



班组长胜任力

这样提升

李飞龙
◎ 主讲

《如何当好班组长》作者
班组长培训第一人

企·业·千·条·线

班·组·一·针·穿



课程目标

通过学习本课程，您将学习到以下知识点：

- 班组长的自我管理能力
- 班组长的基本任务和职责
- 班组长的能力素质要求
- 班组长如何琢磨事
- 班组长如何琢磨人
- 班组长的能力提升

课前总自检

请您回答下面几个问题，您认为正确的，请在“是”选项上划“√”；您认为错误的，请在“否”选项上划“√”。

序号	自检项目	是或否
1	班组管理的新特点是人员新、观念新、技术新	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
2	班组管理就是管事	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
3	从金字塔结构组织图看，“我”处在最顶层	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
4	从乾卦说，“你”处在九三的位置	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
5	班组长的使命是“多、快、好、省”地、安全地完成任务和创造和谐班组	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
6	班组长的基本任务是生产现场管理和组员管理	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
7	班组长管理的原则是管理没小事	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
8	班组长面对上级的时候代表组员说话，面对组员的时候代表上级说话	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
9	合格的班组长要有“德”“法”“术”，其中“术”最重要	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
10	班组长的基本能力要求中，占比大小为：技术、人情、见识	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
11	班组长使用距离感就是与组员割裂开来	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
12	基层管理者要有成事、铲事、扛事的本事	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
13	班组长在目标管理的时候要留有余地	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
14	一个好的管理者，一定要“德”好	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
15	目标管理就是只问结果不问过程	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
16	班组管理中抓两样，一个是规范管理，一个是例外管理	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
17	管理中岗位之间的接口处理容易出现管理零空白，是需要加强的地方之一	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
18	“6S”指整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
19	定向型的人忍耐力相对高，所以拍板的速度慢	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
20	包容人提倡四解：了解——理解——谅解——和解	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
21	气质细分有多血质、胆汁质、粘液质、抑郁质四种	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
22	与优秀的下级沟通，主要采取批评的手段	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
23	矛盾有两种：建设性矛盾——有利；破坏性矛盾——不利	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
24	权变管理取绝对领导者的领导方式	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
25	健康的心里需要情绪调整，提倡生理养生，心理养生和哲学养生	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

在上述 25 个问题中：

如果您选择“是”的数目>20 个，则说明您对这样提升班组长的胜任力基本知识已经十分了解。

如果您选择“是”的数目为 15~19 个，则说明您虽然对这样提升班组长的胜任力中的管理思想有一定的认识，但是没有清晰的思路。

如果您选择“是”的数目<15 个，则说明您对这样提升班组长的胜任力与班组长的管

理思想基本上不了解。

不论您得分是多少，都要恭喜您选择本书，它将带您系统地学习如何提升班组长的胜任力，及如何在班组管理中引用这些管理思想。

参考答案：2.3.9、11.15.22.24 为“否”，其余均为“是”。

第一讲 班组长的自我管理能力的自我管理能力

在生产制造型企业中，班组长的才能、素质对企业的发展起着至关重要的作用，产品质量、交货期、成本掌握、安全生产、员工的士气等都离不开班组长的统筹部署、合理把控。

有了卓越的班组长，班组就有了有效运行的保障；有了卓越的班组，企业就有了基业长青的根基。管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》中有句箴言：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”班组管理就是一个实践的过程，实践成就的大小取决于班组长自身胜任力的高低。班组长胜任力高，班组管理就规范，班组建设就有效；班组长胜任力低，班组管理就混乱，班组建设就无效。班组长的管理实践，取决于班组长的胜任力。

一、班组管理的新特点

从我本人的经验而言，这么多年来一直在中基层工作，各行各业，工农商业兵除了兵没有当过，其它的都做过。20岁当班长，在农村当过一段时间生产队长，后来在中层工作，2007年从系主任的位置上退下来了，在职业生涯中对中基层管理有一些自己的心得体会。酸甜苦辣中感到成功的经验，也有失败的教训。

关于班组长的胜任力，目前有各种概念花样翻新，领导力、执行力、胜任力，说过来说过去，其实就是工作能力，也就是说对班组长这个职位怎么认识，胜任这个工作应该具备哪些基本的能力，如果想让工作出色，还需要工作艺术，这是我的一些体会。

在中基层管理岗位上，我干了有四十多年了，现在反过来反思这四十年，有这样一种体会，现在基层工作比过去难度更大了，和我在四十年前当个班长，当个生产队长，感觉完全不一样，也就是说，现在作为基层的管理者，或者叫班组长、分队长，面临着很多挑战，这个挑战分三个方面：

1.人员新

现代企业里不是过去的那些老师傅了，都是一些“80后”、“90后”的员工，这些员工成长的环境是一个高速的信息时代，在管理当中，会发现他们有些自身的新的特点，这给管理带来一些影响。管理者因为和“80后”、“90后”的年龄差距，会发现员工有许多特点。作为管理者，我有过一些接触，给我的感觉是有些人因为年龄小，涉世未深，心大志高，随着理想和现实的碰撞，出现了很多无奈苦恼，所以在很多表现包括网上，常常会有一些愤青式的语言。要理解他们，首先应该了解他们成长的背景，以及这个群体的特点及文化。

