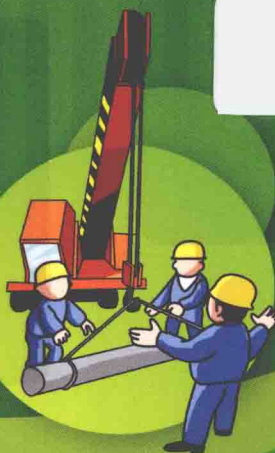


如何当好 班组长

第二版

任国友 安红昌 编著



化学工业出版社

如何当好 班组长

第二版

任国友 安红昌 编著



化学工业出版社

· 北 京 ·

班组是现代企业的细胞，成为现代企业管理的重要组成部分，是企业的最前沿阵地。班组长作为班组的直接领导者，处在兵头将尾的特殊位置，是连接企业中层管理与员工的桥梁。当今社会已进入学习型时代，在激烈的市场竞争中，越来越多的企业领导者意识到：企业核心竞争力归根到底是以班组的工作绩效为依托，以班组的实践能力为基础，优秀班组建设是提升企业市场竞争力和管理效率的重要途径，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

本书针对班组长的工作特点，除让您了解成为优秀班组长必备基础知识与基本技能，还着重介绍班组长日常工作必需的管理工具、方法和技巧，解答了班组长工作中遇到的种种困惑与疑问，向您提供具有理论性、操作性、指导性、有效性、实训性“五维一体”的工作方法。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何当好班组长/任国友，安红昌编著. —2 版. —北京：
化学工业出版社，2013. 6
ISBN 978-7-122-17292-1

I. ①如… II. ①任…②安… III. ①班组管理 IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 093591 号

责任编辑：杜进祥 高 震
责任校对：边 涛

装帧设计：关 飞

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 刷：北京云浩印刷有限责任公司
装 订：三河市宇新装订厂
850mm×1168mm 1/32 印张 13 $\frac{3}{4}$ 字数 382 千字
2013 年 9 月北京第 2 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00 元

版权所有 违者必究

再版前言

班组是现代企业的细胞，成为现代企业管理的重要组成部分，是企业的最前沿阵地。班组长作为班组的直接领导者，处在兵头将尾的特殊位置，是连接企业中层管理与员工的桥梁，发挥作用的领域空间日益广阔。优秀班组建设是提升企业市场竞争力和管理效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源，如何更好地当好班组长是基层企业管理者和员工的共同愿望和实际需求。2007年1月本书发行的第一版已经成为广大基层班组长的“良师益友”，解决了班组长急需的基本知识与技能。即将出版的第二版，我们做了如下调整：

在本书中，针对班组长的工作特点，除保留成为优秀班组长必备基础知识与基本技能及“四维一体”的工作方法之外，拓展了理论性、操作性、指导性、有效性、实训性“五维一体”的工作方法，增加了第十章和第十一章两章实训内容。其基本内容主要包括：

- ◇ 成为优秀班组长的前沿知识——如何成为学习型班组长；
- ◇ 成为优秀班组长的必备知识与基本技能；
- ◇ 科学认知与定位优秀班组长的角色；
- ◇ 做好班组一日管理的诀窍；
- ◇ 掌握内部沟通与协调的技术，有效辅助上司，领导下属；
- ◇ 班组长的管理实训；
- ◇ 创新班组管理实践。

希望每个基层班组长通过不断学习和实践，不仅有效提升自我，发展自我，精明强干，而且强将手下无弱兵，带出一个又一个学习型和高效能型班组，为企业健康发展做出应有贡献，成为一名优秀的班组长。

最后，在本书的编写过程中参阅和引据有关资料，在此，谨向

有关作者、编者、编辑表示致谢，囿于水平，错漏谬误在所难免，
恳请读者批评指正。

任国友

2013 年 4 月于北京

前 言

当今社会已进入学习型时代，在激烈的市场竞争中，越来越多的企业领导者意识到：企业核心竞争力归根到底是以班组的工作绩效为依托，以班组的实践能力为基础的，优秀班组建设是提升企业市场竞争力和管理效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

