

企业班组长培训教材

QIYE BANZUZHANG PEIXUN JIAOCAI

主编 刘 哲



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

企业班组长培训教材

主 编 刘 哲

副主编 孙路平 王颖莉

北 京

冶金工业出版社

2013

内 容 提 要

本教材共分三篇：企业文化及班组文化建设，班组团队建设，班组沟通。内容囊括了现代生产制造和先进服务业背景下开展班组管理必备的理论知识，集成了多年来企业各单位培训中形成的优秀经验和管理技能。

本教材适合企业班组长、作业长借鉴和职工阅读，具有很强的实践性和指导性。

图书在版编目(CIP)数据

企业班组长培训教材/刘哲主编. —北京：冶金工业出版社，2013. 11

ISBN 978-7-5024-6251-2

I. ①企… II. ①刘… III. ①生产小组—工业企业
管理—技术培训—教材 IV. ①F406. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 263341 号

出 版 人 谭学余

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号，邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjchs@cnmip.com.cn

责任编辑 马文欢 王雪涛 美术编辑 彭子赫 版式设计 孙跃红

责任校对 禹 蕊 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-6251-2

冶金工业出版社出版发行；各地新华书店经销；三河市双峰印刷装订有限公司印刷
2013 年 11 月第 1 版，2013 年 11 月第 1 次印刷

148mm×210mm；6.75 印张；197 千字；204 页

22.00 元

冶金工业出版社投稿电话：(010)64027932 投稿信箱：tougao@cnmip.com.cn

冶金工业出版社发行部 电话：(010)64044283 传真：(010)64027893

冶金书店 地址：北京东四西大街 46 号(100010) 电话：(010)65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题，本社发行部负责退换)

序



2013 年是全面贯彻落实党的十八大精神、实现建成小康社会宏伟蓝图的开局之年。十八大报告指出要大力实施创新驱动发展战略，企业要提高原始创新、集成创新和消化吸收再创新能力。为此，每一个企业都需要通过加强企业文化建设，通过提高各级管理人员及班组长的团队协调能力和沟通能力，来打造一支能干、会干，有战斗力的班组团队，通过提高企业的基础竞争力，进而实现企业的创新能力和核心竞争能力。

企业文化是企业发展的底蕴，是企业的灵魂，是推动企业可持续发展最深层的驱动力。它体现着企业的价值观，引领着企业的发展方向，决定着企业的发展战略。企业班组长、作业长来自于生产一线，作为兵头将尾，他们是最基层的生产管理者和组织指挥者，是最前沿的产品制造者和服务提供者，是企业文化最直接的载体。班组长、作业长的工作能力、管理水平以及职业素养直接关系到企业文化的成败、决定着企业的生产服务质量、影响着企业的自主创新与核心竞争力。因此，大力培育一支技术技能精湛、组织管理水平高超、创新服务意识超强的企业班组长和作业长队伍，对于提高企业的整体管理水平、提高产品质量和效益，使生产一

线劳动者形成钻研技能、爱岗敬业、自我成才的氛围具有至关重要的作用。为此，我们组织编写了这本教材，紧密结合企业班组一线生产管理实际，总结提炼出班组长、作业长在企业文化建设、团队建设以及工作实践中最常遇到和最感困惑的具体问题，给予简明解答。教材共分三讲：企业文化及班组文化建设；班组团队建设；班组有效沟通。囊括了现代生产制造和先进服务业背景下开展班组管理必备的理论知识，集成了许多企业多年来在实践中形成的优秀经验和管理技能，适合班组长、作业长借鉴和职工阅读，具有很强的实践性和指导性。

我们希望这本教材能够为企业基层管理者解决工作困惑，为企业职工工余自学提供启发帮助，为企业岗位练兵、技能提高提供服务支持。希望越来越多的生产一线劳动者能够不断提高素质，实现岗位成才，为推进企业发展及其战略目标的实现做出更大的贡献！

本书由刘哲担任主编，孙路平、王颖莉担任副主编，侯国旗、王颖莉编写。

由于时间仓促，编写水平有限，教材中难免存在不足和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

首钢工学院副院长：



2013年2月

目 录



第一篇 企业文化及班组文化建设

第一章 正确认识和理解企业文化	1
第一节 企业文化建设的作用	2
第二节 企业文化建设的原则	4
第三节 对企业文化的理解	7
第二章 企业文化的内容及其解读	9
第一节 现代企业愿景目标的概念及内容	9
第二节 企业价值观的概念及内容	11
第三节 现代企业精神	13
第四节 现代企业制度文化	22
第五节 现代企业行为文化	23
第六节 现代企业物质文化	27
第三章 企业班组文化建设	29
第一节 班组文化的概念	29
第二节 班组文化建设的内容	29
第三节 班组文化建设的主要形式	31
第四节 班组文化建设的流程	35
第五节 企业文化建设中对班组长的基本要求	35
第四章 案例分析——首钢企业文化经验启示	37