管理者如果不了解“80后”、“90后”的成长文化背景，管理中经常会出现拧把、顶牛的情况，了解了他们的喜怒哀乐和苦衷，寻找共同语言，这样才能够更好地起到管理、引导的作用。这些新人员的思维比较开阔，知识面也比较新，可是在碰到现实挫折后，又有很多困惑和苦恼，管理者要做一个知心朋友。因此，班组长这一级，在某种意义上，是他的心理咨询师，要了解他们的心态，在某些情况，还要做他们的思想工作。

2.观念新

人员新带来的观念也比较新，他们现实的思想都比较功利、比较现实，和过去的理想教育方式不大一样。

3.技术新

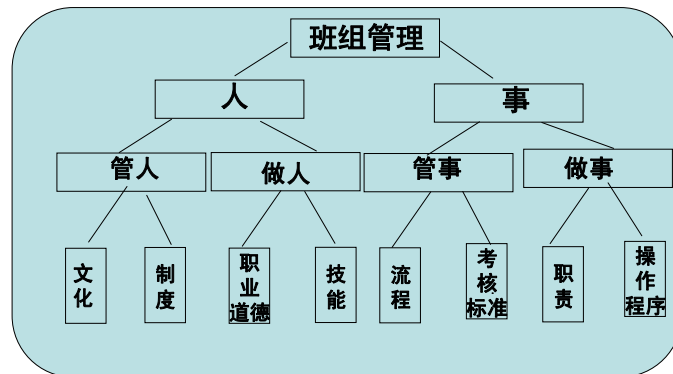
现在的设备技术和过去相比，发生了翻天覆地的变化。硬件发生变化，管理方式相应地也发生了变化。去企业培训，遇到一些老师傅、老班长，他们比较苦恼，原来面对新的设备不是很懂，手里的一些绝活，现在已经成了明日黄花了。所以，在基层工作，如果不懂设备，不懂新的管理软件，就难以胜任班组管理这个岗位，这是现代管理给班组长带来的一些新的挑战。

二、班组管理的内涵及逻辑关系

所谓班组管理，西方的概念来描述是计划、组织、协调、控制、监控，其实，管理用四个字来概括：管人理事。通俗讲，什么叫管理？每天再忙就忙两个方面，一是琢磨事；一是琢磨人。

琢磨事，现场怎么改进，流程怎么再造，计划怎么完成，这是琢磨事，事总是人干的，所以必须要琢磨人。“琢磨人”这个词，有点别扭，好像不务正业，其实如果不研究人，工作肯定干不好，现在西方管理学也承认一点，就是管事之前先管好人，很多班组长有一个共同的体会，认为管事容易管人难。

班组管理的内涵及逻辑关系



班组管理，分出了两个方面：一个是人，一个是事。人和事下再往下分，就分出了四个方面，一个是做人，一个是管人；事里面又是两个方面，一个做事，一个管事。中国管理的一个很大的特色，和西方管理有一个区别，西方管理往往是从组织机构怎么设置，人员怎么管理来谈的，中国的管理有一个最大最鲜明的特点，从自己做人开始的，也就是管好自己。

《大学》里有一句话“修身、齐家、治国、平天下。”这个逻辑关系，古人绝对不是无序地排列，它的逻辑关系非常清楚，要当好家长之前，先要修身，要做好人。很少听说一个

人不务正业的人在家里面教孩子，你可得走正道，这种人肯定管不好家的，一个人如果连家都治理不好，那么治理一个组织，肯定不会成功。还有一种现象，某人在单位上管理的井井有条，回到家里面爆吵，这样情况有吗？可能有！但是这种人最后可能失败在后院起火上，老祖宗说的这些东西，有一个道理，要想管好家首先管好自己，要想管好组织首先管理好家，所以中国的管理中间有一个特色，就是治家和治理组织，有很多道理是相通的。

1.琢磨人

琢磨人要管人和做人。做人分职业道德和业务技能，无外乎就是两个字，一个“德”，一个“才”。管人分制度和制度文化。现在有一个比较时髦的词，叫做制度决定一切。目前，经常说什么决定什么，本人对这个提法不是很认可，为什么呢？这种说法往往把一个话题绝对化了，比如细节决定成败，制度决定一切，性格决定命运，说的有点太绝对了，有点故作惊人之语。只能说是影响，制度影响成败。当一个单位组织涣散的时候，制度不是很健全的时候，可以把制度的重要作用突出出来，制度是刚性的，但是有一点，在一个单位里，制度再健全，不可能涵盖一切。著名的管理大师，彼得·德鲁克有这么一点，管理的背后是文化。提到文化，总感到比较虚比较悬，本人认为管人，一个是刚性的制度，还有一个是柔性的，文化管人。

文化，不是企业文化中的那些口号概念？什么叫文化，就是组织内部每个人的心态。以一个良心办事，再有一个组织的氛围。通俗一点，门口有一堆煤，五个人在铲，多铲一锹或少铲一锹，没有人管你，绩效考核也不会考之么细，员工凭着良心干，这就是文化。在制度当中可能涵盖不到，文化不能决定一切，制度也不能决定一切。管理当中：第一，靠刚性的制度来约束人；第二，靠文化来感化、熏陶人。所以，管人主要是靠两个方面，尤其是班组长如何以情动人，在这方面应该多下一点功夫。

