

职业技能培训系列丛书

企业班组长 技能训练

□ 冯开红 主 编
□ 张少华 副主编



ZHIYE JINENG PEIXUN XILIE CONGSHU



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

职业技能培训系列丛书

内容简介

全书以《国家职业技能标准》为依据，结合企业生产实际，以培养企业班组长的职业技能为目标，系统地介绍了企业班组长应具备的素质、能力、知识和技巧。全书共分10章，主要内容包括：班组长素质要求、班组管理、班组建设、班组考核、班组激励、班组培训、班组安全、班组卫生、班组环保、班组创新等。本书可作为企业班组长培训教材，也可供企业管理人员参考。

企业班组长技能训练

冯开红 主 编
张少华 副主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书根据企业班组长的工作特点,从班组长必须掌握的管理技能、方法和技巧入手,针对现场管理、安全生产、质量控制、员工激励、团队建设及协调沟通等班组长经常遇到的问题进行分析解决,使其成为优秀的基层管理者与指挥者,以适应企业经营与发展的要求。本书的每一章内容都按照案例导入、互动分析、内容理解、模拟训练、技能考核与能力测试的结构进行了系统的编排。在每章最后的模拟训练中,引入了企业模拟 BEST (班组长的一天),将班组长在学习中所遇到的各种管理问题与困惑,用模拟场景训练的方法,在一天中一一展现并加以解决,具有较强的操作性和指导性。本书可作为企业班组长学习的必备工具,也可作为职校学生的实训教材或职业指导手册。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业班组长技能训练 / 冯开红主编. —北京: 电子工业出版社, 2008. 3

(职业技能培训系列丛书)

ISBN 978-7-121-05391-7

I. 企… II. 冯… 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 (2008) 第 016039 号

责任编辑: 李 影 特约编辑: 李印清

印 刷: 北京季蜂印刷有限公司

装 订: 三河市万和装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 14.25 字数: 364.8 千字

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 4 000 册 定价: 19.90 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言



企业要在激烈的市场竞争中存活与发展,在广纳贤才的同时,还应该对现有的基层管理者与员工进行培训,特别是对一线的班组长进行培训。许多企业领导都认为是技术问题在阻碍班组长的任务完成与目标实现,对此类一线管理者的培训主要侧重于技术方面,而忽略了管理层面。尽管在一些企业的培训中也涉及管理理念及管理技能,但所占比例较小且多为“头痛医头,脚痛医脚”。近几年,从中国的东南沿海地区到中西部地区,部分企业开始重视企业内训,特别是针对基层管理者的管理技能培训。这些企业在淡季时请相应的管理咨询公司进行为期一到两周的培训,进入旺季后,参加培训的人员很快又投入到紧张的工作中去。培训的教材五花八门,有培训老师的讲课提纲或讲义,也有在书店里购买的诸如《把信送给加西亚》、《态度决定一切》和《一分钟经理》等畅销书,而更多的培训是没有教材的。因此,培训的效果因缺乏针对性的教材而受到影响。本书的编者努力使企业的一线管理者手中都拥有一本学习班组管理技能的实用工具,培训时如虎添翼,没有培训也能经常练习。

班组长是连接企业中层与员工的桥梁,是企业执行力的最终落实者。随着企业组织的扁平化,班组长发挥作用的领域日益广阔。提升企业执行力的重要措施之一,就是建设优秀班组,优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。90%的班组长都来自于一线的优秀技术工人,对管理技能的驾驭需要一个不断学习和提高的过程。本书意在解决班组长从优秀技术工人向优秀基层管理者的转化,培养和提升班组长的团队精神与优秀品质,使他们成为企业的坚强基石,为社会创造更大的价值。由于认识上的差异,许多企业对班组长的培训还处在初级的“补缺型”,缺啥补啥,没有形成规范化、系统化的“预防型”培训。本教材力求解决班组长未来可能出现的问题,根据企业基层现状与培训的特点来组织培训内容,将企业班组长在企业中可能遇到的管理问题,用简单、通俗的语言与动态化的形式展现出来,学员们结合大量的案例与模拟训练进行解决,以适应企业班组长培训的需要。

