

重视操作，解决困惑
班组长领导技能提升手册

班组管理第一书
畅销六年
数十万班组长受益

如何当好 班组长

[新版]

北大方正
爱普生
蓝星集团
等著名企业
基层培训首选图书

全国“五一劳动奖章”获得者
著名管理培训专家
李飞龙 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新版

如何当好 班组长

李飞龙 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何当好班组长 (新版) / 李飞龙著. —北京: 北京大学出版社,
2009. 10

ISBN 978-7-301-15581-3

I. 如… II. 李… 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 (2009) 第 128031 号

书 名: 如何当好班组长 (新版)

著作责任者: 李飞龙 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-15581-3/F · 2259

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 120 千字

2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

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

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



前言

为了适应广大企业的基层管理人员尤其是企业班组长的需要，为了提高班组长的综合素质，提高生产管理水平，适应“以人为本”的现代管理理念和管理模式，实现员工的高热情和高效益的统一，笔者根据自己多年的学习研究心得和工作中的体验编著成这本书。

本书共分为三部分十二章。第一部分“班组长的使命与职责”，重点介绍了现代企业中班组长的主要职责和重要作用，让人们充分认识基层生产管理的意义。第二部分“班组长如何履行职责”，重点围绕班组长如何做好计划以及如何组织生产，介绍了生产管理和人际关系管理的基本理论。第三部分“如何提高管理和领导水平”，重点介绍了权变管理、激励理论和情商理论，旨在提高班组长的领导艺术。

本书在编写过程中力求做到深入浅出，以适应中等文化以上的管理人员的学习。同时筛选了一批精彩案例帮助大家对某些原理深入理解。在观点上，本着理论一定要结合中国实际的原则，“洋为中用，古为今用”，让广大学员学得懂，用得上。同时还配发了一些自测题、自测表，方便读者对自己的实际情况进行检测，以便有的放矢地改进自己的工作方法。

本书适合作为班组长培训和其他各类管理培训班的配套教材，还可供各单位管理人员参考阅读。



自我检测

激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略，最终由谁来实现呢？员工。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？试做以下测验，为自己把脉。

评分标准：

选择“是”，得10分；选择“一般”，得6分；选择“不是”，得2分。

表1 班组长胜任能力自测表

内容	选项
你非常明确自己的使命与职责	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你对于如何做生产计划很有一套	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
对于如何组织生产你很有经验	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你善于灵活地运用自己的权力	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你注重为自己的非权力因素加码	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你对权变管理运用娴熟	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你善于利用激励理论来激励班组成员	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你非常了解不同风格的人在压力下的不同反应	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你善于运用压力调节员工的绩效	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐
你懂得如何提高自己的情商	是 ☐ 一般 ☐ 不是 ☐

做完测试后，将自己的总分相加，对比总分评价，确定自己的努力方向。

总分评价：

- 如果你的得分在 80 ~ 100 分之间：你具有较强的班组长工作胜任能力，但仍须不断更新和完善自己的知识系统，因为市场竞争是激烈和无情的。

- 如果你的得分在 60 ~ 79 分之间：你具有一定的胜任班组长工作的能力，但对于越来越激烈的市场竞争来说还远远不够，马上充电吧！

- 如果你的得分低于 60 分：你的班组长工作能力还很弱，急需对相关的知识进行系统的学习。

Contents



目 录

前言 / V

自我检测 / VI

第一部分 班组长的使命与职责

▶▶ 第一章 班组长在企业管理中的定位

- ▶ 班组长的地位 /4
- ▶ 班组长的使命 /6
- ▶ 班组长的重要作用 /7
- ▶ 班组长的职责 /9

▶▶ 第二章 班组长的现状和基本标准

- ▶ 班组长的管理水平现状 /14
- ▶ 角色认知 /16
- ▶ 成就动机 /19
- ▶ 技能要求 /21

第二部分 班组长如何履行职责

▶▶ 第三章 如何做计划

- ▶ 如何做好计划 /30
- ▶ 计划的实施 /36

▶▶ 第四章 如何组织生产(上)

- ▶ 岗位之间的接口处理 /42
- ▶ 如何执行规章制度 /45

▶▶ 第五章 如何组织生产(中)

- ▶ 如何决断 /54
- ▶ 如何用人 /56

▶▶ 第六章 如何组织生产(下)