2.管理事

管理事包括两部分，一是做事，班组长都是双肩挑，也就是一边进行组织工作，另外还有自己的生产任务。二是职责，也就是必须明白，管理的一亩三分地有多大。很多人在工作中出现一些碰撞，甚至出现一些误解，是因为往往越界了，一不小心荒了自己的地，种了别人的田，就是因为不了解自己的一亩三分地有多大。因此，班组长上任到岗之前，首先要明白你的职责有哪些。我在工作当中经常反复读岗位职责说明书，明白我自己应该有哪些职责，不要越界，做好本职工作。

在工作中，严格按照操作程序来办，同时班组长又是管事的。管事靠什么？两个方面，一个是工作流程，二是考核标准，两方面结合到一起，就形成了一个闭环。有些单位之所以规章制度有，但是落实不下去或者落实不好，原因就是考核不到位，这就像电路，有来路没有回路，最后成了脚踩西瓜皮。必须要严格考核，形成一个闭环的管理。

三、班组长的一个重要地位与作用——你在哪

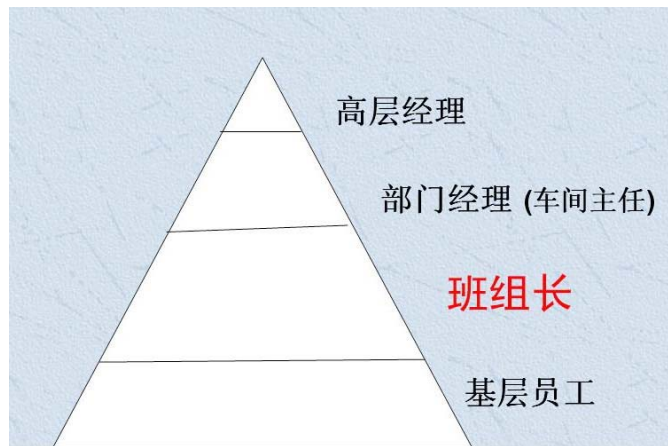
如果用西方组织行为学的语言来表述班组长的地位，就是角色转换能力，或者角色认知能力。通俗的讲，就是作为一个班组长，要想成功，首先明白三个字——你是谁，或者问一下自己——我是谁。

在工作当中风风雨雨几十年，失败过也成功过，目睹了很多工作能力很强、智商很高的同事，发现一个问题，这些人中有一部分常常和周围的人处不好关系。上跟领导顶，同级和同事难协调，下级管理中率性而为，最后很郁闷，往往怀才不遇。这种人，走一路发一路牢骚，一辈子当愤青，到老了还是在抱怨，总认为周围的人素质太低，唯我独醒。这种人，在职场上不成功，人生也不成功，不成功的背后，有一个共同的原因在作怪，就是不知道我是谁，用老百姓的话来讲，不知道我是卖多少钱一斤，这种人往往比较狂妄，所以上下级关系处理不好，工作当中有时候也不能够真正管理到位。

1.从金字塔模式看“我”在哪

老子《道德经》的这样一句话，“人贵有自知之明。”光了解别人不算本事，关键要了解我是谁，我生活在哪儿，我生活在什么时代，我的位置在哪儿，要明白我在什么位置上，把我的本职工作搞好。

“我”在哪



“我”在哪儿呢，组织结构图中，红字就是“你”所处的位置。这是一个金字塔图，从上向下的组织是：高层——中层——班组长——基层员工。也就是“我”下面没官了，底下直接管着员工。有些书上常常用兵头将尾来形容这个级别，这种提法有点陈旧了。什么是最精细化的管理？不是企业组织，是人体，人的身体是最精细的，他的运作是最自觉的。

脑袋非常复杂起决策作用，常常形容高层经理心明眼亮，这样企业才能够迅速发展，才能够更快更大发展。基层有点像身体上的什么部位？一只手一只脚，按中医的理论来讲，手和脚虽然离心脏远，但是四肢的穴位最多，连着五脏六腑。一个人能干，叫做心灵手巧，这个词逻辑关系不大对，根据我的体会和观察，心灵的人不见得手巧，比如我个人认为自己心还算灵，但是在家里经常受老婆抱怨，老李拜托你了，这碗你最好别刷，你刷一回可能就磕一回，心灵手不巧。我观察过一些师傅，手巧的人一定心灵，这个比方是什么意思？一个单位只有领导者聪明不行，一定要班组长这一级聪明才算到位，这个组织才算运转灵活，非常自如。

手巧反映了大脑非常清楚，脚这个位置是全身最低的一个位置，人这一辈子哪儿最累？脚最累！和一个年轻人聊天，你这辈子爱穿什么时髦的衣服，我不反对，记住一句话，这辈子亏了哪儿，千万别亏了这双脚，脚最累，承受着全身的重量，丈量着每一步，而且脚底的穴位最多。做过足底按摩的人有这种体会，足底按摩时一边捏着脚心，一边问你，先生你是不是平时乏力，你的肾有点毛病，是不是经常抽烟。怎么知道肺有点毛病了？证明脚心和五脏六腑密切相关。

到一个单位去，有的领导说我们实行 ISO9000 了，实际了规范化、标准化等等。我在

心里默念一句话，你也别在这儿吹嘘，咱们到现场看看。到班组一看，工作状态整个环境如何，直接折射出管理水平如何。某煤矿透水的事，是一个非常大的讽刺，一边是大标语：一流的管理，一边发生着大事故。基层现场，直接能反映出企业单位管理的水平到底如何，出现事故后，临场的反映能力应变能力，反映出管理干部的整体素质，班组长这一级就属于最基层的管理，他的工作作风等等，能反映出这个单位的管理水平来。