为了使班组长掌握应该具备的基础知识和工作中必要的管理工具、方法与技能,解决班组长工作中遇到的问题和困惑,结合企业班组长工作的特点,本书的每一章内容都按照案例导入、互动分析、内容理解、模拟训练、技能考核与能力测试的结构进行了系统的编排。在每章最后的模拟训练中,引入了企业模拟 BEST (BUSINESS EVENTS SIMULATION TEST) 训练,将班组长在学习中所遇到的问题与困惑,用模拟场景训练的方法,在一天中一一展现并加以解决,对每个培训者进行考核,使培训教材具有较强的操作性、指导性和互动性。如果你现在还不是班组长,希望你从本书中找到成长为班组长必需的技能,如果你已经是一名班组长,也希望你可以从中寻求到自我提升和自我发展的有效途径,向更高的目标迈进。

本书由新疆农业职业技术学院副教授冯开红主编,并负责全书的设计、统稿及第一章和第五章的编写。福建漳州财贸学校高级讲师张少华为副主编并负责第二章的编写。特变电工股份有限公司高级经济师王志华编写第三章。新疆农业职业技术学院经济师吴克煜编写第五章的部分内容,讲师阿米娜编写第七章,讲师胡斯木编写第四章,特变电工股份有限公司新缆厂厂长助理张永杰编写第六章和第八章。

本书在编写过程中参阅了大量的文献,得到了专家学者及编者所在单位领导、同事的大力支持,

在此一并致谢。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏与不足，敬请读者批评指正。

为了方便教师教学,本书还配有教学指南、电子教案及习题答案(电子版)。请有此需要的教师登录华信教育资源网(www.huaxin.edu.cn或www.hxedu.com.cn)免费注册后再进行下载,有问题时请在网站留言板留言或与电子工业出版社联系(E-mail:hxedu@phei.com.cn)。

编者

2008 年 1 月



目 录



第一章 班组长的角色认知	1
第一节 班组长的角色与功能定位	2
第二节 优秀班组长与问题班组长的区别	4
第三节 班组长必需的管理技能	8
第四节 BEST（班组长的一天）	11
第二章 沟通协调与人际关系技巧	16
第一节 为何要沟通	17
第二节 沟通及沟通步骤	21
第三节 管理中的人际关系技巧	24
第四节 沟通的技巧	27
第五节 沟通障碍与冲突处理	34
第六节 协调上下级关系	38
第七节 BEST（班组长的一天）	46
第三章 班组团队建设	52
第一节 了解班组群体	54
第二节 高效团队建设与合作	58
第三节 开展现场 OJT	62
第四节 BEST（班组长的一天）	68
第四章 班组长素质提升	73
第一节 自我提升职业综合素质	74
第二节 时间管理	79
第三节 提高自己的情商	83
第四节 职业生涯规划	87
第五节 BEST（班组长的一天）	91
第五章 管理方法训练	99
第一节 目标管理	100
第二节 5S 活动	103
第三节 目视管理	107
第四节 看板管理	109
第五节 PDCA 循环	114
第六节 QC 七大手法	116

第七节 定置管理.....	127
第八节 TPM 活动	130
第九节 BEST（班组长的一天）	134
第六章 现场管理实践	137
第一节 现场管理内容.....	139
第二节 生产准备.....	142
第三节 制程控制和制品控制.....	145
第四节 现场异常管理.....	147
第五节 推行 QCDS	150
第六节 设备管理.....	154
第七节 物料管理.....	155
第八节 BEST（班组长的一天）	160
第七章 质量控制	166
第一节 质量意识培训.....	169
第二节 提升班组产品质量.....	178
第三节 质量控制方案与推进 PDCA 循环	181
第四节 BEST（班组长的一天）	185
第八章 安全生产实务	192
第一节 安全意识培训.....	193
第二节 安全隐患.....	195
第三节 安全规范管理.....	201
第四节 消防安全.....	202
第五节 安全事故管理.....	208
第六节 安全作业改善.....	212
第七节 BEST（班组长的一天）	215
参考文献	220

