

<<班组管理>>

图书基本信息

书名：<<班组管理>>

13位ISBN编号：9787561541104

10位ISBN编号：7561541104

出版时间：2011-11

出版时间：厦门大学出版社

作者：祖林、怀海涛编著

页数：264

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>

## &lt;&lt;班组管理&gt;&gt;

## 前言

近期，有关国内制造型企业倒闭、歇业以及老板跑路的消息不断见诸报端。随着国内产业结构的转型，以及订单减少，成本增加，汇率变动等环境的变化，中小企业倒闭潮正在从东莞、温州这些产业聚集区蔓延开来，威胁着整个劳动密集型产业的生存。

“2008年的国际金融危机可以见到底，但是现在的产业环境却看不到未来。

”这句话的确可以描述目前国内产业环境之困难。

劳动密集型的产品在劳动力最充足的中国不能做，哪里还可以做？

然而问题的关键不在这里，而在于控制成本的能力。

国内企业成本的构成，从表面上看，来自于人工、原材料，实际更多的是来自于因缺乏科学管理所造成的损失、浪费。

在这种背景下，对国内制造业来说，把提升企业管理水平视为加强企业竞争优势的有效手段，是刻不容缓的。

随着产业环境的急剧变化，这种需求越来越迫切。

福友企管常年深入国内各大中小型企业培训、指导，深谙国内企业95%的管理问题来自于基层，基层管理的疲软和薄弱已经成为很多企业发展的最大障碍。

2005年，为了帮助大型企业的持续健康发展，帮助中小型企业早日脱离管理困境，福友企管整合一批实务专家，成立了“基层主管系统训练营”（小虎营），秉承的是福友企管一贯的风格：“直接、有效”，以期尽快普及正确的管理理念、做法，并迅速提升国内企业的基层管理水准。

六年过去了，我们欣喜地看到不少重视基层管理的大型企业市场发展良好。

然而，不可忽视的是，目前国内仍有诸多中小企业的基层管理体系不扎实，很多企业普遍缺乏优秀的班组长，造成工厂效率不高，产品品质不稳定，由于班组建设薄弱，企业的原始细胞失去活力，整体免疫力下降。

职是之故，福友邀请国内知名管理专家祖林老师撰写《班组管理：从优秀到卓越》一书，将其多年来辅导国内外众多外资企业的优秀经验，以及多年的培训和顾问经历，拿出来与企业界分享，希望对国内众多制造型企业切实掌握班组建设的实战技巧，创建卓越的班组有所帮助。

本书包括基础管理和技巧两大部分，通过软性技巧和硬性技术的有机结合，从现场、人员培养、作业方法、班组建设、沟通技巧等具体管理领域，全面阐述了从优秀班组长到卓越班组长所应掌握的思路、方法和要点，并配套了日常班组管理工作中用到的制度和表格，提供给一线的班组长，一方面为现职的工作提供导航之灯，另一方面为明日的提升插上展翅之翼，真正打造我们的“杰出班组长”，共同擎起“中国制造”的旗帜。

成为一个卓越的班组长，是每一个班组长的最高追求，也是每一个企业对班组长的最高要求。

衷心希望所有的读者都能从本书中掌握成为班组长必需的技能，了解成为一名杰出班组长有待补充的知识，寻求自我提升和自我发展的最佳途径。

福友一贯的承诺——与您分享的绝对是好东西！

林萧瑞 2011年11月于厦门

## <<班组管理>>

### 内容概要

一般企业看高层，优秀企业看中层，卓越企业看基层！  
培养杰出班组长，是企业提高整体实力的关键！

《班组管理从优秀到卓越——新时期杰出班组长成长宝典》由基础管理和技巧两大部分组成，系统阐述了班组管理体系全貌和业务推进要点，提出了班组长应该具备的能力、素质以及班组管理中应该掌握的管理技能。

祖林老师和怀海涛老师将其多年来在国内外众多企业的优秀经验，以及十余年的培训和顾问经历融进《班组管理从优秀到卓越——新时期杰出班组长成长宝典》中，以精简的理论与实务案例为企业界提供有利参考，定能帮助国内众多制造型企业切实掌握班组建设的实战技巧，创建卓越的班组。

## <<班组管理>>

### 作者简介

祖林，国内制造管理权威专家，国内知名培训师，零牌专家组首席顾问，华南理工大学工商管理学院特聘讲师，现任中集集团、泰豪科技等知名企业特聘制造管理高级顾问。

近年专注于制造型企业的精细化管理研究，尤其擅长将硬性技术与软性技巧相结合，推动以现场为中心的系统改善，帮助企业培养职业化中层干部和基层干部，其服务过的中集集团、泰豪科技、东莞山一、华光电器、京石工业等均是多年续约。

