

企业管理培训  
系列教程

第1辑

# 班组管理 与 团队建设

百朗教育 编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

# 班组管理与团队建设

百朗教育◆编著

北京燕山出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

班组管理与团队建设/百朗教育编著. —北京:  
北京燕山出版社, 2009. 12  
(企业管理培训系列教程. 第1辑)  
ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1

I. 班… II. 百… III. 生产小组 - 工业企业管理 - 教材  
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235584 号

---

**班组管理与团队建设**

出版发行: 北京燕山出版社  
责任编辑: 李涛  
地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号  
邮政编码: 100054  
电 话: 010 - 65240430  
经 销: 各地新华书店  
印 刷: 北京正道印刷厂  
开 本: 889mm × 1194mm 1/16  
印 张: 145.75  
字 数: 2028 千字  
版 次: 2010 年 2 月第 1 版  
印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1  
定 价: 800.00 元 (全 10 册)

---

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。  
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

# 前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

# 目 录

## 第一部分 班组管理概述

第一章 班组长岗位分析 .....	(1)
第二章 班组管理理论与方法 .....	(6)
第一节 现代班组管理理论 .....	(6)
第二节 现代班组管理方法 .....	(18)

## 第二部分 班组长基础管理能力

第一章 高执行力的班组计划管理 .....	(34)
第一节 以结果为导向——落实计划 .....	(34)
第二节 不因事小而不为——环环精细 .....	(36)
第三节 全员计划管理——事事到人 .....	(38)
第二章 生命价值管理——时间管理 .....	(42)
第一节 时间管理的意义 .....	(42)
第二节 有成效地支配时间——做该做的事 .....	(44)
第三节 有效率地支配时间——正确地做事 .....	(47)
第三章 人际沟通能力——营造和谐的工作关系 .....	(52)

## 第三部分 班组长现场管理技能与工具

第一章 5S 与现场管理 .....	(74)
第一节 实用的 5S 管理方法 .....	(74)
第二节 现场管理五大方法 .....	(79)
第二章 现场安全管理 .....	(84)
第三章 零缺陷全面质量管理 .....	(100)

第一节 认识班组零缺陷质量管理 .....	(100)
第二节 坚持班组质量管理原则 .....	(104)
第三节 掌握班组质量管理方法 .....	(107)
第四章 高效率设备管理 .....	(115)
第五章 班组成本管理 .....	(130)
第一节 认识班组现场的九大浪费现象 .....	(131)
第二节 根除浪费的两种方法 .....	(133)

## 第四部分 班组团队建设

第一章 塑造成功团队 .....	(139)
第一节 团队的知识 .....	(139)
第二节 创建学习型团队 .....	(155)
第三节 班组长的授权技巧 .....	(162)
第四节 提升团队的执行力 .....	(166)
第二章 注重团队建设 .....	(177)
第一节 班组人员配备 .....	(177)
第二节 人员管理艺术 .....	(181)

# 第一部分 班组管理概述

## 第一章 班组长岗位分析

班组长是班组安全生产的第一责任人。班组长虽说是“兵头将尾”，但所起的作用不可低估，一方面要上情下达，另一方面又要带领班组成员开展具体工作，从一定程度上来说，班组长的素质和能力直接影响班组的水平、工作绩效。

### 一、班组的概念及职能

班组是企业中基本作业单位，是企业内部最基层的劳动和管理组织。在一般企业里，班组长不算“干部”，但实际上，班组长基本具备了“干部”的管理职能。因此，班组长也被称为“兵头将尾”。

现代企业的管理结构一般都是三角形样式，基本上可以分为三层，即决策层（高层）、执行层（中层）、操作层（基层）。高层“动脑”，中层“动口”，基层“动手”。班组即为基层组织。

班组的特点：

- (1) 结构小——班组为企业最基层单位，结构最小，不能再分。
- (2) 管理全——质量、安全、生产、工艺、劳动纪律……麻雀虽小，五脏俱全。
- (3) 工作细——班组工作非常具体，需要班组长耐心、细致。
- (4) 任务实——上面千条线，下面一根针，企业所有管理内容最终都要落实到班组。
- (5) 群众性——班组工作是一项群众性很强的活动，需要班组长团结员工，集中大家的智慧和力量才能更好地完成。

