

浅谈班组长绩效提升的三种管理技能

蒋宇锋 黄志光 潘勤涛

常州中车铁马科技实业有限公司, 江苏 常州 213011

[摘要] 作为企业想要更好的发展, 更好的适应于社会经济的变化, 班组长在其中起到的作用十分的重要。虽然班组长在企业中并不是很大的官职, 但是它却是不可或缺的一部分, 在企业的管理中有着“兵头蛇尾”的作用。班组长也是公司在日常管理中的纽带, 具有承上启下的特殊作用。企业如果需要造就一支高素养的工作团队, 首先就需要让班组长可以起到很好的带头作用。因此, 一个好的班组长在企业中的作用是不容小觑的。文中以一名从业班组管理近 20 年的工作人员的经历出发, 从班组长的含义到班组长的使命任务, 并且阐述班组长在企业中的作用, 层层递进, 最后着重表明作为一名班组长, 应该怎样提升绩效的三种管理技能, 借此希望可以为新任班组长提供一些具有价值的经验方法, 快速的提高各位新任组长的管理技能。

[关键词] 班组长; 经营绩效; 人员管理; 时间管理; 思维导图

DOI: 10.33142/mem.v3i1.5802

中图分类号: F426.61

文献标识码: A

Brief Discussion on Three Management Skills of Team Leader's Performance Improvement

JIANG Yufeng, HUANG Zhiguang, PAN Qintao

CRRC Changzhou Tech-Mark Industrial Co., Ltd., Changzhou, Jiangsu, 213011, China

Abstract: As an enterprise, if it wants to develop better and adapt to the changes of social economy, the team leader plays a very important role. Although the team leader is not a big official position in the enterprise, it is an indispensable part and plays a "soldier head and snake tail" role in the management of the enterprise. The team leader is also the link of the company in daily management and plays a special role of connecting the preceding and the following. If an enterprise needs to create a high-quality work team, it first needs to let the team leader play a good leading role. Therefore, the role of a good team leader in the enterprise can not be underestimated. Based on the experience of a staff member who has been engaged in team management for nearly 20 years, this paper starts from the meaning of the team leader to the mission and task of the team leader, expounds the role of the team leader in the enterprise, and finally focuses on how to improve the three management skills of performance as a team leader, hoping to provide some valuable experience and methods for the new team leader, so as to improve the management skills of the new team leaders quickly.

Keywords: team leader; business performance; personnel management; time management; mind map

班组是一个企业经营生产活动的最基本的单位, 是企业经营管理中的基层结构。公司中的所有生产活动都是在班组中进行的, 从原材料的投入到产品的包装发售都离不开班组的运行活动, 因此班组的活动和素质都直接和公司的品牌、形象、产品的质量等方面息息相关。班组长不仅需要加强和领导的关系, 让领导可以放心企业的基层管理, 为公司创造更好的收益, 还应该关心员工, 团结员工, 从员工出发, 把领导所安排的管理制度、生产任务等准确的传达到班组人员, 保证班组人员可以更好的为企业的发展奉献自己的力量。只有更好的提升班组长的综合管理素质, 尤其是管理技能, 才能使班组生机勃勃, 企业才会有长久之不衰的生命活力, 才能在激烈的市场竞争中立于不败之地, 在市场中脱颖而出。

1 班组长的含义和班组长的使命任务

1.1 什么叫班组长

班组是为了完成共同生产任务, 由一定数量的操作人员在统一指挥、明确分工和密切配合而形成的一个工作集体。班组长正是这一群人的领导者, 他是生产活动的指挥者和组织者, 也是直接的生产者。具体来说, 班组长是指

在生产现场直接管辖生产线的直接工作者, 并对生产活动负责的人, 还可以称呼为“组长、班长”等。

1.2 班组长的使命任务

班组长作为奋斗在工厂、车间的一线人员, 作为生产活动的监督者和指导者, 主要具备四个方面的使命任务:

(1) 把控生产产品的质量。班组长作为工厂的监督者, 在生产活动中应该认真的检查产品的质量, 保证员工在完成的同时也需要对质量进行严格的把控, 让产品流入客户时可以得到好的口碑。

