

如何做一名

王明哲◎著

优秀班组长

马群奔驰靠头马，雁群翱翔靠头雁。

做一名优秀的班组长，千万班组长的职业梦想！

有技有才 有能有威 技能超群 业务出众
乐于服务 善于管理 敢于带头 勇于负责

事事当先，以身作则；公平公正，赏罚分明。
沟通协调，随和亲切；知心贴己，以理服人。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

马群奔驰靠头马，雁群翱翔靠头雁。

如何做一名

王明哲◎著

优秀班组长

做一名优秀的班组长，千万班组长的职业梦想！

有技有才

有能有威

技能超群

业务出众

乐于服务

善于管理

敢于带头

勇于负责

事事当先

赏罚分明。

沟通协调

以理服人。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

如何做一名优秀班组长/王明哲著. —北京:

企业管理出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5164-0551-2

I. ①如… II. ①王… 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(2013)第 235230 号

书 名:如何做一名优秀班组长

作 者:王明哲

责任编辑:杜 敏

书 号:ISBN 978-7-5164-0551-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68414643

电子信箱:80147@sina.com

印 刷:北京市德美印刷厂

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×240 毫米 16 开本 13.75 印张 201 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

.....

班组长,一个并不在册的最小的“官”,一个总是冲在前面的“兵”,一个活跃在企业最基层的管理者,一个凡事都要亲力亲为、与同事们一起奋战、一起分享喜怒哀乐、一起面对困难与成功的带头人,一个班组成员可以依靠、可以当做朋友的知心人,一个企业少不了、离不开、说官不是官、不是官又要管人管事的特殊人物。在企业里,这是一支庞大的队伍,到处都有他们的身影,到处都是他们留下的战果。在企业的发展中,他们发挥着必不可少的作用。可以说,没有他们,就没有企业的发展与稳定;没有他们,就没有员工的进步与成熟。也正是从这支队伍里,走出一批又一批的优秀人士,他们从基层走到高层,从最开始的谨小慎微到大胆决策、从容面对,管理一个企业,掌控一片天地,成为业界的精英。班组长,这个看似不起眼的小职位,如果人人都做到优秀,不光能培养一个人不断成长,还能使一个企业从弱小走向强大。所以,这是一个让人值得骄傲的职位,是一个值得让想成功、想让自己越来越优秀的人拥有的职位。

假如你很幸运,已经先人一步站到了这个职位上,那么,从今天、从现在起,你要不断地学习,让自己不断进步,大步向前。不论是专业技能、管理方法、做人的技巧,还是为企业谋利的决心,都要一天比一天强大。因为,这是一个竞争无处不在的社会,如果你不能让自己一天天优秀起来,如果你一直在原地徘徊,那么,很快你就会被别人挤掉这个职位,挤出这个行业。一个能力欠缺、素质不高、缺少工作方法、不懂领导艺术、管不好生产、带不好队伍的班组长是不足以承担如此重任的。

也许你会说,我刚刚站在班组长这个位置,还不知道如何去做,也不知道要如何做才是做到了优秀。不用急,我们为广大基层班组长量身定做的这本书,正是为了指导和引领广大班组长如何从零起步,提升自己,从当好“兵头”、做好“将尾”、管好队伍、组织生产、管理事务、提升自我、走向成功等方面,深入、全面地阐述了做好一个优秀班组长的要点和秘诀,以帮助广大班组长一步一个脚印地从合格向称职、向优秀一路成长,最终成为一个真正优秀和卓越的班组长,成为企业最有力的基石。只要按照本书提示的方法与技巧去做,你就能成为一名优秀的班组长,就能一路顺畅地走到你成功的地方。



第一章 什么样的班组长才算得上优秀

什么样的班组长才算得上优秀？很显然，有德有才，有能有威；技能超群，业务出众；乐于服务，善于管理；敢于带头，勇于负责；事事当先，以身作则；公平公正，赏罚分明；长于沟通，随和亲切；知心贴己，人人欢迎的班组长，肯定是一个优秀的班组长。

1. 德才兼备，有威有信 / 2
2. 精通业务，技能超群 / 5
3. 善于管理，敢于担当 / 8
4. 率先垂范，以身作则 / 11
5. 积极主动，事事当先 / 14
6. 公平公正，赏罚分明 / 15
7. 人人拥护，个个欢迎 / 18

第二章 卓越“兵头”，优秀班组长带队伍出类拔萃

俗话说：“火车跑得快，全凭车头带。”一个优秀的班组长，就是一个卓越的“火车头”，不仅是全体班组的“带头大哥”，也是尽

尽职尽责的班组领导,对班组员工管得严也爱得深,工作上及时指导,生活上处处关心,有矛盾多方化解,有冲突及时化解。他不仅是班组的监督员,更是班组的“贴心人”,把班组带得出类拔萃,让班组充满生机和活力。

