

班组长角色认知与自我定位

马红祥

二〇〇七年五月

★ 能力训练模块

- 班组长是个什么“官”
- 当好班组长要具备哪些能力
- 班组长和企业共命运
- 他适合当班长还是当技师
- 积极心态的特点是什么
- 如何塑造积极的心态

能力训练模块1： 班组长是个什么“官”

● 案例一 任劳任怨的刘力

- 青工刘力是厂里的工人技术骨干，为人老实厚道，多次在公司电工比武中名列前茅。电工班老班长退休后，车间领导任命刘力为电工班班长。

- 刘力好钻研，电工方面的技术问题很少能难得倒全。担任班长后，刘力更加任劳任怨。不管是电气设备检修还是运行线路的维护，每天从早忙到晚，手脚不得闲。

- 刘力还有个特点就是不太爱说话。平时和领导、同事们的话就很少，车间调度会他很少发言，班前会也只是简短几句布置一下任务。私下里和领导、班组成员几乎没有什么来往。班组成员身体不舒服，家里有什么事，情绪有什么波动，他很少、也没有时间注意到。

- 他认为班长最重要的是以身作则，带头完成各项工作任务。再说，每天班上有那么多活要做，把精力用在鸡毛蒜皮的人际关系上，不应该。

- 刘力是个称职的班长吗？他的问题在哪？

- **案例二 严格管理的张军**

- 经过一层层激烈的角逐，张军终于如愿以偿，成为钳工班班长。

- 为人严谨的张军认为班组管理的关键应该是制度管理。只要健全班组各项管理制度，严格考核，公平公正，人们自然会心服口服，班组管理也会井井有条。

- 上任伊始，他就细化了班组各项管理规定，并将考核结果与当月奖金挂钩，一旦发现违纪现象，他就绷起脸来，严加训斥。结果，在一个星期之内，班里16名工人被张军训斥了10位，并对3位实施了经济处罚。

- 这样一来，大家对张军的意见很大，有人见到他就见鼓鼓的。班里以前和张军关系不错的哥们儿也对他“敬而远之”了，张军成了孤家寡人。

- 张军想不明白，我到底哪儿错了？

● 案例三 老好人周姐

● 质检班长周姐是个热心人。班里谁家有个大事小情的她都能照顾得到，哪个身体不舒服，她都象老太姐一样关心照顾。还经常做些好吃的，拿到班上和大家一起分享。和同事朋友相处，她从不计较个人得失，活干在前头，荣誉、奖金拿在后头。论人品，没二话，班长周姐是个好人。

● 周姐对领导言听计从，领导安排什么，她马上向大家布置什么，自己从没什么想法。一旦大家提出异议，她马上便说：“领导说了，就照这们执行。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不照这样做，出了问题你得自己担着。”大家听了觉得有道理，也就不再说什么。如果有了不明白的地方，就不再问她，而是直接请示主管主任，因为大家知道跟她说了也没用，她还得去请示领导。

● 令周姐苦恼的是，她发现班里有个别人直接跟她“顶牛”，不再服从她的指挥，有什么事也不跟她商量，直接找主任。她的“无能”渐渐被传播开来，以至于她原本“听话”的下属也开始不拿她当回事了。

● 你认为周姐的问题在哪？难道大家辜负了周姐的一片好心吗？

？

● 案例四 哥们儿义气的老赵

- 老赵任司机班班长十多年了。由于工作认真负责，待人热情豪爽，和老老少少各级领导的关系都处得不错。
- 对年轻司机，老赵更是象家长一样关心、照顾。即使他们工作中出现一些纰漏，凭老赵里里外外的关系都能给遮掩过去。小伙子们服他，也怕他。在司机班里，不管是工作分派还是车辆管理，老赵说一不二，他的话有时比领导还好使。
- 司机们私下也嘀咕，这司机班也不能没有章程。跟老赵关系好，什么事都好办；把老赵得罪了，领导也得说好话。

