

<<一线主管督导能力训练>>

图书基本信息

书名：<<一线主管督导能力训练>>

13位ISBN编号：9787301131992

10位ISBN编号：7301131992

出版时间：2008-1

出版单位：北京大学

作者：狄振鹏 曾明彬

页数：186

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<一线主管督导能力训练>>

内容概要

所谓督导。

简单地说，就是监督、指导。

一线主管人员冲锋在一线，指挥在最前沿，负有重要的督导责任，他们的素质高低关乎整个团队的成败因此，对于一线主管进行督导能力的培训至关重要。

《班组长业务手册：一线主管督导能力训练》汲取日本一线主管督导能力训练（TWI）课程的精华，紧密结合中国企业实际，提炼作者多年的企业培训与咨询经验，深入浅出，从六大方面全面系统地阐述了督导能力的训练内容，一是一线主管的督导工作职责、角色功能及其技能要求；二是工作教导的准备及开展方法；三是工作改善的进行流程；四是处理工作关系的基本要诀和方法；五是保障工作安全的措施和要点；六是提高工作效率、加强时间管理的法则和技巧，同时附录十二张实用的工具表单本书贴近企业实际，具有较强的实用性和操作性，对于提高一线主管督导工作能力和水平会起极好的帮助作用。

《班组长业务手册：一线主管督导能力训练》适合于各类企业的车间主任、领班、班组长等中、基层管理人员阅读，也可作为企业辅导一线主管的培训教材。

<<一线主管督导能力训练>>

作者简介

狄振鹏，工商管理博士，中国科学院研究员，高级营销管理顾问，资深专业营销训练师，2004年被评为中国“十大杰出培训师”之一。

曾任国际金融集团高级营销经理、培训经理，麦肯锡管理咨询项目推广经理等。

现任上海社会科学院高级顾问，上海交通大学管理学院培训中心培训师，复旦大学网络学院泰复学习中心培训师，新加坡中华总商会管理学院授权讲师，出色财智杠杆训练联盟培训总监，北京时代光华公司特聘高级讲师。

服务过的主要客户有：摩托罗拉、联合利华、西门子、平安保险、华泰证券等。

<<一线主管督导能力训练>>

书籍目录

序前言总自检第一章 工作职责一、何谓督导能力1. 督导的定义2. 督导的地位3. 督导的作用4. 督导的使命二、督导工作职责1. 督导的主要职责2. 督导职责的内涵3. 明确督导范围三、督导角色认知1. 督导角色功能2. 督导角色定位3. 督导角色误区四、督导技能要求1. 对督导的技能要求2. 不同管理层的督导技能权重比例3. 督导的五项条件4. 督导取得成功的六大法则五、督导现状本章小结第二章 工作教导一、教导准备四阶段1. 制作训练预定表2. 制作工作分解表3. 准备所需物品4. 整理工作场所二、工作教导四阶段1. 第一阶段——学习准备2. 第二阶段——传授工作3. 第三阶段——试做4. 第四阶段——考核成效三、三种特殊教导方法1. 冗长工作的教导方法2. 嘈杂工作场所的教导方法3. 感觉与秘诀的教导方法四、教导方法的反省本章小结第三章 工作改善一、工作改善的心理障碍1. 念旧的困扰2. 安于现状3. 阴影的困扰4. 因为反对人而反对事5. 缺少问题意识6. 缺乏对改善的认识7. 缺乏改善的技巧二、工作改善四阶段1. 第一阶段——工作分解2. 第二阶段——就每一个细目作核检3. 第三阶段——展开新方法4. 第四阶段——实施新方法三、作业选择表四、工作改善的其他事项1. 动作经济的原则2. 不断提出新问题3. 工作改善方法的实用点本章小结第四章 工作关系一、工作关系问题及其类型1. 督导工作关系的特点2. 何谓工作关系问题3. 问题发生的类型二、改善人际关系的基本要诀1. 工作情形应告知2. 赞赏表现优异者3. 涉及切身利益的变更事先通知4. 发挥其能, 激励其志三、工作关系问题的处理1. 确定目的2. 四阶段处理法3. 检讨目的是否达成四、从工作关系来看督导要诀1. 督导的职责是保证下属按质按量地完成任务2. 督导不是训斥下属, 必须善待下属3. 真正活用工作关系4. 工作关系问题的范围5. 充分了解下属五、工作关系事例研究1. 参考案例2. 情景训练本章小结第五章 工作安全一、工作安全四阶段法1. 第一阶段——思考可能导致事故发生的要因2. 第二阶段——慎思确定对策3. 第三阶段——实施对策4. 第四阶段——检讨结果二、督导职责与工作安全1. 督导立场2. 督导责任三、处理灾害事故的方法1. 采取应急措施2. 负责报告工作3. 制定防范对策四、急救措施的要点1. 急救处理的常用方法2. 受伤者较多时的处理原则3. 与医护人员、上级管理者取得联系4. 准备急救所需的材料本章小结第六章 工作效率一、督导效率现状1. 目前的管理效率2. 时间资源的特性3. 时间的价值4. 什么是时间管理二、浪费时间的诊断与分析1. 如何找到原因2. 自我检查3. 工作时间记录法4. 时间管理的记录和诊断三、时间管理的基本原理1. 时间管理的四个发展历程2. 排列优先顺序3. 艾森豪威尔原则4. 艾维·李十分钟效率法5. 时间管理的基本法则四、时间管理的实用技巧1. 目标和计划管理2. 充分授权和委派技巧3. 排除干扰技巧4. 减少冗长的会议5. 办公室的5S工作本章小结附录 工具表单

