

第一章

擦亮班组长的招牌

班组长是企事业单位里面上级领导与一线员工之间沟通的主要桥梁。班组长管理工作质量的高低，一定程度上直接影响着公司或部门的整体工作进度和经济效益。

班组是一个单位的最基本单元，企事业单位的所有生产、经营、服务、管理活动都由班组进行。所以班组工作的好坏直接关系着一个组织事业的成败。只有班组充满了勃勃生机，这个团队集体才会有旺盛的活力，才能在激烈的经济竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康，才能充满旺盛的生机和活力。

1. 班组长的地位
2. 班组长的职责
3. 班组长的作用
4. 班组长的类型

I. 班组长的地位

班组作为机关事业单位、企业里管理服务和生产经营活动的一级组织，是一个集体的基本细胞，是单位发展建设的前沿阵地。从机关事业单位、企业里内部的纵向结构看，无论在一个单位中采用何种组织结构，如职能制、直线制、矩阵制等，也无论单位里有多少管理层次，都离不开最基层的班组。一个班组虽然只是一个局部环节，但如果它与机关事业单位、企业的整体脱节，完不成既定的工作或任务，就会破坏机关事业单位、企业的均衡管理、服务或生产经营，会造成单位里业务和正常工作的中断，所以班组是一个单位里面不可缺少的一个重要环节。

而这个班组中的领导者班组长是一个企事业单位得以正常运转的最直接指挥者和组织者，也是最基层的负责人。班组管理是指为完成班组各项任务而必做的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组工作均衡有效地进行、产生“ $1+1>2$ ”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项工作指标。

在实际工作中，上级领导的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批让领导者放心的班

组长来组织实施，那么领导层的政策也会很难落到实处。所以，任何一个领导者都必须把班组长重视起来。

由于班组的特殊地位，决定了班组长要对三个阶层的人员采取不同的立场：面对组员应该站在单位领导者的立场上，用领导者的声音说话；面对上级管理者班组长应站在组员的立场上，用组员的声音说话；面对直接上司应站在组员和上级辅助人员的立场上讲话。所以，班组长找准自己的位置，摸清工作的方向，不揽权，不推责，对做好本职工作具有一定的现实意义。

班组基本情况表

表 1—1

班组 人数		男员工 人数		女员工 人数		平均 年龄	
组建 时间		文化 结构		文化 结构		职工培 训情况	
班委 会成 员情 况							

注：职工培训情况一栏主要填写班组业务普及或提高情况

2. 班组长的职责

班组长是企事业单位中人数相当庞大的一支队伍，班组长既应该是技术骨干，又应该是业务上的多面手。班组长综合素质的高低决定着领导者的决策能否顺利地实施，因此班组长尽职尽责至关重要。有人说，班组长的工作比较实。所谓“实”，就“实”在一方面班组长不脱离一线，另一方面班组长要解决班组许多具体实际问题，特别是服务质量、劳动用工、工资奖金分配等涉及服务对象和员工切身利益的实际问题。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。在员工中，班组长是“将”，在所有管理者中，班组长又是“兵”。班组长是不脱产的“将”，指挥一班人的“兵”。在具体的工作中，班组长一方面要懂业务，有吃苦精神，用模范行为来当好“兵”的带头人；另一方面，又要在工作一线指挥全组人员，解决好各种管理问题。班组长要妥善处理组员的矛盾纠纷、技术培训，利益分配等问题。总之，班组的问题事无巨细，哪一件也少费不了班组长的.心血。具体地讲，班组长的职责主要包括：

(1) 辅助上级管理者做好工作。班组长应及时、准确地向上级领导反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的

人员调配和工作安排上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

(2) 班组日常工作的开展和管理。班组里员工的调配、分工、考绩以及员工的业务培训、服务指导、工作场所的卫生、班组思想建设等都属于班组长日常管理范畴。

3. 班组长的作用

班组是一个企事业单位的最小工作单位，班组管理也是单位管理中的基础。无论什么行业或系统的班组长，一般都具有以下三个作用：

(1) 班组长的做法直接影响着单位领导决策的实施 因为即使领导的决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着整个团队组织目标的最终实现。

(2)班组长既是组织里面承上启下的桥梁，又是员工之间相互联系的纽带。员工之间关系的维系，团队人气的凝聚，都始自于班组长。

(3)班组长是团队组织业务的直接组织者和实施者，一项业务的开拓，一项工作的开展，都少不了班组长的直接参与和实施。员工是否精通本职业务，能否掌握熟练的业务技能，思想觉悟如何，这都决定着管理实施的成败。班组就是学习业务技术，提高思想与文化技术素质的重要场所。班组长可通过结合工作任务开展日常业务培训，提高组员的服务水平和业务素质。在班组里，组员朝夕相处，互相比较了解，最便于开展有针对性的日常教育工作，还可配合单位部门的系统教育，不断提高自身的思想与文化素质。

4. 班组长的类型

由于班组长一般都不脱产，属于业务和管理“一肩挑”，这就决定了班组长必须有较高的业务水平。如果一个班组长没有较高的业务素质，不精通业务细节，不熟悉服务、经营和管理规程，抓不住工作的关键环节，很难想象出他能够比较出色地完成班组工作任务。

掌握专业知识与工作的业务技能是从事管理工作的基本要求，是发挥班组长作用的基础。每个班组长必须根据不同的行业性质、自身需求进行有针对性的学习与积累。包括业务、财务、商务等经营管理的知识，以及工作技巧和一些相关法律、规定和规则。