(2) 提高生产效率。班组长作为工厂和车间的指导者, 需要在工作的过程中不断的创新新的方法或者是指导员工运用新的技术提高生产效率, 改进操作步骤和设备, 生产出高质量的产品。

(3) 降低成本。班组长作为公司的基石, 应该从各个方面保证公司的开支可以得到不必要的浪费, 包括节约原材料、成本的开支等。

(4) 防止重大工伤事故的发生。班组长应该在员工工作时进行不定时的检查, 防止员工在工作过程中发生事

故；及时的对生产的设备进行运行检查和安全检查，防止设备在运行过程中发生事故，造成员工伤亡；全面的落实基本的设备操作，并且要求每一名员工都将此熟记于心，避免由于操作不当引起的事故伤害。班组长在工作中也犹如一个安全检查员，需要保持高度警惕的心，避免事故发生。

2 班组长的作用

2.1 班组长是公司的最基础的力量，是公司企业的“细胞”

企业的发展中，最基础的力量是班组的存在。如果将企业比作一个金字塔，那班组在这座金字塔中就是最重要也必需的基石，员工正是这些基石的缔造者，也是因为有这些不停为金字塔添砖加瓦的人的存在，才可以保证金字塔难以崩塌。但是在这些缔造者中有一个至关重要的组织者——班组长。正是因为有了班组长才让员工们得到了更好的管理，才会有了一个纽带将他们都组织在一起，大家都一起将这个基石进行维护，让基石稳如磐石。同时，班组长作为基石的维护保修者，作为站在生产前线的指挥员和监督员，他们既是公司生产活动的技术骨干，又是班组生产管理活动的组织者和实施者，是工厂、车间和一线员工之间沟通的桥梁。班组长和员工们共同奋斗在生产前线，企业的管理制度、生产任务、安全和工作思想都需要班组长进行落实和推动，因此这就必须要求班组长充分的了解公司的发展目标和发展历程，熟悉公司的企业文化和员工的性格特征，熟悉工厂和车间中的每一项工作中的重要部分，熟悉每一种材料的剩余和生产，熟悉设备的运行程度和使用状态，而且还必须保持着一颗公正公平的心，真心实意的为了企业和员工出发，保证两者之间可以更好的和谐发展。这些方面，除了需要具备最基础的理论知识以外，还需要靠平时在工作中的经验积累和经验总结，更应该是将自己融入到企业和工厂的发展中，将自己看作企业中“细胞”，生生不息，共同组成庞大的“器官”结构。

2.2 班组长是企业员工素质最真实的反映，可以对员工起到带头作用

班组长的素质直接影响到整个班组的生产和水平，这要求班组长在工作中不仅要认真负责，严格的按照企业的管理制度来执行工作，还要学会变通，可以灵活的处理班组内的事务，面对突发事件也可以从容淡定的处理，最主要的是需要在班组全体员工中做到表率，起到良好的带头作用，让组员可以更好的得到教导和启发，提高班组的整体素质。对于班组人员而言，只有良好的工作能力和工作态度才可以让他们敬佩。作为一名班组长，必须让自己的工作可以得到员工的认可，让员工感到真正的信服，才可以直接的提升班组的管理能力。因此，班组长的素质直接影响整个班组的素质，直接影响生产任务的完成度和生产产品的质量好坏，直接影响班组的管理和绩效的提升。只有充分的认识班组长在班组和企业中的重要作用，才能更好的将班组的管理工作落到实处，才可以提高班组长在班组中的绩效。

3 班组长提升绩效的三种管理技

3.1 班组 262 人员管理原则

班组长的日常班组管理体现的导向会直接影响班组员工的行为举止。无论是奖励、表扬、处罚、批评和绩效考评等管理手段，在这些日常班组管理导向的影响下会逐渐形成班组的工作氛围。一个优秀的班组长一定是一个善于用人的班组长。