第一章

班组长的角色认知

培训目标

- 熟悉班组长的角色与功能;
- 比较优秀的班组长与其他班组长的不同;
- 了解班组长必修的管理技能;
- 通过测试班组长能力,对自己的能力进行评估。



案例【1-1】

小张是某公司机修车间的一名维修工,技工学校毕业,今年30岁,年富力强。他干劲大,手艺强,肯负责,人缘好,还带了三名学徒工,同事和上级都挺喜欢他。车间主任老李更视他为骨干,本月前提拔小张为维修班班长,维修班有32名工人。小张上任后,工作积极性很高,脏活、累活抢着干。有工人请假,他就“顶班上岗”,认为“工人身上有多少油,自己身上也有多少油”才是称职的。为此,他每天提前进厂做准备,成天在现场干活。下班后工人们都走了,他才逐一熄灯、关门。活没少干,但月末却未能完成维修任务。小张很苦恼,向车间主任老李请教如何才能当一个优秀的班组长。车间主任老李如此这般的一席话,使小张茅塞顿开。请大家分析:(1)小张为何未能完成维修任务,问题主要在哪儿?(2)车间主任老李会告诉小张些什么,让小张茅塞顿开?

互动分析

- 模拟场景互动:将以上案例进行角色模拟,设置一个谈话的场景,请几位学生扮演不同角色来演示小张出现的问题及老李与小张的谈话内容。请学员将问题一一记下。
- 分析评价:教师引导学生将小张出现的问题及老李与小张的谈话内容一一列出;请学员们分析班组长的角色与功能、优秀班组长的特质及必需的管理技能;引入培训目标与培训内容。

培训内容

班组长是干什么的?班组长在企业中的地位与作用是怎样的?怎样才能当好一个班组长?它需要什么样的素质与技能?你与一个优秀的班组长还有哪些差距?本章将通过实例分析与训练为大家解决以上问题。



第一节 班组长的角色与功能定位

一、班组长的角色

班组长是被人们称作基层管理者或一线管理者的人。他们所管理的组织——班组，是企业的基础生产管理单位。企业中所有的生产活动都是在班组中进行的，所以说班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。通常班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接组织者与指挥者，负有提升产品品质、提高生产效率、生产管理、降低成本、安全生产、员工管理和辅助上司等使命。在企业经营活动中，无论管理层的决策如何好，都需要基层管理者（班组长）的有力支持与密切配合，组织班组的工人将产品（或服务）保质保量地生产出来。从这个意义上讲，班组长是企业各项战略决策的终端组织者、指挥者、执行者与责任人。

班组长一般是由所在车间的主管任命或由群众推选，经过现场、车间主管批准而产生的。因企业的性质不同，称谓可为班长、组长、领班和队长等。工作主要是“管人、理事、达目标”，即将生产资源投入，生产出成品的管理；对现场的 5 要素——人（工人）、机（机器设备）、法（工艺方法）、料（原材料）和环（工作环境）进行直接组织、指挥与监控，以达到企业要求的管理目标。

作为现代企业的班组长，肩负着中层与员工桥梁的使命，自身的角色也越来越多地趋向于一个“劳心者”而非“劳力者”。因此，企业班组长的职业角色应是基层管理人员，而非技术人员。表 1-1 是不同类型的管理人员在能力、知识结构等方面的要求。

表 1-1 管理人员能力、知识结构要求

管理人员类型	能力要求	知识要求
上层管理	主要应有战略决策能力	观念 / 人文 / 技术
中层管理	主要应有战役决策能力	技术 / 技术 / 技术
一线管理	主要应有战术执行能力	技巧 / 技巧 / 技巧

作为一线管理者的班组长应有战术执行能力，在知识要求方面除必须具备的一线的技术技巧外，还必须有较强的**人文（人际关系、沟通）技巧及一定的观念（战略、策划、决策和政策等）技巧。

1. 班组长的使命

班组长的使命实质就是设置班组长的目的。其使命是在生产现场，利用“人、机、法、料、环”等条件，高效率地完成自己应承担的组织目标或被分给的任务。班组长通常有“品质、效率、成本、安全”4 方面的使命。

