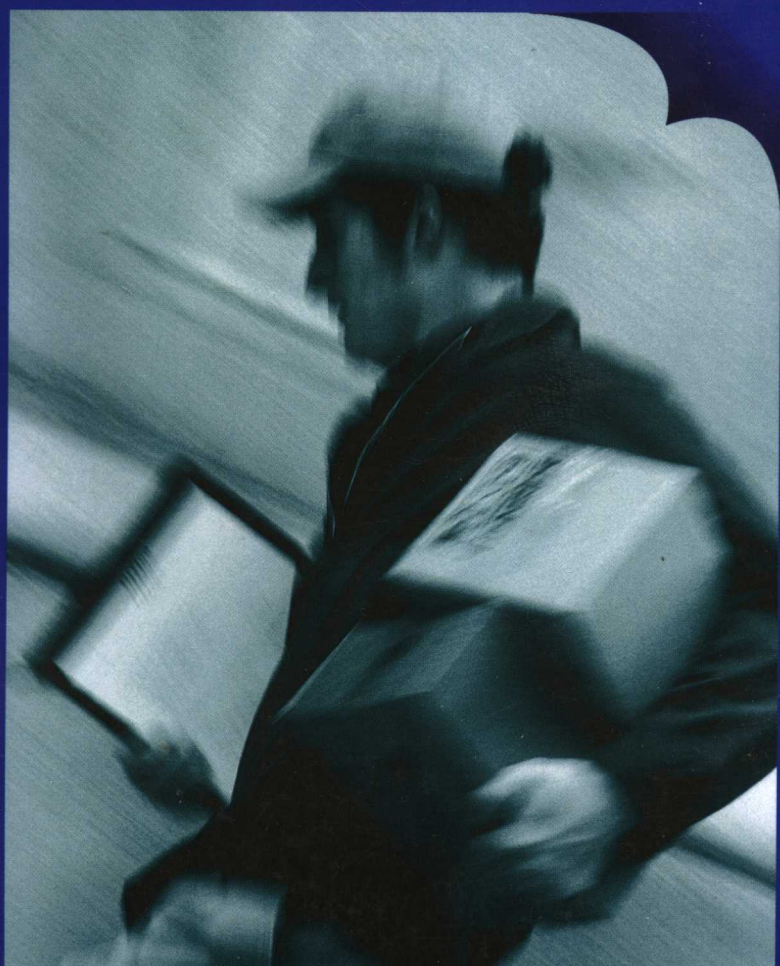


YOU XIU BAN ZU ZHANG
TI SHENG JIAO CHENG

优秀班组长 提升教程

本书可以帮助您：
充满自信地走上现场管理岗位
迅速建立一支高绩效的团队

张友杭 编著





优秀班组长

提升教程

中国石化出版社
CHINA PETROLEUM PRESS
100029 北京 2638 信箱





YOU XIU BAN ZU ZHANG
TI SHENG JIAO CHENG

优秀班组长 提升教程

张友杭 编著

京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀班组长提升教程/张友杭编著. —北京: 京华出版社, 2007. 5
(管理精英培训丛书)

ISBN 978-7-80724-374-8

I. 优... II. 张... 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 (2007) 第 057807 号

优秀班组长提升教程

作 者 张友杭

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 166 千字

印 张 13.25

版 次 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-374-8

定 价 25.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

Preface

前言

首先，恭喜你，经过自己的努力奋斗，你也当上企业的“官”——班组长了。或者你会觉得没什么，班组长并不算个什么“官”。但是，它对于你的人生道路却是一个巨大的转折。

当上班组长对你来说意味着什么？它意味着：你从此再也不只是一个普通的“小兵”了，已经跨入了管理层的行列，是一个“Team leader”，一个管理者了；你的工作再也不是简单地干好自己的活就行了，还需要领导你的下属领导你的团队；你的工作业绩不再只是体现在你自己参与的分内活上，而是和你的下属以及你的团队紧密联系在一起的，只有你的团队取得成功，你才能算是取得成功。

有喜悦自然就会有苦恼。也许，对于技术活，你很拿手；但对于管理，你却是一头雾水。你不知道该如何管理你的下属和团队，甚至也不知道该如何与你的上司相处。很多时候，你甚至会觉得当个“官”真的好难。其实，也不用过多的苦恼，这只是成长过程中的一个小小的坎而已。没有人天生就是一个管理者，更没有人生下来就会当官，大家都必须经历这个成长的过程，一个磨炼的过程。现在，你当上班组长了，机会就摆在你的面前，你会放弃吗？肯定不会。

