



优秀班组长的 成功管理经验与 工作方法

范志增 徐少华◎编著

**千万过来人的心血凝聚成的智慧结晶，
成就了优秀班组长的工作指南！**

左手经验，右手方法，优秀班组长两手都要硬，
取他山之石，成我管理之道，步入优秀班组长的殿堂。

中国言实出版社



优秀班组长的成功管理经验与工作方法

现代企业越来越注重以“人”为本的管理理念，德才兼备的高素质人才是企业的核心和灵魂，是企业生命力的源泉。作为基层管理者，班组长在现代企业中扮演着十分重要的角色。他既是上级任务的传达者与执行者，又是一线班组工作的“领头羊”和负责人，是连接上级与下属的桥梁和纽带，他担负着现场生产过程的全线管理，责任重大。

优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。对企业而言，一名优秀的班组长是竞争力和财富，对个人而言，优秀班组长的称号是对班组长工作绩效和能力的肯定与激励。

本书就是针对班组长角色以及定位，提供了众多具有可操作性和很强指导性的管理方法与工作经验，结合大量真实生动的案例对班组长工作中种种困惑做出了解答，并结合生产管理和人员管理的基本理论，帮助班组长提高管理水平，改善工作方法，助力班组长开创美好的职业生涯！



ISBN 978-7-80250-744-9



9 787802 507449 >

定价：35.00元

优秀班组长 的成功管理经验^与



范志增 徐少华◎编著

**千万过来人的心血凝聚成的智慧结晶，
成就了优秀班组长的的工作指南！**

左手经验，右手方法，优秀班组长两手都要硬，
取他山之石，成我管理之道，步入优秀班组长的殿堂。

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长的成功管理经验与工作方法/范志增,徐少华编著.

—北京:中国言实出版社,2012.1

ISBN 978-7-80250-744-9

I. ①优…

II. ①范… ②徐…

III. ①生产小组—工业企业管理

IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 267646 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924735(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京绿谷春印刷有限公司

版 次 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 14 印张

字 数 175 千字

定 价 35.00 元 ISBN 978-7-80250-744-9/F·396

成功的管理经验与工作方法是成就一名优秀班组长的两大“法宝”——只有那些在工作中积累了丰富的经验,并且掌握了先进工作方法的班组长,才能够配得上“优秀班组长”的称号。

班组是企业最基础也是最核心的生产单位。领导班组的班组长在工作中充当着各种各样的角色,是企业和班组在生产管理中不可或缺的重要岗位。

在企业中,班组长扮演着承上启下的重要角色。上级领导的指示和精神能否贯彻落实到班组中,很大程度上在于班组长是否能够领悟上级的意图,并将这种意图传达给下属员工,让员工按照上级领导的指示去工作。而下级的工作意见能否及时地传递给领导,也需要班组长及时地进行反馈与传递。可以说,班组长是连接企业领导与员工之间的“桥梁”,他们的优秀与否直接决定着企业的决策能否有效落实,也关乎企业生产效益的高低。

在班组中,班组长扮演着“领导者”和“非亲家长”的重要角色。班组能否高效地进行工作,员工能否保持工作的积极性,充分发挥出自身的潜力,很大程度上要取决于班组长的领导能力的高低。班组长在领导班组进行工作时,既要身先士卒,成为班组的带头人,也要团结广大的员工,将他们安排到适合的工作岗位上,将工作做到极致。

班组长的存在是企业中不可或缺的。但是,真正能够为企业带来巨大效益的只能是优秀的班组长,那么普通的班组长只能让企业保持一个完整的“骨架”,他们并不是企业真正意义上不可或缺的人。如果没有优秀的班组长,班组就犹如一盘散沙,无法发挥出力量,更谈不上为企业带来发展的动力。

所以,成为一名班组长并不值得骄傲与自豪,这样的你并没有任何可



以夸耀的资本。只有成为能够增强企业核心竞争力,能够为企业带出一帮“精兵”的优秀班组长,才值得在功劳簿上记上重重的一笔,让自己沉浸在骄傲与自豪中。

21 世纪是一个充满竞争的时代,更是一个瞬息万变的时代。在这个发展速度极快的时代中,企业也必须积极地提升自身的发展速度,让自己的发展跟上时代的发展。所以,这就为作为企业基层领导的班组长提出了更高的要求:随着企业的不断发展,班组也在不断的改革,想要立足于班组改革的大潮中,班组长就要用更多的知识、技能来武装自己。

