

JICHUGUANLI
PEIXUNJIAOCAI

基础管理培训教材

班组长

杨剑 黄英 金小玲 编著

人员 管理精要

BANZUZHANG
RENYUAN
GUANLIJINGYAO



中国纺织出版社

基础管理培训教材

班组长人员管理精要

杨剑 黄英 金小玲 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

在人、财、物等生产要素中,人是最重要的因素。本书针对班组长的工作特点,全面系统介绍了班组人员管理的知识和技巧,包括:如何了解自己的组织角色、工作职权、能力要求、管理风格;如何了解员工类型、需求,如何了解班组群体结构、群体行为;如何与员工进行有效沟通和协调,如何提高自己的说服能力;如何建立以信任为本的人际关系,如何营造和谐的班组人际氛围;如何激励员工,提升士气,创造佳绩;如何为班组成员提供工作、生活咨询,如何对班组成员提供危机指导、现场指导、事业规划指导、离职程序指导;如何对员工进行业务培训;如何做好新进人员的管理;如何监督与评价员工表现;如何进行班组团队建设,培养团队精神,等等,具有很强的操作性和指导性。

图书在版编目(CIP)数据

班组长人员管理精要/杨剑,黄英,金小玲编著. —北京:中国纺织出版社,2006.8

(基础管理培训教材)

ISBN 7-5064-3953-0

I. 班… II. ①杨…②黄…③金 III. 生产小组—工业企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第079189号

策划编辑:詹珽 特约编辑:李晓娟 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年8月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:13

字数:273千字 印数:1—8000 定价:28.00元

ISBN 7-5064-3953-0/F·0713

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

彼德·杜拉克说过，“管理的第一要素是人。”在人、财、物等生产要素中，人是最重要的因素。因为所有的事情都是要人去做。

在任何类型的企业中，基层员工都是数量最大的，特别是制造业和服务业，一线员工占到80%以上。对这部分员工管理的好与不好，直接关系到经营是否成功，关系到企业发展状况和竞争力的高低，直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，影响企业的经营成败。

班组长作为连接中层管理与员工的桥梁，在企业组织中具有举足轻重的作用。优秀班组建设是企业和服务组织提升管理效率的重要手段。他不但要管物、管事，而且首先是管人。

班组长在完成从工人到管理者的角色转变后，是否能够成长为一名称职的、优秀的班组长，还必须应对来自公司上下以及自身能力的挑战。诸如怎么跟员工沟通，让员工有效配合工作？怎么激励员工？怎样建设强力团队？

在本书中，我们针对班组长的工作特点，全面介绍了班组人员管理的知识和技巧，内容主要包括：

- 了解自己，了解员工；
- 进行有效沟通与协调；
- 营造和谐班组人际氛围；
- 激励员工，提升士气；

- 为员工提供咨询与指导；
- 对员工进行培训；
- 做好新进人员的管理；
- 监督与评价员工表现；
- 班组团队建设。

作为一名班组长，衷心希望你可以在中找到你工作中的重点和你有待改善方面的知识，寻求自我提升和自我发展的最佳途径。

针对班组长的自身特点和岗位要求，在编写过程中，我们注意到概念与应用的结合，理念与方法的结合，管理原则与流程步骤、方法技巧的结合，并配备了大量的图表。对工作在电子、塑胶、五金、机械、印刷、化工等行业及其服务业的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，该书都是一本很好的实用性读物。

班组长要管理好班组成员，首先要改变自己的心态，成为一名高素质的班组领头人。

1. 激情工作

激情是成为优秀班组长的关键因素。作为班组长终日面对繁琐的事务，面对来自业务的、生产指标的和客户的压力，能够几十年如一日地做好这些工作，激情是至关重要的。

2. 以身作则

对于班组层面的各项知识、技能，班组长一定要率先达成，对于公司的各项制度、规范，班组长一定要率先模范遵守。这样才能在员工遇到问题时能够给予及时的帮助，才能在员工违反规范时大胆指出并给予指导，也才能在员工中形成威信，为员工树立表率。

