

第四章 班组长领导力

第一节 班组管理概述

第二节 班组长的职责、地位与使命

第三节 班组长角色认知及面临的管理问题

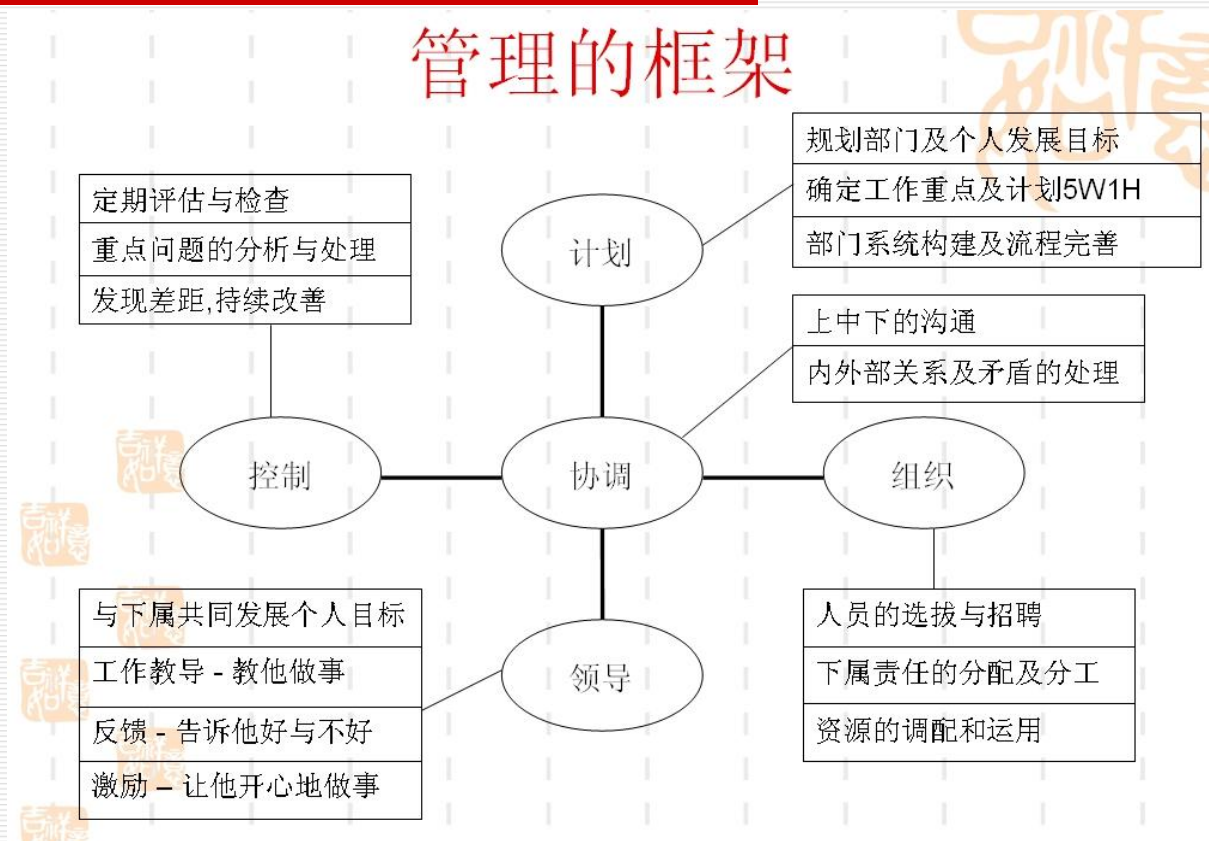
第四节 如何提高班组长领导能力

第五节 班组管理成熟度与员工管理

第一节 班组管理概述

- 班组是企业生产经营活动中的基层单位，班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、安全生产的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上级的职责。班组长职位不高，责任却不小。
- 作为一名班组长，除了专业技术之外，还需要具备相关的管理知识与技能。只有这样，才能确保班组这一企业“细胞”的健康成长

第一节 班组管理概述



班组管理的知识框架

第二节 班组长的职责、地位与使命

- 一、班组长的职责
- 二、班组长的地位
- 三、班组长的使命

一、班组长的职责

- 班组管理是企业的基础，班组长既应是技术骨干，又应是业务的多面手。班组长在员工面前有四大角色：管理者，教练，变革者，绩效伙伴。班组长在现场管理中的主要任务如表：

现场的问题	班组长的任务
作业者对工作 ◇ 不知道 ◇ 不能做 ◇ 不熟练	作业指导
人际关系 ◇ 不敞开心扉 ◇ 不够融合 ◇ 忧虑	人际关系管理
对作业方法或成果 ◇ 不好 ◇ 不容易 ◇ 讨厌	作业方法改善
对安全管理 ◇ 危险 ◇ 不安全 ◇ 安全意识淡漠	安全作业管理

一、班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地落实，因此班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括：

□ 劳务管理

□ 人事配调、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫生、福利、保健、团队建设等都属于劳务管理。