曾多次赴日本、美国和马来西亚接受系统培训、参与国际交流和开展涉外业务，负责过中美大型基建项目，在企业经营管理方面有扎实的理论基础和丰富的实践经验。

怀海涛：福友企业管理顾问有限公司特约作者，零牌顾问机构高级顾问，华南理工大学最年轻的特聘专家，中山大学EDP课程主讲讲师，《现代班组》杂志特约撰稿人。

怀海涛老师曾在世界五百强企业松下电器工作多年，历任生产、品质及管理部门要职。为日立电梯、好来化工、美的集团等百余家企业提供过专业培训，为澳美铝业、南方碱业股份等数十家企业提供过管理咨询服务。

## &lt;&lt;班组管理&gt;&gt;

## 书籍目录

## 第一部分 基础管理

## 第一篇 班组长的职责定位

## 一、现场管理概述！

## 二、班组长岗位职责与任职资格

## 三、班组长必备的能力

## 四、班组长的职业发展

## 第二篇 班组一日管理

## 一、班组一日管理全貌

## 二、现场巡查与问题发现

## 三、工作分工与配合

## 第三篇 高效率的班前会与员工教育

## 一、班前会的目的和意义

## 二、召开高效率的班前会

## 三、班前会的有效利用

## 第四篇 班组人员管理

## 一、定员定岗与人员把握

## 二、员工培训

## 第五篇 班组业绩管理

## 一、班组目标管理

## 二、班组业绩改善

## 三、班组业绩管理

## 第六篇 卓越班组建设

## 一、班组建设概论

## 二、合理化建议活动

## 三、班组建设与风气培养

## 第二部分 管理技巧

## 第七篇 有效的班组沟通

## 一、有效的班组沟通

## 二、跨部门跨级别沟通

## 第八篇 班组人际关系

## 一、积极的人际关系

## 二、人际冲突管理

## 第九篇 职业化工作方法

## 一、研究方法善于总结

## 二、十个基础工作方法

## 三、高效率的工作方法

## 第十篇 教导下属与有效激励

## 一、育人之心

## 二、教导下属的方法

## 三、员工的业绩面谈

## 四、教导下属的时机和方式

## 五、有效的员工激励

## &lt;&lt;班组管理&gt;&gt;

## 章节摘录

(二)对沟通的基本态度 沟通有益、沟通从心开始、沟通随时随地，这是班组长应该具备的对沟通的基本态度。

1.沟通有益 工作沟通有三个层面的目的：第一个层面是相互交换信息、交流意见，增进了解；第二个层面是探讨解决问题的方法，谋求建立共识；第三个层面是协调双方行动，共同解决问题，实现工作目标。

大家在同一个企业、同一个班组，最高目标都是一致的，都是为了实现企业的目标，创造效益。围绕共同目标分工配合、开展工作，出现问题及时商量、一起想办法，所以，企业内不存在“你死我活”的斗争。