<<一线主管督导能力训练>>

章节摘录

第一章 工作职责 **一、何谓督导能力** **1. 督导的定义** 所谓督导，通俗地讲，就是监督、指导。

作为基层一线管理者，在企业中被称为班组长、线长（kader）、柜组长等，肩负着重要的督导职责，他们处于企业的最基层，扮演兵头将尾的角色，是企业完成整体目标和工作绩效的最小作业单元的领导者。

为了叙述的方便，我们有时也把一线主管统称为督导人员。目前，企业的绝大多数督导人员都是“半路出家”者，他们多是由基层一线的优秀员工和技术骨干转变而来。

一线优秀员工通常只要具有以下特征：业务技术熟练、工作积极主动、人际关系和谐、有一定的沟通能力等，就有可能被提拔为督导人员。

2. 督导的地位 **(1) 负有督导职责的一线主管在企业管理层中的位置** 在企业的组织体系中，管理人员大致可以划分为三个层次：经营、管理和执行。

经营层指企业最高决策层，如总经理、董事长，负责企业战略的制定及重大决策的拍板。

管理层指企业中间协调人员，如厂长、处长、部长、科长、车间主任等，负责各层级组织和督促员工保质保量地完成经营管理层制定的各项生产任务。

执行层是指企业基层干部，也就是一线的管理者，如课长、股长、组长、班长、工段长、队长、领班，负责具体执行企业的各项规章制度和命令，监督指导基层员工完成工作任务。

无论未来企业的组织如何变革，执行层级的督导职责永远是非常重要的，而且其重要性还在与日俱增。

组织的扁平化趋势让决策者逐渐倾向直接与基层人员沟通，这将使一线管理者的督导责任更加重大。同时，他们也可能是最接近顾客的一群管理人员，其素质高低将会直接影响到企业的声誉好坏。

(2) 负有督导职责的一线主管在企业体系中的位置 负有督导职责的人员既是生产第一线工作的参加者，又是最基层的管理组织者。

在管理层和员工共同组成的整个企业系统中，一线主管处于一个身份重叠而且地位特殊的特殊位置——兵头将尾，是承上启下的桥梁，是领导与员工之间沟通交流的纽带。

面对部下时，他们要站在经营者的立场上，用领导者的口吻来说话。

面对经营者时，他们要站在部下的立场上，用部下的口吻来说话。

面对直接上司时，他们又要同时兼具部下和上级参谋的双重角色，同时用两种口吻来说话。

总之，负有督导职责的管理人员的地位特点可以用16个字来概括：职位不高，决策不少，“麻雀”虽小，责任不小。

3. 督导的作用 班组是最基层的生产管理组织，是企业组织生产经营活动的基本单位。班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。