既然不会放弃，那就要学。学什么？所有有关班组长的一切都是你必须学的。你要学会如何管理下属，如何为他们安排工作，如何表扬与批评他们，如何获得他们的尊重与信任，如何让他们拥护你支持你；还要学会如何与你的上司相处，如何赢得上司的信任，如何向上司汇报工作，如何面对上司的批评甚至是刁难，如何在“官场”中经营你自己；更要学会如何管理一个团队，如何让你的团队在你的领导下更加具有战斗力，如何解决团队中的各种矛盾各种问题；当然，你还要学会如何带领你的团队圆满完成工作任务，如何在工作中学习并运用一些先进的管理方法……

眼花缭乱了吧？没关系，跟着我来吧。我特别为你准备了这份通俗易懂、简单明了的培训课程。或许你已经读过了市场上众多的关于班组长培训的书籍，但当你拿起这本书时，会觉得眼前一亮！因为我们不愿拘于形式，不愿落入俗套，更不愿让你越看越沉重，越学越糊涂。于是，我们根据多年的工作实践，并总结前人的经验教训，将你自当上班组长之后所面临的苦恼尽可能地提炼出来，并有针对性地予以解答，让你从此面对这些苦恼不再犯愁，让你不会再把学习当成是一件苦差事。那一个个生动的案例，那一个个引人深思的小故事，都会让你很快就能学会如何干好班组长这个差使了。

我们希望，通过学习这本书，你能很快就体会到当班组长的乐趣，并将所学的知识运用到工作实践中去，为你的事业成功提供一个小小的帮助。由于时间有限，对于一些疏忽之处，也敬请大家谅解。

作者

2007年5月

东方智库会员服务卡

感谢您对“东方智库”系列图书的认可与支持。当您购买了东方智库系列图书的任何一本书后,请将服务卡邮寄给我们。您将马上成为东方智库俱乐部的会员,不定期地收到东方智库最新的图书信息和相关资讯,并获得购书的折扣优惠。

为了更详细地了解您的阅读习惯和个性化的服务要求,我们正在进行读者调研。您的每一个建议都可能成为我们今后编辑、选题的依据。您的个人信息将被妥善保存,并将只用于把我们的书做得更好。

智慧在东方飞扬,来吧,我们期盼着您的参与!

请您参与

1. 您购买《优秀班组长提升教程》的时间是____年____月

2. 您是通过何种途径知道和购买本书的?

- ☐ 他人推荐 ☐ 逛书店 ☐ 机场 ☐ 培训班、教材
☐ 报纸、杂志 ☐ 网络 ☐ 邮件信息

3. 请您在以下几个方面对本书给以评价

	很好	好	一般	差	很差
书 名	☐	☐	☐	☐	☐
专 业 性	☐	☐	☐	☐	☐
实 用 性	☐	☐	☐	☐	☐
观念新颖	☐	☐	☐	☐	☐
装帧质量	☐	☐	☐	☐	☐

4. 您当初是怎么决定购买这本书而不购买其他相关书的?

- ☐ 它确实写得很好,符合我的要求
☐ 虽然它写得一般,但已经是我看过的所有相关图书中最好的
☐ 没办法选择,我找不到其他相关图书
☐ 公司要求购买的,或相信专家及同事的推荐
☐ 其他 _____

5. 这本书的哪些因素能促使您决定购买?(按重要度排序,请填写阿拉伯数字)

____ 书名 ____ 封面 ____ 目录 ____ 内容 ____ 文笔通俗 ____ 定价 ____ 专业性

6. 您认为这本书的定价为多少更为合理?

- A. 20 元以内 B. 20-25 元
C. 25-30 元 D. 30 元以上

(背面还有,请填写)

7. 您觉得这本书哪部分写得最好,为什么?

8. 该书的上述内容中,您觉得哪部分内容可以突出些? 哪部分简化些?

9. 您认为本书还需要改进的地方是?

10. 您对本社图书方面的出版建议是?