所以,在当前这个竞争激烈的市场上,传统式的、教条式的、业务式的管理方式已经不合时宜,已经不能适应当前企业班组发展的要求。班组长要跟随时代的脚步,适应新时代的要求,在管理班组,提升成绩方面做得更加优秀,才有望成为一名卓越的班组长,并长久地保持在先进班组长的行列之中。

大量的事实证明,想要成为一名优秀的班组长,就必须经过艰苦地学习和自我完善,这是班组长成长的必经之路。只有通过不断地学习,获取更多的知识,才能够无惧困难的挑战。要想成为一名优秀的班组长,就要在各方面做好自己的工作。在班组中,班组长要充分发挥自己的能力,将班组管理得井井有条,提升班组的工作效益,团结每一名员工,发挥出每名员工的特长和能力,为员工创造一个良好的班组环境。只有做到了上述几点,才能够打造出一个优秀的班组。

有些班组长会畏惧走向优秀班组长的道路,他们认为班组长的成长道路是漫长而又艰辛的。他们害怕面对成为优秀班组长道路上的困难和挑战。因此,他们选择了平庸,不去学习成功的经验,更不去掌握先进的工作方法,最终让自己成为了被班组、企业淘汰出去的人。

本书为那些希望成为优秀班组长的人提供了丰富的管理经验和工作方法,通过阅读本书,这些人可以深入地了解自身的不足,从而找到改进的方法。本书结合大量真实生动的案例,对于班组长工作中的种种困惑做出了解答,并结合生产管理和人员管理的基本理论,系统地向广大班组长阐述了如何做一名优秀的班组长,如何让自己成为企业中最不可或缺的班组长。

第一章 做事先做人：管好别人，先要管好自己

做事先做人，管人先管己，这是管理上的金玉良言，也是每一名优秀班组长在管理中应该恪守的原则。我们的企业中有很多班组长都不懂得如何管人，他们总是扯着嗓子喊下属工作，但是往往雷声大雨点小，下面的员工根本不把他们的话当回事。究其原因，是因为这些班组长只顾着去管别人，而没有先管好自己，这让他们管人的效果大大下降。

1. 做一名德才兼备的班组长 /2
2. 把困难留给自己，把快乐留给员工 /4
3. 把握公平的天秤，让大家心服口服 /6
4. 正人先正己，要当最模范的“兵头” /8
5. 带好队伍管好人，就要敢做敢当 /10
6. 不要做不懂装懂的班组长 /12

第二章 不断学习：勇攀高峰的开拓精神，练就班组的“管理之神”

优秀的班组长之所以能够面对许多困难并有效地将困难解决，其中一个最大的原因就是他们都具有勇攀高峰的开拓精神，知道勤学苦练的重要性。同时，这些班组长也将这种好学的精神传递给了每一名员工，让他们通过不断地学习来丰富自己的知识，提升自己的能力，进而有效地解决困难。

1. “开拓者”都是不断学习积累的人 /16
2. 将永不满足的精神灌输给每一位员工 /17



3. 绝不培养“书呆子”员工 /20
4. 学海无涯:方法是成功的捷径 /23
5. 向更优秀的班组长学习 /25

第三章 以“文”管理:优秀的班组文化永远是最有效的管理工具

优秀的班组长在管理班组时有一个独特的管理手法,那就是用班组文化进行班组管理。班组文化是班组发展的内在动力,因此优秀的班组长都会将铸就班组的文化之魂作为他们管理中的一个重要项目。用和谐快乐的工作理念来提高员工工作的能力,进而较为轻松地管理班组,提升班组的业绩。