1. 优秀班组长就是一个优秀的“班头” / 22
2. 火车跑得快,全凭车头带 / 24
3. 尽职尽责,做最优秀的“带头人” / 26
4. 严管厚爱,做最满意的“贴心人” / 29
5. 及时指导,提高班组工作效率 / 32
6. 善于说服,及时化解班组矛盾 / 36
7. 恩威并施,有效处理班组冲突 / 41

第三章

得力“将尾”,优秀班组长做助手尽心尽力

俗话说:“上面千条线,下面一根针。”班组长就是这根“针”,企业各种各样的工作千头万绪,最终都要由这根“针”来挑起。所以,一个优秀的班组长不仅是一个卓越的“兵头”,更应当是一个得力的“将尾”,不管任何时候,都尽心尽力、尽职尽责地当好上级的助手,全面、认真、努力、完美地完成上级交代的任何任务,让上级省心、放心、安心,做上级最得力的左右手。

1. 班组长“官”小,却责任重大 / 48
2. 优秀班组长就是上级最得力的助手 / 51
3. 坚决服从上级的命令 / 53
4. 保证完成上级交代的任务 / 56
5. 经常向上级请示和汇报 / 59
6. 及时与上级沟通和交流 / 62
7. 建言献策,积极为上级分忧 / 65
8. 有效沟通,正确面对上级的批评 / 67

第四章 精于生产,优秀班组长组织生产无可挑剔

生产是班组最重要的任务,也是班组长工作的重头戏。因此,一个优秀的班组长必然是一个技术高超的排头兵、精于生产的领导者,不论是拟订生产计划、召开班前会、管理流水线人员和工位,还是掌控生产进度、把握速度、进行现场生产管控,都应极为完美、无可挑剔。

1. 生产管理是班组长的重头戏 / 72
2. 拟订班组生产计划 / 74
3. 召开高效率的班前会 / 77
4. 做好现场生产准备 / 81
5. 高效管理生产现场人员与工位 / 85
6. 合理掌控生产进度,防范“窝工”保证交期 / 88
7. 及时控制和处理生产异常情况 / 92
8. 推行“6S”,保持生产现场整洁 / 96
9. 定置管理,定位归置让现场更有秩序 / 99
10. 目视管理,一目了然更能提高效率 / 103
11. 做好现场交接班工作,加强作业日报管理 / 107

第五章 善于管理,优秀班组长管理事务井井有条

班组作为企业最小的细胞,是企业最基层的组织,也是企业管理的最前沿。企业目标要靠班组来完成,企业制度要靠班组去落实,企业安全需要班组去保证,企业文化需要班组去建设,班组长更是需要承担包括班组日常事务、班组人员、班组设备、班组物料、班组生产质量等几乎所有的企业管理事务。所以一个优秀的班组长也一定是一个善于管理的高手,任何事务都能管理得井井有条,保证班组运行有条不紊。

1. 班组日常事务管理,让班组运行井然有序 / 114

2. 班组设备管理,时时维护经常“体检”/ 116
3. 班组物料管理,不浪费一丝一毫/ 121
4. 班组质量管理,精益求精力求“零缺陷”/ 126
5. 班组安全管理,严防死守全面杜绝班组事故/ 130
6. 班组人员管理,灵活巧妙展现技巧/ 133
7. 班组效益管理,降低成本提高效益/ 138
8. 班组制度管理,完善制度严格执行/ 142

第六章 长于沟通,优秀班组长沟通协调技巧娴熟

一个优秀的班组长,也是一个爱说话、能说话、敢说话、会说话的人,他们善于沟通,懂得协调,能以真诚的沟通态度、娴熟的沟通技巧,赢得领导的赏识、同事的支持、下级的拥护。

1. 一流的沟通能力造就一流的班组长/ 146
2. 消除沟通障碍才能畅快沟通/ 149
3. 真诚是沟通最有效的武器/ 153
4. 学会倾听是班组长沟通的法宝/ 155
5. 怎样谈心效果最好/ 160
6. 如何说服班组员工/ 162
7. 批评要讲方法,表扬也有技巧/ 166
8. 与上司沟通,态度谦虚、语调婉转/ 171
9. 与下属沟通,亲切平等最能赢得信任/ 174