透过这些说法，可以看出班组这一级管理、能力素质非常重要，管理培训注意了吗？注意了，但重视中高层的管理培训，忽视了基层管理培训。有些培训专家，往往也是大师不弯腰，在战略、宏观上谈的多，一谈到基层感到有点雕虫小技似的。其实，打个比方，班组长培训这一级有点像儿科大夫，儿科大夫治小孩的病，越是小孩越不好治。大人哪儿疼哪儿不舒服，能描述出来，班组长这一级，有时候限于文化水平，可能讲不出来。上层管理者要去了解他，跟他去对话，才能够知道他的酸甜苦辣，知道苦衷，也知道越是一线管理越难。

高层和基层如同身体的头和脚，中层有点像哪儿呢？像内脏——五脏六腑。人体有个有意思的现象，大脑可以支配四肢，抬足动手指挥舌头，有个地方却指挥不了——五脏六腑。想让胃少动一下，让心脏多跳一下，这不可能。五脏六腑完全是在自觉地运转，也就是说中层完全是靠自己的自觉性在运转着。用人体来做这个比方，向人体学管理，从管理的角度而言，人的身体组织结构和企业的组织结构有很多类似的地方。

2.从乾卦说“你”是谁

本人不大赞成年轻人的提法，不想当将军的士兵不是好士兵。一个士兵，连本职工作都做不好，整天想着将军的事，能干好工作吗。当兵就想当兵的事，做好了士兵，自然就会从一层层做起。有些年轻人心高志大，目标高远但是缺乏脚踏实地的精神。借用中国传统文化的一些观念，做一下解释，你到底处在什么位上。这就是《易经》里的头一卦——乾卦。

《易经》现在是万经之首，目前在社会上也比较流行，其实它最早出现的时候，是一本算卦的书，对前途未卜，通过一些卦来预测自己的未来。到了孔子时期，《易经》的卦相分析定位，写了十篇著名的文章，叫《十翼》，十个翅膀。《易经》渐渐地由一本占卜的书变成了具有社会科学，历史意义的一本著作了。通过《易经》从社会哲学、人生角度，看看“你”在哪个阶段上。

《易经》一共六十四卦，很多人说比较难懂。孔老夫子说，把两扇大门推开来就好懂了。两扇大门是什么呢，一个乾卦一个坤卦，《易经》主要的元素就是两个符号。

“你”是谁



“爻”是变化的意思，乾卦由阳爻组成的，阳爻代表男性奋发向上，阴爻代表女性温柔，代表大地等等。乾卦，一共是六爻，阳爻一般用“九”表述，所以九是中国最吉祥的一个数字。从下到上也就是初九一直到上九。很多人看到这个卦相后曾经问我，老师这个卦代表什

么意思，我说看你从哪个角度来理解它了，你可以把它当做一个时代，比如改革开放 30 年，从改革开放之初发展到现在，每一个阶段，也可以理解为代表你人的一辈子，初九出生到最后入死——上九，人生中的几大阶段。换一种表述方式，它像一个组织的层级结构，它和金字塔式不一样，金字塔式是一种模型，乾卦是通过一层层，从下到上是组织的各个层级。

初九：潜龙勿用。

初九就是单位里最基层的，到上面越走越高。初九处在整个卦相的最下面，甚至可以说，它是代表刚入职的新员工。单位的新员工入职，不管是硕士博士，由于刚来处在初九阶段，初九阶段怎么做人怎么做事？爻辞怎么写？初九：潜龙勿用。

潜龙勿用，指你是条龙，但是条什么龙？潜龙！潜龙也就是在地底下的龙。潜龙其实就是地龙，地龙在中药里是一味药，是什么东西？蚯蚓！有些人听到自己是蚯蚓，就不高兴了，我读了 12 年书 18 年书，最后成了一条蚯蚓了，这句话如果不爱听，换个词来描述，“卧龙”。卧龙是诸葛亮，那是没出山的时候。卧龙正好应了老百姓一句话，时机不成熟是龙得盘着，是虎得卧着，这就告诉员工刚入职的时候，用老一辈话说，就是一定要学会夹着尾巴做人。所以后面有两个字“勿用”。什么叫勿用，不要乱说乱动，好好向老师傅学习，因为你到现场的东西都不熟，可能会说错话。那么这辈子就没有发言的权利了吗？有！

九二：见龙在田，利见大人。

工作几年后，由初九发展到九二。九二：见龙在田，利见大人。作为一个有经验的员工了，“你”这条龙浮现到地面上来了，叫做见龙在田，这个时候利见大人，可能被一个贵人发现了，这个贵人不见得是 CEO，可能就是你的班长、你的科长或者你的老师傅。小伙子今年给他评个先进吧，这位员工有组织能力，当副班长的苗子怎么样，培养一下吧，这条龙浮现出来了。这时候，你可以提点合理化建议了。

九三：君子终日乾乾。夕惕若，厉，无咎。

经过几年的努力，到了基层管理岗位上来了，也就到了九三这个位置上。九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉，无咎（有危机感反思）。九三这个位置很有意思。看看六爻，上面三爻是上卦，下面三爻是下卦，九三这爻正好处在下卦的最上面，上卦的最下面，兵头将尾管着两个人，上面有三级管着你。在这个位置上，应该怎么做，怎么样做事？有这样一段爻辞嘱咐我们，把它和班组管理结合到一块。九三其实就是基层管理者在这个位置上已经成为君子了，君子主要指的就是管理者。

