

班组长

管理实务教程

黄 杰 编著



- ✓ 创业企业看高层，优秀企业看中层，卓越企业看基层
- ✓ 培养实力班组长，实现企业从本土到国际的完美进化
- ✓ 也适用于高职高专学生职业（岗位）管理能力培训



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校实用规划教材·职业管理能力系列

班组长管理实务教程

黄 杰 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从企业管理的各个层面着眼,针对班组长的工作特点,全面介绍了班组团队管理的内容,详细阐述了如何做好一名班组长。关于班组长如何派工与合理用工、如何进行新员工管理、如何进行培训开发、如何进行管理沟通、如何进行制度管理、如何进行压力管理等问题,本书都一一解答,具有很强的实操性和指导性。

本书主要内容包括班组长认知基础、班组管理技巧、班组长技能开发。本书每章章末都附有与读者互动的思考题,可引导读者积极思考做好班组长存在的一些问题。本书内容形式灵活,内容专业、具体,可操作性强。

本书适用于本科、高职高专类专业学生作为相关课程教材,也可供相关生产一线的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组长管理实务教程/黄杰编著. —北京:北京大学出版社, 2013.1

(21 世纪全国高等院校实用规划教材·职业管理能力系列)

ISBN 978-7-301-21562-3

I. ①班… II. ①黄… III. ①班组管理—高等学校—教材 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 273823 号

书 名: 班组长管理实务教程

著作责任者: 黄 杰 编著

策 划 编 辑: 张永见

责 任 编 辑: 李娉婷

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21562-3/F · 3399

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.75 印张 393 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

在中国各种企业中，尤其是以生产钢铁、化纤、摩托车、洗衣机、冰箱、空调及彩电等产品为主的制造型企业和服务型企业中，经过 30 多年的改革开放，“Made in China”（中国制造）已成为世界市场上不可或缺的一份子，这类企业也都拥有高达 80% 以上的基层员工。

然而，在中国制造型企业飞速发展的今天，却存在着大量让人难以置信的滑稽现象，很多企业普遍认为机会比效率重要，订单比质量重要，甚至很多高层管理者不惜事必躬亲花费大量精力和财力购买几千本教育员工的励志图书，随时随地都在强调员工要忠诚敬业、高效执行、结果为重……殊不知，如果作为“兵头将尾”的基层管理者——班组长没有提升管理意识，没有从被动管理走向自主管理，没有得到充分展示才华的平台，高层的任何战略意图往往都会成为过眼云烟。

相信现实生活中的无数嗜血的残酷事实已经给企业敲响了警钟，任何企业要想获得长远发展，亟需提升中层，特别是基层管理人员的管理水平。

所以，难怪彼德·杜拉克早在数年前便这样说过：“管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。”班组长对于基层员工管理的好坏直接影响着企业的发展状况和竞争力的高低，直接影响着产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接影响着企业的经营成败。难道不是吗？

试想一下：

谁可以与基层员工第一时间进行有效沟通，让员工有效地配合工作？

在员工对企业产生抱怨后打退堂鼓时，谁又在及时对员工进行发自内心的鼓励？

交货期拖延，谁率领员工坚持在一线完成任务？

面对混乱不堪的现场，谁在现场精心互检，将错误率降至最低？

物料供应衔接不上时，谁在设法化危机为转机？

设备出现故障时，谁在言传身教，将精湛的技术传授给新员工？

安全出现事故时，谁不顾生命危险冲在最前线？

……

无疑，能够将上下左右协调到最佳状态的人正是班组长。如果我们将班组比喻为企业组织生产经营活动的基本单位，那么班组长是一线员工的直接组织者；如果我们将班组比喻为企业最基层的生产管理组织，那么班组长则是一切工作的指挥者；如果说班组是企业的生命细胞，需要完成所有的企业生产经营目标，需要落实企业所有的规章制度，需要保证企业的安全以及旺盛的生命力，那么班组长不仅要承担持续地按期、按质、按量交付客户满意的产品的重要任务，还要做好上下沟通协调，管理好班组团队的工作。