随着现代社会经济的发展，“决战在班组”已经从口号变成行动。班组是现代企业的细胞，成为现代企业管理的重要组成部分，是企业的最前沿阵地。班组长作为班组的直接领导者，处在兵头将尾的特殊位置，是连接企业中层管理与员工的桥梁，发挥作用的领域空间日益广阔。因此，现代班组长肩负着重大使命。“上面千条线，下面一根针”，企业的经营理念、生产方针，都要通过班组长去贯彻、去执行、去落实，想方设法带领组员一同出色地完成生产、经营、销售等指标和任务。可以说班组长管理的好坏，直接影响产品的质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接关系到企业生产经营的成败。

班组长大多来自优秀的技术工人，但成为一名基层管理者并不意味着就能够做到“优秀”。在完成从工人到管理者的角色转变后，班组长是否能够成为一名称职、优秀的班组长还必须面对来自企业上下及自身素质能力的挑战。比如班组长如何适应学习型企业的高要求，必备哪些知识与技能，如何定位自己的角色，如何有效辅助上司，如何有效领导下属，如何做好一日管理，如何适应现代企业制度的要求提升管理理念、增强实践技巧，出现安全事故时如何进行现场紧急处理，如何应对突发事件……这是摆在每一位班组长面前的难题。

在本书中，针对班组长的工作特点，除了让您了解成为优秀班组长必备的基础知识与基本技能，还着重介绍了班组长日常工作必

需的管理工具、方法和技巧，解答了班组长工作中遇到的种种困惑与疑问，向您提供了具有理论性、操作性、指导性、有效性“四维一体”的工作方法。主要内容包括：

- ◇ 成为优秀班组长的前沿知识 —— 如何成为学习型班组长。
- ◇ 成为优秀班组长的必备知识与基本技能。
- ◇ 科学认知与定位优秀班组长的角色。
- ◇ 做好班组一日管理的诀窍。
- ◇ 掌握内部沟通与协调的技术，有效辅助上司，领导下属。
- ◇ 优秀班组长的管理理念提升与工作实践技巧。

作为基层班组的核心人物，班组长的知识素质在一定意义上决定着班组的素质，担当着兵头将尾的特殊角色，其工作内容千头万绪，做好班组长工作委实是一件不容易的事。本书就是专门为基层班组长而设计编写的工作指导用书，书中不仅吸收了国内外最优秀的班组管理理论和研究成果，而且精心选取了紧贴基层班组管理的实际经典案例，以期对企业基层管理工作起到明确具体的指导作用。

希望每个基层班组长通过不断地学习和实践，不仅有效提升自己，发展自我，精明强干，而且强将手下无弱兵，带出一个又一个学习型和高效能型班组，为企业健康发展作出应有贡献，成为一名优秀的班组长。

在本书的编写过程中参阅和引据有关资料，在此，谨向有关作者、编者、编辑表示感谢。囿于水平，加之时间仓促，不妥之处在所难免，恳请批评指正。

编 者

2007 年 1 月于北京

目 录

第一章 学习型班组与班组长

第一节 学习型班组	2
一、何谓学习型班组	2
二、学习型班组的地位和作用	7
三、学习型班组的创建步骤	8
第二节 学习型班组长	12
一、学习型班组长的地位和作用	12
二、学习型班组长的素质和要求	15
三、学习型班组长的培育与选拔	17
第三节 学习型班组建设实务	21
一、学习型班组的组织模式	21
二、学习型班组的创建原则	22
三、学习型班组安全教育与训练	24

第二章 班组长的角色认知

第一节 班组长	29
一、何谓班组长	29
二、班组长的类型	31
三、班组长的职责与权限	34
四、班组长的工作方法	39
第二节 班组长的职场要求	46
一、班组长在职场中的定位	46
二、班组长的素质要求	48
三、优秀班组长的标准	52

第三节 班组长的角色认知	60
一、何谓角色认知	60
二、作为下属的班组长的角色认知	62
三、作为上司的班组长的角色认知	63
四、作为同事的班组长的角色认知	63