所谓 262 人员管理原则，即将班组员工分为三组，分别为 20%、60%和 20%占比进行分组分类管理原则。前面的 20%员工属于班组内好的、积极向上的、无论何事都不需要班组长操心的、一点就通的等，可作为班组的标杆员工进行管理。中间的 60%员工属于班组内中等、属于不上不下的、观望状态的、需时常点拨等，可通过对标杆员工的激励管理引导该组员工成为标杆。后面的 20%员工属于差的、消极怠慢的、任何事情都干不好的、屡教不改的等，可作为班组的刺头员工进行管理。作为班组长，根据实际情况制定差异化的管理制度，让付出更多的员工可以感受到企业对于自己的不一样，同时也可以对懒散的员工进行催促，提高他们的工作积极性。如果在班组的管理中，没有体现那差异化管理，那么这对待员工是存在不公平性的，这很大可能会使员工失去工作的兴趣，不仅不会对班组起到良好的作用，反而会促使班组内部出现矛盾，拖班组的后退。而且班组长在工作中还需要做到对待员工要适宜，恩威并施。

树立标杆是绩效管理中最高效的管理工具。班组长要学会赏识员工的优点，树立标杆员工。俗话说的好，“好孩子是夸出来的”，在班组中的员工也是如此，对待工作认真负责的员工，一定要时刻给予员工一种我很需要你的感觉，不吝表扬和赞美，让员工感觉到你的认可和需要。这样不仅满足了员工的被需要感，而且会促使他们信息倍增，更加积极努力的工作。同时，这种赞美一定是贴切于员工的工作经历，而不是胡编滥造，没有理由的吹捧。标杆员工在工作方法和态度上都起积极关键的作用，树立好标杆，充分利用榜样的力量，建立团结协作、积极向上的团队文化，尤其需要充分利用好标杆员工的优秀工作示例，正向激励员工，让中间的 60%员工向高标准员工看齐，提高组员的做事的标准。班组长每月给组员的绩效考评分，更要体现出标杆员工的差异性。如果班组长对于员工的打分敷衍，并没有在分数中表面得分项和失分项，这属于在工作中并未尽到自己的职责，同时也不能奢望员工可以积极的工作。只要制定公平和透明的打分和管理机制，按照多劳多得的原则进行分配才可以使得付出多的员工感到安慰和值得。只有进行公正的管理才可以促进员工积极的工作，提高绩效。

班组长在工作中学会恩威并施很重要。在工作中，一定要尊重和理解员工，不用权力压人，要懂得将权力用到合适的地方。用威信和威望去感召员工，懂得体谅员工工作的不易，不用自己手中的权力去制约员工，让员工在工作中并不舒心，这会使得员工很难会跟随班组长的工作，

很难服从班组长的权威。作为一名班组长应该要具备好的度量,善于处理和员工的矛盾关系,在工作中认真负责,掌握好管理的分寸,注意和员工说话的态度和方式,让员工心甘情愿的付出管理和约束。恩威并施不仅利于磨练意志,还可以在员工中树立好的威信。在工作中更应该用阳关的心态去对待员工,保持平易近人,让员工感受到作为班组长的关切,有利于班组的内部发展和凝聚力的凝结。

管理好刺头员工,最大化降低他们的负面行为对其他人的影响。对员工违背组织目的的非期望行为进行惩罚,使得负面行为不再发生,积极的向正确方向转移。奖优罚劣是不可或缺的,树立好负面典型和底线行为,触碰底线必罚,当然应视情节严重性酌情处理。不仅作用于当事人,而且还会间接影响到周围其他人。人都有趋利避害的心理,哪怕处罚很轻微,大家都会努力避免,管理好班组最后的20%员工的同时,还能震慑中间的60%员工不能触碰班组管理的红线底线,可大幅减少刺头员工的人数。

班组长要加强班组员工的纪律管理。对班组成员进行劳动纪律和作业纪律管理,严格执行班组考核制度。考核要公平、公正、公开。考核公平是避免班组长与组员矛盾激化的首要条件,绩效奖惩各方面不搞特殊化管理。考核公开就是要让班组成员都知道,及时对应受到教育的人起到良好的警示和促进作用,从而提高班组人员对劳动纪律的认识。

3.2 四象限时间管理工作法

管理学家史蒂芬柯维提出的四象限时间管理方法也是班组长提升绩效常用的管理技能。主要是按照事情的重要程度和紧急情况分为重要又紧急、重要不紧急、紧急不重要、不重要不紧急四个部分。重要的事情就是做好了会产生很好的结果,如果不做,就会产生很严重的后果。紧急的事情就是需要马上去做的事情,但紧急的事情不一定是重要的事情。