3. 要成为催化剂而非隔热层

班组长作为基层管理者，要能将部门的各项制度规范、工作重点、未来发展等传达到每一名员工，同时也应将普通员工反馈的各类问题及建议及时传达给部门主管，而不是将这些信息屏蔽掉。

4. 要有不怕下属超越自己的心态

培养下属是水落石出，还是水涨船高？结论一定是水涨船高。所以，当你的员工被晋升为班组长时，你应该高兴，这是你业绩的体现，同时也是你个人价值的体现。

5. 要有服务员工的心态

班组长既是管理者又是服务者。在日常工作中，不要让员工感觉到他总是被管教，而应该让他们感觉到你在服务于他们，在支持和帮助他们，避免形成抵触情绪和逆反心理。这样，班组长经常遇到的一些问题就会迎刃而解。

6. 把“应该”变成“喜欢”

班组长的工作是较为枯燥和重复的，需要经常处理很多应该做的但并不是自己喜欢做的事情。这就要靠自己不断地去调整，去发现枯燥工作中存在的乐趣和价值，如：你带领的小组整体业绩在部门排名第一；班组一个员工在你的指导下，业绩从倒数第一提升为顺数第三了，等等。你会为此而兴奋、为此而自豪，慢慢地你就把应该做的事情变成喜欢做的了。

希望本书能够对你真正有所提高。如果你读了本书后有什么感想，或者在工作中有什么体会需要和我们交流，请与我们联系（Email: hhhyyy2004888@163. com），特此感谢。

杨剑

2006年5月

目 录

第一章 了解自己,了解员工	(1)
◎班组长的组织角色	(1)
1. 什么是班组长	(1)
2. 班组长角色的特性	(2)
3. 班组长职位上的纵横联系	(2)
4. 班组长如何准确把握自己的角色	(4)
◎班组长的职责与职能	(5)
1. 班组长的管理对象	(5)
2. 班组长的工作职责	(6)
3. 班组长的管理职能	(6)
◎班组长的权力与权限	(9)
1. 班组长的权力	(9)
2. 班组长的权限	(11)
◎班组长的能力要求	(13)
1. 组织对班组长的要求	(13)
2. 专业能力	(17)
3. 管理能力	(17)
◎了解自己的管理风格	(21)

1. 管理风格的 6 种类型	(21)
2. 班组长适用的管理风格	(24)
3. 防止采用有缺陷的管理风格	(25)
◎人员管理的 6 个原则	(26)
1. 承认个人在能力和兴趣上的差别	(27)
2. 人的行为都是有目的性的	(27)
3. 每个人都应该得到同等的尊重	(27)
4. 以正面态度对待每个员工	(28)
5. 带人先带心	(28)
6. 做事先做人, 管人先管好自己	(28)
◎班组长人员管理要点	(29)
◎了解员工的基本需求	(29)
1. 了解员工需求的意义	(29)
2. 员工的基本需求	(30)
◎怎样了解员工需求	(31)
1. 换位思考	(31)
2. 运用内部营销的方法和技术	(32)
3. 加强交流与沟通	(32)
4. 通过外部了解	(32)
◎现代员工的 12 种需求	(32)
◎如何满足员工需求	(33)
1. 明确岗位职责和岗位目标	(34)
2. 做好设备和办公用品的管理	(34)
3. 加强管理沟通	(34)

4. 建立意见反馈机制	(34)
5. 进行恰当的工作评价	(34)
6. 完善职务升迁体系	(35)
◎班组员工有哪些行为风格	(35)
1. 分析型	(36)
2. 结果型	(37)
3. 表现型	(38)
4. 顺从型	(39)
◎班组员工有哪些主要类型	(41)
1. 明星型员工	(41)
2. 朽木型员工	(41)
3. 问题型员工	(41)
4. 乖巧型员工	(42)
◎如何把握班组群体结构	(42)
1. 把握班组年龄结构	(42)
2. 把握班组知识结构	(42)
3. 把握班组智能结构	(43)
4. 把握班组专业结构	(43)
5. 把握班组素质结构	(44)
◎如何把握班组群体行为	(44)
1. 分析班组群体行为关系的因素	(44)
2. 掌握班组群体行为管理要求	(47)
第二章 进行有效沟通与协调	(51)

