

<<如何当好班组长>>

图书基本信息

书名：<<如何当好班组长>>

13位ISBN编号：9787301064856

10位ISBN编号：7301064853

出版时间：2003-9

出版时间：北京大学出版社

作者：李飞龙

页数：144

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>

## <<如何当好班组长>>

### 内容概要

两军对垒，将军们运筹帷幄，谁在硝烟弥漫的战场上浴血奋战？

士兵。

激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略，最终由谁来实现？

员工。

号称“兵头将尾”是一线战斗的直接组织者和指挥者。

班组这个企业细胞的生命质量，是企业肌体是否健康的标志。

本书针对班组长的重要地位和班组长的工作特点，详细介绍了班组长应具备的综合素质，解答了班组长工作中的种种疑难问题，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法，是企业班组长培训学习较为理想的实用性教材。

## <<如何当好班组长>>

### 作者简介

李飞龙，著名管理培训专家，具有丰富的教学培训经验。

现任中国民航管理干部学院社会科学系主任，北京时代光华教育发展有限公司特聘高级培训师。

曾为北大方正、艾普生公司、蓝星集团等知名企业的部门经理和省市政府机关干部讲课，深受学员欢迎。

并多次为中央教育电视台、北京电视台做过专题项目。

由于其贡献突出，1999年荣获全国“五一”劳动奖章，2001年被提名为全国优秀教师。

因工作出色被外派出国学习人力资源管理，其结合实际工作主持开发的培训课程《如何当好班组长》受到企业的广泛好评。

## <<如何当好班组长>>

### 书籍目录

第一单元 班组长的使命与职责第1章班组长在企业管理中的作用班组长的地位企业的纵向管理层次班组长的使命班组长的作用班组长的职责第2章班组长的现状和基本标准班组长的管理水平现状生产技术型盲目执行型大撒把型劳动模范型哥们儿义气型角色认知对自己角色的规范、权利和义务的准确把握了解领导的期望值了解下级对你的期望值成就动机技能要求对于管理层的技能要求不同管理层的三项技能的权重比例中国传统思想对管理者的要求第二单元 班组长如何履行职责第3章如何做计划如何做好计划调查研究，发现问题确立目标计划拟定计划的制定计划的实施第4章如何组织生产(上)岗位之间的接口处理缺乏应有接口的弊端管理零空白原始台帐海尔经验如何执行规章制度严格执行各项规章制度.....

## &lt;&lt;如何当好班组长&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 目标错了，一切都将随之也错，南辕北辙说的就是这个道理。

目标应符合明确、具体、协调、可行的要求。

班组长一级的计划，一般来说属于战术性的计划，因此需要量化的要尽量量化，不能量化的也要说明结果。

管理大师比德·德鲁克曾说过，在确定目标时一定要确定边界条件，或者说要实现这一目标，一定要具备哪些最基本的条件。

边界条件又称为原则，在很多情况下原则比目标更重要，也就是说制定什么样的目标取决于你的办事原则。

此外，确立目标时要适当地留有一定的余地，不要把元气全部耗尽，以保持可持续发展。

计划拟定 有了目标，就要开始拟定计划。

在拟定计划的过程中，应尽量地多征求部属的意见。

征求部属意见的两个原则 独立性原则 所谓独立是指员工在提建议时应保证让其畅所欲言，独立并没有任何心理压力地提出自己的观点，防止从众心理起作用。

从众有盲目从众与被迫从众的区别。

盲目从众的人，一般说来大多文化素质比较低，没有自己的主见；被迫从众的人虽然也有自己的观点，但是因怕影响某人的观点及权威而不提出自己的意见。

不管哪一种从众心理，都影响了员工独立发表自己的真知灼见，所以既然想集思广益，就要号召员工充分地发表意见，把心里想说的都说出来。

排斥性原则 排斥性原则是指提出的方案最好互相排斥。

只有一个方案的方案，不是好方案，为什么呢？根据成功与失败概率各占50%的原理，只有一个方案失败的概率占50%，所以应另外再提出一个互相排斥的方案。

例如春运时为了解决人多，坐不上车的困难，有人提出增加机车的数量，这是一种方案；还有人提出增加车皮的数量，这从表面看来，似乎是另外一种方案，但实际上却是一个方案，因为增加了机车就得增加车皮，增加车皮势必要增加机车的数量，所以这两个方案并不互相排斥。

如果提倡民工不回家过春节，那才是另一种不同的方案，是与前一方案相排斥的方案。

这种不同的意见能保证我们的头脑清醒，可以使我们在方案的实施过程中，有一定的应变能力，即使员工提出的方案不正确，也便于我们及时把握员工的脉搏。

当一个班组中的大多数意见高度一致时，常常容易做出比较冒险的决策，因为这时容易轻视对方或轻视困难，做出的决策容易远离实际。

所以我们在制定计划的过程中有一些不同的声音，我们把它称为众谋和详虑，众谋是指大家共同策划，详虑是指仔细论证，也就是今天所说的民主决策。

员工的参与度 在班组管理中我们提倡员工积极参与，这是一个总的原则，但为了保证大家参与的积极性和研讨水平，事前我们也要对研讨的事情进行一下分析，也就是说并不是所有的事情都要集体研究。

有些需要广泛参与，有些问题由于种种原因只需要少数相关人员研究即可，还有的问题只要个人拍板就行了。

那么怎样判断让员工参与的程度呢？我们看看下图： 图3—1 员工的参与厦 如图3—1所示，决策的认可度表示员工对决策的关心程度，决策质量表示决策对班组有哪些至关重要的、关系成败的影响。