第二篇 班组团队建设

第一章 团队建设的概念、特征、类型	43
第一节 团队的概念	43
第二节 团队与群体的区别	47
第三节 团队类型	50
第二章 团队建设中班组长的角色扮演	54
第一节 学习与借鉴	54
第二节 班组团队的要素分析	63
第三节 班组团队建设	68
第四节 班组长团队管理应具备的一些激励理论	71
第五节 班组团队管理技巧	79
第六节 班组长团队建设的六项原则	84
第三章 班组团队建设中问题的处理	97
第一节 建设团队应注意的几个问题	97
第二节 团队不能发挥其应有功能的几个问题	110
第三节 团队建设中容易出现的认识误区	112
第四节 团队冲突及其化解	113
第五节 正确处理员工中的小团队	116
第四章 团队建设的案例	118
第一节 诺基亚公司的团队建设	118
第二节 华为的团队管理	122
第三节 联想创业从卖菜到夯土	127
第四节 西门子和索尼公司的案例	128

第五节 小案例集锦	131
-----------	-----

第三篇 班组沟通

第一章 沟通概述	149
第一节 沟通的含义和作用	151
第二节 沟通的原则	154
第三节 好的沟通应培养的五点素养	155
第二章 沟通中语言表达能力的培养	161
第一节 领导的语言表达能力不是小事	162
第二节 衡量领导语言表达能力高低的标准	163
第三节 常用的几种语言表达艺术	164
第三章 层级沟通	169
第一节 了解层级沟通	169
第二节 如何进行层级沟通	170
第四章 正式沟通与非正式沟通	179
第一节 正式沟通	179
第二节 非正式沟通	180
第五章 人际关系沟通	184
第一节 建立人际关系的基础	184
第二节 人际关系通道	187
第三节 人际关系的经营	190
第四节 人际关系沟通的技巧	193

第六章 沟通礼仪·····	199
第一节 电话沟通礼仪·····	199
第二节 介绍的礼仪·····	202
第三节 握手的礼仪·····	203
参考文献·····	204

第一篇 企业文化及班组文化建设

第一章

正确认识和理解企业文化

引例：

把四只猴子 A、B、C、D 关在一个笼子里，笼子上方挂着香蕉，香蕉连着机关，一旦触动机关，笼顶就会降水。

当这四只猴子进入笼子之后，它们一下子看见了笼顶的香蕉，出于本能的反应，它们马上扑向这只香蕉。最终还是那个力气大的、蹦得高的猴子先拉着香蕉，如人所料，笼顶随即降水，把这些猴子吓了一跳，不知道发生了什么事情，这四只猴子退到了一边。它们不知道为什么吃个香蕉还要遭到水淋？可是过了一会儿，第二只猴子又开始去抢这个香蕉，结果笼顶又开始降水；过了一会儿，第三只又去抢这个香蕉，同样第三只猴子又被浇下来了。它们不明白究竟发生了什么事情，为什么吃香蕉要冒这么大的危险。但是它们又不甘心呀！最后，第四只没有拿到香蕉的猴子不甘心，跃跃欲试。就在正想去拉香蕉但还没去拉的时候，其他三只猴子对它一阵狂风暴雨的拳脚——前三只猴子终于明白了这个香蕉不能动，一动香蕉就会有灾难，这三只

猴子都会阻止另外一只。猴子似乎明白了在香蕉和淋水之间有着某种必然的联系：如果拉香蕉就会淋水，如果不拉香蕉就不会淋水，反复的经历终于使它们形成了这样一个条件反射。

这个时候，科学家们就开始变换试验对象，把第一只猴子 A 拉出去，然后再把第五只猴子 E 放进去。这个时候，这只猴子也看见了香蕉，就在它想去拉香蕉的时候，B、C、D 就冲上去，对 E 一顿痛打。最后，挨过水浇的 ABCD 四只猴子全换出了笼子，从未挨过水浇的 EFGH 四只猴子依然保持着谁动香蕉就打谁的行为，究竟为什么要打或挨打，被打的猴子不知道，打猴的猴子也不知道，谁也不知道为什么要打或挨打。究竟为什么这个香蕉不能动，为什么一动就要挨打，谁也不明白。这时候一个著名的心理现象就产生了，称为塔布效应，塔布即是禁忌。