“终日乾乾”，这个“乾”不是指的谦虚，而是指的每天要奋发向上，要更加努力工作。后面三个字读起来就比较吃力了。“夕惕若”是什么意思，把它拆开来解释，“夕”是一天的晚上，新华字典里解释半夜，“惕”是警惕，连起来就是，半夜睡觉的时候还提高警惕，“若”指样子。很多员工，一旦到了班组长这个位置，感到活的很累，为什么呢？进入到管理者行列了确实很累，“无咎”不会有错误。用今天的白话来形容一下，自从到了班组长这个位置以后，在一线管理岗位上每天都要提高警惕，不能有半点的松懈，一旦打个盹可能都会出现错误。

这也就是说细节影响成败，一个细节可能会造成重大的失误，可能会出现机毁人亡的情况，这时要提高警惕。这句话隐含了一层内容，在班组长这个岗位上，不可能有轰轰烈烈的惊天伟绩，没有说“急”，而只说了“无咎”。什么叫“无咎”，就是没有过错不会出错误，在班组长这个岗位上，保证每天正常的运转就成了。德鲁克说了这么一句话，任何管理都是平淡的，它不可能有轰轰烈烈的、惊天动地的大事。什么地方惊天动地了，矿难惊天动地，那绝不是好事，要保证无咎。因此，在这个方面，班组长应该有一个良好的心态，一方面努力工作，另外一方面，不要指望每天都有惊天动地、轰轰烈烈的事出现，就是很平淡的工作，恰恰这也反映了我们人生，老百姓说的平安是福。

九四：或跃在渊，无咎。

九四实际上就是指中层了。九四：或跃在渊，无咎。龙已经在水面上，可以腾云驾雾，也可以鱼翔浅底，因此对于这一级来说，也用两个占辞——“无咎”。

九五：飞龙在天，利见大人。

在这个卦里面，哪个爻是最好的呢？九五，九五在这里被称作君位，它是最高，也就是CEO或者董事长。到故宫太和殿里看，皇上坐的那个宝座叫什么，九五至尊就是从这来的。它是最高位置，因此这个爻辞写的也很好。九五：飞龙在天，利见大人。飞龙在天，可以充分施展自己的才华去，可以大展宏图，但是别忘了也是利见大人。从另外一个角度来解释，当了董事长当了老总了，尽管权高位重风光了，但是也有人管着你，上面有地方政府在影响、制约着你，起码地方经济还在影响着你呢，所以在这个位置上，嘱咐我们做人，一定要谦虚，一定要低调，否则一不小心就变成上九了。

上九：亢龙有悔，盈不可久也。

上九辞不好。上九：亢龙有悔，盈不可久也。一下飞出边了，形容这条龙得了神经病了，就要翻车了，“有悔”，肠子都悔青了。这些年来潮起潮落，也有些人风光过，九五过，一不小心变成上九了，再出来就不是西服革履，而是蓬头垢面了，而且还穿着黄马甲出来了，走出来后涕泪滂沱，我为工作做过多少贡献……不要谈了，谈谈你贪了多少吧，这时候肠子都悔青了，这叫有悔，而且贪的这些东西都得吐出来，连胆汁都得吐出来。“盈不可久也”，也就是你的饱满，不会维持很长久的。

这么一个卦，从人生哲理上讲，第一，告诉我们在不同的位置上怎么做事如何做人，必须明白你在什么位置上；第二，告诉我们时刻保持一种谦虚、内敛、低调的姿态。有些人常常嘱咐新上来的干部八个字“低调做人，高调做事”，错！我不同意这个观点，高调做事必然带来高调做人，所以我提倡双低，就是低调做人低调做事，这是我在管理当中的体会。这里面也透出了一种物极必反，如果不注意可能会走向反面。乾卦告诉班组长这个位置上有点像九三，每天要奋发努力工作，而且可能没有成就感，但是保证工作正常的运转无咎，心态要平和。

四、班组长的使命

班组长的使命，就是根本性的任务，完成根本性的任务也是班组长工作职责要求，班组长的使命有哪些呢，总结起来有两个方面。

1.多快好省安全地完成任

毛主席确实很伟大，往往把很复杂的一些管理问题，用大家能接受的、通俗的语言表述出来，他不说计划成本质量等等，那样老百姓不容易接受，用四个字表述就是，“多、快、好、省”。这实际上和现在管理上的要素是吻合的。“多”代表生产产量；“快”代表生产效率、进度；“好”代表质量；“省”代表成本控制。非常精辟地总结出管理当中的一些内涵，而且用大家耳熟能详的话表述出来。作为一个班组长，就是“多、快、好、省”的完成任务。由于对人的生命重视，对安全越来越重视，所以不妨再加上一个词“安全”，班组长多快好省安全地领导班组成员完成任务，这就是根本性的任务之一。

2.创造和谐班组

创建和谐班组是作为班组长的另外一大重要任务。厂区里创建和谐企业，回到家里和谐社区，在工序上就有和谐班组。“和谐”这个词从造字上有很深刻的含义。“和”由两个字组成，一个是禾苗的“禾”，一个是“口”，换句话讲就是要保证每个人嘴里都有饭吃，这是物质上的。“谐”字拆开来看，一个“言”一个“皆”，连起来就是每个人都能说话，这是指精神上的。