案例分析：

- 刘力不是个称职的班长，倒是个地道的劳模。虽然班组长作为生产最前线的指挥员，有危险、有困难应该冲在最前面。但作为一名基层管理者，班组长绝不能忽视自己的管理职责，应该组织调动班组成员共同完成工作，而不应该只是自己埋头做业务。否则，即使你有三头六臂，累得吐血，也不见得能完成班组工作任务。
- 张军严格管理本意没错，但工作方法过于简单和生硬，又带有明显“官”的作风。人是有思想、有感情的，不能用对待机器的方法来对待人。所以，一定要注意管理的方式、方法，让员工感觉你是在帮他，为他好，从而自觉服从管理。

- 周姐是个好人，但不是个好班长。大家对她的不满和“背叛”是早晚的事。作为一班之长，对班组工作一定要有自己的想法和思路，而不能只做上级的传声筒。唯有如此，才能赢得大家的信服。
- 老赵是典型的哥们义气型班长。他在工作中处理问题的原则往往只来自于谁瞧得起我，谁看重我。工作中仅凭义气和感情，缺乏原则性与稳定性，长期下去会对工作造成不良影响。

★ 能力训练指南

● 一、班组长的主要职责

- 1、负责向班组成员传达上级的指示精神和工作部署。
- 2、负责向车间主任请示汇报班组工作。
- 3、负责指挥本班组成员高效率地完成车间（工段）下达的各项任务。
- 4、负责督促检查班组成员严格遵守厂规厂纪和车间班组各项规章制度。
- 5、根据班组经济责任制的具体内容，负责班组成员的考核工作。
- 6、及时掌握班组成员的思想动态和生活中的困难，调动班组成员的工作积极性。
- 7、负责班组成员业务学习，提高班组整体素质，增强班组凝聚力和工作力

二、班组长应该扮演好以下角色

- 1、面对上级是执行者——不折不扣地完成任务是你的义务。
- 你的表现应该是：
- 正确领会上级的意图；
- 服从上级的指挥
- 就如何完成任务提出你的建议和所需要的帮助；
- 尽力克服困难，圆满完成任务；
- 及时向上级汇报任务完成情况。
- 面对上级是责任者——你必须为本班为本班姓的所有情况承担责任。
- 出现问题时，不推卸、指责和埋怨，主动承担责任，从自身找原因；
- 遇到困难里，走在员工的前边，妥善地解决问题

- **2、面对下级是领导者**——确保员工以高度热情、信心来完成任务。
- 你应该做到：
- 为班组设立共同的目标，让大家清楚努力的方向；
- 了解每位员工的特点，尽量给每个员工安排合适的工作；
- 利用各种办法激励你的员工，让他们保持自信和工作积极性；
- 保持与员工良好的沟通，了解他们的需求与愿望；
- 保持幽默和愉快的心情，在解决困难时表现出你的热情与信心；
- **面对下级是指挥者**——合理组织人力、财力与物力，以确保任务完成。
- 你应该做到：
- 就工作任务拿出整体思路和具体行动方案；
- 合理分工，明确职责；
- 做好工作的督导检查，及时发现问题，解决问题。

- **面对下级是教练**——能够发现员工工作中存在的不足，并及时提供指导与培训，以改善他们的行动。
- 你应该做到的：
- 善于发现员工的问题所在；
- 设立重点目标，制定培训计划；
- 选择合适的时机与方式进行培训；
- 及时评价与跟进，发现新的问题。
- **3、面对同级是合作者**——请站在他人立场上，了解他的需要，并尽力提供配合。
- 你应该注意：
- 一切从大局出发，不要只关注部门利益；
- 把握双赢原则，实现互利互惠；
- 真诚相待，互相尊重。