### 二、班组长在生产管理中的地位

一个班组中的领导者就是班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有序地进行，产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。



### 1. 班组长的作用

班组是企业的最小生产单位，班组管理是企业管理中的基础。无论什么行业、工种，它的共同特点就是拥有共同的劳动的手段和对象，直接承担着一定的生产任务，其中也包括服务产品，因此班组长有三个重要作用：

(1) 班组长影响着公司生产决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着企业目标利润的最终实现。

(2) 班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带。

(3) 班组长是生产的直接组织者和生产的劳动者，所以班组长既是技术骨干，又应该是业务上的多面手。

### 2. 班组长的立场

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。班组长既是产品生产的组织领导者，也是直接的生产者。

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上说话。

## 三、班组长在生产管理中的职责

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决策能否顺利地实施，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：

### 1. 劳务管理

人员的调配、排班、勤务、考勤、员工的情绪管理，新进员工技术培训以及安全操作，生产现场的卫生，班组的建设等都属于劳务管理。

### 2. 生产管理职责

生产管理职责包括现场作业、人员管理、产品质量、制造成本材料管理、机器保养等。

### 3. 辅助上级

班组长应及时、准确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。

## 四、班组长的权限

在班组日常管理中，班组长拥有八大权力：

第一，班组长具有指挥管理权。

第二，班组长具有劳动组织权——有权对本班组的劳动力进行调配；有权改善劳动组织，实行优化组合；有权批准一定范围内的假期，安排顶班倒休；有权执行劳动纪律，维护生产正常秩序。

第三，班组长具有完善制度权——制定贯彻上级的管理实施细则，落实各种工作制度和责任制度。

第四，班组长具有抵制违章权——有权制止违章操作，拒绝违章指挥。

第五，班组长具有奖惩建议权。

第六，班组长具有奖金分配权。

第七，班组长具有举才推荐权。

第八，班组长具有维护权益权——有权维护班组员工的合法权益。

## 五、班组长的类型

大部分班组长都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，他们缺乏系统的管理知识。经验很重要，但是经验毕竟不系统，存在一些盲区，所以必须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。现在企业的班组长的管理水平现状主要有以下几大类型：

### 1. 生产技术型

生产技术型的班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常常用对待机器的方法来对待人，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，因此这一类的班组长有必要进行人际关系方面的学习。

### 2. 盲目执行型

盲目执行型的班组长带有比较浓厚的计划经济时期的特点，他们往往缺乏创新和管理能力，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

### 3. 大撒把型

在企业中，有些班组长本身不是很乐意担任这一职务，所以上任后往往采取无为而治的做法，在工作中往往表现为得过且过，对工作没有责任心。所以这样的班组长实际上完全是徒有虚名，因此在班组成员中势必也没有任何威信。

### 4. 劳动模范型

在工作中，劳动模范型的班组长一般能踏踏实实、勤勤恳恳，但却不适合担任领导工作，因此这部分人如果不进行管理能力方面的学习是很难胜任领导工作的。

### 5. 哥们儿义气型

哥们儿义气型的班组长对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们儿一样，在工作中自然也容易义气、感情用事，缺乏原则性，实际上早已把自己混同于非正式的小团体的小头目，没有发挥应有的班组长的作用。

## 六、班组长应具备的要求

班组长虽处于“兵头将尾”，但并不是所有的人都能胜任这一岗位，只有具备一定的要求才有可能当上班组长，也才有可能做得很优秀，领导喜欢你，员工也肯为你努力。具体而言，班组长应具备以下一些条件：

### 1. 职责知识

职责知识就是在正确理解企业经营方针的基础上，从本质上理解班组长这一管理岗位的职责，明确自己的责任目标，从部门经营的角度把握作为班组负责人的责、权、利，正确理解、灵活运用企业制度为班组服务。