班组与企业的关系，就像细胞与人体的关系。只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康。

相应的，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。

班组是企业的“细胞”，班组管理是企业的基础。

作为肩负督导职能的班组领导者，就是企业中最基层的负责人，承担着为完成班组生产任务而必须做好各项管理活动的责任。

督导的作用主要体现在班组长的日常管理中，充分发挥班组全体人员的主观能动性，充分利用各方面信息，合理地组织人力、物力，使班组生产均衡有效地进行，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级布置下达的各项生产计划指标。

4. 督导的使命 使命是最根本性的任务。

督导的使命就是要求生产现场人员有序、有效地进行创造利润的生产活动，通常包括六个方面：品质、成本、速度、技术、安全、弹性。

(1) 提高产品质量 质量关系到市场和客户，督导就是要求一线主管领导、监督员工按时按

<<一线主管督导能力训练>>

量地完成上级布置的工作任务，生产出合格产品。

(2) 提高生产效率和速度 在同样的条件下，通过不断创新，挖掘生产潜力，改进操作和管理手段，生产出更多更好的高质量产品。

(3) 降低和控制成本 降低成本包括原材料的节约、能源的节约和人力资源成本的降低等。

(4) 安全防范和避免重大事故 有了安全不一定有了一切，但是没有安全肯定就没有了一切。很多事故都是由于违规操作造成的。

一定要坚持安全第一，监督员工严格按照操作规程办事，努力改进机械设备的安全性能，防止工伤和重大事故的发生。

(5) 先进技术的实际应用 科学技术只有在实际应用的情况下，才能转化为生产力。通过员工的提案改善、流程重组、技术革新、新技术和新设备的运用等，可以大大提高生产率和劳动效率。

(6) 适当的多样化、弹性和柔性生产 市场的日益竞争和客户需求的多样化，会使具有批量小、时间短、价格低、要求高、非标件等特点的客户定制产品越来越多。

通过督导，努力使一线生产方式变得更加具有弹性和柔性，以适应客户的不同需求。

二、督导工作职责 1. 督导的主要职责 根据工作范围的不同，督导的职责可以分为以下三个方面：(1) 劳务管理 劳务管理职责包括人事调配、排班、勤务、考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫生、福利、保健、团队建设等。

(2) 生产管理 生产管理职责包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等。

(3) 辅佐上级 一线主管的督导职能之一体现在及时向上级反映工作的实际状况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手上。

目前，不少一线主管忘记了督导的职责，仅仅停留在一般的人员调配和生产排班上，没有发挥出作为领导和参谋的作用。

根据工作对象的不同，督导工作职责也可以划分为两个方面：一是对事的职责，即管理作业，以达成公司赋予的生产目标；另一方面是对人的职责，即管理下属，以组织领导员工有效开展各项生产活动。

无论按照哪一种标准来划分，创造绩效都是第一要务，这是督导工作职责的核心。

2. 督导职责的内涵 (1) 督导属于劳心者，不是劳力者 孟子说：“劳心者治人，劳力者治于人。”

所谓劳心者，是指运用自己的智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决对策的人；所谓劳力者，是指凭借其自身的体力，忙碌工作，而少用大脑思考问题的人。

