

三一重工、爱普生、方正、蓝星、神华、中粮、国航等大量团购

做最好的 班组长

著名管理培训专家
全国劳动模范
李飞龙◎著

继《如何当好班组长》畅销30万册之后
李飞龙教授再推班组长培训全新力作

广东省出版集团
广东经济出版社

做最好的 班主任

李飞龙◎著

广东教育出版社

图书在版编目（CIP）数据

做最好的班组长/李飞龙著. —广州：广东经济出版社，2012.1

ISBN 978-7-5454-1083-9

I. ①做… II. ①李… III. ①生产小组—工业企业管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第243398号

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司（北京市密云县十里堡镇红光村47号）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.5
字数	125 000
版次	2012年1月第1版
印次	2012年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1083-9
定价	25.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

第一章 找准自己的位置——定好位

第一节 明确自己的定位 / 3

一、班组长的管理地位 / 4

1. 班组长是企业的手和脚 / 4
2. 班组是企业的基石 / 6
3. 班组长的素质影响企业的发展 / 7
4. 借乾卦看清管理者的位置 / 7

二、班组长的管理内容 / 12

1. 做人与管人 / 13
2. 做事与管事 / 14

三、班组长的管理使命 / 15

1. 多快好省且安全地完成任务 / 15
2. 创建和谐班组 / 16

四、班组管理的特点 / 17

1. 关注每个环节 / 17
2. 需要管好八个方面 / 18
3. 班组管理无小事 / 19

第二节 明确自己的岗位职责 / 19

一、班组长的任务 / 20

1. 生产现场管理 / 20
2. 人员管理 / 22

二、班组长的权力 / 23

1. 奖金分配权 / 23
2. 人员调整权 / 24
3. 评价权 / 24
4. 法定权力 / 25

第二章 胜任自己的岗位——练好功

第一节 学会当一名管理者 / 29

一、了解自己的角色 / 29

1. 班组长的三种角色 / 29
2. 班组长的六大管理类型 / 30

二、演好自己的角色 / 32

1. 具备五大条件 / 32
2. 从唐僧师徒看班组长的角色特点 / 34

第二节 提高素质与能力 / 36

一、班组长的素质要求 / 37

1. 班组长需要具备的基本素质 / 37
2. 借鉴古代官员的素质要求 / 39

二、班组长的能力要求 / 41

1. 班组长的基本能力要求 / 41
2. 班组长要有权威 / 43
3. 班组长要有影响力 / 45
4. 班组长要有决断力 / 47
5. 班组长要有三样本事 / 50

第三章 完成自己的任务——做好事

第一节 熟谙班组管理技巧 / 55

一、学会闭合管理 / 55

1. 班组长的六项基本管理机制 / 55
2. 六项基本管理机制形成一个循环 / 56

二、管控好两个关键环节 / 57

1. 岗位之间的接口管理 / 57
2. 规章制度的执行 / 58

三、掌握管理的二八艺术 / 60

1. 寻找可依赖的少数成员 / 60
2. 重点管理经常出错的少数成员 / 60
3. 狠抓工作的薄弱环节 / 61
4. 紧盯事故率高的少数设备 / 62
5. 留住产生利润的大客户 / 62

四、巧妙运用和解决冲突 / 62

1. 正确看待冲突 / 62
2. 掌握处理冲突的方法 / 65

五、做一个“善变”的领导，学会权变管理 / 67

1. 环境 / 67
2. 员工的素质 / 68
3. 管理者对人性的假设 / 68

第二节 掌握必备的管理方法 / 69

一、目标管理与过程管理 / 70

1. 目标管理的作用 / 70
2. 目标管理的原则 / 71
3. 目标管理的方法 / 73
4. 目标管理的不足及解决办法 / 74

二、规范管理与例外管理 / 76

1. 用规范管理解决常规问题 / 76
2. 用例外管理解决非常规问题 / 77

三、精细化管理 / 78

1. 结构专业化 / 78
2. 管理制度化 / 78
3. 员工职业化 / 79
4. 工作方式标准化 / 79

四、6S管理 / 80

1. 整理 / 80
2. 整顿 / 81
3. 清扫 / 81
4. 清洁 / 81
5. 素养 / 81
6. 安全 / 82

五、定置管理与目视管理 / 82

1. 定置管理 / 82

2. 目视管理 / 83

六、质量管理与现场改善 / 83

1. 质量管理 / 83

2. 现场改善 / 84

第四章 树立自己的形象——管好人

第一节 学会管人 / 89

一、掌握管人的艺术 / 89

1. 如何看待下级 / 89

2. 如何对待下级 / 91

3. 如何用好下级 / 93

二、管理要因人而异 / 93

1. 掌握六验观人法 / 93

2. 摸清员工的个性 / 95

第二节 提高沟通能力 / 101

一、学会与上级沟通 / 102

1. 冒险型上级 / 102

2. 技术型上级 / 103

3. 表达型上级 / 103

4. 同情型上级 / 103

二、学会与下级沟通 / 104

1. 优秀的下级 / 104
2. 一直无明显进步的下级 / 104
3. 绩效差的下级 / 104
4. 年龄大、工龄长的下级 / 105
5. 过分雄心勃勃的下级 / 105
6. 沉默内向的下级 / 105
7. 脾气不好的下级 / 105