(1) 提高产品品质。产品品质关乎企业的生命，班组长要领导员工按时按量保质地完成产品生产。

(2) 提高生产效率。在同样的条件下，班组长要通过不断地创新、挖潜、改进与提高管理



水平,带领员工生产出更多更好的产品。

(3) 降低成本。班组长要充分有效地利用一切资源,在保证产品品质的基础上,节约原材料、能源和人力,降低废品率,节约成本。

(4) 确保安全生产。班组长要坚持安全第一,防止工伤和重大事故发生;努力改进机械设备的安全性能,监督员工严格按照操作规程办事等。

2. 班组长的工作任务

班组长的任务可归纳为“管理=理事+管人”。

(1) 理事。保质保量地完成产品及服务的提供,把这件“事”按目标干好,同时提升自己的管理水平,如现场作业、工程质量、成本核算、安全防护、材料管理和设备保养等。

(2) 管人。领导员工严格执行流程,确认其操作的规范与标准,确认各个控制点经常处于被执行状态;通过提高员工的能力与素质,创造和谐的工作环境;做好人事调配、排班、考勤、情绪管理、业务培训、安全操作、环境卫生、福利、保健和团队建设等工作。

3. 班组长的角色认知

为完成四项使命与两项任务,班组长的角色可从“执行点、人际点、终结点”三个方面认知。

(1) 执行点。班组长直接负责企业产品或服务的输出,是各项战略、决策的执行点及责任人。

(2) 人际点。班组长要给下属明确的目标,激励下属的士气,培养下属做事的能力与团队精神,给予下属必要的奖惩。班组长还要不断与上司、下属及相关部门联系沟通,以期顺利达成目标。

(3) 终结点。班组长是企业与员工连接的最后一个管理结点,处于管理阶层与工人阶层的中间,因此班组长必须非常熟悉操作性、技术性的工作,同时又要非常清楚管理方面的要求并能贯彻执行下去。

二、班组长的功能定位

结合以上对班组长的使命、任务与角色的认知,我们对班组长的功能定位从以下几个方面界定。

1. 班组长代表管理阶层

班组长是在组织的整体规划下完成目标的。作为一个“管理者”,班组长就要有管理的功能。因此,其功能定位为:

(1) 计划。在明确了整体目标后,分析环境与自己班组的优劣,制订出未来实现目标的方案。

(2) 组织。根据已定计划,将班组成员训练成一个团队,结合各方面生产条件,充分发挥它们各自的作用,以期实现最大目标。组织管理的核心是组织设计与实施,强调以人为本及人与事、环境的和谐。

(3) 指挥。对下属各类人员的活动,进行布置、调度、督促和辅导,朝着一个预定的目标前进。主要解决两个问题:第一是知人善任,人尽其才,把每个人都放在最合适的岗位上;第二是激励,要奖罚分明,在公众面前表扬,在私下里批评。



(4) 控制。根据目标,按照组织实施的执行点,不断地进行监督、检查,发现偏差,及时纠正,以实现目标。其关键主要有几点:第一是必须明确目标与标准;第二是必须清楚各个控制点;第三是经常监督,及时发现;第四是发现偏差必须及时纠正与处理。

2. 班组长代表员工

班组长是员工代表,他是一个“领导者”。功能定位为:

(1) 技术权威。班组长在班组里应该是技术骨干和权威,这样员工才会信服。

(2) 团队核心。班组长在员工中应该具有很高的威信和凝聚力,是团队的领袖,并不断地进行团队的维护与建设。

3. 班组长与其他部门之间的功能定位主要是协调与辅助

班组长在班组、部门之间的功能主要是调节和改善各部门及各项经济活动之间的关系,使之相互配合以达成步调一致,有效地实现企业预定的目标。班组长对上司的功能定位主要是辅助作用。

通过对班组长的角色认知与功能定位,我们发现班组长要代表3个立场:

(1) 对下(员工)代表经营者的立场;

(2) 对上(公司)代表生产者的立场;

