

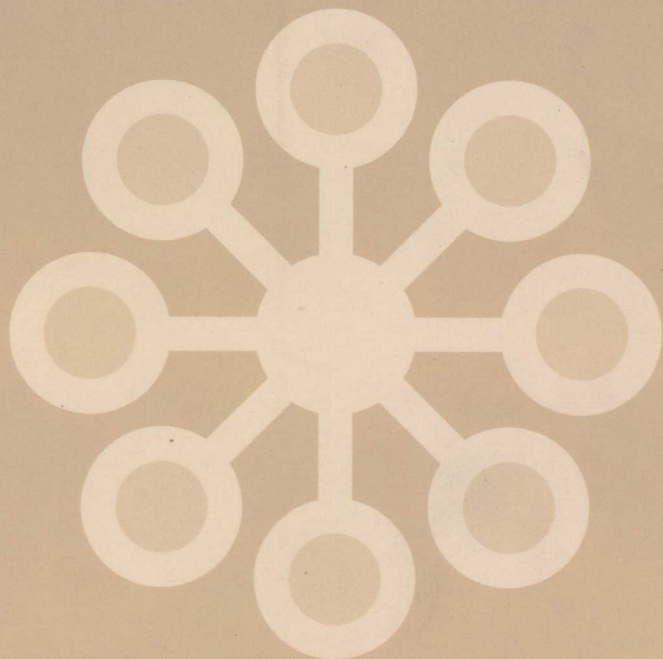
3A企管⑪

卓越班组长

领导力篇

肖智军 编著

ZHUOYUE BANZUZHANG
—LINGDAOLI PIAN—



广东省出版集团
广东经济出版社

3A企管⑪

卓越班组

领导力篇

肖智军 编著

ZHUOYUE BANZUZHANG
—LINGDAOLI PIAN—



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越班组长——领导力篇/肖智军编著. —广州: 广东经济出版社, 2006.9

(3A 企管①)

ISBN 7-80728-375-0

I. 卓… II. 肖… III. ①生产小组-工业企业管理②生产小组-企业领导学 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 093678 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	10.5 2 插页
字数	213 000 字
版次	2006 年 9 月第 1 版
印次	2006 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-375-0/F·1442
定价	全套三册 定价: 57.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·



肖智军（教授、工学硕士）

历任：铁道部第四设计院副室长

利华电器厂（港资）生产部主管

理光（深圳）工业发展有限公司 TPM 推进室室长、
制造部副部长、理光人才育成会会长

现任：深圳合众资源企业管理顾问机构 总经理

深圳 3A 企业管理顾问公司 总经理（兼）

专著：《5S 活动推行实务》

（国内第一部 5S 管理专著）

《现场管理实务》

（国内工厂管理特色书）

《品质管理实务》

（披露日企品质管理理念与体系）

《精益生产方式——JIT》

（国内第一部详细、深入、全面的 JIT 专著）

《6S 活动实战》

（国内 6S 活动实用书籍）

《卓越班组长——基础篇》

（国内班组建设入门书籍）

《卓越班组长——领导力篇》

（国内班组建设实用书籍）

《3A 企管》序言

管理是一门技术，并且是经济活动中最不可缺少的技术。在过去的 100 多年时间里，美国生产率基本上保持着持续增长的势头，有专家测算，因管理创新和提升所带来的贡献率超过 60%。

众所周知，中国将毫无疑问地成为世界工厂。

在国人庆幸的时候，我们要关注中国企业的管理现实：技术积累不足，生产效率低下，现场管理混乱，品质稳定性差，能源效率不高，环境污染严重，员工素质有待提高等等。我们更要清醒地认识到，世界工厂不仅仅意味着最大的制造规模，还应该包括最高水平的工厂管理和优秀的工厂管理者。对照世界先进国家持续提升的管理水平以及大量优秀的职业经理阶层，实事求是地讲，我们的制造业还很稚嫩，离世界工厂还有巨大的差距。

21 世纪是一个高度竞争的时代，特别是中国加入 WTO（世贸组织）以及网络经济的发展，

使得国际竞争国内化，国内竞争国际化。面对竞争，中国企业如何尽快提升企业管理水平，积蓄与对手较量的力量已经成为所有经营管理者刻不容缓的课题。

要弥补差距，培育企业的竞争力，光靠海派的“高谈阔论”不行，光靠点子派的“决胜战略”不行，光靠学院派的“高深理论”不行，我们的企业更需要实战派实实在在的工具和方法，以及世界先进企业得以持续成功的经营管理经验。

合众资源管理集团拥有国内企业急需的这些管理资源，一批亲身历经世界 500 强工厂管理磨练的工厂管理专家以帮助中国企业提升为己任，聚集在合众资源“做中国最好的工厂管理顾问”的旗帜下，秉承“现场、现物、现实”的管理理念，忠诚地为企业管理者提供前卫、实用、正确的管理思想和管理方法。