第七章 敢于进取,优秀班组长开拓进取永不满足

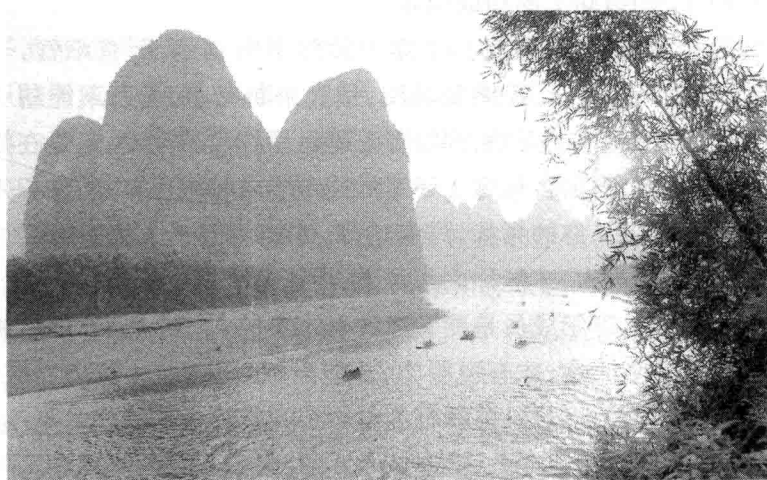
一个优秀的班组长绝不是不思进取、止步于当前的人,而是一个永不满足、不断进取的人。这样的班组长心态阳光,乐于学习,自强自信,目标高远,他们不会放过任何一个成功的机

会,也绝不会停下进取的脚步,而是奋勇努力、不断超越,一直向着最好和最优秀进发,从而成就最完美的自己,取得自己最大的成功!

1. 乐于学习是优秀班组长最明显的标签 / 180
2. 不断学习全面提升,让能力越来越强 / 182
3. 培养自己的乐观心态和积极情绪 / 186
4. 塑造自己的完美性格 / 190
5. 树立高度的自信,懂得幽默 / 194
6. 不放过每一个晋升的机会 / 198
7. 敢于进取,为自己定一个高远的目标 / 201
8. 不断进取,让自己一直保持优秀 / 204

第一章

什么样的班组长 才算得上优秀





1.

德才兼备,有威有信

一个班组整体素质的高低,班组长是关键。一个优秀的班组长必须做到德才兼备,才能不断提高班组的整体水平,出色地完成各项任务。这就要求班组长是一个有德有才的人。

“德”,就是自身素质要高,逢人处事要以理服人,经常在工作和生活上去关爱班组的每一名职工,尊重他们的人格,主动为他们排忧解难,使班组成为一个团结向上的和谐团体。

“才”,一是要有管理能力,工作中做到率先垂范,严查细管,一视同仁。在安排生产任务上,思路要清晰,做到果断有序,千万不能胡子眉毛一把抓,忙而无章,忙而无功,同时要正确运用好奖惩互动;二是在技术上要有“顶尖”才能,精通各种施工环节的技术要求和施工要领,使职工对你心悦诚服,甘愿听从你的指挥,只有这样,才能保证一个优秀班组长的诞生。也只有这样的人,才能称之为优秀,才能是班组中的带头人。

作为班组长,班组成员是要看你的真本事的。一个班组,班组长应当是技术权威、业务大拿,才有说服力,才能当好带头人,才能树立威信,适应班组管理的需要。但是,单靠班组长一个人掌握全部的技术是不行的,还要带领全班人员学习业务,提高技术水平,组织、引导、实施各种形式的技能培训。要注重培养班组中的技能型人才,不断提高班组整体素质。如果一个班组每个人的技能水平都很高,所有的人都能干,这不仅能说明我们这个班组的优秀,更能证明班组长是优秀的带头人。

“向我看齐,我就是标杆!”这就是班组长作为一个班组领头人的真正

含义。班组长要当好领头人就要成为班组的标杆,成为所有人的榜样,才能是班组里最受支持和拥护的人。

班组长要有效地领导下属,得到下属的支持和尊重,就必须树立自己的权威形象。如果班组长树立的形象与员工心中期望的形象相符,那么一定会得到员工的信任和拥护。要达到这一期望形象,很大程度上取决于班组长对自身形象的爱护。要树立自己的威信和形象,要从以下方面做起:

以德立威。包括政治品格和道德品质。班组长要有坚定的政治立场和敏锐的政治头脑,要有较高的理论水平和政治观念;在复杂的形势面前,能够洞察是非、明辨方向,严格贯彻党的路线、方针、政策;在工作中不谋私利、公平待人、态度和蔼、善于沟通。