第一象限:重要又紧急(马上行动)。这一个象限包括一般都是具有时间性和紧急性的任务,必须要立即完成,不能耽误。面对这类事情的时候,必须要集中精力,保持高度的集中,要保证准时且有效率。如果在此过程中感觉到心有余而力不足就很需要考虑是否是自己在进行时间规划的情况下出现问题,难以平衡。这种情况下,一方面可以尽量避免此类事情的发生,另一方面需要借助其他的技能来实现高效率的工作。

第二象限:重要而不紧急(制定计划)。这个象限不具备时间上的紧迫性但仍然很重要,对工厂、车间、员工之间都会产生影响。在面对这类事情时,必须要进行有计划的规划,保证这件事情在未发生变质的情况下就已经被阻止。这样可以做到未雨绸缪,防患于未然,让自己的效率可以得到一定的提升和工作绩效得到提高。因此,将时间和精力主要集中于重要而不紧急的事情上,可以得到更好的进步。

第三象限:紧急但不重要(授权他人帮忙)。这个象限集中在一些紧急但不重要的事情上,我们往往也是在这个象限上耽误最多的时间,注重一些时间紧张但是却没有

重要作用的事情。面对这种情况,我们可以将此事交给一个靠谱的人完成,或者我们找同事进行辅助,快速完成。

第四象限:既不重要又不紧急(不去做)。该象限事件在日常生活中很常见的琐事,我们应尽量放弃,最好别去做。

四象限时间管理工作法的原则是需要分清事情的紧急与否,重要程度:紧急重要的事件必须马上完成,不拖延;紧急不重要的事交给靠谱的人去做;不重要不紧急的事情,可以在空闲时间完成;重要不紧急的事,有计划的一步一步的完成。只有在工作中学会这四象限时间管理方法,才可以更好的完成工作进度。

3.3 思维导图分析法

所谓思维导图就是借助图文并茂的方式将表达各级主题的主要内容通过类似流程图的形式展现出来,将重要的内容进行层层递进,层层细化。在绘制思维导图的过程中,还可以运用不同的色彩、图像和关键词之间形成记忆链接。思维导图在我们的生活中的应用也比较广泛,在工作、学习、沟通中都可以展现出独属于它的技巧。在学习新的知识的过程中,借助思维导图,可以更快的学习新知识,在记忆链接的作用下也更好的可以激发自身的联想和创新,也可以更好的整合各种知识,将知识之间搭成桥梁,达到你想达到的学习目标或者工作目标。

思维导图对于我们的学习也具有很大的作用。不仅可以提高学习效率,还可以增强记忆和理解力。在记笔记时,使用关键词进行记录,可以达到事半功倍的效果,提高我们的倾听能力。思维导图的建立有利于我们将所思考的问题进行全面、系统的分析和描述,有助于我们对所思考问题创造性的思考,从而便于找到解决问题的关键因素和环节。思维导图可以激发我们丰富的联想力,可以将杂乱无章头脑风暴层面的许多因果分析毫无障碍的表现出来,包括思考的深刻性、发散性、联想、辩证等等。

4 结语

总而言之,班组长在企业的管理活动中是不可或缺的,提高班组长的管理技能,不仅可以提高班组长自身的绩效,还可以提高公司的效益和员工的整体素质。一个企业的兴衰和班组长的管理水平是离不开的,只有管理技能得到大幅度的提升,才可以更好的保证班组长的任务得到实现。不积跬步,无以至千里;不积小流,无以成江海。只有所有的班组长都提升自己的管理技能,才可以提高自身的绩效,提高公司的发展前景,让公司的发展可以稳步向前。

【参考文献】

[1] 吕亚芳. 浅谈班组长在班组管理中的重要作用[J]. 中国质量, 2014(2): 32.

[2] 刘建华. 论班组长在企业管理中的重要作用[J]. 科技资讯, 2014(3): 67.

作者简介: 蒋宇锋(1982.4-)男,常州工学院,机械设计制造及其自动化,常州中车铁马科技实业有限公司,工段长,装配钳工高级技师。