(3) 对直接上司(车间主管)既代表员工的立场,又代表上司辅助人员的立场。

如果班组长不清楚自己的角色与功能,就会成为一个问题班组长,无法完成其使命与任务。

第二节 优秀班组长与问题班组长的区别

一、问题班组长的表现

随着现代企业的迅速发展,许多人员走上了班组长等基层管理岗位。但是他们中的大多数人员都没有经过系统的管理知识与技能的学习,在以往的工作中,由于自己某个方面的优秀表现得到了上司的肯定,从而担任了班组长的职务。因此,这些人会把原来做工人时的一些经验、优势和特长等当做班组长工作的原则来执行,结果就会出现管理问题。我们经过分析发现,出现问题的原因主要受班组长的工作经历、学习经历、工作环境和本人性格等诸多因素的影响。现实中主要有以下几种表现。

1. 技术精英型

企业班组长中很大一部分人都是生产技术方面的尖子,根据以往的习惯,他们对待工作中各种问题都喜欢用对待机器的方法来处理。工作方法单一、直接,不善于人际沟通和协调。因此,对于此类班组长应加强基础管理与人际关系方面的培训。

2. 劳动模范型

在企业中,有一些人被放在班组长的位置上,是因为他们对待工作踏踏实实、勤勤恳恳。



他们是标准的好员工，但未必能当好一个班组长。就像一头老黄牛，它是拉车的好手，但不是驾车的好舵手。对于此类班组长应加强管理能力方面的培训。

3. 盲目听话型

这类班组长的优异表现主要是执行力强，但工作方法常常表现为简单、生硬，缺乏创新和管理艺术。在班组中威信不高，与班组成员之间的关系紧张，需要加强管理方法、创新思维与团队建设等方面的培训。

4. 哥们义气型

这类班组长在班组中人缘好，讲义气。但工作中往往感情用事，缺乏原则性，把自己混同于非正式小团体的头目，使企业决策得不到有效的执行，需要加强观念引导、素质提升与管理技能等方面的培训。

5. 放任不管型

这类班组长资历、经验和能力在班组中是超前的，但其本人不愿担任班组长，因此在工作中往往采取无为而治的办法，能应付就应付，能不管就不管，缺乏工作责任心。应加强爱岗敬业等职业素质教育的培训。

总之，现实中的班组长在管理工作中会出现这样那样的问题，影响到了企业决策的执行效果。我们只有不断地对问题班组长进行管理能力的培训，使其达到优秀班组长的标准，企业才能有真正高效的执行力。

二、优秀班组长的特质

评价一个班组长是否称职或优秀，我们主要看其能否高效率地完成自己应承担的组织目标或被分给的任务。因此，优秀班组长应具备的主要特质如下。

1. 具有坚定的使命感和责任心

班组长是企业内部直接组织者、指挥者与监控者。企业的使命、利润、产品质量和社会责任最终的落实，都离不开班组长的一线管理。因此，班组长应具有坚定的使命感和责任心。

2. 明确目标与工作任务

作为班组长，必须非常清楚自己要完成的工作任务与目标。既不完全按员工的要求行事，也不完全按管理层的要求行事，更不能按自己的意愿行事，而是按照企业整体的目标，在分析了各种因素后，利用班组中的有限资源完成班组的目标任务。

3. 正确处理有关人的问题

班组长既要处理好与本组的成员的关系，又要处理好与上司的关系，还要处理好与其他班组的关系。因此，班组长应具备能理解人、能与人进行沟通及与人和睦共处的特质。

4. 具有一定的“权威”

班组长是企业中最小的“官”，既要有让员工信服的权威与影响力，也要有使自己的建议和



想法被上司接受的影响力。

5. 具备处理突发事件与冲突的能力

在生产现场,各种突发事件与冲突随时可能出现,班组长必须具备在诸多矛盾中抓住关键点,及时解决突发事件与冲突的能力。

问题班组长与优秀班组长行为的具体差异可参照表 1-2。

表 1-2 问题班组长与优秀班组长行为对照表

序 号	状 况	问题班组长	优秀班组长
1	对待错误	不是我的错,而是其他原因	是我错了,立即改进
2	对待成绩	都是因为我的努力	幸运/大家努力的结果
3	对待挫折	运气不好/他们不配合	努力不够/方法不对
4	对待问题	找借口/逃避	又得到一次进步的机会
5	对待工作	已经很不错了	不够好,继续努力
6	对待做事	出于无奈/草草了事	站高一层/为他人服务
7	对待同事	评头论足	降低身份/看到优点
8	对待上司	阳奉阴违	认真负责
9	对待时间	明天再说	每天进步一点
10	对待先进	排斥	尊敬/学习/超越
11	对待利益	利己	团队优先
12	对待目标	留有余地	树立高目标