◎沟通的基本模式	(51)
1. 语言沟通	(52)
2. 肢体语言的沟通	(52)
◎有效沟通的步骤	(52)
1. 事前准备	(53)
2. 确认需求	(53)
3. 阐述观点	(54)
4. 处理异议	(54)
5. 达成协议	(54)
6. 共同实施	(55)
◎良好沟通的境界	(55)
◎班组长职场沟通的要点	(56)
1. 与上司沟通	(56)
2. 与下属沟通	(56)
3. 与同级沟通	(56)
◎对下属下达命令的方法	(57)
◎跨部门沟通协调的方法	(57)
1. 双赢思维	(57)
2. 把握重点	(57)
◎职场沟通要点与注意事项	(58)
1. 理想的表达方法	(58)
2. 理想的倾听方法	(59)
3. 理想的沟通方法	(59)
◎与员工的沟通技巧	(61)

1. 了解下属类型	(61)
2. 员工的一般心理	(61)
3. 与下属沟通的技巧	(62)
◎与下属沟通的注意事项	(64)
1. 率先表明自己的态度和做法	(64)
2. 批人不揭“皮”	(64)
3. 交流时间短而多	(65)
4. 要想人服,先让人言	(65)
5. 必须诚实	(65)
6. 双向沟通	(65)
7. 更多地了解员工	(65)
◎与下属沟通的3大基本原则	(66)
1. 维护自尊,加强自信	(66)
2. 专心倾听	(66)
3. 要求员工帮助解决问题	(66)
◎如何排除与员工沟通的障碍	(67)
1. 沟通的障碍	(67)
2. 班组长沟通障碍的原因	(68)
3. 沟通障碍的排除方法	(68)
◎如何用沟通化解员工的抵触	(70)
1. 正确对待抵触	(70)
2. 了解员工为何心生抵触	(71)
3. 化解抵触的注意事项	(72)
◎如何做好与各方的协调工作	(74)

1. 工作协调沟通原则	(74)
2. 班组工作协调与沟通要领	(76)
◎如何提高自己的说服力	(77)
1. 说服别人要具备的条件	(77)
2. 如何有效地说服别人	(77)
3. 说服员工的要点	(78)
4. 做好事前疏通	(78)
第三章 营造和谐班组人际氛围	(80)
◎人际氛围对班组工作状况有何影响	(80)
1. 营造良好的氛围是班组长职责所在	(80)
2. 不健康工作环境的征兆	(81)
3. 人际氛围对工作状况的影响	(81)
◎如何创造良好的人际氛围	(83)
1. 良好人际氛围的特征	(83)
2. 如何创造一个令人愉快的人际氛围	(84)
◎如何建立以信任为本的人际关系	(85)
1. 信任是建设人际关系的柱石	(85)
2. 影响信任的几大障碍	(86)
3. 如何培养信任感	(87)
4. 运用多种方式表达对下属的信任	(88)
◎合理地分派工作	(91)
1. 评价和平衡工作任务	(92)
2. 建立任务分配制度	(92)

3. 有效处理不好的工作表现	(94)
◎如何妥善处理与员工的冲突	(95)
1. 如何走出冲突	(95)
2. 如何处理与员工的不愉快	(96)
3. 化解冲突的技巧	(97)
◎如何转变员工的消极态度	(100)
◎如何处理好员工之间的冲突	(104)
1. 尽量接近员工	(104)
2. 合理应对员工冲突	(105)
3. 公正解决纠纷	(107)
◎如何妥善处理员工的抱怨	(108)
◎如何提高员工对公司的归属感	(109)
1. 不能强求下属公私分明	(110)
2. 多一点关心	(110)
3. 允许下属调剂一下情趣	(111)
◎建立班组良好人际氛围的 8 大技巧	(112)
1. 不要威胁你的下属	(112)
2. 主动和你的下属打招呼	(113)
3. 称赞与训斥都有必要	(114)
4. 认清场合, 适时说话	(116)
5. 不刻意掩饰自身缺点	(117)
6. 别太苛刻要求员工	(118)
7. 不要压制员工的发展	(119)
8. 避免厚此薄彼	(120)