毫不夸张地说，企业的生产能力依赖一线班组长的管理水平。诚如国资委主任李荣融曾说过的那样：“看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业的腾飞就是一句空话。世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业，没有一个是班组建设搞得不好的。如果班组建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。所以，班组建设表



面看是企业内部的微观事务，但把它放到全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的伟大事业中来认识，放到日趋激烈的国际竞争环境中来审视，则意义十分重大。”

而事实却是，优秀的技术工人往往是班组长的诞生地，所以很多班组长只是完成了从一名技术工人到管理者的职位转变，而没有提高自身的管理能力。甚至有些班组长依然处于“零”的管理水平。

基于此，更基于企业组织的扁平化，基于班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁，班组长发挥作用的领域日益广阔，在企业组织中具有举足轻重的作用。

在本书中，编者重点针对班组长的工作特点，全面介绍了下列内容：班组长的角色认知，班组长的自我发展，班组长的一日安排，团队管理的内容，如何派工与合理用工，如何进行新员工管理，如何进行作业管理，如何进行物料管理，如何进行设备管理，如何进行5S管理，如何进行安全管理，如何进行质量管理，如何进行成本控制，如何激励员工形成团队战斗力，如何进行绩效管理，如何进行员工冲突管理，如何打造高执行力的班组团队，如何进行管理技能开发和如何进行管理沟通。

培养卓越的班组长，建设优秀的班组团队早已成为世界级制造工厂和服务组织提升企业核心竞争力的重要手段。

编 者

2012年9月

目 录

上篇 认知基础篇

第 1 章 班组长的角色认知.....	3
1.1 班组长的管理水平现状	4
1.2 班组长的地位及使命	7
1.3 班组长的角色分析与转换	11
1.4 班组长的岗位要求	16
本章小结	18
复习思考题	19
第 2 章 班组长的自我发展.....	20
2.1 班组长的基本素质	21
2.2 班组长的自我成长与提升	24
2.3 班组长提高工作效率的方法	28
2.4 创建学习型班组	31
本章小结	33
复习思考题	34
第 3 章 班组长的一日安排.....	35
3.1 组织高效班组会	36
3.2 制订日工作计划	40
3.3 日工作清理与交接	43
本章小结	45
复习思考题	45

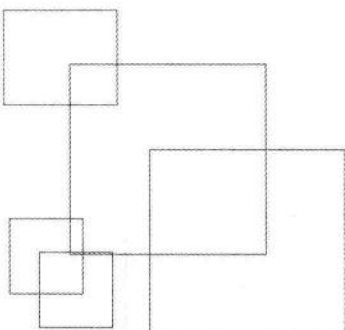
中篇 管理技巧篇

第 4 章 人员管理	49
4.1 班组定岗定员管理	50
4.2 新员工的培训与管理	53
4.3 多能工的培养	56
4.4 现场目视管理	59
4.5 现场看板管理	64
本章小结	68
复习思考题	69

第 5 章 作业管理.....	70
5.1 作业准备与计划安排.....	71
5.2 作业标准化的制订与实施.....	74
5.3 作业进度的合理控制.....	78
5.4 作业现场人员的调配.....	81
本章小结.....	84
复习思考题	84
第 6 章 物料管理.....	85
6.1 物料管理概述.....	86
6.2 物料申请与领取.....	89
6.3 物料浪费的控制与管理.....	92
6.4 有效控制在制品.....	97
6.5 物料在现场的使用与管理.....	99
本章小结.....	104
复习思考题	104
第 7 章 设备管理.....	105
7.1 班组设备管理概述.....	106
7.2 备件管理及其使用.....	109
7.3 设备管理规范.....	113
本章小结.....	118
复习思考题	118
第 8 章 5S 管理.....	119
8.1 5S 管理概述.....	120
8.2 整理的运作过程.....	125
8.3 整顿的运作过程.....	129
8.4 清扫的运作过程.....	134
8.5 清洁的运作过程.....	138
8.6 素养的运作过程.....	141
本章小结.....	145
复习思考题	145
第 9 章 安全管理.....	146
9.1 班组在企业安全中的作用	147



