

电力企业学习型班组长培训系列教材

班组管理基础

banzuguanlijichu

◆ 山东电力集团公司组织编写

张景霞 主编

张 伟 主审



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电力企业学习型班组长培训系列教材

班组管理基础

banzuguanlijichu

◆ 山东电力集团公司组织编写

张景霞

主编

张伟

主审



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



内容提要

为满足电力企业班组长班组管理能力和管理水平不断提升的需要,依据《国家电网公司班组长培训大纲》,结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状,编写了本套《电力企业学习型班组长培训系列教材》。本套教材针对电力企业班组长管理工作中的实际需要,以解决实际问题为目的,编写内容突出实用性和可操作性,编写风格易读易懂。

本书是《班组管理基础》分册,共10章,主要包括管理与班组管理、班组长的管理定位、班组管理理论与方法、职业生涯规划、时间管理、压力与挫折管理、自我改善、塑造成功团队、正确运用激励、有效的沟通等内容。

本书既可作为电力企业班组长及基层管理者的培训教材,又可以作为基层管理人员的自学读物。

图书在版编目(CIP)数据

班组管理基础 / 张景霞主编; 山东电力集团公司组织编写. —北京: 中国电力出版社, 2008

(电力企业学习型班组长培训系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5083 - 7001 - 9

I. 班… II. ①张…②山… III. 电力工业 - 生产小组 - 工业企业 企业管理 - 技术培训 - 教材 IV. F407.616.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046849 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2008 年 4 月第一版 2008 年 4 月北京第一次印刷

710 毫米 × 980 毫米 16 开本 15.5 印张 281 千字

印数 0001—3000 册 定价 32.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

《电力企业学习型班组长培训系列教材》

编 委 会

主 任：张 宁

副主任：郭继洲

委 员：王金行 白 玉 张效胜 王玉敏 于长城

刘世江 王焕金 姚传志 陈雪刚 孙卫东

前言

电力企业班组长是电力生产的排头兵。作为基层的生产组织和管理者,承担着生产和管理的双重职能。近年来,电力企业改革步伐加快,班组长的管理地位日益突出,他们的综合素质和管理水平的高低,关系着改革战略的顺利实施,决定着上级决策的有效执行。为进一步提高电力企业班组长队伍的整体素质,加强基层执行力建设,山东电力集团公司特组织编写了《电力企业学习型班组长培训系列教材》。

本套教材体现两大特色:

针对性强:教材编写内容紧扣国家电网公司班组长培训大纲,结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状,以解决实际问题为目的,强化知识与技能相结合、理论提升与实践练习相结合的原则,编写内容突出实用性和可操作性。

可读性强:理论内容深入浅出,实践技能注重实效。引用大量寓言故事、自我测试和企业管理实际案例,注重启发和案例的分析指导,避免了大量理论知识的简单堆砌。编写风格易读易懂、图文并茂。本套教材统分结合,每一分册都自成体系,便于企业根据自身需求灵活选取培训内容。本套教材既可作为电力企业班组长的培训教材,又可以作为基层管理人员的自学读物。

本套教材由山东电力职工技能培训中心的教师编写,分为《班组管理基础》、《班组管理实务》、《班组安全管理与培训管理》和《班组文化建设》四册。《班组管理基础》由张景霞主编,山东省电力学校张伟副校长主审;《班组管理实务》由李长军、侯加文、刘晓敏编写,其中,应用写作篇由李长军编写,标准化工作篇、质量管理篇由侯加文编写,绩效管理篇由刘晓敏编写,山东电力集团公司科技信息部刘卫东高工主审;《班组安全管理与培训管理》由毛正孝主编,其中,班组安全管理概论、班组安全管理工作、班组教育培训概述由泰安供电公司毛洪星编写,山东电力集团公司人事部教育培训处处长王玉敏主审;《班组文化建设》由沈思牧主编,山东电力集团公司副总政工师李学广主审。

由于编者水平有限,书中定有不足之处,恳切希望广大专家、读者提出宝贵意见。

编 者

2008年3月

目 录

前 言

总自检	1
-----------	---

管理概述篇

第一章 管理与班组管理	6
第一节 认识管理	6
第二节 班组管理	16
第二章 班组长的管理定位	21
第一节 班组长的地位和使命	21
第二节 班组长管理角色认知	25
第三章 班组管理理论与方法	37
第一节 现代班组管理理论	37
第二节 现代班组管理方法	53

自我管理篇

第四章 职业生涯规划	76
第一节 人生需要规划	76
第二节 职业生涯规划	79
第五章 时间管理	89
第一节 时间管理的意义	90
第二节 有成效地支配时间——做该做的事	92
第三节 有效率地支配时间——正确地做事	96
第六章 情绪管理	104
第一节 压力管理	104