1. 铸就班组的文化之魂 /30
2. 把快乐的工作理念注入班组 /32
3. 感恩:班组的第一生产力 /35
4. 文化落实到位,命令才执行到位 /38

第四章 团队之力:和谐的团队关系铸就“冠军”班组

通用电器的前CEO杰克曾说:“一滴蜂蜜比一加仑胆汁更有吸引力!”班组管理的核心是以人为本,一个和谐的团队,更具有凝聚力,能像蜂蜜一样吸引员工的心。和谐,是团队精神的源泉,是团队高效的保障。没有和谐,就没有合作;没有和谐,团队高效无从谈起。

1. 和谐的班组最优秀 /42
2. 敬业:班组和谐凝聚的“催化剂” /44
3. 不强迫,不压迫,就做这样的班组长 /46
4. 班组长的信用是团队稳定的纽带 /49
5. 让每一名员工都要有责任心 /51

第五章 民主经验：不搞一言堂，每个人都是主人翁

得民心者得天下，班组管理也是一样的道理。要搞好团队建设，首先要赢得员工的心。而收服人心最好的办法，就是搞民主。搞民主，就是要公开、公正、公平，让每个员工都成为班组不可缺少的一分子。优秀的班组长要明白，众人拾柴火焰高，团队属于大家，团队的优秀要依靠每个人的智慧来打造。

1. 班组长是班组民主的维护者 /56
2. 不要剥夺员工的话语权 /58
3. 学会听取更多的建议 /61
4. 班组民主就是要“待人以直” /63
5. 包容是产生班组民主的沃土 /66

第六章 知人善任：会用人的班组长才能确保企业长青

古人云：“人事之最难在于知人。”管理的本质，就在于管人，管人的精髓，在于“知人”，这也是班组管理中最难的事情。管理学家提出过这样的递进公式：了解人—管理人—管理团队。管理人心，才能调动员工积极性，优化组织结构，为班组创造效益。

1. 管不住的人才都不是人才 /70
2. 重视“问题员工”，让大家心往一处用 /72
3. 处理好员工矛盾，消除不必要的内耗 /75
4. 让合适的人才做合适的事情 /78
5. 良性竞争：让人才更出类拔萃 /80
6. 用人不疑，疑人不用 /82

第七章 抓好生产：生产是命脉，管理要先行

优秀的班组长之所以能够将班组的业绩提升的那么优秀，将班组管理得



井井有条,其中一点原因就是这些优秀的班组长能够抓住班组管理的一个重点,那就是生产。生产是班组的命脉,想要创造出优异的成绩,就要提升班组的生。因此,这些优秀的班组长会通过高效管理班组,促进生产效益,作为工作的重点。

1. 促生产:班组长管理的第一要务 /88
2. 不给员工懈怠的借口 /90
3. 管好爱偷懒的员工 /93
4. 铁的纪律造就高生产力 /95
5. 抓生产就是要管好生产进度 /98
6. 生产安排要合理,员工不是铁打的 /100

第八章 质量为重:一流的质量催生出一流的班组

作为生产第一线的直接管理者,班组长最重要的使命就是确保企业产品有优良的质量。产品质量每提高一分,班组也就多了一个荣耀光环。所以说,班组长要在工作中将产品质量这个问题重视起来,精益求精,把握好生产中的每个细节,以此不断提高产品的质量,只有这样才能收获岗位上的荣耀。

1. 质量是压在每个班组长肩膀上的“千斤坠” /106
2. 提高质量重在细节管理 /109
3. 高质量出自于严要求 /112
4. 警惕!时刻会出现的质量问题 /115

第九章 效益现场管理:现场就是战场,坚决向现场要效益

现场管理是现代企业管理的有机组成部分,一名班组长现场管理能力的高低,往往决定着他们会将班组带到何种高度。对现场管理一窍不通,或者马马虎虎的班组长,一定带不出一个有战斗力的班组;而精通于现场管理,并且能够用最科学、最高效的方式进行现场管理的班组长,建设出一支优秀班组也就是水到渠成的事情。

1. 遵守制度:让现场井然有序最好的办法 /120
2. 熟悉现场管理内容,每一项程序都完美进行 /123
3. 做好工作日志,提升现场效益 /126
4. 开好班前会,现场更高效 /129

第十章 安全第一:班组长就是员工生命健康的“守护神”