(资料来源:杨剑 刘雨虹编《优秀班组长工作手册》)

三、优秀班组长的职能标准

作为班组长,他既是一个专业技术人员,又是一个基层管理者。因此,其职能标准也包括计划、组织、指挥、协调和控制,但与中高层管理者的职能有所不同,它更加细化、具体,带有一定的技术性。

1. 计划职能标准

(1) 制订本部门的目标与计划。依据组织的总体目标与计划,结合班组的资源,制订班组工作目标,寻找实现目标的各种途径并选择最佳途径。把最佳途径转化为每周、每天的工作事项。估计各项任务的完成时间,落实成文字计划。

(2) 班组资源预算。依据目标计划进行所需的人力、财力和物力的需求预算。

(3) 制订实施计划的检查方案。计划在执行中需要不断地检查、监督,不断地纠正。这就要求要有一个信息反馈系统来保证计划的顺利实现。

(4) 进行决策。计划目标的实现由谁完成、怎样完成、什么时间完成、如何监督及如何考核等诸多问题都应由班组长进行决策,并对决策失误所造成的后果负责。

一项完整的计划应包含的要素如表 1-3 所示。



表 1-3 计划要素

要素	要回答的问题	内容
前提	该计划在何种情况下有效	预测、假设、实施条件
目标、任务	做什么	最终结果、工作要求
目的	为什么做	理由、意义、重要性
战略	如何做	途径、基本方法、策略
责任	谁做、做得好坏的结果	人选、奖罚措施
要素	所要回答的问题	内容
时间表	何时做	起止时间、进度安排
范围	涉及哪些部门或何地	组织层次、地理范围
预算	需投入多少资源	费用、代价
应变措施	实际与前提不相符怎么办	最坏情况计划

2. 组织职能标准

(1) 依据整分合原则制订组织实施方案。首先从整体上有个充分细致的了解,在此基础上,将整体工作分解成一个个基本要素,然后明确分工,把每项工作规范化,建立责任制度,进行科学组合,使各个要素在分工的基础上充分合作。

(2) 将本班组的人员进行合理的分工与安排。按照何人、何地、何时、完成何事的思路,将合适的人放在合适的岗位上。

(3) 资源配置与管理。有效配置与妥善管理各种资源,改善工作环境,进行“5S”运动(即整理、整顿、清扫、清洁和修养)。

(4) 构建和谐的工作团队。创造一种工作气氛,使每个人都能发挥自己的最好水平,实现团队整体目标。

3. 指挥职能标准

(1) 发布指令,安排工作。

(2) 建立信息沟通渠道。利用班前会、班后会将组织的各种信息传达给每个人,引导大家完成目标。及时沟通、协调、咨询与工作相关的问题,消除员工对目标任务的误解与偏差。

(3) 建立班组激励制度。对每个人的表现进行记录,按照绩效进行考评。激励员工出色完成任务。

(4) 解决冲突。消除障碍,处理突发事件,帮助大家实现目标。

4. 控制职能标准

(1) 制定本部门的工作标准,并落实到每个岗位上。

(2) 对员工表现进行评价。从两方面进行评价:第一是做得对不对(是否按标准);第二是做得好不好(是否达到目标)。

(3) 做好偏差、违规及事故记录。

(4) 建立公正的惩戒制度。

(5) 制定事故的预防和纠偏方案。处理员工抱怨与不满的问题,减少或消除影响目标实现的因素。



(6) 建立信息沟通制度。传递偏差、违规及事故信息,为其他部门提供协同工作的信息,倾听员工的意见与建议。

(7) 对安全、成本、品质及时间的控制要特别重视。

(8) 对员工表现进行上报。

以上四项班组长的管理职能,在班组长每天的具体工作中得以体现。在现实中,基层管理者的工作思路,可以设计为 PDCA 循环,即计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)和处置(Action)。经过不断的循环提高,使班组长的职能与使命得以实现。同时,一名优秀的班组长还需要过硬的专业技术及必需的管理技能与工具。