第二节 挫折管理	111
第七章 自我改善	116
第一节 自我表现	116
第二节 自我超越	124

团队管理篇

第八章 塑造成功团队	130
第一节 团队的知识	130
第二节 创建学习型团队	155
第三节 班组长的授权技巧	165
第四节 提升团队的执行力	171
第九章 正确运用激励	189
第一节 激励理论	189
第二节 激励实务	195
第十章 有效的沟通	204
第一节 有效沟通的障碍	204
第二节 学会有效沟通	211
第三节 沟通实务	221
参考文献	241



总 自 检

在激烈的市场竞争中，号称“兵头将尾”的班组长是一线战斗的直接组织和指挥者。班组生产状况的好坏，是企业的市场竞争力是否强大的重要标志。作为一名班组长，你现在是否能肩负这一重任呢？

评 价 项 目		程 度					得分
		5 完全	4 好	3 一般	2 欠缺	1 全无	
班 组 基 本 管 理	1. 完全领会上级的指示精神，并准确转化为工作目标，传达指示给下级员工；	5	4	3	2	1	
	2. 经常汇总员工的要求、意见和建议，向上级提出；	5	4	3	2	1	
	3. 将在执行工作中得到的信息和想法主动提供给上级；	5	4	3	2	1	
	4. 需要上司协助的时候，向上级请示，争取上级的支持；	5	4	3	2	1	
	5. 使所管理的班组人际关系融洽，士气高涨	5	4	3	2	1	
班 组 日 常 管 理	1. 对每天的班组日常工作目标明确，了然于胸；	5	4	3	2	1	
	2. 每日工作安排有调不紊，计划得当；	5	4	3	2	1	
	3. 对班组每日工作成果能够准确、客观地评价，对不符合要求的部分能及时改善；	5	4	3	2	1	
	4. 对现场异常情况能够及时处理，并向相关人员汇报；	5	4	3	2	1	
	5. 及时总结日常岗位工作的实践经验，并能够向上级提出自己的想法和建议	5	4	3	2	1	

续表

评 价 项 目		程 度					得分
		5	4	3	2	1	
班 组 人 员 管 理	1. 准确把握班组每个成员的工作能力和性格特点;	5	4	3	2	1	
	2. 准确评价每个员工的工作态度和成果;	5	4	3	2	1	
	3. 根据班组成员的不同特点和能力, 适当安排相应的工作任务;	5	4	3	2	1	
	4. 针对员工的不足, 开展班内技能或素质培训;	5	4	3	2	1	
	5. 关心员工的个人发展, 同时注重团队建设	5	4	3	2	1	
班 组 安 全 管 理	1. 细致掌握与现场设备、工作等有关联的安全情况;	5	4	3	2	1	
	2. 日常认真检查各个设备的安全问题;	5	4	3	2	1	
	3. 认真检查材料、半成品、油脂及其他物品的配备情况;	5	4	3	2	1	
	4. 从安全方面认真检查设备的运转、物品处理等的工作方法;	5	4	3	2	1	
	5. 对于现场周围的安全状况也要进行检查;	5	4	3	2	1	
	6. 作业者担当新工作时, 一定要进行安全操作规程方面的教育;	5	4	3	2	1	
	7. 当发生灾害时, 首先要做好人身安全保护工作	5	4	3	2	1	
班 组 设 备 管 理	1. 认真进行设备的日常保养;	5	4	3	2	1	
	2. 明确有关设备的工作状态, 检查异常点;	5	4	3	2	1	
	3. 掌握有关设备的运转情况, 进行正确的运转管理;	5	4	3	2	1	
	4. 一旦发现设备异常, 应迅速进行应急处理并马上报告相关部门;	5	4	3	2	1	
	5. 提出有关设备性能、构造、规格的改进意见; 并向设备部门和技术部门提出方案	5	4	3	2	1	

续表

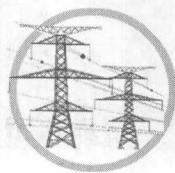
评 价 项 目		程 度					得分
		5 完全	4 好	3 一般	2 欠缺	1 全无	
班 组 信 息 沟 通	1. 班组内部信息沟通顺畅，形成正式或非正式的沟通渠道；	5	4	3	2	1	
	2. 班组长与班组成员坦诚相待，相互信任；	5	4	3	2	1	
	3. 与其他班组长交换工作信息，主动配合相关班组的工作，密切相互间的关系	5	4	3	2	1	
总分							

总分评价:

如果你的得分在 120 ~ 150 之间, 你具有较强的班组长工作的胜任能力, 但仍需不断更新和提高自己的知识系统, 以适应迅速变化的市场竞争。

如果你的得分在 90 ~ 120 之间, 你具有一定的班组长工作的胜任能力, 但还不够, 马上充电吧!