一个人的梦想和幸福都依附在安全之上,可以说没有了安全就没有了一切。班组长是一个班组在安全上的直接负责人,是员工安全的“守护神”。班组长必须要具备安全责任意识,并能把任何细节落实到执行上,不放过任何一个隐藏在事故里的魔鬼,杜绝一切安全隐患,呵护自己,也呵护员工的生命安全。让每一个员工都能放心,都能更好地去享受生命。

1. 多操一份心,员工就多一份安全保障 /134
2. 安全隐患面前绝不容情 /136
3. 安全责任落实到位 /138
4. 增强员工安全意识,有效减少安全风险 /141
5. 防范事故,从班组长做起 /143
6. 每个人都是自己生命的“守护神” /145

第十一章 创新发展:让思想冲破牢笼,让班组实现飞跃

创新在一个班组里有着举足轻重的作用,每一次的创新都能给班组带来无穷的收益。班组工作中,要让班组的每一个人都具有创新意识,突破局限的思维模式,不走平常路,敢于独辟蹊径,突破旧观念,用一种全新的理念让班组增强自己的工作效益。既实现了班组的飞跃,也让企业增强了自身的竞争力,能够在激烈的市场竞争中站稳脚跟,获得成功。

1. 创新大多源自于沟通 /150
2. 培训出一群有创新精神的属下 /153
3. 创新的员工都是班组的骨干 /155



4. 给员工一个展示自我的舞台 /158
5. 将创新理念灌输到员工的思想中 /160

第十二章 职业规划：为员工指明路，员工才会不掉队

班组长是一个企业在第一线的管理者和直接参加劳动的生产者，看似是个官不大、权力不大的职务，但他的责任和任务却着实不轻。他既要在平常工作中认真做好自己的管理工作，也要时时刻刻的与员工保持紧密的联系，还要做好榜样，做好一个班组的领头羊。用自己的力量感染员工、帮助员工，让他们明确自己的目标，在工作中永不掉队。

1. 班组长就是员工的指路人 /164
2. 明白每一名员工想要什么 /166
3. 让员工跟你学：班组长应该是员工的“偶像” /168
4. 每一名员工都可能是未来的总经理 /171

第十三章 激励技巧：激励是火炬，点燃每一名员工心中的奋斗火焰

班组长准确、及时地对自己的员工进行激励，不但可以调动员工对工作的积极性，还可以利用激励的方法留住人才，营造良好的竞争氛围，极力开发班组员工的工作潜能。班组长面对不同的员工应有不同的激励方法，优秀班组长应秉承激励的原则，采用适度的激励频率，避免班组人员对激励的方式产生麻木心理，适当地控制激励的程度，确定激励的方向，因人而异。

1. 重用往往是最好的激励 /176
2. 优秀的班组都是赞美出来的 /177
3. 公正与公开的表扬具有很大的鼓动力 /179
4. 有竞争才能有干劲 /181
5. 困境中的员工更需要激励 /183
6. 考核也是另一种激励 /185
7. 学会给员工戴“高帽子” /187

第十四章 批评方式：巧妙批评，建设不抱怨的班组

“玉不琢，不成器。”作为一个班组的班组长，如果想要打造一个训练有素、团结高效、战斗力强的班组，想让你的员工能够按时完成工作的任务，取得预期的效果，就必须有效地掌握批评的技巧。学会用正确的批评技巧来批评自己的员工，来矫正、规范员工的行为，全面提升团队的整体战斗力。

1. 旁敲侧击：婉转点效果会更好 /192
2. 当面批评一定要客观 /194
3. 批评别人：要对事不对人 /196
4. 抓住实质后再批评 /198
5. 批评是激发干劲，不是引发抱怨 /200
6. 要多给予员工改正的机会 /202