第三节 班组长必需的管理技能

一、角色认知

如果在篮球场上,后卫老打前锋的位置,前锋老打后卫的位置,这支球队能赢吗?现代企业队伍中,像这样角色错位的事并不少见。一个合格的班组长必须扮演三种角色——下属、同事和上司。作为下属的班组长,应当是企业经营者的替身,职权的基础是上司的任命和委托,只在职权范围内做事并对上司负责。而作为同事的班组长,应当与同事互为内部客户,如果企业的班组长都能将对方的满意与否视为自己职责履行好坏的标准,对待对方像对待客户那样周到、宽容,那么这将是一个不可战胜的高绩效的团队。最后,作为上司的班组长,应当是管理者、领导者、教练,以及游戏规则的制定者和维护者。班组长认清了自己的角色,才能更好地完成组织的使命。

二、时间管理

一项调查表明,一位糟糕的管理者与一位高效的管理者的工作效率可相差 10 倍以上。同样是管理者,为什么会有如此大的差别呢?

时间管理原则符合 80/20 原则。有人发现,一个企业里 80% 的收入来自 20% 的客户,80% 的迟到早退来自 20% 的员工,80% 最有价值的工作只占全部工作的 20%……诸如此类,就构成 80/20 原则。如何提高员工工作效率呢?专家认为,有一个好方法,就是采用“第二象限工作法”,即将所有的工作按照象限表进行分配。第一象限是紧急又重要的工作,第二象限是不紧急但重要的工作,第三象限是紧急但不重要的工作,第四象限是不紧急也不重要的工作。我们看到,其实大部分工作都在第二象限里,所以我们最好用 80% 的时间做第二象限的工作,并根据第二象限制订工作计划。班组长只有抓好时间管理,才能真正地提高工作效率。

三、有效沟通

管理即沟通,即管理者有 50% 以上的时间用在沟通上,如开会、工作布置、指令和考评等。同时,工作中的 50% 以上的冲突和障碍都是在沟通中产生的。一个沟通不好的班组长无法领导好一个团队。企业的管理者,无论高层、中层还是一线的班组长,沟通能力是必不可少的。美



国一所大学的调查显示,一个人的智商、专业技术和经验只占成功因素的 25%,其余 75% 决定于良好的人际沟通。由此可见有效沟通对于管理者的重要性。

班组工作中尤其需要班组长的有效沟通。在班组管理的实际操作中,无论任务的下达,还是计划、组织、指挥、协调、激励与控制,或对上级、员工和同事,都需要不断地进行沟通。因此,基层管理人员必须具有良好的语言及非语言的沟通技能。

四、目标管理

为什么有的公司“一千个人,两千条心”?为什么有的公司目标变来变去,计划永远赶不上变化?为什么下属们总对目标不满?造成以上问题的原因,主要是因为各公司之间的目标管理水平高低不同。企业中的基层班组,要想完成其使命与任务,就更应该注重目标管理这个非常重要的管理工具。许多企业的成功经验表明,凡是执行力强,工作效率高的企业,基层一线的管理者目标管理都抓得好。海尔集团的“OEC 管理”,其核心就是目标管理,海尔人每天都在按照目标“日清日高”,完成较差的都要在“6S”大脚印上反省自己。所以,班组长应该充分地掌握此项管理技能。

五、激励

加薪、晋升等虽然是激励下属的主要手段,可是绝大多数班组长是无权决定下属加薪、晋升等问题的,难道他们在激励下属上就无事可做了吗?事实并非如此。激励一般分为制度性激励和非制度性激励,即企业制度上的激励和口头上的激励,所以激励是每位班组长都能做的事。每个班组长都应及时、适时地对下属进行激励工作。激励是有技巧的,班组长应学会在大众前表扬、私下单独批评的艺术。另外,对待不同的员工可以运用不同的激励方式。不过,有个原则要记住,员工只做会受到奖励的事情,而不是去做你所希望的事情。