如果你的得分在 90 以下, 你的班组长工作能力很弱, 急需对相关知识进行系统学习。



班组管理基础

管理概述篇



管理与班组管理

学习目标



通过本章学习，你应该能够：

- 了解什么是管理；
- 熟悉管理的基本职能；
- 识别班组管理的特点；
- 了解企业对班组管理的基本要求。

第一节 认识管理



自测 检测你的管理动机

下面的问题用来评价你在一个大型企业中从事管理的动机，它们基于7种管理者工作的角色维度。对每一个问题，在最能反映你的动机强烈程度的数字上画个圆圈。

1. 我希望与我的上级建立积极的关系。
弱 1 2 5 4 5 6 7 强
2. 我希望与我同等地位的人在游戏中和体育比赛中竞争。
弱 1 2 3 4 5 6 7 强
3. 我希望与我同等地位的人在与工作有关的活动中竞争。
弱 1 2 3 4 5 6 7 强
4. 我希望以主动和果断的方式行事。
弱 1 2 3 4 5 6 7 强
5. 我希望吩咐别人做什么，并用命令对别人施加影响。

弱 1 2 3 4 5 6 7 强

6. 我希望在群体中以独特的和引人注目的方式出人头地。

弱 1 2 3 4 5 6 7 强

7. 我希望完成通常与管理工作的例行职责。

弱 1 2 3 4 5 6 7 强

加总你的分数，你的得分将落在 7~49 分的区间内。

评分标准：

7~12 分：较低的管理动机。

22~34 分：中等的管理动机。

35~49 分：较高的管理动机。

一、什么是管理

组织的成员大体上可分为两种类型：操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的人。而管理者，简单地说是指挥别人活动的人。那么，基层管理者就是亲自参加并指挥别人活动的人。

严格说来，管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。它包含四个观点：

(1) 管理的目的是为了实预期目标。世界上既不存在无目标的管理也不可能实现无管理的目标，只有实现目标的管理才是有效的管理。

(2) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标一致。协调既包括硬性的命令、指挥，也包括软性的激励和沟通。

(3) 协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要，因此，社会文化背景、历史传统、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质，都会对协调活动产生重大的影响。

(4) 协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。计算机的应用与管理信息系统的发展，将促进协调活动发生质的飞跃。

二、管理的五项职能

人类的管理活动具有哪些最基本的职能？

新的管理理论和管理实践一再证明：计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

(一) 计划

西方有这样一句谚语：假如一艘船不知道该驶向哪一个港口，则吹什么风都没有用。计划是管理的首要功能。没有计划，人或者组织就会迷失方向。

所谓计划，就是指制定目标并确定为达成这些目标所必须的行动。高层管理者负责制定总体目标和战略，但所有层次的管理者都必须为其工作小组制定经营计划，以便为组织做贡献。基层管理者更多地考虑短期的、战术性计划。

企业中的许多管理者由于缺乏有效的计划，不是人在推动工作，而是工作在推动人。他们整天忙忙碌碌，却不知所得；工作没有目标、没有步骤，墨守成规，缺乏有效配合，没有进步，没有改善，工作一团糟。

1. 计划的步骤

(1) 明确目标。就是要确定工作的目标和方针，明确管理者自身的角色和任务，明确问题之所在。

(2) 掌握事实。就是进行资料的收集和记录，对现状进行调查。考虑事实的过程是一个资料分析的过程，通过分析找出现状、资料和目标之间的关联性，寻找问题的原因，探索解决问题的方向。

(3) 草拟方案。就是提出可行方案，并明确各方案的内容。

(4) 确认。就是对各个可行方案进行分析、比较和评价，确定最终的计划方案。

2. 计划管理的误区

(1) 工作计划不切实可行。这就是说某些计划跟生产实际不适应，要求太低或太高，或凭班组长自己的想象随意编造，没有实际指导意义，无法执行。产生这种弊端的原因是班组长对班组工作的要求、标准掌握得不清楚，心中无数；有的班组长对工作计划不重视，把制订计划看成是可有可无，应付上级检查而已。