9.2 班组长安全管理方法	150	12.2 团队沟通管理	214
9.3 作业危害分析	154	12.3 团队冲突处理	217
9.4 机械设备安全管理	158	本章小结	220
9.5 危险化学品安全管理	162	复习思考题	220
9.6 安全生产事故防范	166	第 13 章 班组长领导能力的开发	221
本章小结	169	13.1 班组长影响力的提高	222
复习思考题	169	13.2 班组长领导素质的提升	225
第 10 章 质量管理	170	13.3 班组长管理原则	229
10.1 质量管理概述	171	13.4 班组长与下级关系处理	233
10.2 QC 工具的使用	173	本章小结	237
10.3 零缺陷管理法的应用	179	复习思考题	237
10.4 品管圈(QCC)的应用	182	第 14 章 班组长激励能力的开发	238
10.5 六西格玛的实施	185	14.1 运用期望效应来激励下属	239
本章小结	189	14.2 常见的激励方式	242
复习思考题	189	14.3 巧妙地借用激励来化解管理难题	245
第 11 章 成本控制	190	本章小结	247
11.1 现场成本控制要点	191	复习思考题	247
11.2 成本浪费的发掘与改善	195	第 15 章 班组长人际能力的开发	248
11.3 成本管理与控制的关键点	200	15.1 掌握沟通与协调的基本原则	249
本章小结	203	15.2 巧妙处理好与上司及同事的关系	252
复习思考题	203	15.3 班组中特殊情况的处理	255
		15.4 说服能力的提升	259
		本章小结	261
		复习思考题	261
		参考文献	262
下篇 技能开发篇			
第 12 章 班组团队建设与管理	207		
12.1 班组团队建设	208		



上篇

认知基础篇

第1章 班组长的角色认知



班组根据企业内部的劳动分工和管理需要,把有关人员按照一定的管理制度组织在一起,是制造企业中一个最基本的生产(工作)单位,是企业中最基层的一级管理组织。

作为班组管理的负责人,班组长是公司与生产员工的主要沟通桥梁,班组长战斗在企业生产管理的第一线,集“兵头将尾”于一身,肩负着班组生产作业的计划、组织、落实、协调、指挥等各项管理工作。班组长既是生产的组织领导者,又是直接的生产者。第一个发现问题,第一个解决问题,“官职”虽小,责任不小。企业一线班组长的管理好坏,将直接影响企业的生产效率和产品质量,进而影响到企业文化,包括企业员工的稳定性、企业执行力度等。正是所谓的“基础不牢、地动山摇”。



1.1 班组长的管理水平现状

小看板

本节要点:

- 一、了解班组长管理概况
- 二、识别班组长管理水平现状

随着时代的发展和工作的需要,越来越多的年轻人走上了班组长的岗位,但大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索和积累经验来了解、感悟,因此缺乏系统的管理知识。

1.1.1 了解班组长管理概况

班组是企业最基础的“细胞”,而班组管理更是企业管理的基础。那么,怎样才能让班组立于不败之地?怎样才可以让班组保持核心竞争力等一系列问题,已成为需要班组长长期思考的重要问题。

事实上,带领一个班组很简单,而带领出一个优秀的班组才是班组长的工作重点。经过北京协利来班组咨询团队和班组长培训网长达3年的调查和抽样试验及辅导,实践证明,一个优秀的班组长确实可以带出一个优秀的班组。因此,可以得出这样的结论:让班组成员凝聚成一个优秀班组的窍门在于班组长是否会管理班组。因为,打造优秀的班组需要班组长充分发挥自身的作用。

然而,在现实的工作中,不乏看到以下现象。

一些班组长在管理班组成员时,对于那些真正有能力的班组成员,通常会进入管理的误区。例如,在一个班组之中,如果班组成员业绩突出、成绩优异,就会遭到班组长的压制。因为班组长不懂得班组管理,不善管理,且因虚荣心的膨胀,他常常会将组员取得的成绩据为己有。

事实上,班组成员取得优异成绩,恰好说明班组长的管理水平很高,这是毋庸置疑的事。但部分班组长却没有看到这些,即还未从一线人员的位置中挣脱出来。所以,并未将自己置身于管理者的位置上。

另外,班组长在工作中还会出现一些管理弊病,如自己出现的失误,常常让下属去承担。面对这样的班组长,怎能赢得班组成员之心,又怎能在班组中树立威信?