班组长与其他层次的领导不同,班组长不但要指挥生产而且还要直接参与生产,具有指挥者和生产者的双重身份。如果班组长自己干工作“偷奸耍滑”、拈轻怕重,又从何带动别人呢?所以,班组长要以身作则带头干实事,为职工树立起“遇难不怕、遇险我先、遇困我挡”的工作作风,才能更好地带动和影响职工投入生产,增加班组的凝聚力和战斗力。

以能树威。班组长的能力如何,往往是对组员形成影响或产生吸引力的第一要素。不言而喻,谁也不愿意自己的班组长是个“草包”。一个班组长必须具有一定的知识素养和技术水平,在专业方面达到较高的层次,成为本部门、本行业的内行,才能享有较高的威信。

以情升威。情就是上下级之间、领导和群众之间同志式的感情。这种感情是建立在相互支持的基础之上的。有了这种感情,领导和下级就能同甘共苦,甚至生死与共。

家是充满爱和温情的地方,班组长把家庭的温暖移植到班组,营造一种“班”就是“家”的感觉,一种很自然的威信就会取得职工们的信任。如果说,班组的一名组员在生活中遇到困难,作为班组长不主动去接近他、关心他,那这个职工必定会对生活失去信心、工作热情必然受挫。反之,如果班组长能主动去关心他、帮助他。哪怕只帮上一个小忙,他也一定会觉得班组在关心他,也会把困难变作一种动力投入工作,使工作干得更出

色。所以,班组长与组员建立起一种既是战友又是朋友的友谊关系,以诚信许诺,以真情相待,做职工的知心朋友,才能更好地提高自己的威信。

以才助威。一个才华横溢的班组长,可以使人产生一种信赖感和安全感,即使在非常困难的情况下,员工也会同心同德地跟着他去战胜困难。

以勤增威。班组长要与员工交朋友,及时发现和帮助员工解决生产、工作、学习和生活中的各种实际问题,协调关系,解决矛盾,拉近与员工的关系。

身为一班之长,不主动去学习先进的班组管理经验,不尝试新的工作方法,班组工作理所当然不能顺利开展。组员也不会以你为榜样,所谓的威信就肯定没有。曾荣获松藻煤电公司“十佳班组长”的一位班组长总结出班组管理“五勤”法值得借鉴——“脑勤”:多动脑、多思考,以灵活的方式方法组织班组管理;“嘴勤”:多与组员探讨问题,不断提高自己的班组管理能力和语言艺术,以真挚的言行团结组员;“腿勤”:多动腿、多为组员们做一些实事,主动为职工排忧解难;“眼勤”:多看书、多看报,从书本上吸取现代班组管理经验;“耳勤”:多听取组员意见、多收集信息,从职工们的“金点子”中获得更为直接的效益。

以廉生威。管理者要建立自己的威信,必须把廉洁作为一个自我修养的主要方面,坚持艰苦朴素,反对奢侈浪费,不为金钱所惑,不为物欲所误。

以公助威。在工作中要做到公正、公平、公道,切忌亲我者近之,疏我者远之。

以新创威。班组长要在尊重科学、尊重规律的基础上不断创新管理、创新技术,创造性地开展各项工作,使企业在市场竞争中永远立于不败之地。

在现实生活和工作中,常常会出现这样的情况,某人支持他,却不支持你。为什么那样去做,而不这样去做,这是因人因事因环境而异的。班组长要赢得组员的支持、合作和帮助,就应该根据不同的人、不同的情况,采取灵活的策略和技巧。鲁莽蛮干和僵化教条都是不对的。要善于从对

方的立场看问题,了解他人的需要。作为班组长要经常站在组员的立场想一想:“如果我是他的话……”你做到了这一点,也就等于掌握了一个如何支配组员而帮助自己成功的诀窍。

现代管理讲究“以人为本”,在很大程度上是为了满足人的更高级需要。人的需要可分为三个层次:低级需要(生活与安全),高级需要(爱和尊重),升华需要(自我实现、理想和潜能发挥)。低级需要又称为物质需要,高级需要、升华需要又统称为精神需要。因人所处的生活、工作环境条件的不同,所需求的层次也不同。作为班组长要想赢得组员的支持、合作与帮助,必须结合自身条件满足不同层次的人的需要;另外,要想马儿跑得快,还得把“鞭儿”甩。这“鞭儿”指的是一种有效的鞭策,是人人需要的东西,它符合人的高级需要和升华需要,因而也能更好地调动组员的积极性,有助于自己的成功。

班组长要想更好地将职工团结在自己周围,就得树立起相应的威信,创造出适应自身环境的现代班组管理方式。那么,班组工作也就会更加有条不紊、顺理成章。



2.

