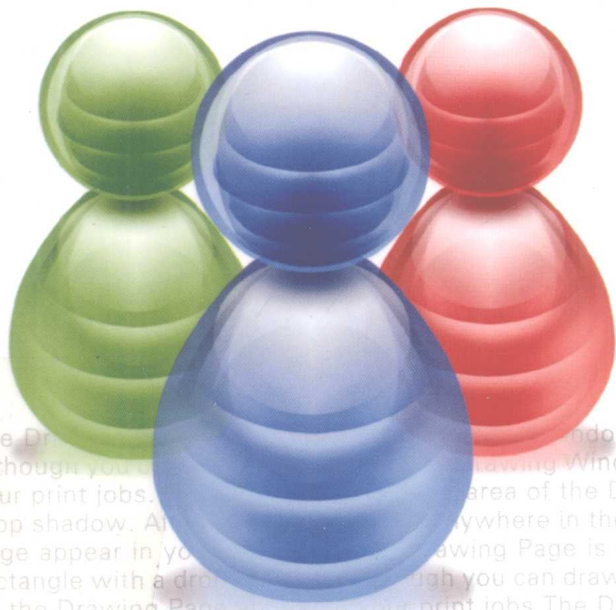


优秀班组长

优秀班组长执行力提升训练丛书

怎样管员工

Youxiubanzuzhang
Zenyang
Guanyuangong



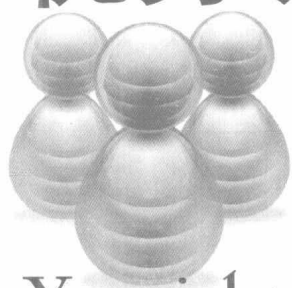
况平◎主编



中国时代经济出版社



优秀班组长



怎样管员工

Youxiubanzuzhang
Zenyang
Guanyuangong

况平◎主编

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长怎样管员工 / 况平主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2008.1

(优秀班组长执行力提升训练丛书)

ISBN 978-7-80221-539-9

I. 优… II. 况… III. 生产小组—工业企业管理—人事管理

IV. F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198874号

优秀班组长怎样管员工

况平
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京市西城区车公庄 大街乙5号鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京市白帆印务有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2008年1月第1版
印次	2008年6月第2次印刷
印张	15.5
字数	207千字
印数	5001~10000册
定价	32.00元
书号	ISBN 978-7-80221-539-9

版权所有 侵权必究



班组是企业的最小生产单位，班组管理是企业管理中的基础。企业的所有生产活动都在班组中进行，因此，班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。

一个班组中的领导者就是班组长，是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指班组长为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，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生产任务。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。所以，越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

鉴于此，我们在之前《优秀班组长工作效率提升手册》《优秀班组长管理培训督导手册》两书编撰完成后，又针对班组长日常管理工作的重点：现场、员工及品质三个方面对目前国内的制造行业状况进行了深入了解和调研，得到了不少行业专家及精英的指导及启发，并在借鉴了国内外同类参考文献的基础上，我们推出了以下三本实操图书。

《优秀班组长怎样抓现场》一书以生产现场中的



“人、机、料、法、环”为主线，就现场中的各个环节一一剖析，旨在让班组长在现场管理活动中做好人员配备、提高设备利用率、强化物料品质、选择有效方法、创造清洁有序的工作环境，达到标本兼治的目的。

《优秀班组长怎样管员工》人是企业生产的动力，而班组人员更是企业利润的创造者。所以，作为企业基层管理者的班组长，能否成功管理好自己的班组成员，也是判定其是否优秀的标志之一。本书从班组长员工管理意识着手，就班组员工管理中的日常事务管理、培训指导管理、沟通协调管理、士气提升管理、员工安全管理、员工劳动保护及班组团队建设这几个层面进行了详细阐述。

《优秀班组长怎样控品质》品质是企业的生命，是企业永恒的主题，也是企业核心竞争力的基础。作为一名优秀的班组长，必须清楚自己及自己的团队与企业品质之间的关系。本书从班组长对品质控制的认知入手，就班组长日常品质控制作业中的班组品质管理常识、品质控制基础、品质控制利器、品质控制重点及品质控制核心这几个层面展开论述。以便班组长在班组生产中遇到有关品质控制问题时可按图索骥，找到最佳解决方案。

