

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



YZLI0890122008

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

广东人民出版社
广东 广州

做最好的 班主任

李飞龙◎著



YZLI0890122008

广东人民出版社
广东经济出版社

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	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
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 •

前言

P r e f a c e

迎接新挑战

胜任力这个词最近在培训界非常时髦，而且被有些人弄得神乎其神。其实，对班组长而言，胜任力不是什么抽象的概念或者模型，而是非常具体和实在的内容，也就是我们平常所说的工作能力。具体地说，就是对班组长这个职位怎么认识，做好班组长工作需要具备哪些能力，即如何“当”的问题。同时，班组长还需要一点工作艺术，也就是如何“当好”的问题。

随着社会的发展、时代的变化，如今的基层工作同过去相比已经发生了很大的变化，而作为企业“兵头将尾”的班组长，需要面对很多新的挑战。这些挑战主要来自以下三个方面：

1. 人员新

现在班组长所面对的管理对象，大多是 80 后或 90 后的年轻人。这些年轻人的成长环境决定了他们自身的特点：涉世不深，心高气傲，当理想和现实发生碰撞时，由于自身的承受能力不足，容易表现得很无奈或者很

颓废，甚至会有偏激行为。

所以，作为一名基层管理者，班组长需要对他们进行有效的管理和指导。从某种意义上来说，这就要求班组长当一名心理咨询师，了解他们的成长背景及特点，了解他们的喜怒哀乐和苦衷，了解他们的心态，从而找到共同语言，打开他们的心扉。

2. 观念新

新一代的年轻人，眼界比较开阔，知识面宽广，有自己独特的思维方式和观念：既有每个历史时期年轻人共同的特点，又具有明显的时代特征。因此，班组长在做他们的思想工作时，就不能完全用传统的说教方式，而要探索新的手段和模式。

3. 技术新

科技的发展可谓是日新月异，近年来，企业的生产技术发生了翻天覆地的变化，相应地，管理方式也应有所变化。而现实中，不少传统企业正是因为自身管理不能适应新兴的生产技术和运营模式而陷入困境。因此，作为一名基层管理者，班组长要随时更新自己的技术知识，与时俱进，这样才能更好地胜任管理工作。

总之，班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁，在企业组织中具有举足轻重的作用。它虽然是最小的“官”，也别小看了它，因为基层员工管理的好坏直接影响着产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气，直接关系到企业发展的快慢、竞争力的高低和经营的成败。打造优秀的班组，正是世界级制造工厂和服务组织提升管理效率的重要手段。

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。

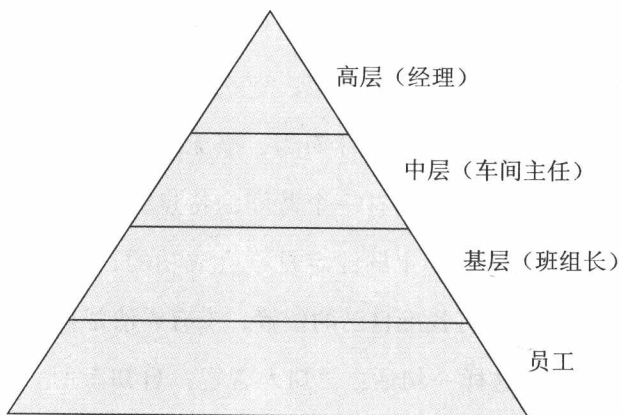


图 1-1 企业管理的金字塔

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