

优秀班组长 工作方法 与领导艺术

崔生祥◎编著



班组长管理越简单越好！

最实用的方法，最朴实的智慧，最简单的技巧，

让优秀成为本能，帮你层层解密顶尖班组长工作的秘诀！

YOUXIU BANZUZHANG GONGZUO
FANGFA YU LINGDAO YISHU



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

优秀班组长 工作方法 与领导艺术

崔生祥◎编著



班组长管理越简单越好！

最实用的方法，最朴实的智慧，最简单的技巧，

让优秀成为本能，帮你层层解密顶尖班组长工作的秘诀！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长工作方法 with 领导艺术 / 崔生祥编著. —北京: 企业管理出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5164-0713-4

I. ①优… II. ①崔… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 217932 号

书 名: 优秀班组长工作方法 with 领导艺术

作 者: 崔生祥

责任编辑: 尤颖 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-0713-4

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)68701408

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14.25 印张 140 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

对于班组长这个企业基层领导岗位来说,也许并非“位高”,然而却着实“责重”;班组长也许不是企业大政方针的制定者,然而却是关键的执行者;也许不是最精明的领导者,然而却是最优秀的实干家。对于身处企业最“尴尬”领导岗位的我们来说,想要干出一番事业,唯有掌握优秀班组长的工作方法和领导艺术。

从脱离基层员工的行列,走上班组长领导岗位的那一刻起,我们就必须时刻提醒自己,我们已经不再是那个一心埋头干活的基层员工,我们实实在在地成了一名领导者,自然也就必须让自己掌握作为一名领导者的工作方法和领导工作中的艺术。

对于班组长来说,工作方法与领导艺术就好像左膀右臂,是保证我们领导工作得以顺利进行的关键,二者缺一不可。没有合理的工作方法,对于班组的管理将举步维艰;而不懂领导的艺术,我们将在领导岗位上如坐针毡。如果我们立志成为一名优秀的班组长,那么对于关系到班组长领导工作最重要的这两个方面,就必须做到“两手都要抓,两手都要硬”。

班组长中绝大部分的人都是从一线岗位中脱颖而出,从而走上了领导者的道路。然而不巧的是,这一领导岗位并不会给我们太多的时间让我们实现从员工到领导的角色转变。因此,我们必须从上任的第一天起就从实践中不断优化我们的工作方法,在质疑声中不断深化我们的领导能力。如何做好上任时的开局工作,如何在班组中树立自己的威信,如何管理好作业现场这块班组最重要的“阵地”,如何掌握用人的方略和技巧,

如何做好上下级间的沟通,如何激发班组成员的干劲儿,如何实现对权力的掌控,如何打开班组工作创新的“大门”,这些问题将一股脑儿地摆在我们面前,我们只能将它们一件一件地做好,这也是我们成长为一名优秀班组长的必经之路。

而本书旨在帮助班组长寻求解决这些问题的工作方法,帮助班组长更快、更好地掌握领导这门“艺术”,让每一个班组长都能够完善自己的班组管理工作,完成上级指派的班组生产任务,“完美”自己在基层员工心中的形象。

通过对本书中关于优秀班组长工作方法和领导艺术相关知识的了解,相信每一个班组长都能够在自己走上领导岗位的“处女作”中向所有人展示我们的管理智慧与非凡的领导能力。



第一章

走马上任信心百倍:班组长工作开局的方法和艺术

俗话说:万事开头难。对于班组长这一基层领导工作来说亦是如此。好的开始是成功的一半,走马上任之际,唯有把握好开局,才能够为今后的班组管理工作打下坚实的基础,也让自己对领导岗位工作建立足够信心。

1. 初次见面,来一个出色的亮相 / 2
2. 迅速解决遗留问题 / 5
3. 发挥领头羊作用,适时表现自己的能力和才华 / 8
4. 勇敢担起自己的责任 / 9
5. 先征服班组里最重要的员工 / 13
6. 跳过班组长上任初期的“雷区” / 15

第二章

树威立信一呼百应:班组长日常工作的方法和艺术

对于任何一名领导者来说,威信都是赖以生存的关键。威信的建立并非一朝一夕,更无法仅靠“新官上任三把火”就能够稳固建立。我们唯有不断优化日常管理工作的方法,深谙日常

工作中的领导艺术,才能够让威信渐渐在下属心中成长。

1. 树威立信,擦亮自己的招牌 / 20
2. 积极营造班组良好的工作氛围 / 23
3. 用爱心赢得员工的忠诚 / 26
4. 用建议取代命令 / 28
5. 善于给下属留面子 / 32
6. 善于决策,及时决断 / 35
7. 高明指挥,彰显自己的领导能力 / 39
8. 放平心态,别让管理“情绪化” / 42
9. 不搞一言堂,班组管理要“民主” / 45