本丛书对广大班组长实现由技能型向管理型，由平庸型向优秀型，由经验型向知识型转变有所帮助！对班组长开创美好的职业生涯有所帮助！不仅可以作为班组长的工作指南，同时也可作为班组长的培训教材！

参加本丛书编写的人员有况平、王玲、王书晶、王曙光、李祥钢、李强、李建华、李宝芹、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、邓清华、夏献平、孙桂华、吴业东、熊健、陈素娥等。在此一并表示感谢！



导 读

认清自我，管好员工

- 一、认清自我 1
- 二、管好员工 3

第一章

员工日常事务管理

第一节

班组人员配备管理 12

- 一、班组定岗管理 12
- 二、班组定员管理 13
- 三、人员定岗管理 14
- 四、员工出勤管理 15
- 五、员工技能管理 16
- 六、人员后备管理 17
- 七、补员管理与员工轮岗 17

第二节

班组人员纪律管理 19

- 一、班组工作纪律内容 19
- 二、下属违纪行为处理 23

第三节

班组人员夜班管理 35

- 一、夜班工作安排 35
- 二、夜班工作纪律 36
- 三、夜班安全管理 37



第二章

第一节

四、夜班人员保健	38
----------------	----

员工培训指导管理

员工培训管理项目	42
----------------	----

一、员工培训意义	42
----------------	----

二、员工培训的要点	43
-----------------	----

三、员工培训原则	47
----------------	----

四、员工培训准备	48
----------------	----

五、员工培训步骤	52
----------------	----

六、员工培训方法	54
----------------	----

七、培训效果确认	56
----------------	----

第二节

员工培训作业实施	59
----------------	----

一、新员工培训得讲方法	59
-------------------	----

二、在职员工培训得讲技巧	67
--------------------	----

三、进行岗位轮换	73
----------------	----

四、做好多能工的培养	74
------------------	----

第三章

第一节

员工沟通协调管理

员工沟通管理	80
--------------	----

一、沟通管理概述	80
----------------	----

二、良好沟通的意义	85
-----------------	----

三、与员工沟通的原则	86
------------------	----

四、与员工沟通的技巧	90
------------------	----

五、与员工沟通应注意事项	92
--------------------	----

六、与员工沟通技能提升	94
-------------------	----



第二节	员工协调管理	101
	一、员工协调的原则	101
	二、员工协调的要领	103
	三、员工协调的禁忌	104
	四、员工协调的技巧	106
第四章	员工士气提升管理	
第一节	创造良好的工作氛围	114
	一、创建愉悦的工作环境	114
	二、营造和谐的人际关系	117
第二节	有效实施激励	131
	一、员工激励前提	133
	二、员工激励原则	133
	三、员工激励方式	136
	四、员工激励要领	137
	五、员工激励技巧	139
第五章	员工人身安全管理	
第一节	明确安全管理内容	152
	一、班组安全生产目标	152
	二、班组安全工作内容	153
	三、班组成员安全职责	153
	四、班组成员安全心理	156
	五、班组安全例行工作	160
	六、班组安全管理方法	163



第二节

开展安全培训教育 166

一、人员安全培训原则 166

二、人员安全培训内容 167

三、工伤急救培训 173

四、生产用电安全培训 175

五、消防安全教育培训 176

六、安全事故对策培训 180

第三节

做好安全预防管理 181

一、危险预知管理 181

二、班组安全检查 184

三、班组“事故预案” 185

四、控制好危险点确保班组安全 187

五、发生违章要处罚 188

六、加强班组的安全教育工作 189

七、营造班组安全文化氛围 190

第六章

员工劳动保护管理

第一节

劳动合同管理 192

一、劳动合同内容 192

二、劳动合同订立 197

三、劳动合同终止 198

四、补偿金核算 199

五、劳动合同续订 200

六、劳动合同管理台账 201

七、集体合同管理 202

第二节

员工劳动保护 210

一、劳动保护目的 210

第三节

二、劳动保护内容	211
三、劳动保护管理	214
劳动争议处理	216
一、了解劳动争议内容	216
二、辨别劳动争议的类型	216
三、解决劳动争议原则	217
四、解决劳动争议途径	218