三、学会表扬和批评 / 106

1. 多表扬，少批评 / 106
2. 公开表扬，私下批评 / 106
3. 灵活运用表扬的方式 / 107

第三节 抓好班组建设 / 107

一、班组建设是什么 / 108

1. 班组建设是班组管理的升华 / 108
2. 班组建设的内涵 / 109
3. 班组建设的特点 / 110

二、班组建设建什么 / 111

1. 班组建设的目标 / 111
2. 班组建设的内容 / 112
3. 班组建设的系统思维 / 120

三、班组建设怎么建 / 123

1. 全员上阵，各司其职 / 123
2. 明确流程，阶段分明 / 126

四、班组建设如何升级 / 129

1. 打好班组建设的持久战 / 129
2. 推动班组建设向纵深发展 / 133
3. 把握持续改进的要点 / 135

第四节 重视班组成员的健康管理 / 140

一、健康问题也是安全问题 / 140

1. 员工健康不容乐观 / 141
2. 压力下的现代人群 / 141

二、“三理” 养生 / 145

1. 生理养生 / 145
2. 心理养生 / 146
3. 哲理养生 / 151

第一章

找准自己的位置——定好位

本章学习要点：

1. 明确班组长的定位，了解其管理地位、内容、使命和特点
2. 明确班组长的岗位职责，知道该干什么，不该干什么，以及拥有哪些权力

关键词

定位 岗位职责

第一节 明确自己的定位

任何一个管理者都必须具备自我管理的能力，即使是班组长这样的基层管理者也不例外。自我管理首先要解决的就是角色认知问题，也就是说，要想成为一名成功的班组长，就要弄明白自己是谁，自己的位置又在哪里。

我们周围可能会有这样一些人，他们虽然智商很高，工作能力也很强，但却常常和身边的人处不好关系，要么跟领导闹矛盾，要么跟同事协调不好，管理起下属来也是率性而为，毫无章法。这种人看上去很努力，却总是得不到认同。他们有一个共同的特点，那就是总在不停地抱怨，唯我独尊。他们的职场生涯注定是不会成功的，而其中一个非常重要的原因就是，他们没有找准自己的位置，没有弄清楚自己是谁。

《道德经》中有这样一句话：“知人者智，自知者明。”讲的是，人贵有自知之明，只了解别人是不够的，更关键的是要了解自己，知道自己是谁，以及在什么位置上。因为，你只有弄清了自己的角色定位，才能把本职工作做好。

拿破仑有一句被很多人奉为经典的话：“不想当将军的士兵不是好士兵。”这句话固然有它的道理，但是从某种意义上来说，如果一个士兵连兵都当不好，却整天想着去当将军，结果将是什么也当不好。

现在很多年轻人，心很高，目标很大，但却只停留在空想阶段，缺

乏脚踏实地的实干精神。这也是没有找准自己角色定位的一种表现。

一、班组长的管理地位

1. 班组长是企业的手和脚

如图 1-1 所示，企业管理大致可分为四层：高层（经理）、中层（车间主任）、基层（班组长）和员工。班组长处于中层的下面，员工的上面。也就是说，班组长的下面是没有管理者的，面对的是一线员工，进行的是最直接的管理。

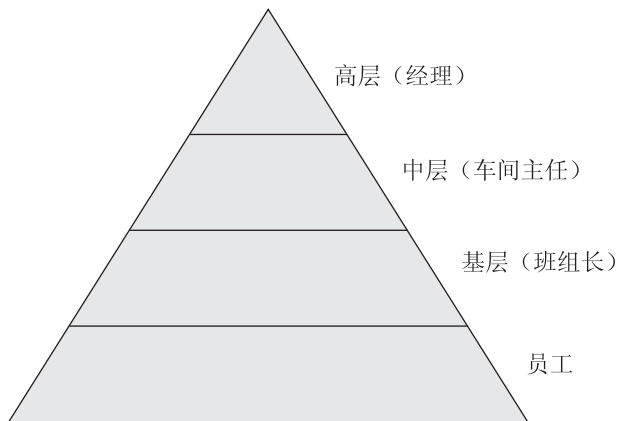


图 1-1 企业管理的金字塔

现在常有“向×××学管理”的提法，我倒觉得我们现在更需要仔细思考一下如何“向身体学管理”了，姑且叫它“管理仿生学”吧。我们都知道，人体是一个最精细化的管理系统，那么如果将图 1-1 的金字塔比做一个人的话，各层管理者又相当于身体的什么部分呢？它们之间又是什么关系呢？