(1) 有强烈的目标管理意识，熟悉目标管理体系运作。

- (2) 能根据公司要求制定合理的、具有挑战性的班组目标。
- (3) 能进行项目细化, 建立并完善统计渠道, 实施推移管理。
- (4) 能根据推移管理图进行趋势分析, 找出重点业务课题。
- (5) 能进行班组及个人业绩考核, 活用公司绩效管理体系进行业绩激励。

## 2. 业务知识

全面了解本部门相关的业务流程, 掌握必要的专业技术、业务技能和管理技术, 有足够的实务运作能力。对于班组长来说, 能组织班组正常开展业务活动, 按时保质保量地完成生产任务, 具体表现在:

- (1) 日常管理: 开好每日班会, 一日工作有序化, 做好分工配合、提高效率。
- (2) 安全文明生产: 关注细节, 掌握现场 5S 及安全管理的要点, 扎实推进。
- (3) 重抓质量: 做好产前策划, 抓改善、抓落实, 稳步提高工作质量和产品质量。
- (4) 做好物料管理: 做好产前准备、产中控制、产后检查, 防止混用, 减少浪费。
- (5) 设备管理: 做好一级维护, 参与工艺改进, 提高生产效率, 降低成本。
- (6) 成本管理: 提高质量、减少浪费, 节能降耗、提高工效。

## 3. 沟通能力

有一定的书面表达和口头表达能力, 掌握必要的说服技巧, 能充分、得体、有效地与人沟通, 争取上司、同级和部下的理解和支持, 能恰当地进行冲突管理, 进行跨部门、跨级别的业务协调。

- (1) 做好班组人员管理, 提高一线员工的应变能力。
- (2) 有良好的沟通习惯和沟通技巧, 善于报告、联络、协商。
- (3) 注重人的心理分析, 善于处理班组内外的人际关系, 争取各方面业务支持。
- (4) 创造乐观、积极、友善、向上的工作气氛, 培养良好班组风气, 形成好“土壤”。

## 4. 改善能力

围绕班组目标对比现状, 发现差距和问题, 通过业务改善和管理改善, 提高业绩和业绩能力。

- (1) 有正确的问题意识, 敢于正视问题、充分利用问题带来的改进机会。
- (2) 保持对问题的敏锐性, 能用专业眼光和方法深刻发现问题。
- (3) 能运用 PDCA 循环(计划、实施、检查、应对)及 8D 法分析和解决问题。
- (4) 熟练掌握必要的管理工具, 能利用科学工具和方法推进业务改善。

## 4. 带人能力

尊重员工, 诚心对待员工, 重视自我培养和部下培养, 能教人、能带队伍; 不断完善组织建设、培养良好班风, 提高班组战斗力。

- (1) 加强自我培养, 不断增加自己的可转移技能。
- (2) 因材施教, 高效率地传授业务知识。
- (3) 善于总结, 掌握基础工作方法。
- (4) 做好新员工和多能工培养工作, 提升员工技能。
- (5) 公平、公正地考核评价, 恰到好处地批评和表扬。

## 七、班组长的工作方法

### 1. 依靠骨干

班组是一个团队，要将十几人、几十人凝聚在一起，顺利完成生产任务，班组长应充分利用班组骨干，采用分工负责、分工不分家的策略。

### 2. 突出重点

每天的工作纷繁复杂，班组长应注意区分主次，优先解决重点问题，重点问题解决了，也就完成当天工作的80%，如果主次不分，很容易造成混乱。

### 3. 抓两头带中间

班组成员有先进的，也有落后的，班组长应重点抓好两个极端的人员，顺带抓好“中游”人员。

### 4. 抓紧解决问题

班组长切忌议而不决，决而不行，行而不果。解决问题要提倡：一要快，二要狠，三要落实。

### 5. 善于协调

协调时应注意遵循以下原则：

- (1) 以公为先，做到公心、公平、公正。
- (2) 以诚为本，做到诚心、诚意、诚实。
- (3) 以和为贵，做到和衷、和睦、和谐。
- (4) 以适为策，做到适可、适当、适度。
- (5) 以忍为礼，做到忍心、忍耐、忍让。

