
◎如何应对爱打“小报告”的员工	(242)
◎如何应对循规蹈矩的员工.....	(242)
◎如何应对勤奋而低效率的员工.....	(243)
参考文献.....	(244)

第一章 了解状况，知己知彼

◎了解自己的管理风格

1. 管理风格的6种类型



要点提示

统计数字表明，组织气氛对组织绩效的影响程度达28%，而组织气氛70%取决于管理者的管理风格。

(1) 强制型

①首要目标。要求员工立即服从。

②行为特点。不断地下命令告诉员工做什么，而不听取或允许员工发表意见，一旦下达了命令，希望员工立即服从，并严格控制。当员工出现错误时，会指责员工，有时甚至用使人难堪的方法迫使其服从，而且通过强调不服从的消极后果施加压力。

③适用情形。应用于简单明确的任务；危机情况下，员工需清晰指令且上司比员工知道得多；如违背命令将导致严重后果，如：强制性的安全条例，或当其他所有管理手段都失效而只有改进或开除两种选择的时候。

④不适用情形。当任务比较复杂，强制可能会带来反叛；过长时间使用此法，员工得不到发展而趋于反抗、消极怠工或离职；对能够自我激励，有能力自我指导、监控自己的工作，希望自主或有个人专长的高素质员工最不适用。

(2) 权威型

①首要目标。为员工提供长远目标和愿景。

②行为特点。承担发展和规划一个组织的目标和愿景的责任；引导员工了解愿景及达到愿景的最佳途径，而不动用权威；将向员工灌输目标和愿景视为工作

2 优秀班组长人员管理

的重要部分；基于组织和员工个人长远利益来解释愿景，从而说服员工；建立与愿景相关的绩效监控点；合理应用积极和消极的反馈来强化激励手段。

管理者将自己的期望、目标、压力、愿景告诉员工，员工按照上司的期望去具体描绘。管理者全力支持、帮助员工达成目标。

③适用情形。当需要一个新的愿景或清晰的目标及标准时，如时代变迁；当他人认为经理本人为“专家”或“权威”时；当新员工有赖于班组长主动指导时。

④不适用情形。当管理者不可信任的或用于经验丰富的员工时，他们也许懂得更多；自我管理的工作团队及民主型决策。

(3) 教练型

①首要目标。对员工有长期的职业发展培养。

②行为特点。根据员工个人期望，帮助他们确认自身的优势和劣势；鼓励员工建立长期的发展目标；在发展过程中就管理者和员工的角色与员工达成共识；提供不断的指导，解决根本性的原理和规则，并给予有利于员工发展的反馈；为长远的发展建立阶段性的标准。

③适用情形。当员工承认其目前绩效水平与理想绩效水平存在差异时；当员工被激发去主动工作、创新，并寻求职业发展时。

④不适用情形。当管理者缺乏专业知识时；当员工需要很多指导和反馈时；当危急情况时。

(4) 亲和型

①首要目标。在员工之间及管理者与员工之间建立和谐的关系。

②行为特点。关注促进同事之间友好的关系；更关注满足员工的情绪要求而不注重工作任务；注重和关心员工各方面的需求，并努力使员工“高兴”，如在生产安全、附加福利、平衡家庭与工作等方面；不放过正向反馈的机会，并避免与绩效有关的冲突；奖励员工时将个人特点与工作绩效同等对待。

③适用情形。当权威、民主、教练型并用时，特别是管理者的影响动机超过亲和动机时；当员工绩效表现适度且进行例行工作时；当提供个人帮助时，例如，咨询；由不同类型的、有冲突的人组成团队时。

④不适用情形。当员工绩效不佳、需要指导性反馈来纠正时；当处于危急或复杂情况、需要清晰的方向和控制时；当员工是任务导向且对与管理者建立友谊不感兴趣时。

应该看到，亲和型管理者首先关注的是员工是否愉快，而不是目标，在压力很大时往往采取民主办法。

(5) 指标型

①首要目标。追求高标准。

②行为特点。树立榜样；期望他人能了解树立榜样的原则；担心委派任务后，别人不能以高标准来完成；一旦发现高绩效不能实现时不再让他人干，转而自己做；不同情绩效表现差的人；当员工有困难寻求帮助时，对其迅速地给予援助或给予详细的任务指导，而无视于员工的进步；只有在影响紧急任务时，才与他人协调。