精通业务,技能超群

班组长作为生产一线的管理者,为避免出现“外行管内行”的尴尬,需要不断充实自身的专业知识。而且,班组长一般都是由技术能手转变为管理者的,其自身也有提升专业知识的内在渴望。因而,无论是岗位的要求还是其内在的渴求,班组长学习专业知识、增强专业能力,都是非常必要的。

通过不断学习专业知识,班组长可以很好地指导班员的工作,树立在

班组的威信;通过对新技术、新工艺的学习,班组长还可以带领班员在工作中不断创新,提高劳动生产率。

一名优秀的班组长,首先自己要有良好的业务素质、业务技能,操作水平要高于班组成员,自己没有过硬的本领是难以服众的,要求班员达到的业务熟练程度和工作效率,自己要保证能够做到,否则,班员就会藐视你,把你不当回事,工作效率就会大打折扣。班组长必须做到技术精湛,技能高强,业务熟练。只有这样,管理才能得心应手,工作效率才高,工作质量才好。班组长要加强学习,熟练掌握扎实的基础知识,懂得和掌握本专业的生产技术知识和与本班组生产有关的实际操作技能,了解本行业生产系统概况,对工作流程、施工设施了如指掌,对设备安全隐患有预测,使设备保养有的放矢,保持设备的良好状态。班组长要全面掌握本班组工作范围的基本业务知识和实作技能,做到问不倒,难不倒,考不倒。尤其要具备在非正常情况下处置各种应急问题的业务能力。同时,还要注重带动班组成员共同进步,为他们创造更好的学习条件和机会。正视班组职工的差异性,对于业务基础薄弱的职工,加大培训力度,提高其业务技能;对于业务过硬的职工,鼓励他们根据自身的特长,积极参加各种业务竞赛。

达师傅是个不善言辞的汉子,可他吃苦耐劳、勤于钻研的事迹却在厂里不胫而走。近年来,他凭着一股锲而不舍的韧劲,解决了一个又一个关键设备的难题。他深知“业精于勤”的道理。无论干什么活,他都做到眼到、手到、心到,举一反三。对于技术问题,不懂之处自己先“抠”,“抠”不出来再虚心请教。由于他勤奋好学,很快就从同批进厂的工人中脱颖而出,崭露头角。成为一名作风硬、技术精、能攻关排难的钳工尖子。

后来,他挑起了钳工班班组长这副担子。他更加严格要求自己,带头苦练基本功,与班组工友一起探讨各种设备的维修经验。在南京烯烃厂实习期间,达师傅以高度的主人翁感去学习去工作,认真观察、潜心琢磨,初步掌握了蒸汽透平压缩机的检

修技术。工厂大检修时,他在检修公司钳工师傅的指导下,承担了为工厂大型蒸汽透平压缩机“动手术”的艰巨任务。事关全局,事情重大。拆卸、测绘、清洗、检修、组装、复位环环相扣,一丝不苟。经过11个昼夜的苦战,透平压缩机检修终于画上了一个圆满的句号。后来,工厂又有一台设备情况异常,达师傅立即率领全班人员投入抢修。碗口粗的轴与轴瓦间隙要达到微米精度,他带领全班职工进行刮研校正,更换轴瓦12副,使设备保证了生产正常。

优秀的班组长不是口头上说出来的,是通过过硬的专业技能水平做出来的,是班组成员经过实践亲自认同的。要想成为一名优秀的班组长,就必须不断地学习,提高自己的各项技能,真正做到行业中的最优秀。

(1)以实践为师

“实践是最好的老师”,学习专业知识尤其如此。一方面,班组长学习专业知识可以指导实践;另一方面,班组长在自身实践中的操作与体验也是专业知识的重要来源,即专业知识指导实践,并来源于实践。

学习的关键是要留心日常实践中点滴的信息,遇事不仅要知其然,更要知其所以然,善于总结,同时借鉴别人的经验教训。

(2)培训学习

专业知识的学习与更新是培训主管部门年度计划的重心。参加技术培训、业务培训活动,是班组长增强专业知识能力、适应技术革新要求、跟上社会发展步伐的有效途径。

(3)其他方式

通过书本、网络和其他载体学习,这是常规的学习模式,班组长对这种知识性学习要注重学以致用,快速转化。有的班组学习专业知识的方法比较好,他们在每次学习专业书籍,或者是其他标杆班组专业技术的最后,都有一个环节,叫做“在我们班组如何用”。通过这一程序的设置,确定专业知识运用思路与方案,明确实施人与监督人,最终保证了知识的运用、技术的实践。还可以从与别人的交流中学习,“三人行,必有我师”,交