启示：

个体的认知、感知、行为最终形成群体的认知、感知、行为。

群体感知的反复刺激——群体认知——共同遵守——行为规范。

第一节 企业文化建设的作用

20 世纪 80 年代，继日本和美国之后，欧洲、亚洲四小龙等相继出现研究企业文化、加强企业文化建设的热潮。20 世纪 90 年代初，随着中国改革开放的不断深化，企业文化开始引起我国企业界和管理学界的注意，我国从南方向北方开始了企业文化的引进与推广热潮。

毋庸置疑，企业文化对日本、欧美和亚洲的经济发展起到了不可低估的作用，成为企业管理的重要部分，成为企业提高核心竞争力的重要途径。

一个国家、一个民族、一个企业的发展与强盛，都离不开强大的文化支撑。世界上没有一个国家、民族、企业由于没有优秀的文化而繁荣，由于没有优秀的文化而发展。恩格斯说过：“一个没有理性思维的民族，是一个没有希望的民族。”从世界各民族文化来看，凡是善于吸收、善于兼容并蓄、善于学习的民族都是朝气蓬勃的，经济发

展、社会发展都很好。德国企业受欧洲文化影响，长期形成了讲求信用、严谨、追求完美的行为习惯，他们依然保持自强不息、不断创新、追求卓越的民族精神，出现了一大批国际型企业，像奔驰、西马克、西门子等，使得他们在二战后一片废墟上迅速崛起，成为世界经济强国。胡锦涛总书记到德国访问时，对他们的民族精神给予了很高的评价。

韩国企业发展初期根基薄弱，只能依靠从国外引进的科学技术。20世纪60、70年代，大部分韩国企业通过“模仿战略”，单纯凭借其廉价的劳动力以及规模经济产生的低成本，在经济上发展很慢。从80年代开始，韩国企业开始意识到只有拥有最强的技术力才有可能拥有最强的竞争力，使韩国企业文化开始注重自主创新，崇尚敢为天下先的创业进取精神，经济社会实现了持续快速发展。

浦项是韩国代表性的企业，他们提倡的精神是“资源有限、人的创造力无限”。按照这个精神，造就了浦项公司的管理哲学、价值观和使命的思想文化基础，成为世界一流的钢铁企业。

中国这些年为什么发展好，发展快，就是贯彻了邓小平改革发展的理论，不断落实科学发展观，始终把先进文化的发展方向作为先导，坚持改革开放，大力提倡自主创新。大家的眼界开了，认识高了，学习的意识强了，中国的发展速度也就加快了。

优秀的企业文化是推动企业持续健康发展的不竭动力。一个国家、一个民族、一个企业的发展与强盛，都离不开强大的文化支撑。世界上没有一个国家、民族、企业由于没有优秀的文化而繁荣，由于没有优秀的文化而发展。

企业之间的竞争首先是企业文化之间的竞争，企业文化的落后是最可怕的落后。开展思想文化创新，加强企业文化建设，看似无形，但它对推动国家进步，民族强盛，企业发展确实有着不可估量的巨大作用。

具体来说，企业文化具有以下作用。

第一，企业文化具有凝聚员工的作用。它可以把员工紧紧地团结在一起，为实现企业的目标而奋斗。企业文化的凝聚力来自于企业根本目标的正确选择。如果企业的目标既符合企业的利益，又符合绝大



多数员工的个人利益，实现员工个体与企业集体的双赢，那么这个企业凝聚力产生的利益基础就具备了。第二，企业文化具有很好的感召作用。客户、供应商都愿意与那些产品过硬、讲求诚信的企业合作。第三，企业文化可以变精神为物质。企业文化中所包含的企业与员工利益的趋同，使员工在工作中变被动为主动，形成企业发展的强大动力。第四，企业文化具有很强的激励作用。企业文化所形成的文化氛围和价值导向是一种精神激励，能够调动与激发职工的积极性、主动性和创造性，把人们的潜在智慧诱发出来，使员工的能力得到全面发展，增强企业的整体执行力。第五，企业文化对提高企业竞争力有重要作用。一个好的企业文化，员工工作有热情，可以使生产效率提高、技术不断进步、产品满足市场需要等，从而提高企业竞争力，增加企业的效益，促进企业长久、健康发展。

