

正 立正管理书系

杰 出 班 组 长

CRACK ATTACK
TEAM
LEADER

宋 涵 聂云楚 编著



海天出版社

杰 出班

CRACKAJACK
TEAM
LEADER

组 长

宋 涵 聂云楚 编著



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

立正管理书系.杰出班组长之提升篇/宋涵,聂云楚
编著. - 深圳:海天出版社,2004.1

ISBN 7 - 80697 - 030 - 4

I.立... II.①宋...②聂... III.①企业管理②生
产小组—企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085033 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔(0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计:花季雨季设计中心 责任技编:陈 炯

责任校对:喻俊新

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本:889mm×1194mm 1/32 印张:6.5

字数:100 千字 印数:1-8000 册

定价:18.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前 言

首先恭喜你，在过去的几年里，你透过自己的勤奋、努力和坚韧，透过自己对本职工作的细致观察和学习，你在自己的工作领域卓著不凡。现在，你的努力终于获得了回报：你被任命为车间班组长了。

或者明智的你一早就规划了自己的人生，这样那样的原因，你没有进入大学殿堂，只能在车间流水线上铺开自己的青春画卷，但是你的目光绝不仅仅停留在流水线上，“车间班组长”是你最初的挑战和向往。

那么，班组长意味着什么呢？它意味着：有一群人将归你管理了，你今后的成功将不再仅仅取决于你个人的专业知识和技术能力，以及你个人付出和努力的程度，而更多地和你的下属（员工）连在一起，只有你的下属们都把工作做好了，你才有可能取得成绩，你已经是一个“Team leader”，一个管理者了。

尽管只是一个车间班组管理者，但是，请不要妄自菲薄。车间班组是企业的细胞，班组工作是一切工作的落脚点，车间班组长的日常管理能力，就是企业肌体正常运转的维持力。因此，优秀的、成熟的企业，莫不竭力研讨和推导“班组长训练”课程，日渐风行的“TWI”（即Training Within Industry for Supervisor，督导人员管理训练），以及全国各地如雨后春笋般





崛起的各类“班组长训练”班，都在昭示着“班组长”这个芝麻官的重要性和被重视程度。

但是，时下大多数的班组长训练课程，都只是侧重在班组长的工作职责知识方面，如现场管理知识、设备管理知识、物料管理知识、作业方法管理知识、5S管理知识等，而对于“人机料法环”之中位列首位的“人”，要么避而不谈，要么浅尝辄止，一笔带过。说明我国目前在对“班组长”的定位上仍有“机械化管理工具”之嫌，当然，这也与我国人力资源管理滞后的现状有很大关系。正因如此，班组长管理一直没有走出“被动管理”和“低层管理”（而非基层）的框框，“班组长”只是“班组长”。

笔者从事企业培训工作多年，班组长作为基层管理人员，正越来越受重视，但是，只要是管理，“管理的第一要素是人”（彼德·杜拉克语），就会有人的困惑与困境，当然更会有人的激活与提升，本书正是从这一前提入手，提供给一线的班组长在管理知识上些许借鉴。一方面为现职的工作提供导航之灯，另一方面为明日的提升插上展翅之翼，真正打造我们的“杰出班组长”，共同擎起“Made in China”的旗帜，挺立起中国制造业的脊梁。

宋涵

2003年9月于深圳



目 录

前 言	1
-----	---

第一章 自我认识：我是班组长

1. 你曾经的“理想模型”	2
2. 画一张你的自画像	5
3. 认识班组长	10
4. 杰出班组长是这样的	14
5. 本章重点提示	20

第二章 好的开始是成功的一半

1. 跳过管理陷阱	25
2. 订立你的管理准则	31
3. 保持一致性	33
4. 第一仗一定要打得漂亮	36
5. 本章重点提示	39





第三章 让我们踏上征程吧

1. 听比说更重要·····	42
2. 听也有陷阱·····	46
3. 像领导者那样讲话·····	51
4. 经典“三点式”·····	55
5. 提问有技巧·····	58
6. 本章重点提示·····	63

第四章 跑步前进——员工培育

1. 你的成功来自于员工的成长·····	66
2. 新员工的教育训练·····	69
3. 在职员工的提高训练·····	76
4. 教育训练过程演练·····	82
5. 教育训练举要·····	90
6. 你就是最好的老师·····	96
7. 本章重点提示·····	105

第五章 摔了一跤——冲突发生了

1. 这是必修课·····	109
---------------	-----



2. 旧同事的刁难·····	113
3. 吊儿郎当的“老油条”·····	116
4. 不合作的“刺儿头”·····	119
5. 大象无形化干戈·····	122
6. 本章重点提示·····	127

第六章 收拾心情——领导并非天生

1. 领导气质是可以培养的·····	131
2. 勇于解决问题·····	136
3. “拉动”而非“推动”·····	142
4. 引领追随者·····	146
5. 训练无敌团队·····	151
6. 本章重点提示·····	155