低认可，低质量 象限称之为双低，即低认可，低质量，也就是说员工对这项决策不是很关心，而且决策对班组前途的影响也不大，这样的事情就没有必要让大家参与。

例如过年、过节安排值班。

高认可，低质量 象限为高认可，低质量，是指某一部分人对这一决策非常关心，但决策对整个班组的命运影响不大。

例如班组要买一台新机器，这台机器只有少数几个人使用，其他人由于工种不同，并不使用这台机器

## <<如何当好班组长>>

，对这件事情就没有必要整个班组进行讨论，与使用这台机器的员工商量一下即可。

**高质量，低认可** 象限为高质量，低认可，是指这项决策确实影响到班组的前途，但是有一部分人由于技术原因不懂或由于利益问题不关心，这样的决策与相关专家、相关人员研究一下即可。例如涉及一些技术问题，有一部分人可能不懂，因此只与某些高级技工商讨即可。

又比如有些问题涉及商业机密，暂时还不能公之于众。

**高认可，高质量** 象限为高认可，高质量，是指这项决策既关系到大家的命运，又关系到组织的命运。

例如分配制度的改革，整个班组计划的制定等，这些决策应集体研究。

当方案拟定之后，就应对方案进行制定，此时，就需要班组长定夺。

这时班组长要避免成为人云亦云的群众的尾巴。

计划拟定之后，一般会出现三种情况：**三个草案或者五个草案都不错**，这时制定计划比较轻松，能够优中选优，好中选好；**草案虽然都不错，但实施的条件不具备**，暂时搁置，创造时机，以待实现；**几种草案都不好，但只能实行几个草案之中的一个**，从不好的草案中选出一个相对较好的草案。

无论遇到哪种情况，班组长在计划制定时都应遵循“两利相权取其重，两害相权取其轻”的原则。

**计划的实施** 计划制定好了，实施更重要，如果实施不力，再好的计划也不能发挥作用。

**浴盆曲线规律** 纵轴是失效率，横轴是过程。

在整个计划实施的过程中，早期的失效率比较高，因为计划本身有不甚完善的地方，或者是由于组员们对本计划尚缺乏深刻的理解，造成了执行不力。

所以早期失效率较高是正常现象。

中期的失效率则降低了，即计划的有利条件和优越性已经充分显示出来。

这就提醒管理者，计划制定好后，在执行的过程中贵在坚持，防止中途效应，导致半途而废。

因为计划既然经过了充分论证，那么就要果断地坚持。

后期的失效率又会升高，因为计划已经老化，需要被新的计划所取代。

**改变计划的原则积极原则** 所谓积极原则是指既然有不适合实际情况的地方，一定要积极改正，但是一般情况下应以微调为主。

**慎重原则** 大方向既然论证了就不要轻易改动，如果轻易改动大方向，会给员工造成很多迷惑，中国有句古话叫“政多变则民惑”，政策变来变去，员工就会不知所措，另一方面政策的糊涂也证明管理者的头脑糊涂。

.....

## &lt;&lt;如何当好班组长&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

致读者 朋友,如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士,如果您是人力资源经理或者是培训师,我们很高兴能与您交流,感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代,面对激烈的职场竞争与市场竞争,管理者个人及其组织要想生存、发展,进而求得事业的成功,必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。

因而,在新世纪,在知识经济的新时代,管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐,优劣难辨,而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂,为解决管理者及其组织学习培训的难题,时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商,在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时,隆重推出“时代光华培训书系”,为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践,整合国内外优质培训学习资源,专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。

该书系具有以下几大特色: 一、高效实用的培训内容:一般经管类图书侧重理论知识,本书系则紧扣管理实务,注重实战技能的传授与演练,强调互动与实践,让读者边学边练,即学即用,步步提升,收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验:不同于一般经管类图书的繁复论述,本书系力求语言简明通俗,内容设计尽可能做到互动化、人性化:传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化,间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画,版式疏朗有致,让您感到学习不再是被动的劳役,而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家,超强的作者阵容:本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家,价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中,花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系:本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域,具有相对规范、成熟的编写体例,立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点,为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益,使您的学习效果最大化,建议您采取如下方法进行学习:

一、结合实际,有针对性地学习:为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状,有针对性地、有重点地学习,我们在每本书前均设计了相关的测试题,用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。

因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题,并分析评估您的现状,再结合学习目标与每章重点,有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习:我们借鉴国际知名管理培训教材的做法,在每本书中均安排了大量的互动练习,其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照,从中找到差距,进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划,缩小差距,最终消除差距,实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此,我们希望您尽量按书中提示,认真做相关的互动练习,使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册:知道不如做到。

我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要,在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单,我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动,从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动,我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成,由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。



## <<如何当好班组长>>

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。

当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。

如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。

如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。

愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌!

时代光华培训书系编委会



## <<如何当好班组长>>

### 编辑推荐

《如何当好班组长》告诉您两军对垒，将军们运筹帷幄，谁在硝烟弥漫的战场上浴血奋战？  
士兵。

激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略，最终由谁来实现？

员工。

号称“兵头将尾”是一线战斗的直接组织者和指挥者。

班组这个企业细胞的生命质量，是企业肌体是否健康的标志。

<<如何当好班组长>>

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>