③适用情形。当员工被很好激励、有能力、并了解自己的工作而不需要指导和协调时；当要求尽快出成果时；当培养与管理者相似的员工时。

④不适用情形。当管理者不能事必躬亲时；当员工需要发展、培养时。

(6) 民主型

①首要目标。在员工之间建立默契并产生新的思想。

②行为特点。确信员工有能力为自己和组织找到合适的发展方向；让员工参与对其工作有影响的决定；一致通过决定；经常召开会议听取员工意见；对积极的绩效进行奖励，很少给予员工消极反馈或惩罚。

③适用情形。当员工有一定的能力，至少与班组长有一样多的信息和知识时；当员工必须进行合作时；当班组长自己也不清楚最佳途径或方向，而其员工能力较强，并且员工的想法可能更优于班组长时；当使用权威风格已经产生一致的愿景后，如果员工是有能力的且拥有关键信息，民主型的管理将有助于选择合适的方法达成目标。

④不适用情形。危急关头，没有时间开会；员工能力不强，缺少相关信息，需要严格监控。

2. 班组长适用的管理风格

综合来说，适用于班组长的管理风格可以归纳为两种：

(1) 协调型班组长

协调型班组长注重和每一名员工建立良好的工作关系，认为融洽的关系对提高工作效率和取得良好业绩是必需的。

在许多情况下，协调型班组长被一种理想所激励：他们愿意帮助别人成功。结果，在他们的指导下，员工表现卓越。协调型班组长说话做事不会单纯为了满

4 优秀班组长人员管理

足员工的短期需要，他们的眼光更注重长期的、本质的东西。不仅帮助员工在目前的工作中取得成功，而且要为他们将来的角色做准备，其中的一项准备工作就是培养员工的技能。



要点提示

班组长要注重和每一名员工建立良好的工作关系。因为融洽的关系对提高工作效率和取得良好业绩是必需的。

(2) 命令型班组长

与协调型班组长相对应，命令型班组长注重结果、成绩、质量、精准。他们相信认真监控才能获得高质量。做好工作会得到表扬，有差错就得从头再做。他们专注于设立时间表和目标，努力完成计划。如果结果超过预期目标，他们会很高兴，他们为努力工作和个人取得杰出成绩感到自豪。

出色的班组长应该有能力做好“协调”和发布“命令”，并且知道何时选择何种管理方式。

3. 防止采用有缺陷的管理风格

企业班组长不要采用如下有缺陷的管理风格：

(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，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

(3) 大撒把型

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是徒有虚名的，因此在班组成员中也没有任何威信。

(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，实际上早已把自己混同于非正式的小团体的头目，没有发挥出班组长应有的作用。

◎人员管理的6个原则

简单来说，人员管理就是提升人员的向心力，维持高昂的士气。

国际管理大师安德鲁·卡内基说：“带走我的员工，留下我的工厂，不久以后工厂会布满尘土；拿走我的工厂，留下我的员工，不久以后我还会有一座更新、更好的工厂。”这句话充分说明了以人为本的重要性，也说明了人员管理在企业管理中的重要地位。