### 6. 激励的方法

激励包括物质激励和精神激励。激励时应注意以下几个方面：

- (1) 要注意实时激励——把握激励的时机。
- (2) 要注意适量激励——掌握激励的频率。
- (3) 要注意适度激励——调好激励的程度。

## 第二章 班组管理理论与方法

### 第一节 现代班组管理理论

“认为那些居于领导职位的人就一定有领导行为、能发挥领导作用的观点明显是错误的。这些人中有的领导有方，有的领导不力，还有的根本没有什么领导作用。”

——约翰·科特

#### 一、领导者与管理者

##### （一）领导和管理的是一回事吗

从本质上说，管理是建立在合法、有报酬和强制性的基础上对下属命令的行为。下属必须遵循管理者的指示。在此过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作，但是领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。因此，一个人可能既是管理者，也是领导者，但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。

一个人可能是领导者但并不是管理者，非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子，组织没有赋予他们职位和权力，他们也没有义务去负责企业的计划和组织工作，但他们却能引导和激励，甚至命令自己的成员。

一个人可能是个管理者，但并不是个领导者。领导的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由强弱赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿，因此，有些握有职权的管理者如果没有部下的服从，也就谈不上是真正意义上的领导者。

对非正式组织中有影响力的人参加企业正式组织的管理，会大大有益于管理的成效。对不具备领导才能的人应该从管理人员队伍中剔除或减少。

##### （二）提高管理者的领导力

###### 1. 什么是领导力

领导力是一种规划前景和引领方向的能力，并且通过对个人、团队或者组织的激励，领导他们和谐地实现共同的目标。诺曼·施瓦茨柯普夫将军有句名言：“领导力是策略与个性的有机结合，但如果您只能拥有其一，宁可缺少策略，也不能缺少个性。”

正直、信任和威信（非官方式的权威）是有效领导力的基本，同时还应该拥有眼光和胆识。一个优秀的领导者还必须是一个善于沟通的人，具有鼓舞士气的能力，并且能够凭借个人的魅力和相关的技能、经验和能

力，赢得人们的尊重。由此而产生的领导力能发挥鼓舞人们把能力发挥到极致的作用。

领导力不是独裁和专制，而是采用非正式、劝导的形式。并且，一个成熟的领导者还必须具有很好的适应能力，能够根据不同团队和任务的需要来调整自身的领导能力。成熟的领导者熟知威信的作用，能够通过获得团队的信任和支持来提高他们的执行力，而不是依靠职位的关系而对下属滥用权力。非官方式的权威意味着您是通过专业的能力和学识来获得人们的信任和尊重。具体说来，领导行为至少应当包括三个环节：第一，向人们指出（或叫描绘）前景；第二，说服动员与组织人们加入；第三，激励人们战胜困难的勇气和意志。

真正领导力的本质就是具有前瞻性、冒险性和勇气，具有鼓舞人们对团队的使命或组织的价值观产生向心力的力量。它来源于领导的智慧和学识，领导所获得的尊重是来自于团队对其的信任。也就是说领导必须具备高水平的专业学识和技能，同时还必须真正领会领导力所具备的个人风格。

## 2. 领导力风格

丘吉尔和甘地都是出色的领导者，却拥有截然不同的领导力风格。根据美国 PDP 组织（Professional Diamic Programs）领导特质分析系统 29 年的研究和实践，以及全球 1600 万人次的使用案例，将领导者分为五大类型，并分别用五种动物来形容：老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型、变色龙型。不同类型的领导者也因此呈现出不同的领导风格：

### （1）老虎型

他们的共同性格为充满自信、竞争心强、主动且企图心强烈，是个有决断力的领导者。一般而言，老虎型的人胸怀大志，勇于冒险，看问题能够直指核心，并对目标全力以赴。他们在领导风格及决策上，强调权威与果断，一切均以目标和实质性的成果为导向，擅长危机处理。此种性格最适合开创性与改革性的工作。GE 的前任 CEO 杰克·韦尔奇就是典型的代表人物。

