

电力企业班组管理丛书

电力企业班组

ELECTRIC POWER ENTERPRISE CREW



江苏省电力公司 编

管理技巧

MANAGING
SKILLS



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电力企业班组管理丛书



电力企业班组

ELECTRIC POWER ENTERPRISE CREW

管理技巧

MANAGING SKILLS

江苏省电力公司 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

**内
容
简
介**

《电力企业班组管理技巧》是《电力企业班组管理丛书》分册之一。本书着重从人际沟通、班组激励、竞争与合作、班组管理心理学等几个方面,对班组长进行人事管理技巧的提升。同时,本书还选入了大量的案例和资料,其中既有国内外知名企业的经典案例,也有来自电力企业班组管理的真实事例,增强了本书的实用性和可读性。

《电力企业班组管理丛书》采用模块化结构,学习目标层次分明,有大量鲜活、具有参考性的案例,针对电力企业班组长的实际工作需要,突出实用性和可操作性。本书不仅可以成为电力企业班组管理的培训教材,更能真正成为班组长在班组管理中的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业班组管理技巧/江苏省电力公司编. —北京:
中国电力出版社, 2005

(电力企业班组管理丛书)

ISBN 7-5083-3665-8

I. 电... II. 江... III. 电力工业—生产小组—
工业企业管理 IV. F407. 616. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 121971 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>)

北京市铁成印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 5.5 印张 127 千字

印数 0001—8000 册 定价 15.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

《电力企业班组管理丛书》编委会

主任：费圣英
副主任：胥传普 冯 军 殷 琼
委员：林 敏 肖开进 倪 春 朱 斌 李效和
主编：朱 斌 倪 春
副主编：高 山 陈懋华
参 编：瞿苏生 李群雄 朱慧青 张 薇 王 峰
肖世友 袁国方 葛照璞 余 涛 陈永才
陈懋华 武戈平 高 山 杨 净 朱 伟

《电力企业班组管理丛书》各分册编写人员分工

《电力企业班组管理基础》分册

主编：王峰
编写分工：
电力企业需要怎样的班组长 王峰
电力企业班组管理有哪些基本内容 王峰

《电力企业班组管理技巧》分册

主编：张薇
编写分工：
管理中的心理学应用 朱慧青
班组竞争与合作 瞿苏生
班组人际关系与沟通技巧 朱慧青
班组激励艺术 张薇

《电力企业班组文化建设》分册

主编：瞿苏生
编写分工：
从传统班组走向团队 朱慧青
将文化引入班组 瞿苏生
创建学习型班组 瞿苏生

《电力企业班组长卓越管理》分册

主编：袁国方
编写分工：
班组质量管理技术 王峰 袁国方
现代管理技术 李群雄
班组安全管理技术 肖世友
班组绩效管理 瞿苏生

序 言

作为最基层的生产组织和管理者，电力企业班组长们承担着生产和管理的双重职能。他们是贯彻落实国家电网公司提出的“一强三优”的发展目标和“三抓一创”的工作思路的最直接的实施者和承担者，是实现江苏省电力公司班组管理“八化”目标（即“安全基础牢固化、基础管理规范化、专业管理标准化、管理方法科学化、管理手段现代化、班组文化特色化、员工素质综合化、考评工作常态化”）的组织者和践行者，可以说班组管理的水平与班组长的综合素质是紧密相连的。

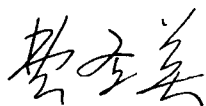
班组管理水平的提高不是一蹴而就的，它要求班组长在实践过程中充分剖析问题，联系实际，灵活运用，不断总结经验，与时俱进。

为提高班组长的综合素质，江苏省电力公司开展了长期有效的班组长培训。班组长培训工作的指导思想是以人为本，全面提升班组长的综合素质，满足企业不断发展进步的需要。

在创新培训内容上，我们注重班组管理理论、专业知识和案例的教学，通过提高人的综合素质，带动班组管理其他环节的提升；在培训方式上做到普及培训与提高培训的结合，自主培训与强制培训的结合，理论培训与技能培训的结合，课堂培训与现场培训的结合，传统的讲授为主的培训与交互式、体验式、案例分析、网络化培训等现代培训方式的结合；通过完善班组长培训的激励与考核手段，使培训真正收到效果。我们的班组培训工作在建设“一强三优”电网公司和确保安全生产、质量管理等方面发挥了积极作用。

有总结才有进步，江苏省电力公司根据多年班组管理培训的实践经验，组织编写了《电力企业班组管理丛书》。本丛书全面围绕能力培养这一主线，从被动管理走向主动管理，充分发挥“人”的作用，强调管理创新。本书不仅可作为电力企业班组管理的培训教材，更是班组长在班组管理工作中的宝贵的学习和参考资料。

希望本丛书能使电力企业班组管理水平“更上一层楼”，也希望各兄弟单位从中汲取有益的经验，得到启发和借鉴，共同把班组管理这一电力企业管理的基石打得更加坚实。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张士章' (Zhang Shizhang), located in the lower right quadrant of the page.