沟通能促进了解、消除误解、扩大共识，沟通的过程就是讨教智慧的过程。

2.沟通从心开始 班组长管着几十号人，也可以说是几十号人在管着班组长。

凡事要从多个角度来看。

所以，班组长的沟通能力确实很重要。

与员工沟通，首先要发自内心地为员工考虑，只要是为了员工好，就算是现在员工不理解，以后他还是会理解的；班组长为员工考虑，员工也会为班组长考虑。

当然，既然是发自内心地为员工好，就要有好的沟通方法使员工快速理解，否则“好心没好报”、误时误事，所以，班组长要提高自己的沟通技巧。

3.沟通随时随地 生产节奏快、劳动强度大，真是争分夺秒、快马加鞭，任何人都不可能有多余的时间拿出来沟通。

沟通存在于工作之中，沟通随时随地！

工作繁忙，只有利用一切机会，利用各种方式与员工沟通。

有的班组长喜欢骂人，出现问题骂人，员工行为不当骂人，除了骂人，很少与员工有其他形式的沟通，对员工的身心关心不足，在挖掘下属的主观能动性方面还很欠缺。

员工也是人，员工也和班组长一样，不喜欢被骂，被骂不好受。

不能每天都只讲问题，对员工要批评更要表扬，要质量、产量，更要关心、爱护和帮助。

班组长不要出现问题才和员工沟通，要善于关心员工，要发现员工的亮点、进步，给予及时的肯定和表扬。

同时，班组长也可以经常组织一些班组活动，如从制聚餐，既使大家在紧张的工作后有所放松，又加强了同事之间的沟通和感情。

要创造条件让员工有机会在一起交流，不仅是关于工作，还包括思想和生活等。

随时随地发现问题、指出问题，随时随地发现亮点、给予表扬，班组长就能与员工建立工作的默契，享受到合作的快乐。

一个点头、一个微笑，尽在不言之中。

(三)班组沟通的技巧 俗话说“见人说人话，见鬼说鬼话”，用这句话来形容沟通技巧的重要性虽然不太恰当，但也说明，恰到好处的沟通能拉近人与人之间的距离。

1.关心员工 班组长平时就要了解员工的性格、家庭环境、爱好、特点，甚至要关心员工的班后状态。

与员工沟通时要火眼金睛，敏锐观察。

员工大都远离家乡，家境都不太好，平时有空要多和他们聊天，发现员工有困难，要帮助解决。

有一次，有一位班长发现一位员工面露难色、欲言又止，就问他：有什么事？

是不是有什么困难？

原来，这位员工的太太病了，可是他们当时连看病的钱都没有，内心非常焦急，也不知道问谁借钱。

班长当时也没带太多钱在身上，可是他没有就此算了，而是找到几位组长，每个人凑点钱，然后让该员工请假先安排太太去看病，员工对此非常感激。

一般来说，刚参加工作的新员工半年之内都是囊中羞涩，都处在一种生存状态，所以帮助、指导

## &lt;&lt;班组管理&gt;&gt;

他们度过这个困难时期是对新员工最大的关心。

2. 谆谆善诱 管理是一门心理学。

管理人员需要为下属把脉，要掌握下属的性格、分析下属的心理，再有针对性地进行工作分配、指导和监督。

对于负责任、有能力的员工，只需要分配工作，进行检查即可；聪明的员工接受了工作，有时会耍小聪明，所以要加强监督。

教育一线员工不要讲大道理，要实在；指导员工，要根据他的性格、技能和接受能力调整方法。

对员工的心态要积极，每个人干活都想干好，只是能力的问题。

要把握员工群体的特点，对不同类型的员工要有针对性地采用不同的方法。

3. 刚柔并济 不少班组长在管理手法上过于简单，多采用罚款、责骂等惩罚手段，对管理理解为“强权政治”。

有的班组长在沟通方面是上面挨骂、下面骂人。

少数班组长采取以罚为主的管理手段，类似于旧社会的监工，手里拿着皮鞭和大棒，当皮鞭不管用的时候就一棒打死，员工自然非常不满。

班组长的领导力来源于他的个人魅力和职务权力。

优秀的领导知道如何调动下属的积极性，知道将人性化管理和强制性管理艺术地结合起来，让员工发自内心地为班组服务，真心实意地按照企业要求开展工作。

管理要人性化，有时又要有一点强制性。

比如，有的员工结婚后不想干了，我们就要对他做思想工作，请他留下来——因为企业会有他婚后致富的平台、事业的舞台；如果设备坏了，为了保证生产需要就要责令相关人员在短时间内修好。

强制性管理也要合情合理、不能太频繁，否则会事倍功半。

4. 完善渠道 班长是现场干部，千兵一将，要充分了解员工的个人情况、生活期望，动态把握员工状态，考虑不同员工的不同特点，有效地进行人员管理和工作安排。

不少企业都是劳动密集型生产，员工多、年轻人多，流动性高、新老交替快，技能参差不齐，班组个人管理很难一下子做到位，所以班组长更应该建立和完善沟通渠道，保持群体沟通，同时还要发挥组长和骨干的作用，做好个别沟通。

(1) 开好班会 完善班组沟通渠道，首先要充分利用班会，做好群体沟通，建立严肃、紧张、团结、活泼的工作气氛，做到有令即行，有禁即止。

(2) 务虚交流 每个月至少召开1—2次务虚交流会，总结班组工作、交流一线工作经验，扶正压邪、奖优罚劣，听取员工意见、完善班组管理，培养严守纪律、真诚开放、优势互补、共同成长的班组风气。

(3) 班组活动 不定期地举行聚餐、茶话会、郊游、旅游等积极向上的班组活动，使大家有一个工作之后的交流机会，喝喝酒、唱唱歌，在轻松的气氛中增进大家的交流和感情，用另一种方式化解矛盾，消除隔阂。