第七章

班组团队建设

第一节

班组团队精神培育	224
-----------------------	------------

一、班组团队精神培育的作用	224
二、班组团队精神培育的途径	226

第二节

高效班组团队打造	230
-----------------------	------------

一、高效班组团队的特征	230
二、高效班组团队的益处	232
三、高效班组团队建立基础	233
四、高效班组团队建设方法	234
五、高效班组团队打造技巧	235

参考文献	239
-------------------	------------

导 读

认清自我，管好员工

班组是企业最基层的一级组织，班组管理也是企业管理中最基本的管理组织。班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接指挥和组织者，同时也是直接的生产者。班组长不仅是企业的中坚力量和企业发展的基础，同时又是企业人才的后备军。无数优秀的管理者，都是从基层做起的。

管理者的首要能力就是清楚地知道自己在组织中的位置。所以，班组长只有清楚地了解自己所扮演的角色，才能做好班组及班组人员的工作。

一、认清自我

1. 班组长的工作职责

班组长是组织的基层管理员，是组织生产作业成效的最直接责任者。班组长的工作职责主要包括：

（1）劳务管理

劳务管理包括人事调配、排班、考勤、情绪管理、技术培训以及人身安全、福利、团队建设等。



(2) 生产管理

生产管理包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等。

(3) 辅助上司

班组长应及时地向上司反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上司的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

2. 班组长的管理职能

(1) 计划职能

① 计划本部门的工作，进行人事安排，对落实到本部门的上一级计划进行解释。

② 进行本部门预算。在特定管理人的指导和要求下，能进行必要的调整。

③ 对人、财、物等方面的需求进行预算和落实，以应付未来事态的变化，并将情况报告上司以采取适当的后备措施。

④ 进行决策。决策后果由班组长本人和班组承担。

⑤ 在组织的整体计划和班组长所辖部门发生联系时，具体执行组织计划。

⑥ 就本部门未来的需要以及这些需要如何满足等问题，和本部门员工以及其他部门的班组长讨论。

(2) 组织职能

① 为本部门或单位进行人力安排，在组织内部出现人员空缺或者当组织规模扩大时，具体参与人员的聘用工作。

② 把自己的单位建设成为一个有效的集体，尽力做到每个人的工作都要对整个部门有所贡献。

③ 妥善保管和配置本部门所需要的资源，保证各项补给品和设备的充足。

④ 创造一种工作气氛，在这种气氛中，每个个体都能高水平地进



行开发和完成任务。

⑤明确每个员工的岗位和作用，并使每个员工都清楚这一点。

(3) 指挥职能

①修正员工中关于工作需要、工作安排以及他们的工作如何与整个组织进行联系等方面所存在的误解。

②发布指令，安排工作。

③把组织的方针政策和指示向员工进行解释。

④协助员工解决与工作有关的问题，并接受咨询。

⑤与员工保持沟通，并向他们提供一些重要信息。

⑥运用激励手段，激发员工出色工作。

⑦为了本单位的成绩，在必要的时候采取创造性的行动。

⑧通过消除障碍，鼓励以实现目标为宗旨的行动，借以促进目标的实现。

(4) 控制职能

①对员工的工作表现进行评价。

②建立本部门的工作标准，并使这些工作标准落实到各个岗位。

③核对和检查下属员工的工作。

④当违纪行为发生时，采取适当的惩戒性行动。

⑤就有关员工工作方面的进步问题，给予具体、明确的答复。

⑥保持公正的惩戒制度。

⑦就本部门的工作表现以及需要上级部门采取行动的问题向上级管理部门报告。

⑧把成本控制在预算线以内。

⑨评价和落实安全保卫制度。

⑩为其他部门提供进行协同工作所必需的信息。

⑪倾听员工的建议和批评。

⑫广开言路，处理员工抱怨和不满的问题。

⑬进行准确的记录工作，并在必要的时候上报。



3. 班组长的管理权限

班组长的权限，是指在实际工作中拥有的管理权力范围，班组长的权限概括起来有以下八项：

（1）指挥和管理本班组的生产经营活动

班组长的指挥管理权具体体现在：有权安排计划、分解指标；有权布置工作，分配任务；有权调度生产；有权内部协调，发出指令。

班组长要正确行使生产指挥与管理权，就必须遵循生产的客观规律，服从企业指挥系统的统一指挥，落实企业的生产指令，尊重员工的首创精神，抓好上下工序之间的衔接，把握产前、产中和产后三个环节，确保人机最佳组合，生产负荷饱和，节奏均衡紧凑。