前 言

为进一步提高电力企业班组长队伍整体素质,提升班组管理水平,以适应新形势及现代电力企业对班组管理的要求,江苏省电力公司在总结班组管理先进经验的基础上,组织了《电力企业班组管理丛书》的编写工作。编写组成员多次深入一线班组征求意见,并在培训实践中进行理论完善,并组织教育培训和班组管理方面的专家进行修订,使其更加贴近企业和班组长的需要。

本丛书在编写方式上突破了原有培训教材着重讲解原理、堆砌班组及班组长要求的局限性,而是将能力培养这一主线引入班组管理培训中,使班组管理从被动管理走向主动管理。本丛书与其他班组管理图书相比具有以下特点:

——模块结构,层次分明。由班组管理基础、班组管理技巧、班组文化建设、班组卓越管理等模块形成层次分明的培训目标,每一分册都自成体系,可以根据需求灵活地组织培训。

——典型案例,指导实际。重视管理过程的闭环,从计划的制定、组织实施到结果的检查及后期的改进,都可以从书中找到鲜活的案例。通过典型案例分析各种理论对管理班组的指导价值,指出班组长面临各种问题时可采取的解决方案。

——定位准确,有的放矢。针对电力企业的班组长工作中的实际需要,以解决实际问题为目的,突出实用性和可操作性,使本丛书不仅成为电力企业班组管理的培训教材,更能真正成为班组长在班组管理中的工具书。

本书在编写中得到了江苏省电力公司人力资源部、生产运行部和中国电力出版社的大力支持，并得到了苏州供电公司皇甫铮、徐州供电公司史德龙、南通供电公司曹辉、镇江供电公司甘辩证、射阳港发电公司顾一明、江苏省送变电公司王大春等专家的宝贵意见，在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促，编写经验、理论水平有限，难免有疏漏、不足之处，敬请读者批评指正。

卷首语

班组长的日常管理能力，是企业肌体正常运转的维持力。

优秀的企业，都把提高班组长的管理水平作为加强企业竞争力的制胜法宝；要使企业从优秀走向卓越，更需要锻造一支杰出的基层管理队伍，使企业的每个细胞都活力充盈。

电力企业的班组长，大多是从一线工作人员中提拔起来的。他们不仅是业务骨干、技术能手，而且还有着劳模般的工作作风；他们在走上班组管理岗位时，也接受了相关的培训，以胜任这份工作。

但是，纵观时下大多数班组长培训课程，侧重点在生产管理方面较多，而对人事管理的知识和技巧方面涉及较少。这说明很多人把班组管理定位于“低层管理”；把“基层管理”等同于“低层管理”。这是一个认识的误区。管理无小事，在企业的管理层次中，“只有小角色，没有小演员”。班组长要实现从优秀员工到杰出班组长的转型，需要完善管理技巧，学会沟通和协调，善于激励，既有竞争意识、又具备合作精神。

《电力企业班组管理技巧》着重从人际沟通、班组激励、竞争与合作、班组管理心理学等几个方面，对班组长进行人事管理技巧的提升。在本书中，不

仅有相关的管理知识，还配合了大量的案例和资料，既有国内外知名企业的经典案例，也有来自于电力企业班组的真实事例。这些案例和资料提高了本书的实用性和可读性，希望能给班组长些许借鉴。

导 读

▶ 班组管理心理学的应用

班组管理中为什么要运用心理学——班组长掌握心理学知识的重要性;管理心理学在班组管理中的作用;班组成员个性心理分析及其在管理中的应用——知觉的个体差异及案例分析;社会知觉在班组管理中的应用;情绪、情感在班组管理中的应用;能力差异与管理及案例分析;气质对操作行为的影响;气质差异与管理;不良性格特点与不安全行为及案例分析;性格与管理;价值观、态度、对工作的满足;利用团体心理搞好班组管理——班组团对班组成员心理的影响;班组管理中的团体心理;团体的沟通与冲突;如何对待传言;班组长如何对其成员实施自己的影响力——领导影响力有哪些? 如何正确使用领导影响力?