虽然,一直以来班组长都在追求高绩效的班组管理,但多数情况是事与愿违的。班组长也曾寄希望于工具、设备、技术和生产方式的改善,以及用严格的制度来规范管理,甚至尝试过用默默的温情来感动班组成员,但是效果都不甚理想。

1.1.2 认识班组长管理水平现状

如何才能解决上文中出现的不良现象?首先要弄清楚现在企业班组主要有哪些类型。只有清楚班组存在的类型,才能找到症结,对症下药。



从对企业发展研究所得的统计数据来看,企业班组管理水平的现状主要有以下几种类型,如图 1.1 所示。



图 1.1 企业班组管理水平类型

1. 生产技术型

生产技术型的班组长多数是生产一线的业务尖子,其主要特征是技术高超,处理事故的能力强。但存在一个明显的缺陷,即缺乏人际关系的协调能力,如常用对待机器的方法来对待班组成员,工作方法都比较简单。

不仅如此,班组长甚至还用对待自然科学的方式来对待班组中出现的一些现象和班组成员之间的人际关系,从而导致了班组长和班组成员人际关系紧张,以及班组工作气氛不协调等现象。这就是生产技术型班组长在实际工作中的管理现状。

2. 劳动模范型

劳动模范型的班组长一般具有的特征是:工作细致,严守规章制度,以身作则,言传身教。该类型的班组长虽因踏踏实实、勤勤恳恳的工作作风深受班组其他成员的赞赏,但却不适合担任领导工作。

因为,这类班组长在岗时,班组管理总是一片混乱,因为他们会被下属指挥得团团转,常常感叹自己是“两眼一睁,忙到熄灯”。简而言之,该类型的班组长把自己的时间交给了下级,而下级却把责任交给了班组长,即成了名副其实的反授权。

3. 事必躬亲型

事必躬亲型的班组长的特征是事事都要自己亲自去做,对班组成员不信任。举个简单的例子,如果班组长总是一个人占驾驶座而不让其班组成员碰方向盘,班组怎么会培养出新的司机。一旦班组长自己累了,谁能够接受司机的岗位。这些都是事必躬亲型班组长需要面对的问题。

另外,该类型班组长还会促成班组成员变懒。因为班组长事事冲在前,该做的不该做的都做了,班组成员就变得无事可做了,自然影响其工作积极性。



4. 哥们义气型

哥们义气型的班组长就像一个老大哥，他擅长树立权威，组织能力强，讲哥们义气，对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们儿一样，这些都是其典型特征。但这类班组长在工作中也更容易感情、意气用事，且缺乏原则性。

对于这类班组长而言，他已然成了非正式团体的小头目了。一旦这种江湖感情延伸到工作中，班组长几乎不能发挥出自身应有的作用。

5. 盲目执行型

盲目执行型的班组长通常的表现是缺乏创新和管理能力，且唯命是从，不喜欢动脑子。这类班组长在现代社会仍然有很多，其管理方式都带有浓厚的计划经济特点，而在工作态度和工作作风方面则表现出生硬做作等不良特点。这些不良习气往往给班组成员留下一种官僚主义的感觉，并最终导致班组难以管理。

6. 得过且过型

在某些企业中，有些班组长当初被委以班组长一职时，其内心并不是很乐意担任这一职务，只是勉为其难地当上了班组长。所以，上任后，这类班组长就会有如下表现：①对班组管理不积极；②喜欢采取无为而治的管理方式；③对上级下达的任务置若罔闻。

综上所述，可以看出目前很多企业的班组管理水平并不理想。



实际案例 1-1

小李是某汽车企业总装车间生产线上的技术骨干，因其业务好，加之与生产线上各员工的关系非常融洽，在一组班组长调离时，自然被推荐到一组当班组长。但是，自从小李上任以来，一组的工作绩效并没有向领导预想的方向发展，而是呈现了相反的趋势——生产效率不增反降。

上级领导不明白其因，故留意观察了一段时间。原来小李在班组长的岗位上存在一些陋习——那就是哥们义气太重。很多时候，一组的成员可以随意请假，甚至不遵守上下班制度，任意地迟到及早退。这些现象很容易让班组成员形成不良的工作作风，并最终影响整个班组的效率。

