

<<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>

<<班组管理>>

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。

<<班组管理>>

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

<<班组管理>>

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

<<班组管理>>

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

<<班组管理>>

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>