组织大家积极参与企业举办的各种文化活动，鼓励在某方面有特长的员工充分表现自己的才华，为班组争取荣誉，激发大家的集体荣誉感。

(4) 个别交流 保持对员工个体的关注，因时、因人、因事与员工进行个别交流、指导，这是班组沟通的重要方面。

在个别沟通时要尊重员工的隐私，尊重员工的人格，充分考虑对方的内心感受，给予员工充分表达的机会，形成双向交流、对等互动。

5. 掌握技巧 班组长要善于说好话。

同样一句话，不同的人说出来对别人的影响力就不同，所以沟通技巧非常重要。

班组长要掌握必要的沟通技巧，特别是学会运用身体语言进行表达，不断丰富沟通手段，提高沟通能力。

(1) 心态积极多信任 促进了解，讨教智慧，志在解决问题，在工作中不存在“你死我活”的斗争——沟通有益是班组长应该建立的基本心态。

沟通时要善于说好话，感谢对方支持、承认彼此分歧、坦言对对方的期待、肯定对方的优点和努

## &lt;&lt;班组管理&gt;&gt;

力，这样才能很容易地创造信任的气氛，促进沟通效果。

一个善于沟通的人首先是一个心态积极而善良的人，是一个善于换位思考、推心置腹的人，还是一个善于建立沟通气氛和信任关系的人。

(2) 声音宏亮中气足 表达时声音要大，以使相关人员都能听到为宜，说话时语气要坚定、有底气，不要闪烁其辞；吐字清晰，速度适中，铿锵有力。

(3) 双目有神感染人 眼睛是心灵的窗户，保持对工作的热情和激情，严格要求、关注细节，全身心地投入工作，进入职业工作状态。

注意观察人的眼睛，善于用眼神和人交流，真诚、用心做事。

(4) 时常微笑有亲和力 微笑给人信任，微笑给人鼓励，微笑给人愉快，恰到好处的微笑能拉近与员工的距离，提高员工的认同度。

只有严肃的表情难免显得呆板，适当的微笑才能使人感觉有血有肉。

(5) 举止大方显作风 有人形容生产要“细心干粗活”，高强度、快节奏，因此，班组长在现场管理中一定要显示军人的硬朗作风，站如松、坐如钟，步履稳健、节奏明快。

(6) 活用手势胜有声 现场噪音大，声音难听清，约定必要的手势，确保沟通无误。在公众表达时，用指指物、用掌指人，消除抓耳、摸鼻、搔头等不雅不当的小动作，避免手势过多、过快。

(7) 反馈确认无疏漏 善听善言，形成互动，布置工作要寻求反馈、及时确认，确保理解到位才能执行到位。

(8) 手段方式全方位 沟通的方式有会议、电话、手机短信、电子邮件、个别交流、书面联络、报告、打招呼、第三者协调等，班组长要善于因人、因事、因时、因环境和气氛的不同选择恰当的方式。

复杂问题的沟通不要“单打独斗”，要借外力；重要问题往往要分阶段、分步骤沟通，不要企求一次成功；沟通时不能方法单一，最好口头沟通与书面沟通结合使用。

有一次，某工厂请一位外部讲师做沟通培训，有位班组长竟毫不客气地对讲师说：“你们这套沟通方法太麻烦，还不如我骂骂他，出结果更快！”

人因无知而肤浅。

这位班长也许说得并没有错，但是他没有看到事情的长远，没有想过员工的内心感受，没有考虑是追求场面上过得去还是追求长期的教育效果，是使对方口服还是使对方心服。

沟通是一门学问。

做班组长，不会说话不行！

首先要充分认识沟通的重要性，激发沟通的欲望；其次要在工作中琢磨沟通的技巧，研究人的心理，从细节做起，不断雕琢自己，提高沟通的技巧和水平；必要的时候，还要完善自己的性格，使自己变得更外向、更外圆内方。

大道无痕，不怒自威，这是一种境界。

天天骂骂咧咧，不是好的班组长。

.....

## <<班组管理>>

### 编辑推荐

《班组管理从优秀到卓越：新时期杰出班组长成长宝典》包括基础管理和技巧两大部分，通过软性技巧和硬性技术的有机结合，从现场、人员培养、作业方法、班组建设、沟通技巧等具体管理领域，全面阐述了从优秀班组长到卓越班组长所应掌握的思路、方法和要点，并配套了日常班组管理工作中用到的制度和表格，提供给一线的班组长，一方面为现职的工作提供导航之灯，另一方面为明日的提升插上展翅之翼，真正打造我们的“杰出班组长”，共同擎起“中国制造”的旗帜。

成为一个卓越的班组长，是每一个班组长的最高追求，也是每一个企业对班组长的最高要求。衷心希望所有的读者都能从本书中掌握成为班组长必需的技能，了解成为一名杰出班组长有待补充的知识，寻求自我提升和自我发展的最佳途径。

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>