◎附录：班组长人际状况自我评价	(122)
第四章 激励员工，提升士气	(126)
◎班组长员工激励的 11 项原则	(127)
1. 相信自己有无限的激励潜能	(127)
2. 肯定员工及其工作的价值	(127)
3. 激励要因人而异	(127)
4. 显露出你的精神	(127)
5. 信赖你的员工	(128)
6. 奖惩适度	(128)
7. 公平对待每个员工	(128)
8. 支持上司或组织所订的目标	(128)
9. 合理订定目标	(128)
10. 精神激励与物质激励相结合	(129)
11. 奖励正确的事情	(129)
◎可供班组长选择的员工激励方式	(129)
1. 分享成果	(129)
2. 提供培训机会	(130)
3. 提供挑战性的工作	(130)
4. 予以授权	(130)
5. 给予荣誉	(130)
6. 真诚赞扬	(130)
7. 设定适当的目标	(130)
8. 鼓励积极参与	(130)

◎班组长激励员工应先做好的 4 件事情	(131)
1. 让工作有成就感	(131)
2. 让员工了解工作的意义	(131)
3. 明确你的期望和标准	(131)
4. 奖惩分明	(131)
◎班组长激励员工的注意事项	(131)
1. 要注意给下属描绘共同的愿景	(131)
2. 要注意用行动去昭示部下	(131)
3. 要注意善用影响的方式	(132)
4. 要注意公正	(132)
5. 要注意沟通的实质性效果	(132)
◎如何调动员工干劲	(133)
1. 员工缺乏干劲的表现	(133)
2. 员工干劲不足的原因	(133)
3. 调动员工干劲的方法	(134)
4. 调动员工干劲的法则	(134)
◎如何提升员工士气	(137)
1. 激励员工士气的 4 个方法	(137)
2. 激励员工士气的 8 个法则	(138)
◎如何消除员工工作上的恐惧心理	(139)
◎如何增强员工的自信心	(140)
◎如何对员工进行“扶强抑弱”	(142)
◎如何宽容员工的错误	(143)
◎如何让员工有被尊重的感觉	(144)

1. 正视员工的感受	(144)
2. 用人情打动员工的心	(146)
3. 遵守承诺	(148)
4. 尊重员工的劳动成果	(150)
◎如何对员工进行精神激励	(151)
1. 体贴关怀员工	(151)
2. 关注员工健康	(152)
3. 悉心照顾员工	(152)
4. 关心员工的家庭	(153)
5. 不要吝啬你的赞扬	(155)
◎创造充满活力的环境	(157)
1. 环境因素对工作有什么影响	(157)
2. 创造充满活力的环境	(161)
◎如何应对不同类型的员工	(162)
1. 如何使用工作情绪不稳定的员工	(162)
2. 如何使用“硬汉”型员工	(163)
3. 如何使用循规蹈矩的员工	(163)
4. 如何使用勤奋而低效率的员工	(164)
5. 如何使用自以为是的员工	(164)
◎怎样对班组成员进行物质奖励	(165)
1. 个人奖励	(165)
2. 团队奖励	(167)
3. 物质奖励的法则	(168)
◎现场激励的有效方法	(169)

- 1. 适度竞赛 (169)
- 2. 目标激励 (172)
- 3. 授权激励 (173)

第五章 为员工提供咨询与指导 (175)

◎什么是班组咨询 (175)

- 1. 班组咨询的内容 (175)
- 2. 班组咨询的作用 (176)
- 3. 班组咨询的工作方式 (176)
- 4. 班组咨询的原则 (177)

◎员工咨询的步骤 (177)

- 1. 确定目标 (177)
- 2. 找出问题 (177)
- 3. 清楚员工需要 (178)
- 4. 找出解决办法 (178)
- 5. 解决方案与跟踪检查 (178)

◎班组长员工咨询的技巧 (178)

- 1. 采用技巧 (178)
- 2. 注意方法 (179)
- 3. 掌握时机 (181)
- 4. 确定对象 (181)

◎班组长有效咨询的7个原则 (182)

- 1. 班组长咨询的7个原则 (182)
- 2. 咨询中要避免的共同问题 (183)