第三章 紧盯现场严格管理:班组长管理生产的方法和艺术

如果说班组是奋战在一线生产岗位的“部队”,那么作业现场就是班组的“阵地”。作为班组的 管理者,我们只有严抓生产现场的管理才能够让这块“阵地”更加牢靠,才能够在一次次突破生产业绩的“战斗”中立于不败之地。

1. 制订生产计划,给班组画好“地图” / 50
2. 召开高效率的班前会 / 53
3. 定员定岗,抓好生产现场人员和工位管理 / 57
4. 合理安排工作进度,组员不是“机器人” / 59
5. 实行生产作业标准化,严把生产质量关 / 62
6. 及时处理生产现场的异常情况 / 65
7. 实施现场 5S 管理,让现场管理规范化 / 67
8. 推行现场定置管理、看板管理和目视管理法 / 73
9. 掌握成本控制小窍门,节约现场成本 / 78
10. 抓好生产现场的安全管理 / 81

第四章 慧眼识人大胆用人:班组长人员管理的方法和艺术

管理人才是领导方略中永恒不变的主题之一,一个优秀的领导者一定也要是一位能识“千里马”的伯乐。如果我们希望自己的班组人才济济,如果我们希望能够“完美”优化班组的人力资源配置,那么就必须要做到慧眼识人大胆用人,成为人才管理上的“艺术家”。

1. 观察组员特点,扬其长避其短 / 88
2. 优化岗位人员配置,让互补的人在一起 / 91
3. 建立用人制度,“压担子”与“给位子”结合 / 94
4. 发现身边的“千里马”,优选人才的十大标准 / 96
5. 提拔组员公平公正,一碗水端平 / 101
6. 不拘一格,大胆用人 / 103
7. 心术不正者,切莫手软 / 106
8. 对付恃才傲物型员工的妙招 / 109
9. 对“吃硬不吃软”式员工的硬手段 / 111
10. 四种方法对付嫉妒心强的员工 / 114
11. 管理资历深的老员工的艺术 / 116
12. 对有“后台”员工的管理方法和艺术 / 119
13. 如何管理“刺儿头”式员工 / 124
14. 防范滑头员工有一套 / 127

第五章 长于沟通善于协调:班组长沟通和协调的方法和艺术

作为企业的基层领导,班组长可以说是员工与上级领导间最为重要的纽带。能否真正肩负起传达信息的纽带作用,关键在于沟通和协调能力。要想在领导与下属之间打开一条顺畅的沟通途径,必须首先掌握沟通的艺术与协调的方法。

1. 做好沟通中的角色转换 / 134
2. 领导意图要理解,上传下达清楚明确 / 136
3. 用平等与真诚搭建沟通的桥梁 / 139
4. 调和班组矛盾和冲突,谨防“窝里斗” / 142
5. 说服教育的艺术 / 146
6. 懂得倾听,做员工的贴心人 / 150
7. 班组长口才提升的技巧 / 152

第六章 褒贬有方激发干劲:班组长激励的方法和艺术

每个班组长在上任之初可能都有过这样的憧憬:在自己的领导下,班组成员个个干劲十足,一次又一次刷新着班组生产业绩的纪录。而要想让这一憧憬成为现实,就必须懂得褒贬之间的方略。只有通过科学的激励方法,才能够让班组中的每个人干劲十足,让班组业绩节节高升的愿望不会最终沦为“海市蜃楼”。

1. 激发内驱力,让大家自愿去工作 / 158
2. 组员最需要的是说一句“干得好” / 161
3. 用“重要任务”激发工作热情 / 165
4. 抓班组典型,以点带面达到激励目标 / 168
5. 不吝奖励,“正强化”比惩罚有效得多 / 170
6. 批评也是一种激励 / 173
7. 不同类型的员工的激励技巧 / 175

第七章 合理用权大胆授权：班组长权力运用的方法和艺术

权力自古以来就是一把“双刃剑”，既能帮人也能伤人。作为这把“双刃剑”的使用者，班组长唯有掌握权力运用的方法和艺术，合理用权大胆授权，才能够让权力为我所用，而不是反受其害。