因为我们在世界 500 强经历过，所以我们知道优秀企业之所以优秀的条件；作为咨询顾问，我们积极地面对和解决过众多国内企业和企业管理者的问题，所以我们知道国内企业和企业管理者需要什么；还因为我们都是工厂管理的实践者，所以我们懂得把我们的所想是客户企业变成现实的方法。因此，《3A 企管》书系的主题和内容都将在贴近企业需求和实用性上有所突破。具

体地讲,《3A 企管》书系有以下几个优点:

主题突出。《3A 企管》书系将系统介绍世界 500 强企业或优秀跨国企业工厂管理方面的成功经验,内容突出持续改善和变革的系统和方法(或工具)。《3A 企管》将给企业管理者提供一系列行之有效的改善和变革的系统和方法,如 5S、TPM、JIT、IE、TCI、TQM 等,主题十分突出。

实用性强。每一本书都将以一个成功的改善和变革系统或方法(或工具)为主线,具体讲解系统或方法的内容、实施方法。特别是一些来源于现场第一线的生动案例,不仅能够从中学到知识,更重要的是便于读者模仿运用,用了之后还能够快速取得效果,实用性强。

可读性强。阅读《3A 企管》书系并不需要高深的理论基础。大量的插图、表格以及现场管理中的现实图片,加上通俗易懂的文字叙述,易读,易懂,易于掌握。

关注和阅读《3A 企管》书系,你和你的企业将得到全方位的提升。

国力的竞争终究是企业的竞争!企业的提升已经是一个关乎我们国家持续发展的根本问题。企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体,让我们携起手来,共同努力,打造真正意义上具有一流管理现场和优秀管

理人才的世界工厂。

在持续追求卓越工厂管理的道路上,《3A 企管》与您同行。

谢谢你关注《3A 企管》书系!

肖智军

2006 年 6 月

前言

第三次去日本学习及参加理光集团全球各分公司改善发表大会的时候，此前在深圳理光担任过制造部部长的佐藤先生听了笔者主持的大课题发表后对笔者说：“小肖，还是领导力重要呀！”之所以佐藤先生会这么说，是因为他在深圳理光当制造部长时，虽然兢兢业业地工作，其敬业精神十分难得，几乎每天是第一个来公司最后一个离开公司，也培养了一批懂制造技术的骨干，但部门全体员工的活力与智慧始终没有被激发出来。当看到笔者出任制造部副部长一年后，部门千余人每月人均改善提案件数达到3件左右，比他在任时上升了40余倍，并且部门的大课题改善推进也如火如荼，效果显著，这才使他发出如此的感叹。一个人的时间与精力是有限的，如果没有良好的领导力，仅凭个人之力量与智慧，虽然也能取得一定的成绩，但很难指望企业或部门取得巨大的成就。

因工作关系，笔者经常在各地与企业各级管理人员打交道。许多人问笔者，为什么三星、理

光、爱普生、LG 等外资企业的工人每月能坚持有那么多合理化提案，有那么高的热情？我的回答是，因为他们的各级管理人员，尤其是中基层管理人员有良好的领导力！这也解释了为什么虽然国内许多企业高层管理者愿意重奖合理化提案者，在每个车间都设有提案箱，但每个月却收不到几件提案的原因：中基层管理者领导力不足！

一提起领导力，许多人会想到那是公司领导的事情，是企业高层的事情，我们中基层管理人员不需要，我们只需要按照要求去做就好了。这种观念是十分有害的。只要有部下你就需要管理，管理既是科学，又是艺术，而领导力就是管理的艺术。没有领导力的班组长，其班组充其量能做到按部就班，大部分部下抱着为了生活而不得不日复一日地来公司“劳动”“打工”的想法。而拥有领导力的班组长却能发挥部下的工作热情，激发出部下的改善创新能力，这种能力是班组充满活力的根本。笔者的部下中曾经有这么两位组长，解决问题的工作技能都很强，其中一位组长经常把自己的好想法告诉一线员工，引导员工去思考，培养员工提出合理提案，组员人均合理化提案件数很高。另一位组长却反过来经常把员工的好想法据为己有，“自己”的提案件数很多。其结果是几年以后因为前一位组长所带领的班组业绩突出，该组长已经升为主任，而后一