负有督导职责的基层管理人员，属于劳心者的范畴，所以就不要把自己当成一个普通的体力劳动者而懒于思考，而要多多运用自己的智慧，勤于思考。

(2) 具有督导职责的人员是人才。

不是人手 一家企业的强弱，是看其中各类人才（运用脑力去管理下属者）是否多而全，而不是只求人手（依照上司旨意办事的人）多。

人多只是势众，但不一定能成事。

具有督导职责的人员是企业中具有创造力的人才，而不是只会听从命令的人手。

(3) 督导是教练角色，不是官员角色 督导是教育、引导别人把工作做好，而不是像官员指手画脚，颐指气使，不能有“官大学问大”的心态。

一线主管不一定要事必躬亲，但一定要名副其实。

(4) 督导要既管又理 过去是劳动者找事、求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。

因此，动辄训斥、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、推己及人、人性化的管理方式。

所以督导不能只是简单生硬的教训，而且要讲究合理、合法及合情。

(5) 督导的核心是出业绩、出成效 创造业绩是督导工作的核心，所有的管理督导工作都要围绕这个核心进行。

<<一线主管督导能力训练>>

一线主管既要履行督导职责，竭尽全力，领导下属，组织进行生产工作；又要踏实本分，善于设法争取到上级的支持与信任，从而顺利完成本部门的任务。

3.明确督导范围 作为一线主管，一定要明确督导的权限和范围，做到行权而不越权，配合上级的工作，使组织的任务顺利完成。

那么，一线主管如何才能明确自己的督导范围呢？

(1) 避免与上级权力重叠 各司其职，天下方能大治。

一线主管首先应该知道，自己是干什么的，应当干些什么以及怎么去干。

对于和上级可能发生矛盾的地方，一定要本着服从上级、有益工作的原则，认真对待。

在督导职权发生明显交叉时，应及时请示上级，通过协调、沟通等方式，使自己的职权进一步明确化，保证上下级的和谐相处和工作的正常进行。

(2) 积极配合上级工作 上级处于统领全局、协调指挥的位置，对整个组织和团队的工作进行决策和协调，而这些决策和组织协调的工作需要一线主管的具体执行和督导实施，如此才能达到应有的效果。

一线主管要配合上级的工作，把上级的指示落实到位，充分发挥自己的督导能力，使决策得以实施。

而当上级工作出现漏洞时，一线主管应该自动补位、纠正错误，甚至主动揽过，维护上级的权威，确保督导不越位。

(3) 在特殊情况下，得到授权或适度“越权”以利大局 当上级不在现场，无法请示领导或领导没有指示，但又涉及到整个部门和全局的利益，需要立即做出决策时，一线主管的，导能力体现在以积极主动的精神，站在公司的立场和自己的职权角度，替上级做出决策，以便于工作的继续开展和整体绩效的达成。

(4) 敢于担当自己的责任 一线主管是部门资源的分配者、工作任务的分工者，也是工作责任的承担者、督导职责的执行者。

下属犯错，影响部门绩效，一线主管应当承担过错和责任，而不可以推卸责任给员工或其他相关部门。作为一名合格的督导人员，一定要勇于自我检讨，归因于内，承担应有的责任。

(5) 为下属建立核心职责和衡量标准 人力资源管理系统中重要的一项工作是职责分析和岗位描述，不少企业的员工岗位工作分析不具体，较模糊，而号与其工作目标、绩效考核标准不一致，导致管理人员的指挥不力、下属员工的执行不力，给工作带来困难和障碍，所以，督导的职责之一就是应该明确下属的岗位职责，并建立可量化的衡量标准，为绩效考核打好基础。

三、督导角色认知 角色认知是组织行为学里的一个概念，意思是指每个人都像生活在一个大舞台上，都在扮演着一定的角色，在这个舞台上你是什么角色就唱什么调，绝不能反串。

在实际工作中如果出现反串，就属于角色错位。

为了提高管理水平，一线主管应认清自己的督导角色，主动地提高这方面的能力。

1.督导角色功能 企业第一线的指挥官：负有督导职责的一线主管是兵头将尾，是最靠近员工的一线指挥员，是员工的榜样和楷模，是贯彻、落实公司战略和上级意图的最终执行者。

—企业专业知识与技巧的教导者：面对基层员工，担当起教导者的角色。

对于刚进公司的新员工，要进行岗前培训、实操训练、技能考核，按照其技能水准分配适当岗位，做到能位匹配、人尽其才。

对于业绩较差的员工，也需要进行技能辅导与帮助。

承上启下的维系者：公司高层是决策层，好像人的大脑和心脏；中层主管是计划组织者，好像人的中枢经和脊椎，传输所有信息；一线主管则是传输信息的末端环节，好像是收集了解一线信息的神经末梢，是承上启下的最后维系者。