附 录

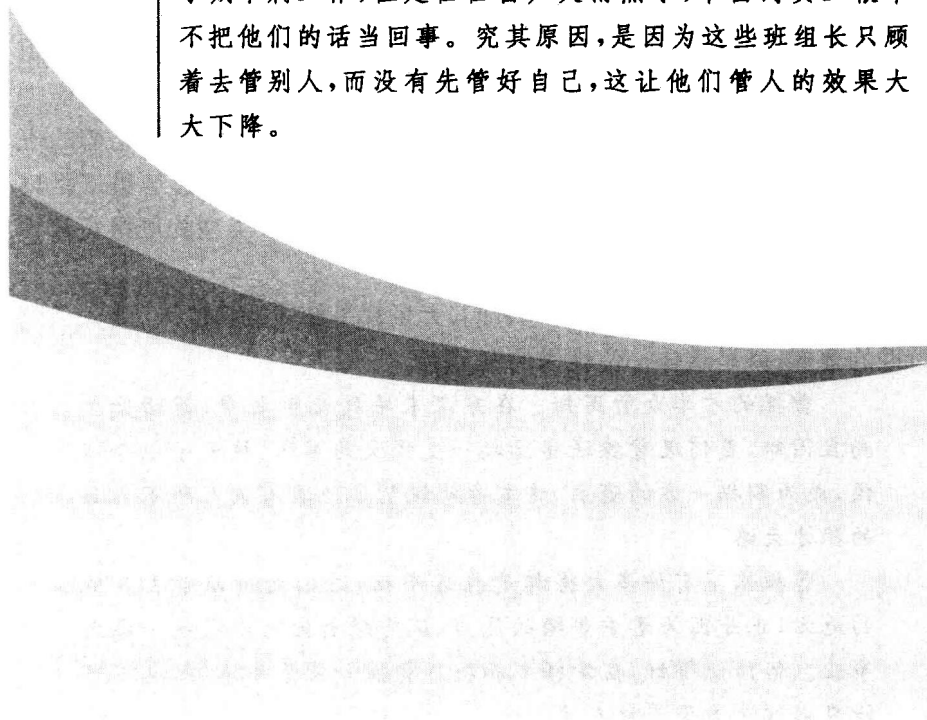
1. 班组长管理能力自测 /205
2. 班组绩效管理考核细则 /209

第一章

.....

做事先做人：管好别人，先要管好自己

做事先做人，管人先管己，这是管理上的金玉良言，也是每一名优秀班组长在管理中应该恪守的原则。我们的企业中有很多班组长都不懂得如何管人，他们总是扯着嗓子喊下属工作，但是往往雷声大雨点小，下面的员工根本不把他们的话当回事。究其原因，是因为这些班组长只顾着去管别人，而没有先管好自己，这让他们管人的效果大大下降。





1

做一名德才兼备的班组长

什么样的班组长才是有威信、受人爱戴的班组长？看看那些优秀班组长的故事，不难找出这个问题的答案——符合上述要求的班组长不仅要有出众的工作能力，同时还应该具备高尚的品德，简单来说就是做到德才兼备。

德才兼备的班组长有着十足的管人资本，“有才”让班组长在技术上领先员工，能够更好地指导他们工作；“有德”则可以通过品行赢得员工的尊重和信任，让他们心悦诚服地接受班组长的管理。所以说，每一个想要成就卓越管理的班组长，都应该不断对自己德才进行修炼。

然而，在实际的工作之中，德才兼备的班组长并不多见，大多数班组长是有才无德或者有德无才的类型。有德无才的班组长，因为工作能力不强，不能解决生产中的疑难问题，所以也就难以服众；而有才无德的班组长，虽然能力很强，但因为不会处理和员工的关系，渐渐会与员工距离拉远，让员工对自己产生不信任的感觉。显然，这两种类型的班组长都不能建设出一个优秀的班组。

遍观历史上那些成功的管理者们，大多都是德才兼备的人，譬如三国时期的曹操，就是这样一位优秀的管理者。

曹操的才华众所周知。在东汉末年的乱世之中，苟活偷生尚且困难，更何况曹操还建立起一支强大的军队，挟天子以令诸侯，成为割据一方的霸主，这本身就说明了他具有常人所不具备的雄才大略。

曹操帐下有许多大将都是慕名而投，他们之所以不去其他的地方，正是因为看重曹操的能力，认为跟着他可以成就一番大事业。俗话说得好，良禽择木而栖。曹操如果才华不够，也不可能吸引这么多优秀的人才。