由此可见，如果班组长粘带以上所述的几种类型之一，其班组管理水平都会受到严重的影响。



案例小提示

所谓“人无完人。”企业高层管理者要想让班组长成为一线真正的基础管理者，必须根据其存在的不足进行症结击破。正所谓“用其所长，补其所短，”只有对症下药，有的放矢，才能培养出一批符合企业发展的班组团队。

目前，部分企业已经针对班组长的现状，做出了一些改善。

1. 对一线全体人员强化教育培训，提高其整体素质

加强一线全体人员的教育培训，主要是指对班组进行如下几方面的教育培训：①技能培训；②安全生产培训；③岗位职责及工作标准等方面的教育培训。有些企业会将培训成绩记入个人档案，并与个人的工资、奖金、晋级及提拔等挂钩。这样一来，可进一步提升员工尤其是班组长的工作积极性。



2. 加强班组长的教育与培训

班组长是一线的兵头，所以企业要对其进行有针对性的教育与培训。通常，企业会从以下3个方面进行教育与培训。

(1) 从职业道德入手，即加强班组长的职业道德思想教育，强化其职业意识和职业行为，促进班组长管理理念和素质的提升，

(2) 从规章制度入手，即组织班组长学习企业的各项规章制度，宣传法制知识，引导其形成遵纪守法的自觉性，并要求其在班组中发挥表率作用。

(3) 加大培训力度，对班组长的培训不是一天的事情，需要有计划、有步骤地为其提供针对性的培训，如着力培养班组长在基层的业务指导、组织协调以及开拓创新能力。

3. 发挥班组长的作用

班组长在企业中充当的是一个“兵头将尾”的角色，所以班组长要通过合理运用手中的权力，调动一线员工的工作积极性，使所领导的班组充满活力。要做到这些，班组长首先应做好表率。只有严于律己，才能施政于人。举个简单的例子，班组工作都有严格的工时控制，班组长如果做事没有头绪、没有时间概念，那么下属自然不会认真遵守工时了。

4. 加强考核管理

一个优秀的班组通常都建立了行之有效的班组长管理机制。因为完善的班组规章制度的建设，对班组进行制度化、规范化的管理必不可少。如果班组要想实现“以制度要求，以制度约束，以制度激励”三项制度管理，必须加强考核管理。实践证明，只有这样才能高效提升班组的整体管理水平。



学习心得

1. 厘清班组长所处的管理水平。
2. 不断完善班组长管理水平。
3. 从企业高层重视班组长管理水平。

1.2 班组长的地位及使命



小看板

本节要点:

- 一、班组长的地位
- 二、班组长的使命

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，更是企业不可或缺的最基础的生产管理组织。而班组长既是班组的领头人，又是班组成员的主心骨。因而，班组长的地位是不言而喻的。

1.2.1 班组长的地位

如图 1.2 所示，从企业的基础构架上可以很清晰地看到班组在整个企业中的坚实地位。

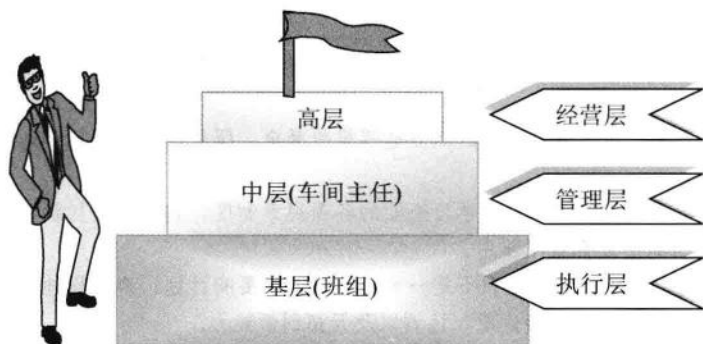


图 1.2 班组地位图

企业绝大部分的生产活动都在班组中进行,尤其是生产型企业,因而班组工作质量的优劣直接影响着企业经营的成败。换句话说,要想打造长青的企业,必须先打造生机勃勃的班组,否则企业只能在激烈的市场竞争中被践踏,并长久处于一种低迷的生存环境中。