第二节 企业文化建设的原则

企业文化是有着其实质的内涵的，也就是企业文化建设要融入到企业的各项活动中，既要把企业提出的价值理念转化为员工的价值共识，又要将企业文化融入到企业的战略、方针、经营、制度以及员工的各项行为准则之中。这样，才能使企业文化落到实处，最终形成员工自我约束、自我控制的机制，才能建成成功的企业文化。

那么企业文化建设要体现哪些原则呢？

一、要体现“以人为本、回报社会”的原则

在首钢企业文化建设中，首钢人把“以人为本、回报社会”作为首钢企业文化核心价值追求。现代管理的中心是人，其管理的核心是发挥人的主观能动性。因此，就是要在企业文化建设的过程中充分挖掘、发挥、调动人的积极因素，使人成为组织管理的主体并发挥主导作用，促进员工实现人生价值，并全面发展。企业在其企业文化建设中要体现企业价值，实现人格化、人性化管理，真正做到理解人、尊重人、启发人、关心人，为员工营造温暖、舒心、优美的工作环境，创建和谐的人际关系，营造一种适合于员工发展的氛围，激

励、开发员工的潜力，而这种氛围最根本的体现是企业的经济效益，最终回报社会。

二、要坚持创新发展、培育优秀团队的原则

创新是企业发展的永恒主题，没有创新企业便难以可持续发展。

企业的创新是多方面的，包括产品创新（服务创新）、技术创新、管理创新、市场创新等。

产品创新（服务创新）就是在产品和服务方面不断满足客户日益增长的需要。唯有如此，企业才可以保持市场份额的相对稳定，争取更多的客户，不断获取利润，实现自身发展。

管理也需要创新。企业管理中涉及的各项职能都会随着企业和社会的发展不断变化。因此，职能要变、方法要变，这就需要某种程度的管理创新。一个典型的例子是营销创新，包括采取怎样的营销政策、选择怎样的营销渠道、是否以及如何开展促销工作等，这些问题都需要在实际工作中审时度势地创新性解决。

企业组织创新是指随着生产的不断发展而改变现有的组织形式或产生新的企业组织形式，如股份制、股份合作制、基金会制等。换句话说就是改变企业原有的财产组织形式或法律形式使其更适合经济发展和技术进步。企业通过组织创新将企业资源进行重组与重置，采用新的管理方式和方法使企业发挥更大效益的创新活动。

企业技术创新包括：生产工艺创新、产品性能结构创新、设备性能升级改造、新产品研发等。通过技术创新改进质量、提高效率、开发新产品等，以提高企业的核心竞争力。企业通过市场创新，改变市场开拓理念、市场营销模式、业务模式等，实现客户群体的稳定和增长，把各类潜在的客户变成现实的客户。

创新不仅需要观念的变化，还要有创新必需的知识储备、创新必需的工具。因此，在创新中就必须抓好企业学习型组织建设。

所谓学习型企业就是以共同的愿景为基础，以团队学习为特征，以增强企业的学习力为核心，提高群体智商，使员工自我超越、不断创新，最终实现企业财富速增、服务超值的目标。通过学习型组织的创建，增加员工进行创新必备的知识；通过学习型组织的创建，改变



员工的观念，解放员工的思想，为创新奠定思想基础；通过学习型组织的创建，让员工掌握必备的创新工具；通过学习型组织的创建，培养员工的团队协作精神，培养和谐的内部氛围，提升企业的竞争力。

三、要坚持学习借鉴与自身特色相结合的原则

每个企业由于其自身经营的特点、地理环境的特点、周围人文环境的特点，加上企业高层领导的思维模式和行为模式的影响，使得每个企业在企业文化建设方面都有着不同的特点。

然而，这并不是说企业文化建设不可以向他人学习借鉴，国内外有很多企业在企业文化建设方面的经验都值得我们借鉴。在学习他人企业文化建设经验的时候，要结合企业的具体情况和实际有取有舍。一定要注意，对他人经验的学习仅仅是借鉴，不是照搬，否则会水土不服，难以持久。

案例 1:

首钢企业文化建设的作用。

企业文化建设是首钢发展的强大推动力。

第一，它是首钢打好各项工作基础的需要。当前首钢的改革发展已经进入了一个新的关键时期。推进首钢战略性结构调整，实现全面健康持续发展，必须上下同心，统一思想，统一意志。只有打好思想文化基础，才能为打好制度创新基础、经济技术基础和人才建设基础提供动力和保证。