给您提个醒

- ——中层主管对你的期望：
 - 能够准确领会上级的指示和意图，并向员工布置与传达；
 - 能够带领本班组成员保质、保量、安全、准时地完成各项生产任务；
 - 能够及时准确地为上级提供基层信息。
- ——基层员工对你的期望：
 - 让每个人清楚要干什么，标准是什么；
 - 办事公道，一碗水端平。这里不是指平均主义，而是说要是非分明，奖罚公正；
 - 关心员工对工作的感受，关心员工的生活；
 - 员工工作中遇到困难时，能及时给予指导和帮助，而不是奚落和批评；
 - 当员工很好地完成工作任务时，能及时给予表扬和奖励。
- ——其他班长对你的期望：
 - 失误时，请多多谅解；
 - 需要时，请多多配合。

能力训练模块2：当好班组长应具备哪些能力

● 案例一 吵起来了

- 机加工车间又有一批活因为质量问题被质检班退回来了。
- 张班长越想越气，机加工班是按件拿工资的，返工越多，成本消耗越大，工人最终得到的奖金就越少。我们好不容易才拉到的单子，都要毁在他们的手里，他们每个月倒是有工资保证，我们的人可全都指望着单子做成了才能拿到钱呢。
- 小张急火火地找到质检班长：“周姐，怎么回事？这批活一次又一次地往回打，这个月的生产任务完成不了，我们班十几个兄弟的奖金可就泡汤了，怎么老跟我们过不去？”
- 周班长听完了小张的一番抱怨，她的火也直往上撞：“我们怎么回事？就因为你们的产品质量总不合格，害得我们增加了那么多工作量，质检员还一直冲我抱怨呢，我找谁去？”
- 为什么会出现这场冲突，张班长错在哪里？

- **案例二 岗检也出问题了**

- 车间召开岗检总结会，会上对机加工班劳动纪律的改善提出了口头表扬，但也明确指出，目前机加工班存在现场管理脏、乱、差的问题，要求近期整改。

- 确实，车间现场堆满了待加工的原材料、半成品，机床上满是油污，机床四周还散落着大量边角废料和铁屑……

- **案例三 小王也是个问题**

- 青工小王是参加工作不久的大学生，虽然学的是机械制造专业，但刚到班组时，连板子的名称都叫不上来，车床的电源开关在哪也不知道。上班已经两个月了，总是不能独立操作。车间主任还一再嘱咐张班长要好好带一带小王，说小王是个好苗子。

- 张班长也不是没有考虑：论学历，人家小王是科班出身，名牌大学毕业；论理论，材料特性、设备原理讲起来一套一套的，比咱还明白。但这干活的技术，可不短时间就能学会的，还不是都摸爬滚打，一点一点练出来的。

- 再说了，有几个大学生能安心学技术，在班组里干这吃苦受累的活？看得出来，小王最近工作积极性也不高，没把心思放在学习技术上。

● 案例四 关键时刻掉链子

● 有一件事儿也让张班长头疼。

● 这不，昨天班里接了某机研所一批精加工的急活，人家客户要求厂家一个星期内交货。当时，车间主任反复交待这个任务的重要性：这次任务相当于对我厂机加工能力水平的一次考验，任务完成的好坏，直接影响到我厂以后的机加工作业范围和业务量。

● 由于时间紧、任务重，张班长对班内工作进行了临时调整：由技术精湛的老李、小陈承担关键环节的加工任务，小王、老刘和小赵先放下手中的生产任务，配合老李、小陈工作。任务安排之后，老刘和小赵面面相觑，老李和小陈也面露难色。因为根据班级经济责任制考核制定，干不同的活拿不同的钱，如果这样安排，老刘和小赵的这个月奖金就要减少了。

● 老刘首先提出最近身体不太得劲儿，估计帮不上忙。小赵也推说技术不通，怕配合不利，希望班长安排他人。

★ 案例分析

- 从案例一看：好多时候，我们也有同感。班里任务完成的好坏，班长得负责；员工月底能不能拿到奖金，班长得操心；与其他部门发生冲突，班长得出面协调。当班长很不容易，容易起急。
- 但张班长即使心里再急，也不能这样说话。一味地埋怨与指责只会引起对方的反感与抵触，到头来会更加不利于问题的解决。看来，张班长真得学习一些人际沟通技巧了。
- 从案例二看：生产现场的管理十分重要。清洁、秩序的现场不仅可以提高产品质量、降低消耗，同时还可以提高员工素质，给大家创造一个愉悦的工作环境。班组长是生产现场管理的直接组织者，应了解现场管理的主要任务，掌握现场管理的科学方法，提高现场管理能力。