1. 学会驾驭权力，而非被权力牵着走 / 180
2. 适当放权，把权力交到最能发挥其作用的人手中 / 182
3. 放权不等于做“甩手掌柜” / 185
4. 敢授权更要敢收权 / 187
5. 统一权力与责任，谁有权谁负责 / 189
6. 追求“有效授权”，放权不能徒有其表 / 192

第八章 打破常规脱出囿限：班组长工作创新的方法和艺术

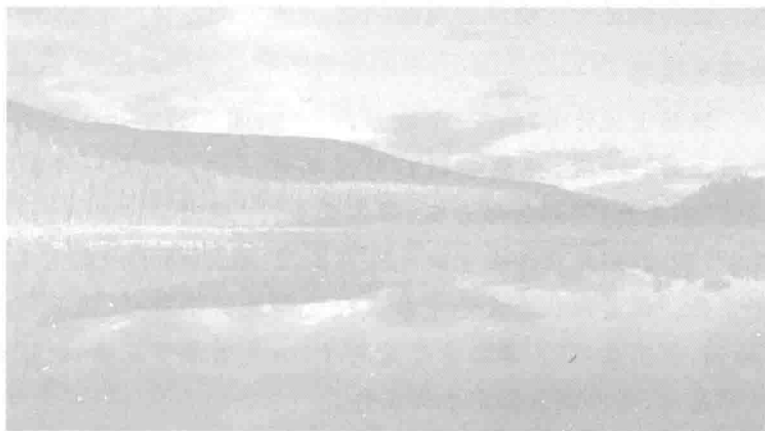
在现如今这个发展速度令人咋舌的时代里，不管对于企业还是对于班组来说，要么创新，要么被淘汰。作为班组的领导者，作为企业的基层干部，班组长必须适应快速发展的时代节奏，通过学习工作创新的方法为班组为企业开启新的发展“大门”。

1. 自己敢于创新 / 198
2. 打破思维定式 / 201
3. 勇于否定 / 206
4. 开展劳动竞赛，激发员工创新热情 / 209
5. 鼓励员工多提合理化建议 / 212
6. 实事求是地评价创新 / 215

第一章

走马上任信心百倍：

班组长工作开局的方法和艺术





初次见面,来一个出色的亮相

每一位新官上任,都会面临严峻的考验。作为兵头将尾的班组长更是如此。班组长来源于基层员工,由一线员工升任为最基层的负责人,由原来的单一身份渐变为领导和职工的复合型双重身份。这样的转变必然面临新的挑战:一方面承载着上司的深厚期望,另一方面承受着下属、原先同事的愤懑与不满,因为在一些方面,确实有比你做得更好的同事存在,他们晋升的机会却被你占用了,这样的事实是你无可否认,也无法辩驳的。

作为新任的班组长,面临这样的严峻挑战,你又该如何去面对,如何解决你们第一次的相见呢?如何能使自己华丽地登场,让部属信服,使同事认可,赢得他们的掌声,给班组成员留下一个严肃而又不失亲和力的好印象呢?这的确是一个亟须思量的问题。



职场上流传着这样一个故事:一个新闻系的毕业生正急于寻找工作。一天,他到某报社对总编说:“你们需要一个编辑吗?”“不需要!”“那么记者呢?”“不需要!”“那么排字工人、校对呢?”“不,我们现在什么空缺也没有了。”“那么,你们一定需要这个东西。”说着他从公文包中拿出一块精致的小牌子,上面写着“额满,暂不雇用”。总编看了看牌子,微笑着点了点头,说:“如果你愿意,可以到我们广告部工作。”



这个大学生通过自己制作的牌子表达了自己的机智和乐观，给总编留下了良好的“第一印象”，引起其极大的兴趣，从而为自己赢得了一份满意的工作。这种“第一印象”的微妙作用，在心理学上称为首因效应。

同样，一位心理学家曾做过这样一个实验：他让两个学生都做对 30 道题中的一半，但是让学生 A 做对的题目尽量出现在前 15 题，而让学生 B 做对的题目尽量出现在后 15 道题，然后让一些被试者对两个学生进行评价：两相比较，谁更聪明一些？结果发现，多数被试者都认为学生 A 更聪明。