简言之,班组犹如企业这个大躯体上的一个个鲜活的细胞,如果这些细胞出现异常,那么企业的健康也必将岌岌可危。一句话,只有班组健康,企业才能稳健发展。

一个健康的班组自然离不开优秀的班组长和合格的班组成员。班组长是班组中的领导者,更是班组生产管理的直接指挥官和组织者。更确切地讲,班组长是企业最基础的负责人。

有些班组因为各方面工作都做得比较到位,从而产生了“1+1+1>3”的工作效应,并最终做到了保质保量、如期安全地完成上级下达的各项生产计划指标。这些工作都属于班组管理范畴,即都是在班组长的带领下完成的。

事实上,如果没有班组长的大力支持和密切配合及相关落实,经营层的决策做得再好,那么经营层的政策也很难落实。

综上所述,可以将班组长在企业中的重要地位总结如下。

第一,在企业生产指挥中处于“兵头将尾”地位。

第二,在班组队伍中处于“核心”地位。

第三,在企业生产和管理的各种要素相互联系贯通中处于“枢纽”地位。

用一句话来说,一线班组长是:生产顺利运行的保障;影响决策的实施质量;影响制度的落实程度;提升企业战斗力的关键。

1.2.2 班组长的使命

事实证明,只有盈利的企业才能在激变的市场中立于不败之地。而班组长的最根本使命就是确保在生产现场不断创造利润,提升企业赚钱能力,使企业始终处于盈利状态。

一般来讲,班组长的使命主要包括以下几方面。

1. 完成生产任务

完成上级布置的生产任务是班组长首先要做好的基本工作。在这个过程中,班组长要做到以下几项工作:①团结组员;②不断寻找问题点、不断创新;③持续开展质量改进活动;④不断挖掘班组的潜力。这些工作的最终目的,是向高质量、低消耗的目标挺进。



2. 提高产品质量

质量对于企业发展的重要性不言而喻。因为质量的优劣关系到市场和客户的忠诚度，所以班组长要领导班组成员为保质保量地生产而努力。提高产品质量时，班组长可从以下几方面入手。

(1) 做好质量控制。如组织自检、互检、巡检，做好过程检验工作，包括对首件的复检和对本班组产品质量的检验，落实质量控制点活动。

(2) 持续开展质量改进活动。如坚持开展质量改进和 QC 小组活动，从而不断提高产品质量和服务质量。

3. 提高生产效率

班组长要想真正提高生产效率，必须在同样的条件下，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。事实上，做到这点并不容易。那么班组长应该怎样做？首先，班组长要以身作则，定时完成任务，甚至是超额完成任务。其次，班组长要不断鼓励班组成员，使其工作积极性得到膨胀。最后，班组长要带头寻找提高生产效率的方法。其中有一点很重要，那就是做好工序衔接工作，做到“复查上工序，保证本工序，服务下工序”。

4. 保证安全生产

安全防范和事故预防是班组长必须谨记于心的工作之一，因为没有安全就没有一切。坚持安全第一，防止工伤和重大事故。班组长需要做的事情通常有：努力改进机械设备的性能，监督班组成员严格按照操作规程办事，消除不安全的环境状况等。因为只有生产现场安全了，所有一线工作人员才能安心地做好自己的工作。

用一句话总结：班组长的基本使命是提高产品(服务)质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故发生。

在实际的工作中，不论是从班组长的地位还是使命上来看，他都要面对 3 个阶层人员，在面对不同阶层人员时，班组应该如何把握好尺度？



实际案例 1-2

小张刚刚晋升为某汽车磨具公司 A 班组的班组长，刚进入基础管理岗位，有很多地方都很生疏，比如在面对不同阶层人员时，小张总是特别为难。原因是来自一场三方沟通。

小张成为这个班组长时正好赶上生产旺季，上级为了满足客户需求，不断下达加班命令。很多员工都在超负荷赶工，可是上级领导并没暂缓加班的趋向。所以很多班组成员开始抱怨，希望领导可以暂缓加班时间，稍作休息，于是纷纷向小张提出意见。身为一线的基础领导，小张这段时间也是顶着巨大的压力(他也不想这么无止境的加班)。现在班组成员又一致提出稍作休息的请求，小张自然也希望申请成功。