- 从案例三看：对于新员工来说，都是怀着美好的希望和憧憬进入公司的，他们往往具备一定的专业理论知识，但对工作现场却一无所知，无法胜任实际工作。班组长应该重视新员工培训，通过岗位培训，尽快让新员工把自己的理论知识和现场实际对上号，尽快让他们在班组工作中切实发挥作用。这样既能使他们尽快进入角色，又能使他们在工作中认识到自己的价值，使其热爱自己的工作岗位。因此，岗位培训能力是基层班组长必须具备的基本能力之一。

- 从案例四看：关键时刻能考验一个队伍的整体战斗力。出现这种情况，暴露了机加工班缺乏精神的现实。没有事的时候，你好，我好，大家都好。当个人利益与班级利益、公司利益发生矛盾的时候，就事不关己，高高挂起。

- 只有一个团结、协作的班组才是一个高效的战斗集体，一个能在激烈竞争中生存的团队。而一个班组是否具有凝聚力，关键在于班长。看来张班长真应该关注团队建设问题了。

★ 能力训练指南

● 一、提高专业水平

- 1、能够处理解决班组生产中一般的技术问题；
- 2、对于较大问题，能够正确做出判断并向上级或技术人员提供建议；
- 3、能够指导和培训员工。

● 二、加强自我管理

- 1、能够客观地认识自己、评价自己；
- 2、有明确的职业生涯规划，并为之做出坚持不懈的努力；
- 3、具有正确的角色意识，能履行自己的角色任务；
- 4、能够正确面对挫折、压力，保持乐观积极的工作态度；
- 5、能够合理安排时间，有条不紊地安排工作和生活。

● 三、培养你的领导艺术

- 1、善于与人沟通，具备协调班组内外关系的能力；
- 2、具备构筑团队，使班组成员上下一心，团结协作的能力；
- 3、善于调动他人的工作主动性和积极性，具备把员工的“要我去做”变成“我要去做”的激励能力。
- 4、有发现问题的意识和解决问题的能力；
- 5、有打破思维框框，创造性解决问题的创新能力。

● 四、提升你的班组管理能力

- 1、能够根据车间生产计划编制班组生产作业计划；
- 2、能够参与修定或改善本班组的作业指导书或操作规范；
- 3、能够组织召开班组各种会议，具有主持会议的能力；
- 4、具有督导员工完成任务的能力；
- 5、具有执行和落实规章制度的能力；
- 6、能够因地制宜、因人而异，组织形式多样的班组岗位培训，不断提高员工技能水平；
- 7、掌握一般应用文写作的方法，能够进行班组常用应用文写作。
- 8、具有较强的生产管理能力，包括质量管理、安全管理、现场管理、成本控制。

一点通

任何一个人都可能成为一个出色的管理者。但真正成为管理者的人并不多，这并非谁有管理的天分，只是大多数人都没有注意到管理能力这个问题。一名优秀的班组长相对一般员工需要具有出色的管理能力，而这些能力并不神秘，只要注意，我们都可以做到。

能力训练模块3： 班组长和企业共命运

● 案例一 他这样做聪明吗？

- 热工班长李健，聪明、健谈，也很滑头。当班长三年了，工作不好也不坏。
- “我真的认为当班长没什么意思。多吃苦多受累不说，就说班组管理吧：管严了，得罪人，遭骂；管松了，又会出漏子，领导不满意。再说了，芝麻大的官，没权也没钱，凑合着混呗。”的确，李健的精力能有一半用在工作上就不错了，听说私下里和朋友到郊区办了……
不过，说实话，要真让李健辞职不干，丢掉国营大企业的班长工作，他还真舍不得。他明白，私人小厂底儿薄、抗风险能力低，说关门就关门。
- 他的观点是当班长要学会拿多少钱干多少事，干好了只是给领导添彩儿。为他人拼命，犯傻！有精力还不如自己干点什么，多赚钱才是格的。