在心理学上所说的“首因现象”其实就是我们日常生活中所说的“第一印象”。首因效应就是说人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得的新信息的解释。实验证明，第一印象是难以改变的。因此在日常交往过程中，尤其是与别人初次交往时，一定要注意给别人留下美好的印象。第一印象主要是依靠性别、年龄、体态、姿势、谈吐、面部表情、衣着打扮等，判断一个人的内在素养和个性特征。

可见，对于我们班组长来说，上任时给组员或上司留下的“第一印象”同样至关重要。第一次讲话，第一次巡视，第一次决策等都像是带有表演性质的“走秀”。第一印象效应是一个妇孺皆知的道理，为官者总是很注意烧好上任之初的“三把火”，平民百姓也深知“下马威”的妙用，每个人都力图给别人留下良好的“第一印象”。那么班组长如何在第一次见面中给班组成员留下良好的印象呢？

首先，班组长虽然是作为将尾而存在，但是也应该有将的风范。

作为公司或者企业的基层领导，你不再是那个只负责机床生产的小员工，你还需要对整个班组进行管理和引导。所以，你要学会沟通，与上司、与部属的沟通。

作为班组长，直面自己的班组成员，讲话切记不能如以往一样那般随意，要想做好一位领导，说话的艺术是必修课之一。可别小看了说话这门学问，在与组员沟通时语速的快慢，讲话时间的长短，讲话内容的控制，语调声音的把握，哪一项做得不到位，都有可能影响我们班组长在亮相时给组员的第一印象。正所谓话不在多而在于精，在于它的实际效果。目的

的达成并不在于语言的重复繁杂程度,而在于它的艺术,简洁凝练即可。

其次,作为班组成员的兵头,要有作为兵的自觉。

作为班组的一员,你需要完成的不仅仅是你一个人的工作内容,还需要协助其他班组成员完成工作,起到真正的兵头作用。这就要求你具备过硬的业务素质,有领导风范又不脱离群众。在第一次见面中,又该如何把握好自己这个兵头的角色定位呢?

作为兵头,肯定是被领导认可的,那么如何取信于班组成员,获得班组成员的认可呢?第一印象颇为重要,在第一次面对班组成员时,又该如何去应对呢?

(1)放低姿态,不居官自傲。

虽然晋升为班组长,但依旧是班组的一员。在与班组成员的相处中,要放低姿态,平易近人,拒绝官腔官姿。

(2)态度谦和,不恃才傲物。

班组长的晋升,固然与个人自身的业务素养是密不可分的。但是,晋升的班组长并非是十全十美、无可挑剔的,班组中的其他成员在某一方面也具有班组长所无法企及的优势和长处。所以,作为班组长,在面对班组成员时,应当态度谦和,积极汲取他人的长处,丰富自我,提升自我。

(3)博采众长,集思广益。

每个人都有不同的意见,不要对反对意见心存不满,有所积怨,善于听取不同的意见,才能不断完善自我,提高工作效率,保质保量地完成工作任务。

面对班组成员在讲话中的提问和质疑,不要视而不见,应当给予足够的重视,慎重考虑每一位班组成员的意见,这将是团队、个人不断进步的强大助力。

最后,班组长的精彩亮相,除了具备以上的内在涵养外,还应该注重仪容仪表的修饰。

仪容仪表在一定程度上反映着一个人的内在精神气质还有他此时此刻的精神状态。一个饱满的、斗志昂扬的精神状态能够在某种程度上感染你的组员,激发他们的工作热情,全身心地投入到工作当中去,提高工

作效率,同时还有利于班组长在班组成员心目中的良好形象塑造。反之,则大打折扣,不仅有损作为班组长的形象,同时也会降低自己在班组成员中的威望,不利于以后班组工作的展开。

我们必须明白,“我们没有第二个机会去留下第一印象”,班组长在班组成员面前的第一次亮相必须要出色、要精彩。班组长的首次亮相是班组长展开班组工作的第一步,也是至关重要的一步。作为新任的班组长,必须踏踏实实地迈出这一步,才能走好以后的路,带领班组成员创造出更加辉煌的业绩。



迅速解决遗留问题

“新官不理旧事”一直被作为官场的金科玉律,为众多为官之人所追捧。新官之所以不愿理旧事,主要原因有几个:

(1)旧事难度太大。

一般情况下,难度系数一般的事情,前任不会有遗留,除非是那些难啃的骨头,前任心有余而力不足,实在无能为力才会留给后来者。比如技术难题、设备更新难以审批、员工福利难以落实等一系列难题。