### （2）考拉型

他们的共同特质为平易近人、敦厚可靠、强调和谐合作、避免冲突与不具批判性。在行为上，表现出不慌不忙、冷静自持的态度。他们注重稳定与中长期规划，现实生活中，常会反思自省并以和谐为中心，即使面对困境，也能泰然自若，从容应付。在决策上，他们需要较充足的时间做规划、意志坚定、步调稳健。考拉族群可说是一群默默耕耘的无名英雄，在平凡中见其伟大。印度现代民族解放运动的著名领袖甘地即是最佳的写照。

### （3）孔雀型

人际关系能力极强，他们擅长口语表达，很会沟通激励、描绘愿景并带动气氛，是宣扬理念、塑造愿景的能手。他们喜欢跟别人互动，重视群体的归属感，能够透过人的关系发挥影响力。由于他们富同情心并乐于分享，具有鼓舞性和带动性，善于交际，在无形性的领域中，孔雀型的领导者都有很杰出的表现。

### （4）猫头鹰型

他们给人的第一印象是稳重，行为中规中矩，很有责任感，行事条理分明，一切根据制度与规定，重视承诺与纪律，有完美主义的倾向，让人非常信赖。猫头鹰型的人重视达到目标的每一个过程之精确性，重视是非对错，在专业上追求精益求精，容易成为专业领域的专家。他们分析力强、要求标准高、不能容忍错误且自律甚严，在组织中是值得托付的好伙伴。包青天的铁面无私、明察秋毫、即为猫头鹰族群的典型代表。

### （5）变色龙型

他们的共同特征为适应力及弹性都相当强，对内擅长协调，对外擅长于整合资源，兼容并蓄，以合理化及中庸之道来待人处事。变色龙型的领导者会依组织目标及所处环境的任务需求，随时调整自己，因为他们往往

没有预设立场，不走极端，柔软性高，言谈举止都很得体，是个称职的谈判斡旋高手，也是手腕圆融的外交人才。在环境遽变的时代，他们更能随机应变，因此不论在企业开创期、过渡期或转型期，均非常需要此种人才参与。

风格没有“对”与“错”之分，在不同人文或商业环境中可能需要沿用不同的风格。当然，一个特定的角色可能更需要您具备某种风格。例如，一位军队的指挥官在与敌人对抗中就必须有绝对的指挥风格的领导力，而一位中学老师面对处于青春期、充满反叛情绪的学生，更需要的是亲和型的风格。

您的领导力是属于哪种风格呢？您可能需要转换不同的风格来满足一定时期的需要，或者，有时您不得不把七种风格集于一身。毫无疑问地，只有其中的一种是您自己的风格。重要的不是您拥有哪种风格，而是您的风格到底有多老到。培养领导力的过程中一个最具有误导性的做法就是把人们引向一个所谓的正确的风格，而忽略了个人的风格。优秀的领导力建立在您对自身领导力风格的了解，在此基础上通过加强对其他风格的认知，从而形成一个更加丰富的个人风格。懂得如何调适您的风格将有助于进一步地拓展您的沟通、关系策略，进而提升您的领导力并达成您的预期目标。

### （三）提升领导力就要提高影响力

#### 小故事：陈阿土的故事

陈阿土是台湾的农民，从来没有出过远门。攒了半辈子的钱，终于参加一个旅游团出了国。国外的一切都是非常新鲜的，关键是，陈阿土参加的是豪华团，一个人住一个标准间。这让他新奇不已。早晨，服务生来敲门送早餐时大声说道：“Good Morning Sir!”陈阿土愣住了。这是什么意思呢？在自己的家乡，一般陌生的人见面都会问：“您贵姓？”于是陈阿土大声叫道：“我叫陈阿土！”如是这般，连着三天，都是那个服务生来敲门，每天都大声说：“Good Morning sir!”而陈阿土亦大声回道：“我叫陈阿土！”但他非常的生气。这个服务生也太笨了，天天问自己叫什么，告诉他又记不住，很烦的。终于他忍不住去问导游，“Good Morning Sir!”是什么意思，导游告诉了他，天啊!!真是丢脸死了。陈阿土反复练习“Good Morning Sir!”这个词，以便能体面地应对服务生：

又一天的早晨，服务生照常来敲门，门一开陈阿土就大声叫道：“Good Morning Sir!”与此同时，服务生叫的是：“我是陈阿土!”