位组长才升到副班长的位置。后一位组长升职缓慢，所带班组业绩一般，并不因为是他专业技能不足，而是他缺乏领导力。

此外，改变班组成员的心智模式及提高他们的学习能力对能否取得良好的工作结果也是十分重要的。记得看着笔者十来个人背负四五十斤重的登山包穿山越岭时，许多地方的人说“都是些吃饱了没事干的人”，孰不知对这些喜欢负重陌生的山野里穿越的人来说，穿山越岭是多么惬意的一件事情，简直就是生活中不可或缺的部分。因此，可以看出，心智模式的不同导致对事物的看法也就不同，总是抱有“归罪于外”的心智模式是无法取得良好的成绩的。如何引导班组成员具有正确的、开放的心智模式，及提高他们的学习能力，无论对于班组建设还是企业的长久竞争力来说都十分重要，正如本书在阐述创建学习型班组时所提到的《第五项修炼》的作者、被誉为现代企业管理大师的彼得·圣吉所言：未来能取得竞争优势的一定是那些学习力强的企业。毫不夸张地说，具有通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考这五项修炼创建学习型班组的这种能力，今后将是衡量卓越中基层管理者的必要条件之一。

当今随着竞争的加剧，市场对多品种小批量的要求已十分普遍，管理的复杂程度与广度都达

到了前所未有的程度，企业各阶层管理人员的专业知识、技能，及领导力的强弱已经是决定企业能否健康发展的重要方面。那种每天看图纸的管理人员，一定要转变思维，从看“图纸”改为既看“图纸”，更看能反映部下是否在追求进步的P（效率）、Q（品质）、C（成本）、D（交期）、S（安全）、M（士气）动态变化的“图表”，前者是发挥个人的专长，而后者是发挥部下的智慧。随着职务的提升，管理人员应该从“尽己之力”到“尽己之智”到“尽人之智”。

也许在国有、民营、外企工作的人对本书的内容会有不同的收获及感想，只要你认为合适的就接受、不合适的就权当看看别人是怎么管理的吧。

走向卓越，你的舞台当然不会局限在班组，因此本书的部分内容需要读者站在中级管理人员的立场去理解、去学习与体会。

本书学习型班组建设的内容的编写得到了创建学习型班组优秀企业山东莱钢集团工会田克宁主席及高洪亮科长、王冠飞科长等的大力支持，在此深表谢意。

肖智军

2006年6月

目 录

第一章 什么是领导力	1
一、关于领导力	2
二、提升领导力的两个目的	4
第二章 领导力不是天生的	11
一、领导风范并非与生俱来	12
二、自我成长的六种方式	15
三、六种能力构造领导才能	19
四、强化领导力	23
五、人际关系	27
六、成为让人听从命令的管理者	35
七、学会与上级沟通	38
第三章 如何提高领导力	43
一、经常持有问题意识	44
二、一天 30 分钟的学习	48
三、换个角度思考	50

四、在困难中得到磨炼	57
第四章 磨炼自己的沟通技巧	81
一、适时地表现自己的论调	82
二、沟通的六个重要事项	85
三、让部下清楚了解上司的指示、命令	87
四、避免抽象的指示	90
五、短时间内频繁沟通	93
六、成为“聆听高手”的五个重要事项	94
七、给予“关爱的眼神”	96
第五章 个别指导与集体指导的原则	99
一、培养部下成长的四种基本方法	100
二、用 OJT 训练部下	104
三、激发部下工作干劲的方法	107
四、个别指导的六项原则	109
五、团队指导的三个重点	112
六、与部下建立良好的关系	116
第六章 发掘及激励部下	119
一、发掘部下的能力	120
二、现在就说出自己的经验	122
三、记住并以名字称呼	124

四、选择适当的时候	126
五、理想管理者形象	129
六、笑容是激励士气的强心针	131
七、通过赞美激励部下	133
第七章 启发自我潜力	135
一、坚持九条改进意识	136
二、自我评价与不必要的苦恼	139
三、创造管理者应有的魅力	142
四、必须拥有的五种勇气	144
五、“再来一次”	147
六、成为 A 类人	151
七、寻找人生之道	153
第八章 提升领导力事例	157
案例及故事一：在工作现场中有很多不满时	158
案例及故事二：方针·计划的展开	161
案例及故事三：怎样给猎狗分骨头	164
案例及故事四：管理的 10 条原则	167
案例及故事五：年终奖金	169
案例及故事六：团队精神	171
案例及故事七：晏婴劝主	173

第九章 概 论	175
一、我们需要什么样的班组	176
二、什么是学习型组织	181
三、如何创建学习型班组	187
四、学习型班组的文化基础	194
第十章 修炼一——自我超越:	
实现心灵深处的热望	199
一、自我超越的意义	200
二、自我超越的修炼	206
第十一章 修炼二——改善心智模式:	
新眼睛看世界	211
一、检视心智模式	212
二、影响心智模式形成与改变的要素	215
三、改善心智模式	221
第十二章 修炼三——建立共同愿景:	
打造生命共同体	231
一、激发无限的创造力	232
二、个人愿景	234
三、共同愿景	245
四、共同愿景的修炼	248