- ▶ 如何协调 /62
- ▶ 有效监督与控制 /72
- ▶ 如何对待非正式的小群体 /74

第三部分 如何提高管理和领导水平

第七章 班组长的权力和管理原则

- ▶ 什么是管理 /80
- ▶ 班组长的权力 /82

第八章 权变管理理论(上)

- ▶ 权变管理的核心概念 /90
- ▶ 菲德勒图 /90
- ▶ 领导方式与下级成熟度关系图 /93

第九章 权变管理理论(下)

- ▶ 领导者成熟度和下级成熟度的关系图 /98
- ▶ 管理方格图 /99

第十章 激励理论的运用

- ▶ 激励理论的分类 /106
- ▶ 满意理论 /107
- ▶ 双因素理论 /108
- ▶ 期望理论 /111

第十一章 管理者的挫折管理

▶ 面对挫折的一般表现 /116

▶ 你的形象轮廓 /120

第十二章 班组长的心理素质

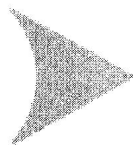
▶ 不同风格的人在压力下的不同反应 /128

▶ 提高情商的方法 /130

参考答案 /136

工具表单 /139

第一部分 班组长的使命与职责



第一章 班组长在企业管理中的定位

本章重点

班组长的地位

班组长的使命

班组长的作用

班组长的职责

班组长的地位

企业的纵向管理层次

企业运作从纵向结构上可划分为三个层次：经营、管理和执行。

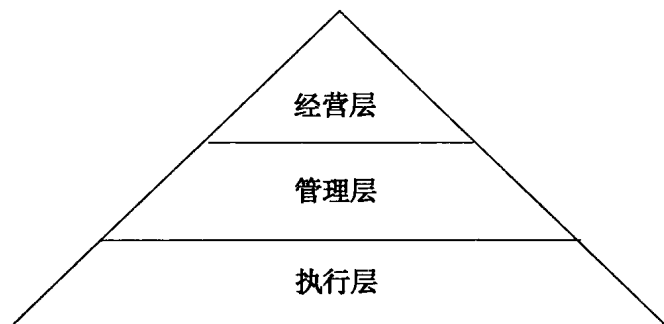


图 1-1 企业纵向的管理层次

经营层指总经理、董事长，负责企业战略及重大决策的制定。

管理层指部长、科长、车间主任等，负责层层组织和督促员工们保质保量地生产市场上所急需的各种产品。

执行层就是最基层的管理者，例如工段长、队长、领班，更多的是班组长。

班组长的管理定位



小看板

班组长的职位虽然不高，但决策不少，真可谓“麻雀”虽小，但责任却不小！

班组的地位

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。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康，才能充满旺盛的活力和生命力。

班组长的地位

班组的领导者就是班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行、产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有

力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。

班组长对三个阶层人员的不同立场

班组长的特殊地位决定了他站在不同的立场面对三个阶层的人员：

1. 面对部下应站在经营者的立场，用领导者的口吻说话；
2. 面对经营者应站在反映部下呼声的立场，用部下的口吻说话；
3. 面对他的直接上司应站在部下和上级辅助人员的立场讲话。

总之，班组长的特点可以用 16 个字来概括：职位不高，决策不少，“麻雀”虽小，责任不小。

班组长的使命

使命是最根本性的任务。班组长的使命就是在生产现场组织创造利润的生产活动。班组长的使命通常包括四个方面：

提高产品质量

质量关系到市场和客户，班组长要领导员工为按时按量地生产高质量的产品而努力。

提高生产效率

提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘生

产潜力、改进操作和管理，生产出更多更好的高质量的产品。

降低成本

降低成本包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等。

防止工伤和重大事故的发生

有了安全不一定有了一切，但是没有安全就没有一切。一定要坚持安全第一，防止工伤和重大事故的发生，包括努力改进机械设备的安全性能、监督职工严格按照操作规程办事等。很多事故都是由于违规操作造成的。



小看板

班组长的使命：

提高产品质量

提高生产效率

降低成本

防止工伤和重大事故的发生



班组长的重要作用

班组是企业的“细胞”，班组管理是企业管理的基础。无论什么行业、工种，它的共性就是拥有共同的劳动手段和对象，直接承担着一定的生产任务，其中也包括服务产品，因此班组长有三个重要