启示：这个故事告诉我们，人与人交往，常常是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你，而我们要想成为成功的管理者，就一定要培养自己的影响力，只有影响力大的人才可以成为最强者。

《领导力》一书的作者认为领导力是主动性和影响力的结合。有领导力的人具有一种潜移默化的影响力，这种影响力能够对下属施加影响。影响力是指一个人在人际交往过程中影响他人思想和行为的能力。人与人之间的影响力在速度、强度、持久性等方面存在着个体差异。领导者的影响力构成是多方面的，其中主要包括权力因素与非权力因素。

权力因素包括传统因素（人们对领导传统的观念，属于非完全强制因素）、职位因素（强制性因素）、资历因素（非完全强制性因素）。非权力因素包括品格、能力、知识、感情等因素（完全非强制因素）。

#### 1. 品格方面

这是非权力感召力的重要前提。品格是指反映在人的一切言行中的道德、品行、人格、作风等的总和。这是非权力感召力的本质要素。优良的品格会给领导者带来巨大的感召力，使群体成员对其产生敬爱感。一种适应社会的好的品格，常被人们作为典范来效仿。品格优良、作风正派的领导，必然带出一大批正直的下属。袁

采说：“己之性行为人所重，乃可诲人以操履之祥。”一个领导应该懂得，无论他职位有多高，倘若在品格上出了问题，其政治威望就会荡然无存。

## 2. 能力方面

这是非权力性感召力产生的重要内容。能力是指能够胜任某项工作的主观条件。它是非权力性感召力的实践性要素。人的能力是多方面的，如果一个领导能够在安排下属的工作中，避其所短，扬其所长，使下属的专长得到充分的发挥，使本群体的各项工作更加井然有序，便可以说他具备了领导者识人、用人的本领和能力。“有才者不难，能善用其才则难”说的就是这样的道理。

## 3. 知识方面

这是非权力感召力产生的重要依据。知识是指人们在改造客观世界的实践活动中所获得的直接经验和间接经验的总和。它是非权力感召力的科学性要素。知识是一个人的宝贵财富，是领导者领导群体成员实现群体目标的重要依据。丰富的知识会给领导者带来良好的感召力，会使下属对其产生依赖感。领导者如果具有某种专业知识，那么，必然会对他人产生影响，具备这种素质的领导要比不具备这种素质的领导在行使权力上要顺利得多。

## 4. 情感方面

这是非权力性感召力产生的重要纽带。情感是人对客观事物（包括人）主观态度的一种反映。它是非权力性感召力的精神性要素。领导人深入基层，平易近人，时时体贴关心下属，和下属同甘共苦，与下属建立良好的情感，就容易使下属对其产生亲切感，下属的意见也容易反映到领导处。领导在做决策时，就可以根据群众的工作情况和思想状况作出更科学、更合理的决策。

任何一个现职领导者都同时拥有两种影响力——强制性影响力和自然性影响力。强制性影响力来源于领导者的地位权力，下级被动接受其影响，影响力持续的时间是短暂的；自然性影响力来源于领导者的个人条件，下级主动接受其影响，影响力持续的时间是持久的。

拥有在 CCL (Center of Creative leadership) 30 年的研究和培训经验的 David 总结了一个具有领导力的领导者应该具备的 9 个关键素质，它们是：

(1) 远见。优秀的领导者可以有效地建立起组织的基本基调和方向。那些拥有成功想象力的领导者经常被描述为有远见的、有事业心的、有说服力的、足智多谋的和拥有全球视野的人。

(2) 管理。有效的领导者设立明确的目标，知道如何集中可以利用的资源来达到所设立的目标。当提及他们管理技巧的时候经常称他们是专注的、委派、可靠的、集中的和系统的。