案例分析

- 我认为李健不够聪明，或者说眼光不够长远。原因有三，
- 其一、李健既想多赚钱，又不想丢掉本职工作，“脚踩两只船”，早晚有一天因为精力不济，赔了夫人又折兵；
- 其二、个人利益与企业利益是一致的，只有干好本职工作，为企业创造效益，才会增加个人收入；
- 其三、如果他把全部精力用于本职工作，把企业、班组当成施展抱负的舞台，相信他的个人能力将会得到更大的提高，个人职业生涯将会得到更大的发展。

● 案例二 打工妹的成功路

● 王小云现为天津塘沽开发区某独资企业的办公室主任，月薪8000，是令人羡慕的白领女士。

● 两年前，从未进过大城市的山东农村姑娘王小云随几个老乡来天津打工。虽然持有高中毕业证，但由于见识少，又没有任何的工厂工作经验，找一个合适的工作很不容易。身上可怜的生活费眼看就花光了，只得应聘了某独资企业卫生勤杂工的工作。公司要求她每天负责办公楼一至六层楼道、楼梯、卫生间的卫生保洁，月薪300元。

● 小云十分珍惜这份救命的工作，每天手脚不得闲，将地面、楼梯扶手擦得一尘不染，六个卫生间在小云的整理下也重新光亮起来。老板还逐渐发现，小云不仅能干，人缘还格外好，楼上楼下各部门的人都喜欢她。

● 于是，老板找小云谈话，让小云兼做各部门报纸分发和开水供应工作，月薪涨到500。

- 能够走进办公室，看到神秘的电脑、复印机，令农村姑娘王小云很是兴奋、好奇。按捺不住探究的冲动，业余时间，小云自费报名参加了现代办公设备应用能力培训班。
- 机会来了。这天，因为某项紧急业务，老板需打印一份材料，可办公室秘书小李因病请假，不会操作计算机的老板急得直冒汗，小云自告奋勇为老板解了燃眉之急。没几天，小云调到经理办公室，负责日常管理工作。
- 两年时间，小云凭着认真负责的敬业精神和勤奋好学的进取心，从一名保洁勤杂工做到了办公室经理。

案例分析

- 王小云的故事告诉我们，员工和企业的关系是双赢的。企业不是收容所，努力工作才是员工安身立命之本；企业不是福利院，员工要使自己的“价格”更可观，首先就要为企业创造更可观的“价值”；个人只有在工作岗位上倾注全部热情，积极进取，才能不断提升自身素质，才能施展人生抱负。

★ 能力培训指南

● 一、忠于公司，忠于上级，忠于本职工作

● 忠于公司，忠于上级，忠于本职工作，就是忠于自己。

● 正如每一棵树都必须有生根发芽的土地一样，一个人的事业要想取得成功就必须有一个成功的平台。假如你已经置身于一定的团体、企业之中，这个团体或企业就是你个人发展的平台，你必须忠诚于这个职业或工作，才有可能取得成功。

● 忠诚首先表现在忠于自己的本职工作。再小、再卑微的工作都蕴藏着巨大的机遇。王小云就是因为擦楼道、扫厕所时表现得十分出色，从而逐步登上了成功的阶梯。

● 二、要做就做得最好

- 多做一点，再多做一点，要做就做得最好，要超出别人的想象。
- 如果你以追求尽善尽美的态度去对待你的工作，它也能以一种相应的态度来回报你，给你带来意想不到的丰厚报酬。既然要做，为什么不做得更好呢？
- 做出一些出乎人们意料的成绩来，尤其在完成本职工作之后，多留意些额外的工作，当遇到机会需要你做时，要比上司要求你的做得更好——这就是获得上司注意的方法。其实，要获利领导的重视，有时候并不难，在那些微不足道的小事中，往往藏着很多让别人对我刮目相看的机会。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/497050066043006112>