

世界500强企业培训教程

如何当好 班组长

著名管理培训专家
全国劳动模范

李飞龙 著

91



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华 培训书系
TIME GLORY CHINA
TRAINING BOOKS

如何当好 班组长

著名管理培训专家
全国劳动模范

李飞龙 著



北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何当好班组长/李飞龙著. —北京:北京大学出版社,2003.9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06485-3

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(2003)第 075203 号

书 名: 如何当好班组长

著作责任者: 李飞龙 著

责任编辑: 陈 宇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06485-3/F·0667

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.625 印张 125 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 25.00 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,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 林君秀 符 丹 李 东 张 涛 杨建斌
陈 红 牟津浦 谢 强 毕行之 程学本
李晏兵 高 杰 唐仁晖 胡俊慧 江 南
陈 宇 于进松 马成威 宁德伟 张启峰
高 燕 李燕子 曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界 500 强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

前 言

为了适应广大的企业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,提高其生产管理水平,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小册子《如何当好班组长》。

本书共分为三单元十二章。第一单元“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。第二单元“班组长如何履行职责”,重点围绕班组长如何作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。第三单元“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。

考虑到我国大部分班组长的文化水平,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这些管理人员的学习。同时筛选了一批精彩案例帮助大家某些原理的深入理解。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。本书还可供各单位管理人员参考阅读。

学习目标

通过学习本书,您将能够:

- ◆ 了解班组长在企业管理中的重要作用
- ◆ 了解怎样提升班组长的领导和管理水平
- ◆ 掌握作为班组长适宜的领导风格
- ◆ 了解班组长应具备的心理素质及工作压力的应对办法



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

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 ☐
你对权变管理的运用娴熟	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,对比总分来评价,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的胜任能力,但仍须不断更新和提高自己的知识系统,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。

目 录

第一单元

班组长的使命与职责

第 1 章 班组长在企业管理中的作用 3

- 班组长的地位 4
- 企业的纵向管理层次 4
- 班组长的地位 5
- 班组长的使命 6
- 班组长的重要作用 7
- 班组长的职责 9

第 2 章 班组长的现状和基本标准 13

- 班组长的管理水平现状 14
- 生产技术型 14



盲目执行型	14
大撒把型	15
劳动模范型	15
哥们儿义气型	15
角色认知	16
对自己角色的规范、权利和义务的准确把握	16
了解领导的期望值	17
了解下级对你的期望值	17
成就动机	19
技能要求	20
对于管理层的技能要求	20
不同管理层的三项技能的权重比例	21
中国传统思想对管理者的要求	22

第二单元

班组长如何履行职责

第3章 如何做计划 27

如何做好计划	28
调查研究,发现问题	28
确立目标	30
计划拟定	30
计划的制定	34
计划的实施	34

第4章 如何组织生产(上) 37

岗位之间的接口处理	38
-----------	----

缺乏应有接口的弊端	38
管理零空白	39
原始台账	39
海尔经验	40
如何执行规章制度	41
严格执行各项规章制度	41
执行规章制度时应遵循的原则	41
流程再造	42

第 5 章 如何组织生产(中) 47

如何决断	48
决断的特点	48
组员请示的问题	48
非规范化问题	49
如何用人	50
量才使用,扬长避短	50
容 短	51
容 长	52

第 6 章 如何组织生产(下) 55

如何协调	56
个体心理常识	56
群体心理	58
提高沟通技巧	60
监督与控制	65
监督与检查	65
控制和驾驭局面	66



如何对待非正式的小群体	68
非正式小群体出现的原因及特点	68
如何对待非正式小群体	68

第三单元

如何提高管理和领导水平

第 7 章 班组长的权力和管理原则 73

什么是管理	74
管理的五项工作和五项内容	74
班组的管理原则——管理无小事	76
班组长的权力	77
权力类型	77
如何提高影响力	79
做个领导型的管理者	81

第 8 章 权变管理理论(上) 83

权变管理概述	84
菲德勒图	84
领导方式与下级成熟度关系图	87

第 9 章 权变管理理论(下) 91

领导者成熟度和下级成熟度的关系图	92
管理方格图	93

第 10 章 激励理论的运用 99

激励理论的分类	100
---------	-----

满意理论	101
双因素理论	102
保健因素	103
激励因素	103
期望理论	105

第 11 章 管理者的挫折管理 109

面对挫折的一般表现	110
什么是挫折	110
受挫折的原因	110
挫折容忍力	110
受挫折的反应	111
防卫方式	113
你的形象轮廓	114
冒险型	114
表达型	115
同情型	115
技术型	116

第 12 章 班组长的心理素质 119

不同风格的人在压力下的不同反应	120
B 型	121
T 型	121
E 型	121
S 型	121
提高情商的重要性	122
情商的重要性	122



压力与绩效的关系	122
压力过大对身体健康的危害	123
通过自我心理调整来提高自己的情商	124

参考答案	129
------	-----

附录 工具表单	133
---------	-----

表 1—1 班组长的使命与职责检查表	134
表 2—1 班组长的管理水平现状检查表	135
表 2—2 班组长的角色认知检查表	136
表 3—1 制定计划的基本程序检查表	137
表 4—1 流程再造检查表	138
表 5—1 如何用人检查表	140
表 7—1 管理的五项工作和五项内容检查表	141
表 12—1 通过自我心理调整提高自己的情商	143

参考书目	144
------	-----

第一单元

班组长的使命与职责