(3) 授权。选择和培育忠诚于组织目标的下属的能力也是优秀领导者的关键素质之一。在授权方面非常有效率的领导者是鼓舞人心的、为人师表的、观察入微的、提供支持的和可信任的。

(4) 外交。与组织内部和外部的关键人士建立稳固和谐关系的能力可以帮助领导者完成他们组织的发展议程。拥有熟练外交技巧的领导者经常被描述为老练的、机智的、可信赖的、有优越社会关系的和有文化敏感性。

(5) 反馈。有效的领导者包括观察和仔细聆听员工、团队成员、客户和消费者，以一种全部涉及有用发现的方式分享信息。精通创造和给予反馈的领导者是优秀的教练、优秀的老师、坦白和诚实、认真的聆听者和具有数字敏感性的。

(6) 企业家精神。发现新机遇的能力是成功领导者的一个特点。精通创造新努力的领导者是冒险的、有创造性的、持续的、优秀的筹资者。



(7) 个人风格。要成为超越他人的领导者，就必须具备有效的个人风格，具备设立整个组织基调的能力，乐观、诚实和灵感。这样的领导者可以看做是可靠的、老练的、显著的角色模式，乐观和善于提供有效的全球领导者形象。

(8) 个人能量。领导者的身体要求能够适应长时间工作、长途旅行、冲突和压力决策，这样的生活方式要求领导者具备充沛的体力和持久力。这样的领导者是有条不紊的、精力充沛的、身体健康、具有公众感召力和国际性适应力。

(9) 通晓多种文化。今天的领导者需要经历和适应跨广泛地理位置、种族和文化界限的管理者个体和组织。这种能力要综合已经多次被提到的素质：有全球化视野、有文化敏感性、全球化创新能力、善于提供有效的全球领导者形象和国际化适应力。

由此可见，领导力对管理者提出了更高的要求，它不仅要求管理者如何做事，而且要求管理者如何做人，并且以自己的影响力去带动别人做事和为人。“服人者，德服为上，才服为中，力服为下”指的就是这个道理。

力服是只靠权力使人服从，是被迫服从。力服的优点是解决问题迅速、简单，特别是对付混乱局面时尤为有效；缺点是下级容易形成口服而心不服，不能持久，一旦上级权威减弱，下属便会不服并反抗。

才服是以自己的才能引导下属，让其理智地服从，但难于使能力超过自己的下属成员服从，甚至会遭到有能力的下属的藐视。

德服是靠自己高尚的人格使下属心服口服，当前尤为强调班组长要以身作则，有奉献和牺牲精神。

#### 小故事：将军与士兵

一位老翁到兵营看望刚从战场上下来的受伤的儿子。他走进兵营，见到将军正在为受伤化脓的伤口吮吸脓水，老翁惊呆了，继而转身出帐，掩面而泣。将军的参将追随而出，不解地问老翁：“将军如此对你的儿子，你为什么还要难过？”老翁答曰：“我儿命休矣。”不出老翁所料，在后来的一次战役中，他的儿子为了掩护将军，英勇拼杀，战死沙场。

启示：将军如此爱护部下，部下焉有不以死相报的道理。古人云“士为知己者死”，就是这个道理。

因而，一名班组长只有把以上三者有机地结合起来，才能使自己的管理成功，才能成为一个班组的灵魂和核心。简言之，就是“恩威并重”。恩，就是在那些非正式场合，上司对员工生活上的关怀。威，就是指一旦要达成的目标定下来，领导就应该坚持，要有管理的理念，除了要与下属沟通之外，还要有一定的控制手段。往往我们看到的是两种领导，要么是“狮子型”，非常强势，要么就是“绵羊型”，太过于软弱。另外，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。作为一个管理者，个人影响力不是一朝一夕就能轻易形成的，而是靠自己 and 员工们的长期共同奋斗形成的。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，应在不得不用关键时刻使用，以应付突发性任务、紧急事件。

## 二、领导方式的基本类型

领导方式大体上有三种类型：专权型领导、民主型领导和放任型领导。

(1) 专权型领导，是指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。

(2) 民主型领导，是指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽、合作一致