第二，它是实现首钢长远发展战略目标，建设 21 世纪新首钢的需要。实现首钢的长远发展目标，对广大首钢职工的精神状态、思想观念、行为方式等都提出了新的更高的要求。只有不断推进文化创新，始终保持与时俱进的精神状态，才能用新思路、新观念、新办法迎接新挑战，解决不断出现的新矛盾和新问题。

第三，它是落实科学发展观，坚持以人为本，实现人与企业共同发展的需要。随着首钢大力发展钢铁主业，做强做大其他产业，通过区域结构、资本结构、产业结构、人力资源结构的优化和调整，首钢新的产业格局已经形成。下一步，首钢将要下大力量，建设适应新的



产业格局的企业文化，以新时期首钢优秀文化为指导，对新建企业打造能适应首钢发展的、素质优秀的职工队伍。

案例 2:

2005 年以来，首钢在不断深化改革，加快发展，积极推进战略性结构调整和实现伟大转型中，始终坚持建设适应首钢发展需要的、新时期的首钢文化。首钢面对新形势、新任务、新挑战，坚持思想文化创新，认真贯彻落实首钢党委一系列关于企业文化建设的指导性文件，不断打造优秀的企业文化。他们通过大力弘扬“自强开放、务实创新、诚信敬业”的首钢精神；树立优秀经营理念；有力地推动首钢改革创新发展。首钢通过思想文化创新，使干部职工思想得到大解放，观念得以大更新，展现出从未有过的精神面貌。由此推进了管理创新和技术创新，搭建快速发展的新平台，为企业发展增添了新动力。从他们在企业文化建设中一些基层单位的变化，充分反映出了企业文化在推动企业解放思想、转变观念、开拓创新、加快发展、增强企业凝聚力，以及提高职工队伍素质和综合实力上的重大作用。

启示:

通过首钢的企业文化建设活动，我们发现搞好思想文化创新，不管是从一个国家、一个民族看，还是从一个企业看，加强文化建设，提倡一种精神，培育一种先进的价值取向，是一种强国、固本、民族振兴、推动生产力发展的巨大力量。它决定着一个国家、一个民族、一个企业的兴衰成败。首钢用自身的实践证明了这点。

第三节 对企业文化的理解

企业文化是企业在长期的生产经营活动过程中所创造和自觉形成的具有本企业特色的精神。它包括企业的物质文化和精神文化两个层面，具体地说它包括：企业价值观、企业道德标准、员工行为规范和文化素质，以及蕴涵在企业制度、企业形象和企业产品之中的文化特色。其中，价值观念是企业文化的核心内容。



在理解企业文化的定义时，要注意以下几个问题：

第一，企业文化是企业长期的生产经营实践中所创造和形成的。

它包含三层意思：第一层，文化是一种历史现象，企业文化也不例外。它是企业在生产经营过程中，逐步将自己的价值观、规范和制度积淀下来的，这是一个长期的积累过程。第二层，企业文化是在企业的实践过程中产生的，它来自于企业的实践，是企业在实践中检验企业文化的优劣，不断改进完善而形成的，没有长期的实践就不可能形成文化，任何一种文化的形成概不例外。第三层，企业文化是企业全体人员的共同努力，具有全员性，是包括企业领导人在内的企业全体员工共同创造的成果。

第二，企业文化一定是具有本企业特色的。不同的民族有着不同的文化，不同的地区有着不同的文化，凡此等等。企业文化也是如此，不同国家，制度不同、文化背景不同、企业背景不同、运营状况不同、企业家的素质不同，诸如此类，都对企业文化造成影响。比如，体现同仁堂企业价值观的同仁堂店训：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”、美国的硅谷精神“容忍失败，鼓励冒险”等都体现着各自企业的精神文化特色。

第三，企业文化是全体员工所创造和自觉形成的。这里重点是企业文化一定是全体员工所认可的，只有认可才能变成自觉的行动。这就要求企业中个人的思想行为与企业的利益相关联，即个人的价值观与企业价值观的一致，或者说企业与员工的共同发展。

第四，企业文化塑造是一个系统工程，它包括企业价值观念、道德标准、行为规范、员工文化素质，以及蕴涵在企业制度、企业形象和企业产品之中的文化特色。这几个方面是相互依存、不能分割的一个整体。

第五，价值观念是企业文化的核心内容。企业价值观是作为企业人的一种共同的规范体系和行为取向，它是人格化了的企业对生产经营活动所做的总体评价、总体审度，是企业人的共同信念和是非标准，是企业全体员工一致赞同的关于企业意义的终极判断。