企业稳定成长的奠基者：一线主管所管理的班组、科室、小队是企业经营管理的最小单位，企业的成长和发展依赖于每一个班组的成长和进步，如果没有督导，基层单位的进步难以为继。

企业整体的稳定成长只是一句空话。

企业安全卫生的守护者：作为一线指挥官，一线主管要督导在一线，亲临现场，身在一线，维护现场的基本秩序，指挥员工进行安全生产，创造公司绩效。

<<一线主管督导能力训练>>

人际沟通的润滑者：一线主管身处基层团队，处在企业双向沟通的中间地带，向下传达信息，向上传递信息。

对于团队内部的冲突和矛盾，督导的职能是进行沟通协调，和谐员工之间的人际关系，形成团队的凝聚力。

企业政策的实践家：企业政策包括制度、规范、流程等。

企业要用制度规范员工的工作行为，用企业文化来无形约束员工的日常行为。

督导功能同样体现在企业文化、公司政策的传播和官传上。

2. 督导角色定位 (1) 督导人员是中层经理的替身。

是实现公司目标的前哨先锋 一线主管是代表公司对班组进行管理，督导的一切工作都要体现上级和公司的意志，要为实现企业目标而努力，并且要具有全局观，从整体角度思考问题。

(2) 督导人员是同事的内部服务者。

要提升内部客户的满意度 作为督导角色，一线主管应该跳出本位看问题，做好水平沟通，协调好与其他部门的关系。

按照业务流程和内部供应链来寻找、明确自己的主要内部客户，思考如何才能服务好内部客户，提升他们的满意度，否则本部门就会失去存在的意义。

(3) 督导人员是下属的兄长、楷模、队长、教练。

是团队的领导者 督导人员作为员工的上级，应该是下属的榜样和模范，要言传身教，言行一致。

如果班组部门是个大家庭，那么督导人员应该是兄长，是领头人，承担责任，而且要照顾好弟弟妹妹。

如果班组部门是个足球队，那么督导人员则是队长兼教练，既要指挥团队作业，还要亲自参战，身先士卒，冲锋陷阵。

3. 督导角色误区 因为对督导的角色的认识存在误区，造成角色错位、角色缺位、角色模糊、力气使错了地方等情况多有发生，从而导致许多一线主管的管理工作毫无价值或价值缩水。

常见的督导角色误区主要有以下八种类型。

(1) 内部人控制。

抵触上级的指令 督导人员由于对部门情况比较熟悉，常常认为上级的指令是错误的，或与实际情况不符合，产生抵触心理，擅自改变上级的决定，以符合自己的想法。

(2) 各司其职，互不相干 缺乏内部客户和内部服务的概念，不论企业的结构如何，仅从传统的公司理论出发，认为每一个员工都对其直接上级负责，而不需要对其他部门负责。

(3) 认为其他部门的服务是应该的 认为其他部门提供的服务是理所应当的，甚至提出无理、过分的要求，缺乏与内部客户之间的相互尊重和体谅配合。

(4) 以地方诸侯自居 把自己当作地方诸侯，把自己所属的部门当作属于自己的一亩三分地，认为自己拥有绝对的权力，一切由自己说了算，讲究自我经营和本位利益，而无视企业整体经营和全局利益。

(5) 越权擅离职守。

向上错位 不认真执行上级交办的任务，而整天对公司、上级的决定品头论足，指点江山。

(6) “民意”代表，对抗公司 把自己当做“民意”代表，过分讨好员工，而忘记或牺牲公司的利益，常常与领导闹对立。

⋮

<<一线主管督导能力训练>>

编辑推荐

如果你是一名在工作中遭遇管理瓶颈的一线主管，本书可以为你提供具体的解决方法，助你妥善处理工作中的棘手问题。

如果你是一名刚刚踏上管理岗位的新任主管，《班组长业务手册：一线主管督导能力训练》可以为你提供系统的学习内容，助你早日完成管理者的角色转换。

如果你是一名在业务上表现出色的优秀员工，本书可以为你提供全面的技能辅导，助你提升个人素质，迈向更高台阶。

<<一线主管督导能力训练>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>