从《易经》上来解释，这个皆又可以拆开俩字，上面是“比”，下面是“白”。“比”实际上是《易经》里的比卦。卦与卦之间都有逻辑关系的，比卦前面是师卦，师卦前面是讼卦。“讼”指的是诉讼，就是打官司，打官司如果打不赢，在国际上就要制裁，就要动武了，师就是军队。打仗靠什么来取得胜利，有这么一句话叫步调一致才能得胜利，“比”字像两个小人朝一个方向走，这就是中国最早的目标管理和团队管理，目标要一致。把这两个字反过来看，就是“北”字，“北”就是现在的“背”字，人心向背。“比”，告诉大家掏心窝子说一个方向的话，一个目标的话，因此为“谐”。

在单位里，大家掏心窝子说目标一致的话就叫“谐”，因此“和谐”再概括一下，“和”是保证每个人都有饭吃，“谐”是每个人都能说心里话。有些企业有些地方这两点做的有一定差距，所以提倡构建和谐，班组长的任务就是构建和谐班组。用最通俗的话来说，大家弟兄们走到一起就是缘分，咱们一块奋力划这条大船，让大家生活、工作的愉快舒服一些，年底的时候收入多一点，这就叫团队。谁也不要抱着不好的心态，巴不得它像泰坦尼克号似的哪天沉了才好呢，那就心术就不正了。谁也离不开这个单位，谁也离不开组织这个平台，一块奋力划大船，而班组长就要构建一个大家非常舒适的环境。

班组长有点像屋里的空调，也就是说外面的气候改变不了，但是房间的气候可以调整它。用管理学上的理论来讲，大环境改变不了要适应，厂子里的可能改造不了，你可以影响它。如果班组不和谐，就是班组长的责任，相当于空调，外边零下20度改变不了，但是我能营造一个室内温暖如春的环境，这一点你能做到。外边的金融危机改不了，但是我能创造一个小气候，让弟兄们在这高高兴兴上班，心里不设防，这就叫和谐。

让大家工作生活的愉快一些，生产过程中一定要一波一波很顺畅地朝前走，不要暴起暴落，如果暴起暴落，可能就会出现工作当中的不和谐，在现代管理上叫均衡生产。

五、班组长的作用

班组长的使命：一是“多、快、好、省”安全的完成上级交给的任务；二是营造一个和谐的氛围，让大家工作的愉快。实际上就是需要提高沟通协调做工作的能力，你的作用重要不重要？非常重要！班组长的重要作用，有两个方面。

1.基础的基础

作为班组长，是基础中的基础。无论是制造业还是服务型的企业，或者是机关里的最基层的单位，都是这个国家的基础。离开企业，国家的经济不能够兴旺发达，国家的经济可能要受到一些影响，所以企业是基础，而班组又是基础中的基础。

有些企业上层人员经过工商管理培训以后，决策定的非常正确，政策也非常好，就是贯彻落实不下去，原因在哪儿？手和脚麻痹麻木，班组长整体素质，或者敬业精神不强，造成

了非常苦恼的问题，到底怎么办？建议加强基层组织建设。基层如果不重视，肯定落实不下去，无论从历史还是从管理的角度上，基层管理相当重要。

《淮南子》里面有一篇文章，叫《卑政》，不是指的卑鄙，而是指的最低的管理。谈到日月再有光芒，总有照不到的地方，那就要靠蜡烛，蜡烛才能够照亮太阳光照不到的地方。毛主席在井冈山创立根据地的时候，之所以取得成功，有一个非常重要的经验，叫支部建在连上，建国以后十几年当中，虽然有一些曲折的道路，但是有一个非常成功的经验，就是重视班组管理和班组建设，而且从班组管理当中涌现出了一些劳模式的先进的班组长，有的走上了领导的岗位，这证明基层出将领，这是基础中的基础，一定要重视卑政。

2.肌体——细胞——细胞核

班组像一个细胞。一个企业相当于一个身体，这个企业健康，主要原因是细胞好，如果有一些癌细胞，一旦扩散了，这个组织就不好治了。细胞要好，主要靠哪儿？细胞核好，班组长就是细胞核。一定重视班组建设班组管理，一定要重视班组长的培训，这一级如果不重视，再好的决策也落实不下去，而且还有一点会累死你。培训和提高班组长的素质，成为一个重中之重的一个任务，从它的作用可以看出，这个位置非常重要。一方面你很重要，另外一方面班组长一定要摆平心态。你不可能有轰轰烈烈的丰功伟绩，你的任务是保证组织正常的运转，提高素质让企业更加兴旺发达。班组长常常是生产管理中层的后备军，优秀的班组长会提拔到车间主任工段长，提高素质为干部队伍建设储存管理人才。

第二讲 班组长的基本任务和职责

提升能力，要了解自己最基本的任务和职责。能力的提升建立在哪些职责之上，首先，要明确岗位职责。假如提这样一个问题：您的岗位职责说明书有哪些，很多人往往说不全，这样就无法更好地开展工作，提升自己的能力也就无从下手。

一、班组长的基本任务

班组长的基本任务有两大条，一是生产现场管理，二是人员管理，也就是大家说的，每天忙碌的事有两个方面，一个是琢磨事，一个是琢磨人。琢磨事就是生产现场管理，琢磨人就是人员管理，这就是基本的任务。