----- 您的个人资料 -----

姓名: _____ 性别: ☐ 男 ☐ 女 出生年月: _____ 年 _____ 月

文化程度: ☐ 硕士以上 ☐ 本科 ☐ 大专 ☐ 高中/中专/技校

工作单位: _____ 职位: _____

通信地址: _____

邮政编码: _____ 电话: _____ E-mail: _____

----- 请与我们联系 -----

地址:北京市海淀区交大东路 60 号舒至嘉园 3 号楼 1101

邮编: 100044

电话: 010-62232804

传真: 62237044

E-mail: morch@vip.sina.com

京华出版社

联系人: 郑春蕾

手机: 13701253668

目 录

第一章	呵呵，终于当“官”了 1
	班组长到底是个什么“官” 2
	班组长这个“官”主要干些什么 5
	什么样的班组长才是成功的班组长 9
第二章	以全新的形象走上新的岗位 15
	自信心是你成功的基础 16
	逐步提高自己的情商 19
	善于控制自己的坏情绪 25
	良好的人际关系非常重要 27
	让自己开心地工作 32
	学会管理自己的时间 37
第三章	争取上司与同事的支持 47
	冒犯了上司怎么办 48
	向上司提意见的诀窍 49
	如何获取上司的好感 52
	冷静应对上司的批评 58
	向上司汇报工作的正确方式 60
	如何处理与上司的矛盾 65
	与同事愉快地相处 68
	做个受人欢迎的好听众 71
	在上司和同事面前有分寸地表现自己 76

第四章 让下属员工愿意跟随你 81

- 与下属沟通的原则 82
- 多表扬你的下属 86
- 少批评你的下属 89
- 树立威信是必要的 92
- 管理有背景的下属要有技巧 97
- 学会驾驭恃才傲物的下属 99
- 及时处理员工的抱怨 101
- 积极对待下属的建议 103
- 主动处理与下属的冲突 105
- 谨慎处理员工之间的冲突 107

第五章 精心打造出一支高效的团队 113

- 知人善任 114
- 专业培训 121
- 有效授权 130
- 善于激励 136
- 创建学习型班组 143
- 提高团队的执行力 147

第六章 坚决完成生产任务 151

- 布置任务简单明了 152
- 定期召开班前会 155
- 大张旗鼓地推行 5S 活动 157



第七章 做个现场管理能手 169

重视质量管理 170

严格物料管理 172

规范设备管理 176

做好安全管理 178

第八章 不断学习先进的管理方法 183

坚决实施标准化管理 184

根据实际情况进行目视管理 190

巧妙实施看板管理 197

第一章 呵呵,终于当“官”了



从企业的管理结构来说,班组长是企业最基层的管理者,处于“兵头将尾”的地位。班组长虽然“官”小了点,但其实际地位却要比名义上的管理地位高出好多。事实上,从企业的效益角度来看,班组培训确实要比高级人员培训更为直接、效果更为明显。

班组培训的意义(一)

量变至一由面,长升(升工)产坐班某刻完同共工伙班员,班员即和班员士部基的合强因密研工伙商研,研能一密查查员人升工短员人升班由。特果升工个一的业企因。香界研的班员显出,人责负研计,产坐的申班员显升班员。研研的向不密班研,升班,升班查至升班班,同不研查而限因业升及。坐升班班管生强,举查众雅由知解密管主由强一升班班,申升王研突

班组长到底是个什么“官”

在一次老同学聚会上，大家聊起了各自的“官衔”。当得知小林经过努力，已经荣升维修班班长了，大家都举起酒杯向小林祝贺，小林却满脸郁闷地抱怨着：“这有什么好祝贺的，班组长算个什么官啊?!”

作为班组长的你，是不是也经常会有这样的感慨？的确，很多班组长都不认为自己是个“官”，他们常常用一句非常朴实的话来形容自己的地位：我们不过是干活的。

可别，不管你怎么认为，班组长当然是个“官”，是个领导者，这是改变不了的事实。你不稀罕，还一大堆人排队盯着呢！

（一）什么是班组长

所谓班组，是指为了共同完成某项生产（工作）任务，而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。

班组长是班组中的生产、行政负责人，也就是班组的领导者。因企业及行业区别而有所不同，班组长还有组长、班长、领班等不同的称谓。在实际工作中，班组长一般由主管指派或由群众选举，经主管批准产生。



（二）班组长的地位

在企业中工作过的人都知道，班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。简单地说，班组就是企业的细胞，班组管理就是企业管理的基础，班组工作就是企业一切工作的落脚点。

从企业的管理结构来说，班组长是企业最基层的管理者，处于“兵头将尾”的地位。通俗地说，班组长就是企业中最小的“官”。如果把一个企业比作一个国家，那么班组长就相当于村长、居委主任之类的干部。

班组长虽然“官”小了点，但其实际地位却要比名义上的管理地位高出好多。不信，你看看现在的班组长培训课程是多么地受企业重视？事实上，从企业的效益角度来看，班组培训确实要比高级人员培训更为直接、效果更为明显。