第三章 班组长必备知识

第一节 管理知识	68
一、何谓管理	68
二、班组的分类与特点	68
三、班组管理知识	70
第二节 法律知识	76
一、经济法律	76
二、劳动法律	82
三、安全法律	93
第三节 急救知识	100
一、现场急救常识	101
二、中毒现场急救	105
三、化学灼伤急救	107
四、现场自救与逃生	108

第四章 班组长必备技能

第一节 学习技能	114
一、学习技能的内容	114
二、学习技能的测定	120
三、学习技能的培育	121
第二节 创新技能	123
一、创新意识	123

二、创新能力	124
三、创新活动	128
第三节 管理技能	130
一、管理技能概述	130
二、质量管理技能	132
三、安全管理技能	133
四、团体管理技能	135
五、现场管理技能	136
第四节 应急技能	142
一、何谓突发事件	142
二、应急管理建设的原则	144
三、班组事故的预防策略	146
四、班组安全应急技能训练	147

第五章 班组长的一日管理

第一节 工作原则	151
一、目标统领原则	151
二、利用制度原则	156
三、有效分工原则	160
四、把握动机原则	161
五、忠诚合作原则	162
六、讲究技巧原则	162
第二节 工作技能	167
一、自我时间管理	167
二、抓住班组中心工作	170
三、分配好班组的工作	171
四、认真检查组员工作	172
五、从容指导组员工作	173
六、抓好班组工作典型	175

七、学习管理	177
八、创新教育	179
第三节 业务管理	180
一、物资管理	180
二、信息管理	181
三、资金管理	183
四、质量管理	184
五、客户管理	187
六、组织管理	188
第四节 生产管理	190
一、班组生产管理基础知识	190
二、生产现场管理	195
三、班组的成本管理	197
四、合理化建议活动	202

第六章 有效辅助上司

第一节 班组长的行为规范	207
一、何谓岗位操作规范	207
二、班组长的行为要求	211
三、班组长管理规范的内容	213
第二节 班组的群体行为规范	215
一、班组劳动管理行为	215
二、班组群体管理行为	220
三、班组责任管理行为	225
第三节 班组长对上帝的辅助	229
一、了解上司的真实期望	230
二、给自己定好位置	231
三、对上帝的命令马上执行	233
四、当好上司的参谋	233
五、恰如其分地“赞美”上帝	236

六、面对上司的批评必须冷静	237
七、巧妙与上司过招	239

第七章 有效领导下属

第一节 人员管理	244
一、冲突管理	244
二、员工教育培训	250
三、批评的技巧	255
四、激励的技巧	257
第二节 自我管理	260
一、情绪管理	260
二、职业规划	261
三、自我塑造	262
第三节 班组长对下属的领导	265
一、谙熟组员的内心愿望	265
二、树立班组长良好形象	267
三、经常开展谈心活动	268
四、加深组员之间的理解	270
五、经常教育和培训组员	271
六、全力调动组员的积极性	271
七、搞好安定团结	274
八、对组员必须讲真情	275
九、让组员乐于听命于你	277
十、赢得组员支持和拥护	278
十一、用娱乐拢住组员的心	280
十二、让组员参与进来	281
十三、奖惩组员讲技巧	282
十四、尽心培养左膀右臂	284
十五、加强对组员的控制	285
十六、把组员视为伙伴	287

十七、处理好与组员的冲突	294
十八、提高说服能力	296

第八章 班组长的管理理念提升

第一节 构建班组文化	302
一、何谓企业文化	302
二、企业文化的特征	303
三、企业文化对班组管理的作用	305
四、班组长如何培育班组文化	305
第二节 认识非正式组织	316
一、何谓非正式组织	316
二、非正式组织的特点	317
三、非正式组织的类型	317
四、班组长如何正确对待工作中遇到的非正式组织	318
第三节 培育团队精神	320
一、团队及团队精神	320
二、班组管理中重视团队精神的必要性	321
三、班组长如何建设班组团队精神	322
第四节 掌握需要与激励原则	323
一、何谓需要层次理论	323
二、何谓双因素激励理论	327
三、班组管理工作中的运用原则	329
第五节 推进人本管理	330
一、何谓人本管理	330
二、人本管理对班组管理的要求	331
三、班组长如何开展人本管理	331
第六节 倡导知识管理	332
一、何谓知识管理	332
二、知识管理的目标	333
三、班组实施知识管理的要点	333