▶ 班组激励艺术

关于激励;激励的重要性;激励的定义、作用、特点和要素;几种主要的激励理论在班组管理中的应用;如何有效地进行班组激励;激励中我们需要把握什么;激励中如何运用表扬和批评;

在班组激励中要做到因人而异；电力企业班组激励案例：知心的班长、特殊家访、通过班组创建活动激发员工的工作热情、某班组对兼职驾驶员的激励措施等；阅读资料：警觉性试验给我们的启示、销售状元的荣誉、学会给员工碗底放红烧肉、不花钱的激励、赞美的价值、奖励员工时常犯的十大错误等。

▶ 班组人际关系与沟通技巧

班组人际关系——班组人际关系对班组成员行为的影响；建立班组人际关系的原则——交互原则在班组人际关系中的应用；功利原则；自我价值保护原则；增减原则；影响人际关系的因素——相似性；互补性；临近性；能力因素；仪表因素；人格；人际沟通的意义和功能；沟通技巧——沟通中的几个要素；如何实现人际沟通；人际沟通的几种主要形式；常用的沟通技巧——重视沟通的要素；善于表达正确信息；善用肢体语言。

▶ 班组竞争与合作

时代和社会要求什么——市场经济条件下竞争的特点；电力企业的发展为什么需要竞争与合作？时代的发展要求我们具有新的竞争思维；案例：“将我打个半死”、“为离婚而破产”、“走独木

桥”、“龟兔赛跑新编”给我们的启示；良性竞争的最佳结果是“双赢”；电力企业要求班组具有竞争力；班组管理中的竞争与合作——如何运用竞争与合作的功能？班组建设中的和谐原则；小故事：“李离伏剑而死”给我们的启示；我们如何面对竞争与合作？如何运用心理动力原则提高工作效率？怎样坚持班组管理的心理平衡原则？如何调节好几种不良心理？

班组长的日常管理能力，是企业肌体正常运转的维持力。

优秀的企业，都把提高班组长的管理水平作为加强企业竞争力的制胜法宝；而要使企业从优秀走向卓越，更需要锻造一支杰出的基层管理队伍，使企业的每个细胞都活力充盈。

但是，时下很多班组长培训只侧重生产管理方面，而对人事管理的知识和技巧方面涉及较少。这说明很多人把班组管理定位于“低层管理”、把“基层管理”等同于“低层管理”。这是一个认识的误区。管理无小事，在企业的管理层次中，“只有小角色，没有小演员”。班组长要实现从优秀员工到杰出班组长的转型，需要完善管理技巧，学会沟通和协调，善于激励，既有竞争意识，又具备合作精神。

本书着重从人际沟通、班组激励、竞争与合作、管理心理学等几个方面，对班组长进行人事管理技巧的提升。在本书中，不仅有相关的管理知识，还配合了大量的案例和资料，既有国内外知名企业的经典案例，也有来自于电力班组的真实事例。这些案例和资料提高了本书的实用性和可读性，希望能给一线班组长些许借鉴。

《电力企业班组管理丛书》编委会

主 任	费圣英								
副 主 任	胥传普	冯 军	殷 琼						
委 员	林 敏	肖开进	倪 春	朱 斌	李效和				
主 编	朱 斌	倪 春							
副 主 编	高 山	陈懋华							
参 编	瞿苏生	李群雄	朱慧青	张 薇	王 峰				
	肖世友	袁国方	葛熙璞	余 涛	陈永才				
	陈懋华	武戈平	高 山	杨 净	朱 伟				

编辑信箱 ■ zhou_li@cepp.com.cn

装帧设计 ■ 王红柳

CONTENTS

目 录

序言

前言

卷首语

导读

Part 1

班组管理心理学的应用 1

1.1 班组管理中为什么要运用心理学 3

1.2 班组成员个性心理分析及其在管理中的应用 4

1.3 利用团体心理搞好班组管理 17

1.4 班组长如何对其成员施加自己的影响力 24

Part 2

班组激励艺术 31

2.1 关于激励 33

2.2 几种主要的激励理论在班组管理中的应用 38

2.3 有效的班组激励方法 58

2.4 激励中需要把握的原则和方法 69

Part 3

班组人际关系与沟通技巧 85

3.1 班组人际关系 87

3.2 人际沟通 107

3.3 沟通技巧 111

Part 4

班组竞争与合作 133

4.1 时代和社会要求竞争与合作 135

4.2 班组管理中的竞争与合作 141

4.3 如何面对竞争与合作 148

参考文献 158