（三）班组长的角色

企业的生产经营管理中，班组长具有非常重要的作用。具体来说，班组长在企业的生产经营管理中扮演了以下几个角色：

指挥者

一个班组就是一个集体，就是一个有机协作的工作团队，班组中所有的成员都是这个集体中的一员。作为一个团队，要想发挥团队的力量，就必须要有个指挥者，而这个指挥者毫无疑问的就是班组长。

实施者

当了班组长，不要以为当“官”了就不是工人了，就不用干活了。相反，就像战场上的战斗班长、足球场上的足球队长一样，作为班组长，你同样是一名战士，要冲锋陷阵；同样是一名球员，要争抢拼搏。

模范者

作为班组长，你要带好头，学会言传身教，处处、时时做组员的榜样。只有这样，才能令组员在潜移默化之中，信服你，拥护你。记住，“己所不欲，勿施于人”，身教永远重于言教，示范、楷模的力量是巨大的。

传递者

班组长必须承担上传下达的任务，扮演信息沟通的桥梁，作为企业与班组成员之间的信息传递者。

班组是企业组织生产经营活动的一个基本单位，在日常的工作中，上级领导会根据企业的发展战略和实际情况，发给班组一些重要的通知、经营目标和具体的工作指导。班组长必须在第一时间将企业的信息、指示传递给班组成员，组织大家完成上级布置的工作任务。

同时，班组长作为直接带领基层员工奋斗在一线的管理人员，他们对班组成员的情况、对产品的生产情况，有着最为深切的了解。为了帮助企业提升管理水平，提高生产效率和产品质量，班组长必须把这些情况及时、准确地反馈给企业。

安全员

作为班组的领导人物，班组长是全组的安全责任人，对于班组的安全生产有着不容推卸的责任。他们要负责组织全组安全学习，开展安全活动，做好安全生产预防工作。任何班组成员出现了生产方面的安全问题，班组长都应承担一部分责任。

助手

班组长是车间主任、部门经理的参谋和助手。在日常工作中，班组长



要将车间主任、部门经理下达的各项任务指标根据本组的实际情况进行具体分解量化。同时，班组长还要积极地向车间主任、部门经理提供建议，帮助改善工作，促进工作。

班组长这个“官”主要干些什么

企业要追求效益，要追求利润的最大化。为此，既然设立了班组长这个职位，就必然有它的作用和职责所在。否则，就是浪费人力资源，降低工作效率。

（一）班组长的作用

现在的企业为什么会如此重视班组长？很简单，就是因为班组长对于一个企业的生产经营有着不容忽视的作用。

班组长是主管的好助手

班组长是主管的好助手，他能够帮助主管抓好生产，管好员工，提高生产效率，为企业创造利润。尤其是在生产现场管理方面，不管是人员调配、员工管理，还是设备管理、安全管理，班组长都为主管挑起了重担。

班组长影响着决策的实施

确切地说，应该是班组长的工作水平影响着企业决策实施效果的好坏。因为，再好的决策最终也需要落实，需要执行。决策再好，如果不能有效地执行，它还是达不到应有的效果。而在企业中，班组，作为企业生产经营活动的基本单位，是企业生产决策的最终执行者。

班组长是企业与员工的桥梁

班组长被称为“兵头将尾”，是领导与员工之间的桥梁，在工作中起着承上启下的作用。班组长既要把领导的决策传达给员工执行，又要把组员的意见反映给领导。

（二）班组长的使命

所谓“使命”，就是根本性的任务。企业的最终目标是创造最大的利润，要想获得更多的利润，一方面，是要增加收入，也就是要提高产量，增加销售；另一方面，要尽可能地降低成本。无论是增加收入还是降低成本，作为企业基本生产单位的班组都是一个极为关键的环节。

因此，班组长的使命就在于带领班组成员按时保质地完成生产任务，同时，尽可能地提高生产效率和产品质量，降低生产成本，防止工伤和重大事故，帮助企业实现创造利润的最终目标。

（三）班组长的职责

毫无疑问，只有明确自己的职责，才能把自己的工作做好。简单地说，班组长的职责就在于“组织生产”与“管好人员”两个方面。

- 组织生产，主要包括安排生产作业、改善工作环境、提高工作质量、控制生产成本、做好物料管理、维护和保养机器设备等。
- 管好人员，主要包括班期安排、任务分配、考勤奖惩、技术培训、劳动保护、情绪管理、文化建设等。

（四）班组长的业务联系

当上了班组长之后，你的“业务范围”也随之扩大，再也不像以前仅仅是简单的同事和领导而已了。