(2) 执行与计划相脱离。所谓执行，就是实现计划，完成任务，把计划见之于现实。但有的执行与计划完全是两张皮，工作计划是一回事，实际执行的如何又是一回事。比如安全生产，计划中对安全措施的要求是非常严明的，实际生产忙起来，为了赶进度，安全就往往被忽视，或被抛在了一边。出现这种弊端的主要原因是班组长责任感不强的一种表现。

(3) 有计划，无检查。所谓检查，主要是针对计划工作的，订的计划是否符合生产实际，是否满足安全要求，或者生产中对计划的执行情况怎么样，生产进度计划能否完成，哪些需要修改完善，只有通过检查才能发现。有计划、无检查，或有布置、没检查，都将失去计划的作用。出现这种弊端的原因是班

组长对检查在管理活动中的重要性认识不够,没有制订正常的计划检查制度;另一原因是工作计划制订得不具体,无法检查。

(4) 有检查,无总结。工作有检查,无总结,或总结不及时、不认真、不全面。检查和总结是紧密相连的环节。检查重在发现问题,总结重在解决问题。有检查、无总结,实际上是只发现问题而不能解决问题,这是错误的。究其原因,班组长对检查的目的、意义不明确,为检查而检查,总结不及时、不深入,就不能抓住问题的实质而解决之。生产过程中不时出现的如质量、安全、成本浪费等问题却发现不了,甚至设备隐患也解决不了,就是这种错误行为的结果。

(二) 组织

计划的执行要靠他人的合作。组织工作正是基于人类对合作的需要。合作的人们如果要在执行计划的过程中,能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率,就应根据工作的要求和人员的特点设计岗位,通过授权和分工将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

1. 基层管理者的组织职能

基层管理者的组织工作大多数落在两个领域:人事和各种辅助设施的组织管理工作。具体来说,基层管理者的组织职能包括:

(1) 为本部门进行人力安排。在组织内部出现人员空缺或者是当组织规模扩大时,具体参与人员的聘用工作。

(2) 把自己的部门建设成一个高效的团队。

(3) 妥善保管和配置本部门所需要的资源,保证各种辅助设施、各项补给品的充足。

(4) 创造一种内部环境,使每个人都能高水平地完成工作。

(5) 明确每个职工的位置和作用,并使每个职工都明确这一点。

(6) 改进方法和程序。

2. 妥善安排人员的原则

(1) 让熟悉的人做熟悉的事,因为熟能生巧。

(2) 照顾新手,因为新手手生,所以需要给他宽松的余地。

(3) 适当满足个性,因为人的个性里会有某种特质,这是获得高效率的动力。

(4) 充分发挥个人特长,要把好钢用在刀刃上。

(5) 确保一碗水端平,注意不要刻意或者在无意之间给某人“穿小鞋”。

(6) 管好临时工, 加强临时工的岗前培训和工作监控。

(三) 领导

计划与组织工作做好了, 也不一定能保证组织目标的实现, 因为组织目标的实现需要依靠全体成员的努力。配备在各种岗位上的人员, 由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异, 在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突, 因此, 就需要有权威的领导者指导人们的行为, 通过沟通增强人们的相互理解, 统一人们的思想和行动, 激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

(四) 控制

人们在执行计划过程中, 由于受到各种因素的干扰, 常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现, 就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息, 并将有关信息与计划进行比较, 发现实践活动中存在的问题, 分析原因, 及时采取有效的纠正措施。

没有控制就没有管理。有的管理者以为有了良好的组织和领导, 目标和计划就会实现。实际上无论什么人, 如果你对他下达计划、布置任务、给他职权、给他奖励而不对他工作的实绩进行严格的检查、监督, 发现问题不采取有效的纠正措施, 听之任之, 那么这个人迟早会成为组织的累赘。所以, 控制与信任并不完全对立。

有效控制要注意的问题:

- (1) 重点控制与一般控制相结合, 找准不同性质工作或人员的关键控制点。
- (2) 控制不可太复杂。太复杂的控制往往成本比较高, 可操作性比较低, 使控制获得的收益大于因控制而付出的成本。
- (3) 控制必须有反馈系统, 即当活动超出预定范围时, 必能产生信号, 传送至监督系统, 从而采取纠正行动。



案例 1.1 刘科长的控制有效吗?

某日, 刘科长受到上司的批评, 认为该科员工工作态度不认真、自由散漫。刘科长非常恼火, 回来后, 马上召集所有人员开会, 宣布对工作态度不认真、自由散漫的人员要严加监督。同时宣布, 今后请病假一定要有医生的诊断证明和病假条, 不推迟到、早退, 办公时间不准聊天。他将对员工的工作态度和以上各项进行考核, 每月公布。部属听后, 大都心里不满, 但因科长口气严厉,