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工作岗位。但仍然有一部分班组长，他们是靠师傅带或自己摸索积累经验而逐渐成长起来的。缺乏系统的管理知识，是他们的通病，也给他们造成了一些缺陷。一般情况下，缺陷型的班组长特点和改进方法如下表：

缺陷型班组长一览表

表 1—3

类型	优点	缺点	改进方法	魅力指数
技术型 班组长	业务能力强，能独挡一面	1 缺乏人际关系协调能力； 2 工作方法比较简单； 3 处理问题比较机械。	进行人际关系方面的学习和改善	☆☆☆☆
盲目型 班组长	能不折不扣地完成上级交给的任务	1 具有执行的精神； 2 缺乏创新和管理能力； 3 态度和作风生硬，有官僚主义的感觉。	多领会上级意图，开拓创新，多学习管理方面的知识，提高领导艺术	☆☆
大撒把 型班组长	无	1 对工作没有责任心； 2 得过且过； 3 没有威信。	加强责任心	
劳模型 班组长	工作踏实，勤勤恳恳，不讲报酬	1 靠自己行动影响组员工作； 2 不适合承担开拓性工作。	加强管理能力，发挥领导作用	☆☆☆

哥们义气型班组长	有凝聚力，讲究义气	1 容易感情用事 2 缺乏原则性，把自己混同于非正式的小团体的小头目。	找准位置，摆正态度	☆☆
----------	-----------	--	-----------	----

通过调查显示，目前上表中的 5 种缺陷型班组长在一些企事业单位里面普遍存在。他们最大的弱点就是缺乏令人满意的管理能力，从而导致一些具有较高价值的领导决策，得不到有效的贯彻和执行，严重地影响了企事业单位的经济、效益，极大地损害了企事业单位的良好形象。所以，加强班组长管理素质的培训势在必行。经验的确很重要，但是不系统的经验毕竟存在着一些盲区，所以我们提倡通过系统的培训来提高班组长的管理水平，使班组管理工作由自发上升到自觉的层次。

合格班组长自我测试

表 1—4

序号	测试题	回答	得分
1	上司忽然决定将一个 VIP 项目委派给你，你是否马上要求一套规章，然后排除万难竭尽全力地按章行事。	A 是 B 否	
2	班组工作马上需要确定一个召集人。你自认为是最佳人选吗？	A 是 B 否	
3	一个客户来到办公室又踢又嚷，你会镇静地走向那个可能精神错乱的客户面前吗？	A 是 B 否	
4	当你在用餐时，发现你的两位同事吵得面红耳赤，你会出面调节吗？	A 是 B 否	
5	在会议中，你常常提问发表一些建议吗？	A 是 B 否	
6	无论接电话、做报告、回电子邮件你都是尽心尽力吗？	A 是 B 否	
7	你能够无比轻松地完成上司交办的工作任务吗？	A 是 B 否	
8	你经常穿西装上班，并认为这关乎单位形象吗？	A 是 B 否	
9	你善于在大庭广众之下发表演讲吗？	A 是 B 否	
10	你善于做好工作计划吗？	A 是 B 否	

注：选 A 得 1 分，选 B 得 0 分。一般情况下，如果你得分 6 分以下，说明你的水平一般，上级领导对你不会怎么感冒。如果你的得分是 6 - 8 分，说明你可以担当班组长的职务，但在一些方面还需要历练；如果你得了 9 - 10 分，说明你是一个比较合格的班组长，做好准备向高一级管理岗位冲刺吧。

第二章

锤炼班组长的能力

班组长每天都工作在基层工作的一线，可以说，一个企事业单位或团队，能否保持工作效率的稳定和提高、服务质量的平稳和改善、经营管理的科学与优秀，能否达到更高的要求 and 标准，是否有一批管理水平优异的班组长也是比较关键的因素。

因此，班组长在一个企事业单位的发展中的确起到了中流砥柱的作用。班组长不同于一般组员，班组长的素质高低，在很大程度上影响着一般组员的行为和方向，关系到一个团队事业的成败。所以说，一般单位对班组长素质的提升，都有较高水平的要求。

1. 上传下达的能力
2. 里外影响的能力
3. 左右协调的能力
4. 带领引导的能力

I. 上传下达的能力

作为一个班组长，上面有上司，下面有组员，自己起到的是一个桥梁的作用。承上，对于企事业单位里面的规章制度、决策以及目标任务，班组长是最具体的传达者和落实者。启下，就是按照决策、目标要求带领其他组员具体地执行。因而一个单位执行能力如何，关键不在单位的中层，而在于基层班组长如何领会高层的决策，是否按照本组织的特色给下面组员讲解清楚并带头认真地执行。上司的命令班组长要传达给组员，并让组员按照命令进行工作，达到上司所要求的结果。其传达方式及班组长对命令的理解，直接影响到组员对命令的理解程度，以及工作的热情、进度和效果。同样，组员对单位高层的要求、对工作的看法，也要由班组长上传给上司。此时班组长要为组员着想，尽量劝说上司满足组员的要求。而这一切，凭的就是班组长的说服力、沟通能力，以及班组长在上司心目中的地位。一个班组长合格与否，看的就是这种上传下达的能力如何。好的班组长，不但上司认为班组长能力强，而且组员也说班组长好，因为班组长为组员着想，为组员争取利益。相反，这方面能力不行，领导分配给班组的工作完成不好，班组长就受“夹板气”，两头不讨好，里外不是人。