□ 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、机器保养等等。

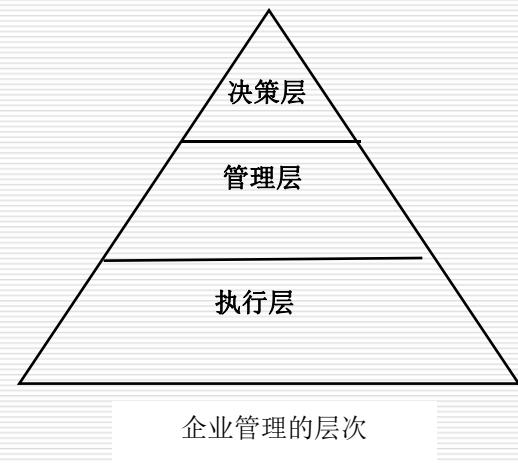
□ 辅助上级

□ 班组长应及时地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

二、班组长的地位

- 班组长作为企业最基层管理者，既是管理的主体，又是管理的客体。从企业管理层次来看，班组长处于基层也就是执行层，主要发挥着监督管理的作用。实际上，班组长既是一线的领导者，又是一线的生产者。
- 班组长的特殊地位决定了他要对三个阶层的人员采取不同的立场：
 1. 面对部下应站在代表经营者的立场上，用领导者的声音说话；
 2. 面对经营者他又应站在反映部下呼声的立场上，用部下的声音说话；
 3. 面对他的直接上司又应站在部下和上级辅助人员的立场讲话。

总之，班组长地位的特点可以用16个字来概括：职位不高，决策不少，“麻雀”虽小，责任不小。



三、班组长的使命

- 班组长的使命就是生产现场组织创造利润的生产活动。班组长的使命一般包括四个方面。
 - **提高产品质量**
 - 质量关系到市场和客户，班组长要领导员工为按时按量地生产高质量的产品而努力，有序组织生产，实施过程质量控制。
 - **提高生产效率**
 - 提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘生产潜力、改进操作和管理，加强员工技能培训，发挥员工特长，提高士气。
 - **降低成本**
 - 降低成本包括实施定人定物，材料定额，工序改善等降低生产成本。
 - **防止工伤和重大事故**
 - 一定要坚持以人为本、安全第一，防止工伤和重大事故，包括努力改进机械设备的安全性能，监督职工严格按照规程办事等。培训员工安全意识，组织消除安全隐患。
-

第三节 现场管理体系构建

- 一、班组长角色认知
- 二、班组长存在的管理问题

一、班组长角色认知

为了提高管理水平，班组长应提高自己的角色认知能力。角色认知是组织行为学中的一个概念，意思是指每个人都像生活在一个大舞台上，都在充当着一定的角色，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。

- 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

下级对上级有以下五个方面的期望：

1. 办事要公道
 2. 关心部下
 3. 准确发布命令
 4. 及时指导
 5. 需要荣誉
-

二、班组长存在的管理问题

目前，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，缺乏系统的管理知识。企业班组长存在的管理问题主要分为以下几大类型：

1. 生产技术型
2. 盲目执行型
3. 大撒把型
4. 劳动模范型
5. 哥们义气型

总之，现在的班组长由于种种原因，普遍缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力，导致了很好的企业决策在最基层却得不到有效的贯彻和执行。因此，班组长需要经过系统的理论培训来提高管理水平，使管理工作由自发上升到自觉的层次。班组长只有把职位权力因素和知识技能有机结合，才能成为一个班组的灵魂和核心。

第四节 如何提高班组长领导能力

- 一、班组长的职权
- 二、班组长领导素养的培养

一、班组长职权

权力类型

对于任何一名管理者而言，手中都具有一定的权力，这些权力随着管理者的职位高低而变化，这一权力称之为职位权力。职位权力分为奖励权，惩罚权、法定权、员工领袖权。

如何提高影响力

管理者的个人影响力不是一朝一夕就能轻易形成的，而且靠自己 and 员工们的长期共同积累形成的，管理者不能期望通过一件事或模仿谁就能提高自己的影响力，这是一种长期的感情投资。但领导者有了个人影响力之后，要慎用个人影响力，以免“透支”。当你具备了一定的个人影响力之后，应不得不用关键时刻使用，以应付突发性任务、紧急事件。古人所说“服人者，德服为上，才服为中，力服为下”，指的就是这个道理。

二、班组长领导素养的培养

1) 掌握沟通协调原则

- (1) 自信
- (2) 灵活应变
- (3) 真诚

2) 与员工沟通协调

- (1) 与员工沟通的原则—维护员工尊严；专心聆听；要求员工帮助解决问题
 - (2) 与员工沟通时应注意的事项—先表明自己的态度和做法；批人不揭皮；让员工充分表达想法
 - (3) 与员工发生冲突时就采取—自我批评；放下架子；冷却处理；请人调解；寻找机会；宽宏大量
-

二、班组长领导素养的培养

3) 与其它部门沟通的要点

- (1) 正确认识职能分工与配合
- (2) 建立必要的沟通渠道
- (3) 站在对方立场考虑事情
- (4) 善用专业优势，软性激励对方

4) 处理好与领导的关系

(1) 与领导相处的原则—尊重；服从；主动；坦诚；勇敢；理解；耐心；支持；理智

(2) 与领导相处应注意—只接受一个领导的命令；多倾听领导的看法和意见；了解领导的处境；经常向领导报告工作；主动为领导分担压力；让计划和数据说话。

第五节 班组管理成熟度与员工管理

- 目前，领导方式一般分为命令方式；说服方式；二者相当时可采用参与的方式；若领导者成熟度低于被领导者可考虑用授权的方式。此外，管理需要权变，领导者自身也需要权变，目前比较流行的管理方格图为班组长提供了一个定位自己，确定努力方向的地图。四种管理方式定义如下：
 - **命令**。指没有下属参与，只是执行上级的命令。这一领导方式被称为严父式的领导。
 - **说明**。指的是多给下属一些说明和指导，增加下属执行这项命令的自觉性，但是发出的命令是不容置疑的。这一领导方式又被称为慈父式的领导。
 - **参与**。指领导者在决策时征求并采纳下属的建议。
 - **授权**。指领导者给下属提出挑战性目标并充分相信他们能很好地完成目标，期间不做更多的干预。

第五节 班组管理成熟度与员工管理

管理方格图