六、绩效评估

在许多企业中,当被问到企业为什么要进行绩效评估时,企业中有 90% 的员工回答说“不知道”。其中有很多员工会说,这是在“整”我。为什么绩效评估难搞?为什么考核往往难以量化?主要是班组长和员工对绩效评估的理解不当所致。班组长应理解并掌握绩效评估的方法,协助组织完成对每个成员的量化评估。一个正确的绩效考核,考核者应该是上级,由上级来设定绩效标准,而且只考核员工欠缺的地方。这就需要上下级双方进行事先沟通,共同确认后,将绩效量化,然后再进行需求分析。同时绩效评估是需要进行面试的,有很多公司不进行绩效面试或者出了问题才进行绩效面试,再不然就是让面试流于形式,这些往往都导致无法得到有效的评估,绩效评估也就难以得到员工的积极支持了。绩效评估就像一面镜子,使员工清楚自己做得对不对、好不好。

七、领导

对大多数人来说,班组长都不能算作领导者。大家普遍认为班组长只是一个管理者。值得注意的是,所谓领导,并不是说你被任命或坐在某个位置上就可以随心所欲,其实背后不服你的人



很多，只有具有影响力，让别人心悦诚服地追随你，才是真正的领导。权力就是把自己的意愿强加给别人，让别人按其意愿做事。现在有很多领导喜欢运用自己的权力指使别人做事，虽然目的最终达成了，但是那些被指挥的人都是不情愿的。所有的人都不喜欢自己被别人呼来唤去。现实中管理者更多的是用权力来支配员工，而领导者更多是靠影响力来引导和指挥员工。

一般来说，领导有4种不同的风格：支持型（低指挥、高支持）、教练型（高指挥、高支持）、授权型（低指挥、低支持）和指挥型（高指挥、低支持），希望自己属于哪一种，这就要看各个班组长的风格了。

八、教练

每一位班组长都应当是一名出色的“教练”，教导下属时，需要在工作上言传身教，但不是要求班组长和下属一起跑完全程。引入“教练”这个概念，其目的就在于要求班组长要像运动场上的教练一样，准确地了解下属的水平和他们的需求，协助下属学习和解决特定问题。为下属描述远景目标，激发他们的承诺，确定行为改变的关键点，制订行动计划，应用于行动并进行评估和认可。

九、授权

为什么有些管理者整天忙得焦头烂额，下属反而说他不会授权？许多一线管理者都说自己想授权，但是下属能力不够。真是如此吗？作为一名企业班组长，不可能每件事都自己做，要是那样的话，就不会有班组存在了，班组长必须学会信任下属，这时授权就产生了。授权即是通过别人来完成工作目标，授予别人适当的权力和权限，同时给予别人一定的决策权。权力对于一名班组长来说，具有非同一般的重要性，必须小心运用。班组长要学会将工作分为必须授权、应该授权、可以授权和不应授权的工作。在授权时遵循四个原则，即权责对等、授权不授责、循序渐进和建立约定。这样既保证下属能分担自己的工作，又能确保下属不胡乱使用授给的权力。

十、团队发展

将500个土豆装在一麻袋里，是什么呢？只不过成了一麻袋土豆罢了，土豆之间没有任何关系。一盘散沙的队伍，没有团队精神的队伍，只不过在一起上班罢了，并没有形成一支团队。一个好的团队必须具备以下特征：明确的目标、价值观和行为规范，资源共享，不同的角色有良好的沟通，成员有强烈的归属感，并得到上级有效授权。一般来说，一个协调的团队会出现8种角色，分别是实干者、信息者、协调者、监督者、推进者、凝聚者、创新者和完善者。专家指出，这8种角色，每一个都很重要，相辅相成，互补互助。一个人不可能完善，但团队可以。团队角色都是优缺点相伴，尊重团队角色差异，团结合作才能弥补不足，用人之长，容人之短。企业只有具备这种团队精神，才能发挥出最大的效益。

企业班组长作为一线的管理者，要想完成组织交给的目标任务和使命，就应该多学习企业管理的基本技能与方法。以上所介绍的10种管理技能，我们会在后面的各章节中有选择地学习与训练。