第七章 重新上路——善于表现

1. 见微知著，以小见大·····	158
2. 不可小视工作汇报·····	162
3. 上司也要“管理”·····	165
4. “幕后”与“台前”·····	170



5. 本章重点提示·····	174
----------------	-----

第八章 前路无止境

1. 你应该看得更远·····	178
2. 发掘你的潜能·····	183
3. 管理技巧升级版本·····	188
4. 路在脚下·····	191
5. 前路无止境·····	195
6. 本章重点提示·····	198



第一章

自我认识，我是班组长

- ◎ 你曾经的“理想模型”
- ◎ 画一张你的自画像
- ◎ 认识班组长
- ◎ 杰出班组长是这样的

美林是一位高中生，今天她的梦想终于实现了，她被任命为装配车间的组长。美林在高中毕业之后即南下深圳，在这家电子公司从打螺丝开始做起，四年间，同车间的工友换了一茬又一茬，但是美林坚持了下来，打螺丝、焊锡、QC——干起，终于修成正果。她的主管对她说：“这几年来，你一直很努力工作，肯学习肯配合，对车间现场也很熟悉，我们现在放心地把车间交给你了，希望在你的带动下，你能让那些员工都像你一样，勤恳踏实，肯学肯干，让车间面貌焕然一新。”

美林带着莫大的感激和自信上任了。她在公司里坚持了下来，一是因为公司经常举办各种员工培训，可以学到各种技能；另一方面她早就瞄准“组长”这个位置了。南下打工虽是无奈的选择，但是，也要在这无奈中挥洒出“精彩”来。

1. 你曾经的“理想模型”

像所有“新官”一样，美林踌躇满志，她设想着一定要超过她的前任。

在这四年内，美林经历了两任，她很清楚地知道怎样可以做得更好，或者说怎样做才受员工欢迎。“我一定要做一个杰出班



组长。”她对自己说。

但是，所谓“看起来容易做起来难”，要求别人和要求自己完全是两回事。“受欢迎”和“做得正确”并不是同义词。任何一位上任新官都无法预料指挥别人时会面临怎样的情形。也许你早已看过相关书籍，明白管理就是设置目标，然后组织一群人去达到它。但是，在设置目标和达成目标之间，并不就是一条直线。

其实，任何的书本都无法直接告诉你每天始料未及的大量的问题该如何处置，但是书本可以告诉你。原理、原则和尺度；经验、教训和借鉴。正是借着这些原则和经验的把握，让你在纷繁万变的事件中进行模仿和鉴别，举一反三、触类旁通，帮助你把你潜在的领导技能更好地发挥出来，同时也在一系列的判断和实践中逐渐确立自己的管理风格。

那么，先来回忆一下，在你作为员工的记忆里，无数次在你的心底闪现的“理想的班组长”形象，应该是怎样的呢？拿出笔来，把他描绘出来，然后给自己设置一条路径去接近他，他就是你处理各种问题的样板。



小窍门：你曾经的“理想模型”

想像一下，你曾经遇到过或看到过的最好的管理者的形象。如果没有一个完整的形象，那么就综合一下吧。比如你学校的老师，电视小说里的人物，历史名人，都可以。这是一个整理思路的过程，来，将下面的句子补充完整吧：

- 1.如果遭遇逆境时，这个人会_____。
- 2.当员工有困难时，这个人会_____。



3. 当员工犯错时，这个人会 _____。
4. 当下属能力比自己强时，这个人会 _____。
5. 当被上司错怪时，这个人会 _____。
6. 员工都尊敬这个人，是因为 _____。

这个小测验在你遭遇两难境地，而自己还没有处理经验时，可作为正确有效行为的借鉴。

这个小测验，是帮助你清晰地将对你自己的一些模糊的要求描述出来，这时候模糊不要紧，不要在今后处理问题的时候再模糊迟疑。回答了以上问题，就等于给自己一个目的地，那么下面要讲的就是告诉你如何到达目的地，比如是乘飞机或是搭火车。

成功总是先从模仿开始的，在神经语言学的课程中，总是教授大家这样一句话：学习，最快速的方式就是模仿。我们也注意到这样一个现实：许多歌手成名前往往总是从模仿某些已成名人物的路线开始。那么多的成功者被访谈，被著述，大受追捧的原因是什么？就是要发现他们成功的轨迹，然后去模仿，因为前人已经证明这是成功的道路了，沿着成功者的轨迹，更容易到达成功的彼岸。

但是要注意的是：不能因此固守这些策略。① 策略并不全部是“放之四海而皆准”的，我们不要忘了环境，即“企业文化背景”，同样的准则并不适用于所有的公司。② 即使同一家公司，文化也是在不断演进和变化的。只有“变化”是永恒的，所以，不断地学习、调整，不断地完善和更新上面小窍门中的句子，才能保证你不断地向前。