小张找到直属上级，如实说出来意。可是上级领导并没有答应小张的请求，还对小张一顿狠批：“你身为基层管理者怎么能和员工一起起哄，这些工作不完成，企业就要遭受巨大的经济损失，你来担当这个责任？”

小张一肚子怨气，自己只不过是就事论事，怎么吃力不讨好呢？原来，小张在向领导提出申请时，只是一味地站在员工的角度讲事实，而没有全面地考虑到企业整体的生产现状，自然不能说服领导。



从该案例中,可以得知:班组长作为“兵头将尾”应该充分发挥自己的作用,最大化衔接好一线人员与上级领导间的沟通。



案例小提示

通常来讲,班组长的特殊地位决定了他要对3个阶层的人员采取不同的立场:①对下代表经营者的立场;②对上代表生产者的立场;③对待直接上司既代表员工的立场,同时又代表上级的辅助人员的立场。

可以从两个方面来着重阐述班组长该如何清除这一规范:①了解下级对自己的期望;②了解领导对自己的期望。

1. 了解下级对自己的期望

一般而言,下级对上级通常都有以下6个方面的期望。

(1) 公平公正地做好管理工作。简单来讲就是,班组长办事要公道。不过公平公正的管理说起来容易,做起来却非常难。所以,需要班组长不断提升自己的综合素质,客观地处理所遇到的班组问题,避免出现一边倒的管理状况。班组长在分配工作中应做到以下工作:①办事公道;②奖罚分明;③利益分配均衡。只有这样才能够服众。

(2) 关心下属。如果班组长缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解,自然会导致员工出现不满的情绪,并最终影响整个班组的工作氛围。

(3) 及时指导。在中国企业,绝大多数的班组长都是技术标兵。所以,在工作中,班组长要对员工进行及时的指导,帮助其解决工作中的难点。事实上,很多下属总是希望自己能时常得到上司的指导,因为上司的及时指导就是对下属的关注和培训。

(4) 准确发布命令。作为一线的指挥者,班组长发布命令的准确程度应像机场上的管制员给飞行员发布命令一样准确。因为准确的生产命令才不致于员工盲目工作。一旦命令失真,很容易产生歧义,而在命令的传播过程中必然会出现这样或那样的失误,并最终造成生产事故。

(5) 目标明确。在现代企业中,做领导的一个最重要和最起码的前提就是目标明确。而作为一个班组长,目标明确也是必须的,否则很难带领班组成员创出高绩效。

(6) 适时给予荣誉。每个人都希望得到很多荣誉,这代表自己取得的工作绩效得到了认可。所以,作为班组长必须做到非常慷慨地把荣誉和奖金分给下属。其实,下属的劳动模范越多,说明班组长的工作做得越好。

2. 了解领导对自己的期望

班组长作为最基础的管理者,必须准确地了解上级领导的指示,以及领导指示的背景、环境和领导的风格。

在现实工作中,往往会出现这种现象:作为班组长费了很大的力气做完某事,但结果并不是领导所希望的。结论即是班组长费了力气反而没有达到应有的效果。当然,没有达到效果并不代表班组长是不正确的,有时也可能是领导没有了解到现实情况,那此刻该怎么办?此时,班组长要选择适当的时机呈上自己详尽的建议,即让领导更加全面、准确地了解到现实情况,并采纳建议。

一句话,班组长在实际工作中,既要管理好下属,还要驾驭好自己的领导。要想驾驭好自己的领导,班组长必须要了解领导的风格,这样才能更好地协调好关系,开展工作。



阅读资料

为进一步加强班组长的班组安全建设与事故预防能力,结合矿开展的“三反、五查、五落实”活动的安排,2012年1月16日,天河矿开展了2012年首个“班组长活动日”活动。

矿班组建设领导小组成员及采、掘、机、运、通各单位班组长参加了此次活动。活动上,班组建设领导小组对班组长提出了3点要求:①要加强对本班组职工安全思想教育。通过班组安全会、班前会,大力宣传