看过《三国演义》的都知道，曹操经常会让谋士为他出谋划策，最后再谈自己的看法，同时分析谋士们计策的不足之处。曹

操之所以能够这么做，是因为他的谋略过人，超出了手下很多谋士的水平。也正是因为曹操拥有这么出色的谋略，手下那些谋士才会心甘情愿为他卖命。如果曹操只是个酒囊饭袋，什么意见都提不出来，那些优秀的谋士早晚都会离他而去。

曹操的成功固然很大程度上得益于他的雄才大略，但是一个人仅仅有才华是不足以成就大事的。

有一件小事可以很清楚地说明曹操的高尚品德。

一次麦熟时节，曹操率领大军前去打仗。路过一处村落时，附近的老百姓因为害怕官兵躲得远远的，不敢来收割麦子。曹操得知这件事后，一面派人去安抚百姓，一面颁布新的军令——将领士兵中胆敢有践踏麦田的，一律当场斩首示众。

军令下达后，所有人过麦田的时候都格外小心，生怕踩坏了麦子遭到责罚。可没想到的是，没走多久，曹操的马被飞鸟所惊一下子冲入麦田，踩坏了大片麦子。事发后，曹操立即喊来军务官给自己治罪。

官员大惊，说道：“我怎么敢给丞相治罪呢？”

曹操答：“如果我亲口说的话自己都不遵守，别人又怎么会心甘情愿地遵守呢？”说完要拔剑自刎，但被身边的将领劝住，纷纷劝他以大事为重。

曹操没有办法，只好传令三军——自己践踏麦田，本该斩首示众，但因为有重任在身，所以割掉头发谢罪。消息传达后，全军将士都对丞相敬佩有加。

曹操不仅是杰出的政治家和军事家，更是一位手段高明的管理大师。他能够统率千军万马，让一众文臣武将都心甘情愿为自己卖命，全得益于德才兼备。与袁绍、董卓那些只知道用武力使人屈服，以及刘表、刘璋那样空有德行没有能力的军阀相比，德才兼备的曹操更能赢得部下的尊重和信任，而这也是他最终成就霸业的重要原因之一。

统帅一只庞大的军队需要德才兼备，管理一个班组同样也要德才兼备。俗话说得好，强扭的瓜不甜。用强迫的方式让员工服从命令，一来难以取得好的效果，二来也容易引发矛盾，只有自己先做一个德才兼备的



人,才能用行动去感染下属,让他们服从于自己的管理。

作为一名班组长,卓越管理的标志绝对不是井井有条的管理制度和章程,而是是否做到了德才兼备,是否经常进行德与才方面的自我修炼。很多班组长正是因为没有意识到德才兼备的重要性,要么偏重于一点修炼,要么两者尽皆荒废,所以才导致自己陷入管理危机之中。

随风潜入夜,润物细无声。德才兼备的班组长在管理中更加强调了人格的力量,并通过这种力量潜移默化地影响员工、教育员工,让他们真正心服口服,为我所用。

2

把困难留给自己,把快乐留给员工

班组长想要做好班组的管理工作,首先就要赢得员工的心,让他们支持自己、信任自己。而要想赢得员工的信任和支持,班组长就必须要用实际行动打动员工。

很多员工都把班组当成自己的另外一个家,对班组倾注很多的感情。因此,作为一家之长的班组长,就有必要在工作中关心爱护员工,把困难留给自己,把快乐留给员工,尽可能地为他们在班组中营造出家一样的感觉。只有这么去做了,班组长才能赢得下属的爱戴,成为被他们尊重与信任的好领导。

广西某化工厂造气车间的周师傅,住在远郊区的一个村落。有一次村里停电,他睡觉前忘记熄灭蜡烛,结果引发了一场大火,两间房子与家具铺盖烧了个精光。本来周师傅就不是很富裕,这么一来更是雪上加霜,整天工作都愁眉苦脸的。

周师傅的班组长傅明知道这件事后,想方设法地为周师傅解决困难。他先是和周师傅调换了工作,把一些相对轻松的活交给周师傅去做,以免他心神不宁出现生产事故。然后傅明又找到了领导协商,为一直工作出色的周师傅涨了工资。这还没完,他还在班组里组织了一场募捐,为周师傅凑了5000多元应急。