（1）高层——大脑

金字塔中的高层，也就是在企业中负责决策工作的，就像我们人体的大脑，对整个身体的工作进行指挥。而企业的高层管理者，必须具备相当的眼光和谋略，才能够带领整个企业向前发展。

（2）中层——五脏六腑

中层介于高层和基层之间，像我们身体的什么部位？内脏，也就是我们的五脏六腑。

我们知道大脑是人的总指挥，但是它能支配些什么呢？我们的四肢和五官，比如抬脚、动手，以及脸部的表情等。大脑也有指挥不了的地方，那就是五脏六腑，比如它没办法指挥胃的运动，也没有办法左右心脏的跳动。我们的五脏六腑有三大特点：

第一，职责分明。

第二，自觉地运转。

第三，相互协调，又相互补充。能反映这一关系的一个成语叫“肝胆相照”。

企业的中层也应该是这样的，更多的是靠自己的自觉性在运转。如果中层能够像人的五脏六腑一样运转，就是很成功的管理者了。

（3）基层——手和脚

中层的下面是班组长，是离核心管理者最远的管理者。我们人体中哪些部分离心脏最远呢？手和脚。所以，基层相当于人体的手和脚。

按照中医的理论，手和脚虽然离心脏远，但穴位最多，而且直接连着五脏六腑。我们形容一个人能干时，常常会说“心灵手巧”。也就是说，一个人光心灵是不行的，还要手巧。这就像一个企业，如果只有领

导聪明，而基层管理者没有执行力，那么整个企业就很难灵活自如地运转。

同时，脚能够反映出人身体其他部位的情况。这就好比，如果你想看一个企业的管理水平，你不应只看它制定了多少制度，还要到现场走一圈，看看班组的工作状态、环境及氛围，这能够直接折射出企业的管理水平。

所以说，基层的管理是非常重要的，基层管理者的能力、素质对整个企业的管理也是非常关键的。但是，目前我们的管理培训习惯把重心放在高层，更多的是在谈宏观上的战略，而对基层管理重视不够，忽视了对基层管理者的培训。

2. 班组是企业的基石

班组可以说是一个非常微小的组织，是一个企业的基础。而一个企业，无论是制造类的，还是服务类的，都是国家经济基础的一部分。因此，我们完全可以说，班组是基础的基础。

我们经常看到，一些企业的领导层有非常正确的决策，政策制定得也非常好，但就是没有办法贯彻落实下去。问题出在哪里？很明显，很多时候就出在最基层的班组长这里。可能因为他们素质不太高，也可能因为他们能力不太够，但不管是什么原因，他们都扯了整个企业发展的后腿。

所以说，班组作为基础的基础，地位是非常重要的，企业必须重视基层，加强基层的组织建设。如果基层不够强大，就像地基不够坚固一样，是没有办法承载更多的东西的，是无法完成上级下达的各种任务的。在企业中，这会导致各种决策无法落到实处，无法有效实施，自然也就

产生不了相应的效果。

《长短经》中有一篇文章叫《卑政》，这里的“卑”指的是低下的意思，“卑政”也就是最低的管理。文章中谈到：日月再有光芒，也总有照不到的地方，而这些地方要怎么样才有光明呢？这个时候就要依靠蜡烛，它虽然看似微小，却能起到很大的作用。

联想到企业里，班组长听上去只是个芝麻官，但其作用却是非常关键的。高层管理者照顾不到的地方，就要靠班组长发挥作用。

3. 班组长的素质影响企业的发展

班组确实很微小，就像一个小小的细胞一样。如果一个企业相当于一个人的身体，那么企业的健康来自哪里呢？来源于每一个细胞的健康。如果细胞出了问题，那么企业这个肌体也很难维持健康的状态。而细胞要健康，就要有一个健康的细胞核。

在班组这个细胞中，谁是细胞核呢？那就是班组长。企业—班组—班组长（肌体—细胞—细胞核），这三者是相互依赖、相互制约的。

所以，不论高层也好，中层也好，一定要重视班组建设和班组管理，重视班组长的培训，不断提高班组长的素质，以便为企业的建设打下牢固的基础。企业在这个基础之上，才能创造出更加骄人的业绩。

而且，班组长也是中层的后备军，那些优秀的班组长日后可能会被提拔为车间主任或工段长。所以，提高班组长的素质，也是在为企业的持续发展作准备。

4. 借乾卦看清管理者的位置

《易经》的第一卦是乾卦，它和坤卦是理解《易经》最为关键的两