（2）劳动组织调配权

班组长有权对班组内部的劳动进行调配，实行优化组合；有权批准权限范围内的假期，安排顶班倒休；有权执行劳动纪律，维护生产正常秩序。

（3）完善制度权

班组长有权根据本企业的规章制度制定班组工作的实施细则。班组长完善制度权的主要内容有：贯彻企业和车间有关专业管理和民主管理的实施细则，落实经济责任制的实施细则，执行各工种的岗位责任制和安全生产责任制，实行本班组所规定的某些制度。

（4）拒绝违章指挥和停止违章作业权

班组长对违章指挥，有权依据国家的法规和政府有关部门的规定提出意见，直至拒绝；当发现设备运转不正常、工艺文件不齐全以及主要设备和原材料无使用说明书或合格证时，有权暂停设备运转；员工违章操作时，应加以制止，如操作者不听劝阻，班组长有权令其停止工作，直到危害消除。

（5）员工奖惩建议权

班组长有权向上司提出对本班组员工的奖惩建议。包括晋升工资，颁发奖品、奖金，授予先进荣誉称号以及提出经济处罚和行政处

分建议。

(6) 奖金分配权

班组长有权制订班组内部奖金分配方案，对班组成员的劳动成果进行定时和定性考核，并按规定分配班级奖金，奖勤罚懒。

(7) 举荐权

班组长根据员工的德、才、效，有权向企业举才，推荐本班组优秀员工深造、晋级或提拔到合适的岗位。

(8) 维护员工合法权益权

在班组生产、生活、工作中，班组长要依法维护在劳动合同、劳动保护、安全生产、工资待遇、生活福利、发明创造、劳动休息、民主监督、民主管理等方面的员工合法权益，对侵犯员工合法权益的人和事，有权在弄清事实、辨清是非的基础上，依据有关政策法律规定，向上级主管部门提出意见和建议。

二、管好员工

1. 班组人员管理原则

作为一名班组长，首先要用好人，管理好自己的员工，让每个人发挥自己的能动性，为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，以下原则是班组长必须了解的：

(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，一个人的地位不管多低多高，都应该得到同等的尊重。每一个人都只是在某种程度上受到激励，没有人是根本激励不起来的。要把职能和权威分配给员工，让他们做好自己的工作。

（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

通常，任何人都不喜欢被人管，被人命令或被人强迫。所以，班组长人员管理的基础之一就是要“将心比心”，做到“带人先带心”。

首先必须尊重每一个员工。受到尊重的员工会更加努力地去工作，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，员工必定会与你走向对立。

其次应勇于承担责任。当班组中出现问题时，班组长不应推诿、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增多，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。

①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、对家庭乃至对个人有用的人。

②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，使工作不断改进。

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班组、企业的成就；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。如此，你的威信、权威自然就会树立起来。

2. 班组长人员管理要点

通常来讲，要做好人员管理，需从以下几个方面入手：

- （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。

3. 了解员工的基本需求

（1）了解员工需求的意义

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

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，那你只是处在初步阶段。

员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等，这些信息对班组长而言都是相当重要的。作为班组长，如果连这些最起码的情况都不知道，那就说明自己还不够资格。

因为了解员工信息的真正目的是在于知晓员工的思想及其干劲、热诚、正义感等。班组长若能在这些方面与员工产生共鸣，员工就会感觉到：“他对我真够了解的”，只有达到这种地步，才能算是了解员工。

②班组长即使已经到达第一阶段，充其量也只能说是了解了员工的一面而已。当下属员工遭遇困难时，如果班组长能事先预测员工的行动，并且给予适时的支持，这就是更深一层地了解了员工。