人是第一位的。每个人都有自己的特性与特点，如敏感、速度、果断、柔和等，用好了，成为优点；反之，则成为弱点甚至是致命的缺点。



要点提示

一线班组长至少要花75%的时间和精力去和人打交道。在任何企业中，人都是最重要的因素。

班组长就是要发现员工的特点，开发并合理使用。

作为一名班组长，首先要用好人，管理好自己的员工，发挥每个人的能动性，给他们创造一种好的环境，让他们舒心、安心地工作。

在班组人员管理中，有几个原则是班组长必须了解的。了解这些原则对班组长在人员管理工作中会起到很好的作用。

1. 承认个人在能力和兴趣上的差别

人们一般会按照他所受到的礼遇行事，也即“种瓜得瓜，种豆得豆”；只要对一个人的能力表示有信心，就可以在实际上增强他的能力。

2. 人的行为都是有目的性的

人有着同样的基本需要，但会以不同的方式表达，而且人们赋予这些需要的

6 优秀班组长人员管理

重要性也不相同。所有人的行为都是有目的性的。没有人会做没有目的的行为，即使是最优秀的人。

3. 每个人都应该得到同等的尊重

要坚信，不论一个人的地位有多低或多高，都应该得到同等的尊重。

4. 以正面态度对待每个员工

生活中每一个人都有自己的使命，以此形成一种对于人本身的态度，这种态度应该是积极的、生产性的、令人满意的。

5. 带人先带心

你喜欢被管吗？你喜欢被命令吗？你喜欢集权式的管理吗？既然自己不喜欢，为什么要强迫别人接受？所以，班组长人员管理的基础之一就是“带人先带心”。



要点提示

班组长首先必须尊重每一个员工。如果对员工心存轻视，视员工为工作的机器，员工必定会与你对立。

班组长多数由上司提拔任命，其原来的伙伴现在成了自己的手下，可能会引起不适和抵触情绪。不用说，你原来的同事之中肯定有人认为你这个位置应该是他的，也会有人认为他比你更内行。从另一个角度来说，你的升迁就意味着他们的失败，他们可能会因此而嫉恨你。你要想顺利进行工作，就必须化解不服和抵触情绪。

首先，必须尊重每一个员工。受到尊重的员工会更加努力去工作，以回报你的知遇之恩；而如果对员工心存轻视，视员工为工作的机器，员工必定会与你对立。

其次，应勇于承担责任。当班组中出现问题时，班组长不应推卸、指责和埋怨，而应主动承担责任，从自身的管理中寻找原因，这自然会给员工一种积极的力量。假如管理者怕承担责任，最后的结果只能是相互推诿扯皮的现象多了，敢于承担责任的人少了。这样下去，班组的成绩无法提高，最终失败的是班组长自己。

6. 做事先做人，管人先管好自己

班组长是从事管理工作的，是管人、管事的。管人就是做人的工作，教育、

培养、训练员工如何做一名对社会、对企业、对家庭有用的人；管事就是做事务性的工作，以身作则，教育、培养、训练员工如何做好本职工作，增长才干，不断提升自我。

如何做人、如何做事，代表一名班组长的基本心态、素质、条件与能力。育人先育己，要做好别人的工作，首先要做好自己的工作，由内而外，从个人最基本的部分——观念、品德与动机做起，先审视自我，追求个人的完美才能有部门、公司的成就；先信守对自己的承诺，才能信守对他人的承诺；你要求别人如何待己，你就要如何待人，你的威信、权威自然就会树立起来。

◎ 班组长人员管理要点

通常来讲，要做好人员管理，需从如下几个方面入手：

- ①公正合理，做到一视同仁。
- ②分工明确，同时又要密切协作。
- ③真诚守信，做到言出必行。
- ④激励适当，促进工作不断改善，个人不断得到发展。
- ⑤针对不同的员工，采取不同的管理方式。

◎ 了解员工的基本需求

1. 为什么要了解员工需求

有句话说：“士为知己者死”，不过要做到这种“知”的程度，可不是那么容易的。如果你能够做到这一点，那么，无论是在工作还是在人际关系中，你都可以列入一流的管理者行列中。

作为一名班组长，应时时刻刻提醒自己对员工实际是“知之甚少”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察员工的言行举止，这才是了解员工之最佳捷径。

了解员工，有一个从初级到高级阶段的层次划分：

- ①假如你自认已经了解了员工的一切，那你只是处在第一阶段。

员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等，对你而言是相当重要的。如果连这些最起码的情况都不知道，那根本就不够资格当班组长。