第九章 班组长的管理技巧实践

第一节 做好计划	337
一、调查研究	337
二、发现问题	338
三、确定目标	338
四、计划拟定	339
五、计划制定	340
六、计划实施	341
第二节 组织生产	342
一、制定和执行规章制度	342
二、果断决策	344
三、合理用人	345
四、监督与控制	347
第三节 事务管理	349
一、年度绩效奖金的评定	350
二、团队管理相关问题	350
三、传达上级命令问题	352
四、如何对待组员请假	352
五、对待组员纠纷问题	353
六、处理组员之间冲突	354
七、对“问题”员工的处理	356
八、处理组员加班问题	357
九、解决组员思想情绪问题	357
十、处理组员的迟到问题	358

第十章 班组长的管理实训

第一节 班组长计划	362
一、什么是计划	362
二、计划的过程	364
三、目标管理	366

四、科学决策	369
第二节 班组长组织	372
一、组织的步骤	373
二、团队建设	374
第三节 班组长领导	377
一、解决冲突	377
二、激励	379
三、沟通	386
四、指导	389
第四节 班组长控制	389
一、控制的类型	390
二、控制的过程	391
三、绩效评估	392

第十一章 创新班组管理实践

第一节 班组长要准确认识创新	399
一、必须认识的创新概念	399
二、必须把握的创新原则	400
三、必须遵循的创新原理	403
四、必须了解的创新过程	406
第二节 科学开展创新型班组建设	408
一、夯实班组基础管理	409
二、提高班组职工整体素质	409
三、提升班组竞争力的创新方法	410
四、建设创新型班组实例	411
第三节 “五型”班组创新管理技巧	416
一、认识“五型”班组	416
二、创建“五型”班组的标准	418
三、创建“五型”班组的方法	420
四、创建“五型”班组的步骤与要求	422
参考文献	424

第一章

学习型班组与班组长

当今社会已进入学习型时代，学习型组织从原来的学习型企业、团队，发展到学习型社区、学习型城市、学习型政府、学习型社会。学习型人才从原来的学习型管理者，发展到学习型领导者、学习型员工、学习型公民。班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。班组中的领导者就是班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业最基层的负责人。在企业发展过程中，主动培育学习型班组和班组长是企业提高竞争力的关键所在。

[本章要点]

- ◆ 学习型班组
- ◆ 学习型班组长
- ◆ 学习型班组建设实务

第一节 学习型班组

【核心提示】

- ◇ 学习型组织的五项修炼
- ◇ 创建学习型班组的要点
- ◇ 学习型班组的建设步骤

一、何谓学习型班组

20 世纪 80 年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应这种环境,其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。在这样的大背景下,以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表的西方管理学者,吸收东西方管理文化的精髓,提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念,正是适应了这一时代的要求。在新的知识经济背景下,企业要持续发展,必须增强企业的整体能力。

1. 学习型班组的五项修炼

(1) 自我超越 “自我超越”的修炼是学习不断理清和加深个人的真正愿望,集中精力,培养耐心,并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。精于“自我超越”的人,能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望,全心投入,不断创造和超越,这是一种真正的终身学习,班组整体对于学习的意愿与能力,根植于班组成员对于学习的意愿和能力。

(2) 改善心智模式 “心智模式”存在于人的心中,它能影响如何了解这个世界,以及如何采取行动的许多假设、成见或印象。我们通常不易察觉自己的心智模式以及对行为的影响。在管理的许多决策模式中,决定什么可以做或不可以做,也常是一种根深蒂固