就像那些经模仿成名后的歌手或其他行业的成功者，他们绝



不只是停留在模仿的阶段上，或者停留在模仿某一个人上，他也需要不断地创新、调整，最终形成自己独特的风格，从而获得肯定和认可。

保存这些小测验的答案吧，这些将是证明你进步的最原始记录！

2. 画一张你的自画像

清楚了自己的“理想模型”，下一步就是要制定你的行动方案。但首先你得了解自己，你对自己了解得越深，你就越能更好地调控你自己的行为。“知人者智，自知者明”，“人最大的敌人是自己”，清楚自己的弱点和优点，才不至于受制于人。否则，比你更了解你的人，就很容易利用你的弱点来操纵你。比如故意激怒你，在你失去理智时，总能戳到你的痛处。

所以说“人贵有自知之明”，我们提供如下的测验，帮助你获得自我意识方面的知识，你将通过得分来分析和了解影响你管理能力的强势和弱势因素。



测验1：耐心

请在以下1分~5分间评估你自己：

- | | |
|---------|----|
| (1) 从不 | 1分 |
| (2) 偶尔 | 2分 |
| (3) 有时候 | 3分 |
| (4) 经常 | 4分 |



(5) 总是 5分

• 当我让某人去做某事而他没有做时，我以更强硬的语气再说一次。

• 当某人说话太慢时，我打断他。

• 当我看到某人做错某事时，我总是指出来。

• 当某人让我等待超过一至两分钟时，我感到愤怒。

• 当某人没有立即回答我的问题时，我插嘴并且再重复一遍。

将你的得分相加，如果是17分或者更高，你应该使你的心情变得轻松一点、平静下来，你的不耐烦也许反映出了一种过度控制的思想形式。如果你的得分是16分或还要低，在你得4分和5分的地方做记号。这暗示你在工作中遇到这些情况时你应该降低血压，提高你建立信任、得到服从的能力。



测验2：沟通技巧

请在以下1分~5分间评估你自己：

(1) 从不 1分

(2) 偶尔 2分

(3) 有时候 3分

(4) 经常 4分

(5) 总是 5分

• 当我问一个问题时，我很好奇地想听到答案。

• 我喜欢在很多人面前说话。

• 假如我不同意别人的观点，在确信自己已经理解了对



方观点的情况下我才会发表自己的观点。

- 假如我的发言要涵盖很多方面时，我会提前将我想要说的内容列一个提纲。

- 当我发出指示或解释一个复杂的问题时，我将它们进行编号。

假如你的得分是15分或者更低，那么也许你正失去与别人相处的机会。你的下属能够分辨出你是心烦意乱还是对他们所说的话漠不关心，并且可以肯定的是，他们不喜欢这样。而假如你漫无目的地从一个话题转到另一个话题，他们则可能不明所以或者干脆不听。不喜欢在公众面前讲话可能不一定使你丧失管理的机会，但是再增加一些技能无疑能为你的装备库中增加些有价值的武器。



测验3：道德风范

请继续在以下1分~5分间评估你自己：

- | | |
|---------|----|
| (1) 从不 | 1分 |
| (2) 偶尔 | 2分 |
| (3) 有时候 | 3分 |
| (4) 经常 | 4分 |
| (5) 总是 | 5分 |

- 我树立了高尚的道德典范，我希望我的员工追随。

- 当我陷入了道德困境中时，我会与贤明的导师讨论我的处境。

- 当我犯错时，我情愿承认自己做错了事，而非试图掩



盖以免被别人发现或试图推卸。

- 当我处在道德困境中进退两难之时，我会采用“嗅觉测验”：假如它闻起来是坏的，我就不去做它。

- 我为我的道德行为感到很安心，而不是时有不安。

如果你的得分是18分或以下，那么你应该警惕自己判断是非的态度问题了。而假如你的得分在15分以下，那奉劝你最好暂时与你的管理生涯“吻别”，免得日后不可避免地垮台。

我们在这里仅列出三个重要的方面，当然，作为一个管理者，远不止这三个方面对你自己和你的领导技能有深刻影响，但是，这三个方面却是最本质和最关键的。除了“沟通技巧”外，这些都直接关乎你的道德本质，即便是“沟通技巧”其除尽铅华，本质也在于“真诚”，也可划入“道德”范畴。

在今天，“沟通”已成为管理者必备和必需的一项技能。不具备沟通技巧的人，绝不可能是一个成功的管理者。在本书第三章里，我们将会着重探讨它。但是，对于道德范畴，可能很多人很不以为然，但是我们认为：道德，尤其是职业道德，是特别需要强调的，它不仅是从业人员在职业活动中的行为标准和要求，而且对于社会所承担的道德责任和义务。在后面的章节中，我们都强调了道德的力量，人格的力量，你可以看到，作为一个管理者，个人的道德品格在工作中是如何发挥实际作用的。

另外，或者你还需要评价自己的管理动机，一个有管理欲望的人才会有可能成为一个成功的和快乐的管理者，否则，他走上管理道路，只会相当于慢性自杀。