1.生产现场管理

不管是制造业的，还是服务业，或是高薪技术产业，都和生产作业、质量管理、成本控制、原材料管理等有着密切的关系。比如企业生产的产品技术不合格，这和它的原材料进口就有很大的关系，生产进度如何控制，怎样持续均衡有节奏地进行生产，而不至于出现暴涨、暴跌、产品积压，或者有些工序在工品不足，有些工序在工品剩余等，除此外还有设备保养。设备保养有点像人的养生，日常保养，一级维护，二级保养。日常保养是每天的养生，一级保养像每年定期的体检，这个体检一般是两种结合，如果发现较大的毛病，就进入二级保养，住院治疗。从这一层而言，设备保养在管理当中的作用地位以及特点如同养生。再者，安全卫生。社会进入了人性化管理的时代，人的生命越来越重要，人的安全已经提到了前所未有的高度，这证明时代在进步，文明在发展。这些事生产作业中管理的一些基本的内容。

2.人员管理

人员管理包括你对下级的分工，通俗讲就是派活，哪怕领导两个人，也得派活。其次，怎么样分工比较合理。再次，负责日常考勤。

二、班组长基本职责

作为一个基层管理者，在某种意义上你是师傅，在业务上比别人要强，不仅要强还得学会教下级怎么干，因此在这方面，你是个培训师，别人代替不了。走到一些企业里，发现一些班长干的很好，但不会教，教不好就急，一急下级就害怕，弄得上下级关系就紧张。

我到汽车教练厂，跟教练厂的领导就讲，您的师傅开车的水平都不错，唯独一点：不会教人，很多学车的不是被警察吓怕了，而是被教练先吓怕了，弄得最后一考试过不了关，因此要学会怎么样教人。此外，还要注意一个是保健。包括两个方面，生理保健和心理保健。不要得职业病，心理要健康，这和情绪连在一起，要密切关注员工的情绪。

在某种意义上，班组长相当于一个心理咨询师，员工的情绪得关注，在行业里有这么一句话，“飞行员不能带着情绪上天”，带着情绪开飞机可能就会出事。开车也相似，情绪不好开车就容易出事故，这句话扩展到各个方面，员工尽量不要带着情绪上岗。原来我谈管理的一些基本的理论，一个基层管理者跟我聊天，老师你知道什么叫基层管理者吗，什么都管，吃喝拉撒睡，这事你都管，后来慢慢体会到这一点了。

【案例】

我当管理者期间，两口子吵架都吵到我那里。晚上正看着电视，两口子敲门，开门一看，男的歪着头，女的痛哭流涕。原因其实很简单，为过年回哪个家而吵了起来，听了他们各自的理由，我把两个人劝好了。这是个特别有意思现象，年轻的职工平时不吵架，一到过年的时候天天闹别扭。攒了一年的事，一闲下来终于爆发了，为什么去你们家多了，去我们家少了，把两家都得劝好了，解决问题后小两口走掉了，老伴儿跟我发火了，你把公都办到哪儿来了，都办到家里来了。我的情绪没人管，但是我得管职工的情绪，甚至有的闹分了手了，我还得劝他正确对待恋爱，这个不合适，我帮你介绍一个，还得帮他去找对象，这事我都干过。

班组长除了岗位说明书上这些内容之外，职工八小时之外的事也得过问，这样员工情绪比较愉快，能够把你当做知己跟你聊天，积极性才会很高，这样管理的组织才叫一个团队。团队，用大白话解释其实就是：第一，目标一样；第二，缺了谁都不成。在单位里面，谁离开谁都不行，要朝一个方向来努力。

三、班组长的权利

班组长应该享有那些权利，理论上以下几项权利。

1.奖励权

班组长，你们有发奖金的权利吗？可能有一些人没有，没有的话恭喜你，好事！别以为有是多好的事，我有这方面体会。

2.惩罚权

罚谁的权利，有些班组长没有，做好心理准备和能力准备，这些权利会有，而且会越来越多。如果没有，不是失衡吗，权责不对等吗，实施惩罚权的滋味其实不好受。

3.法定权利

法定权利就是指按照企业的规章制度，赋予你享有的一些权利。

奖金分配权，有一些班组长说没有，所以没办法调动员工积极性，我很同情也很理解，但是我给你讲我有了以后那个感觉只能说更累了，一个烫煤球攥在手里了，本来这个矛盾可以集中到上级，现在把奖金分配权分配到你手里了，矛盾就集中在你这了。

我到企业里面去，班长跟我讲，老师我没奖金分配权，我说我给你要去，从老总那要来了，一个月以后见到他了，有了吗？有了，感觉怎么样？还不如没有！这是他心里话，但是这必须有，也应该有，而且将来一定会落在班组长头上，所以要具备在班组里定点小政策的能力，中层不会给你定，高层也不会给你定的。

人员调整权，把哪个人开了？没有！领导跟我讲，老李你多大权利，分钱权利你有，开谁的权利你也有，后来我很无奈地说了一句，开谁呀，我只能把我自己开了，和有些企业还不一样，我谁也动不了，最后只能动我自己，这个肯定有。

建议权，说通俗点，就是给员工每年写的总结，来个鉴定。不要小看那个鉴定，对他的晋级，对他今年能不能获奖很有帮助，甚至有可能还进了他的档案袋子了，对他的职场生涯起非常大的作用，笔下关系到一个人命运。