(2)牵涉关系众多。

事情解决起来并没有多大的难度,但是因为牵涉关系众多,迟迟悬而未决。例如:班组部分成员是依托上层领导的裙带关系而进入单位,关系错综复杂。但是本人业绩平平,毫无建树,甚至对于业务内容一无所知,拖慢了整个班组的工作进度。裙带关系带来的难题,让班组长焦头烂额,却又无可奈何,这是一条明显的高压线,一旦处理欠妥,后果难以预计。



湖南省张家界市一家民营运输企业 16 台价值 360 多万元的客车,因为 4 年来都无法办成运营证,最后变成一堆废铁。企业无奈将交通运输管理所告上法庭。经过法庭调查发现,此案并非一个简单的行政诉讼案件,其背后隐藏着一个久治未愈的痼疾——“新官不理旧事”。

“给它们办个合法上路的‘身份’为什么就这么难呢?”4 年奔波,该运输公司董事长瞿光猛已记不清跑过了多少部门。申请、申请、再申请,却换不回交通部门是否许可的正式答复,直至新车成废铁。少数政府部门工作人员“新官不理旧事”的“情政”思想是祸根。眼看公司的新车将面临无法办证的局面,该公司董事长急得像热锅上的蚂蚁,几乎天天往区运管所、区交通局跑,可还是没引起他们的重视。区运管所所长李某任职后,他依旧经常为办营运手续的事去找李某,但李某却对他说:“别来找我,那都是以前的事”。

“就因为运管所个别干部的行政不作为,结果不仅给我个人,还给国家造成这么大的损失,使我个人和运管所都背上了巨额的债务。”瞿光猛无奈地说。结果由于这种新官不理旧事的现象导致该运输公司的新车在购买后从未能够上路,几年来,光停车费用就达到了 20 多万元。后来实在付不起停车场高额的停车费,公司董事长决定将车停到公共草坪上,这里每台车一个月只要 100 元的停车费用。最终法院裁定交通管理所赔偿该运输公司的直接经济损失 400 余万元。然而除了停车费外,该公司每月还要向银行和担保公司偿还数十万元的贷款,沉重的债务已使该公司的董事长心力交瘁。同样背负巨额债务的还有车辆运管所,近 400 万元的行政赔偿款使这个小小的运管所处境堪忧。



可见,倘若我们依旧秉承“新官不理旧事”的为官误区,那么很可能也会让一些本可以得到妥善处理的“遗留”之事最终成为我们管理班组时的

老大难问题。作为新任班组长,要想有所作为,面临的首要问题就是前任所遗留的这些问题。

理不理这些旧事是态度问题,能不能解决好是能力的问题。不理这些旧事,民心难得,班组成员会持观望态度,在看清楚新任班组长对待事情的态度之前,心里的那杆金笔就已经给新任领导打上了自己所认定的印记,这势必会影响接下来班组工作的正常进行。“新官不理旧事”看似可以避免上述提到的各种冲突和矛盾,但实际上却存在很多的弊端和隐患。

首先,不理旧事,民心难得。很多基层员工对新官大多采取观望态度,在看清新官对待旧事的态度时,群众心中的那杆秤就开始发挥作用了。旧事其实很多都是和我们班组中每个组员利益直接相关的,而“群众利益无小事”,假如我们避开旧事,不是从基层职工的根本利益出发,而是以个人得失为重,那么必将处于“失民心”的境地,侵蚀了我们作为班组长在组员心中的威信。

其次,不理旧事,难立新事。新任班组长身上担负着领导的深厚期望,如果毫无建树,必然使领导大失所望。这就不可避免地要求班组长去正视这些问题,并着手去解决。此外,旧事牵扯到班组成员的直接利益,如果处理不当,势必会影响后续工作的正常展开。因此,新任班组长,上任初期应该集中全力去解决前任所遗留的问题,这不仅有利于拉近与班组成员的关系,同时也给班组长创造了一个熟悉情况、研究问题的机会。通过理旧事,一方面不仅可以保持班组工作的连续性,同时还可以为以后立新事,拓新路奠定良好的基础;另一方面,也可以理清各方面的关系,有助于日后工作的顺利展开。

如何处理好旧事,是对新任班组长工作能力的一次检验。作为新任的班组长,必须不畏艰险,迎难而上,把班组曾经的遗留问题不遗余力地进行解决。只有这样我们才能从上任之初就为每个组员做出实事,也才能为我们今后的班组管理工作铺平道路。