评价权，给谁扎个针，给谁下点眼药，这就是评价权。另外一大堆法定权利，生产指挥权，两个员工闹矛盾了，协调权，还有事故紧急的处置权。某个矿难，其中有一条就是班长没发挥到应有的作用，他已经发现透水了，请教某个专家怎么样，还可以干，这时候作为一线的指挥者，大胆的行使他的权利，一个字，撤！如果当时他敢下那个决断，没有伤亡这么多事，可是他不敢。事故处置权有一个成语叫先斩后奏，等处理完了，再来向上级汇报，还有一个人员聘用权。这是班组长的管理权利。

四、班组长的管理特点

用拓展训练当中的一些游戏来说，这些游戏一方面提高团队意识，另一方面挑战自我的能力，实际上有很多就是管理的基本概念。管理特点有三个方面。

1.关注每个环节

管理的概念来说，环节就是计划、组织、协调、控制监督。比如翻墙游戏，怎么翻墙，头一个人说搭人梯，谁在底下谁在上头，有人非得抢着先上，还要动员他后上，先向那边拉人。作为班组长不能先上，还要在旁边关注着大家，安全快速地上去，等这活做完了，教练什么叫团队，这就叫团队。这也就是管理，搭人梯是属于五个环节里的计划，谁在下面谁在上面属于组织，每天是不是干的这活，我想不开凭什么我不能先上去，对不起，先上的人还要干活，你在中间吧，晚一步，这叫协调，你在旁边关注，控制和监督别出事，而且保证翻墙的速度快一点。

2.管好九方面

管好九个方面，传统的人、机、料、法、环，还有财、物、信息、时间，关注这些方面，就是要关注细节。

3.管理的原则

管理的原则是管理没小事。管理没有小事，对高层领导而言，班组里的事可能是小事，但对班组来讲，每一件小事都是大事，所以细节影响成败，如果在某一个环节上出现失误，可能就会出现大的问题，这就是基层管理的特点。班组管理和高层不一样，高层管理关系到宏观大略，而班组管理要关注到职工的每一个动作，如果一个动作错了，手指头可能就下来了，就出现事故了，很多事能够证明这一点，这就是班组长管理的基本原则。

五、学会当管理者

人在社会大舞台上扮演着不同的角色，不同的角色唱不同的调，有些人在职场上不成功，就是因为没有弄明白自己是什么角，挂大花脸唱出来是青衣，那就成了反串，穿着青衣唱出大花脸来也不好听。

在管理中，常常也会出现这种情况，因此如果涉及到西方管理理论或者心理学，就是人每天都带着面具，都扮这些假脸。

1.不成功班组的特点

站在讲台上，我号称所谓的知名教授，明天在菜市场看见我也在那买菜，那时候就不是知名教授了，是买菜的了，可能我跟谁吵起来，假脸就摘了。回到单位二郎腿一翘，对部下说，这个礼拜的工作给我汇报一下，我又成了管理者了。买菜的时候，我带着个假脸去，跟卖菜的讲，给我便宜点我是主任，人家根本不认你，局长该多少钱也得多少钱。有很多人角色转换比较慢，所以就会出现失败。

不同的场景，应该明白不同的角色，班组长的角色是什么？是管理者，别拿豆包不当干粮，别拿村长不当干部，别拿班组长不当管理者。班组长虽是蓝领，但他已经进入到管理者行列了。《易经》乾卦里，九三是君子了。什么叫君子，管理者是君子，这在西方早已经鉴定清楚了，基层管理者就是管理者。现在还总在提兵头将尾，把兵头去掉，班组长是将尾，就是突出你的“将”的重要性。

学会当管理者，又要细分。面对上级的时候，你代表谁说话，这就是角色转换了，面对下级的时候，又代表谁来说话，在这方面，很多人有切身的体会或者教训。结论是面对下级的时候，你代表上级。有人说官不大整天端着，这个时候一定要代表领导来说话，当然不必说大道理，而应该说的亲和。面对上级的时候，要代表员工。

有人常常不认可，到领导那我代表领导说话，跟领导完全一致，底下人都不是东西，领导听了好像很高兴，到员工那又代表员工说话，领导素质太低，咱们是一起的。这种方法好像聪明，时间一长就漏馅了，穿帮了，两面派。

【案例】

我二十岁当班长，出过这么一桩事，员工骂领导，我当班长的为了跟员工保持一致，也骂结果越骂火越大，最后把员工的火给激起来了。工具往地上一摔，骂了一句话，咱不干了，班长领着我们上访去。我领着全班十二个人员上访过，领导把员工给安抚回去后，留下我。小李，你到底算哪头的，我说我是您这头的，算了吧，你成了造反派头了。后来慢慢明白，在这个位置上，尽管和员工也有一些牢骚，但是必须要把这些情绪克制下去，你要代表领导来讲话，然后到了领导那里，场景时机比较合适的时候，把员工的一些基本情况反映上去，让他们了解基层的情况便于决策。

遇到角色转换时，不能直接说，而是选择适合的场合，选择适合的时间，把下面的情况反映上去，这就是角色转换，有些人不会转换，结果在工作当中上下级关系协调不好。

2.班组长的几大类型及分析

不成功的组织固然有很多特点，归纳出来有以下几种：

- ➡大撒把型
- ➡盲目执行型