

中国式班组系列

研发十年，百余家企业、数万名班组长受益的
实用管理方法

江广营 王瑜  著

班组长 胜任能力

卓越班组长成长宝典



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国式班组系列

班组长 胜任能力

江广营 王瑜口 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长胜任能力/江广营, 王瑜著. —北京: 北京大学出版社, 2009. 9

(中国式班组系列)

ISBN 978-7-301-15188-4

I. 班… II. ①江…②王… III. 企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 070881 号

书 名: 班组长胜任能力

著作责任者: 江广营 王瑜 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-15188-4/F · 2186

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京楠萍印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 141 千字

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

丛书序

突破打造卓越班组的瓶颈

通过我们近十年的企业管理实践、近十年的管理咨询实践和十余年的培训研究实践，通过与众多优秀的企业家、经理人、班组长的互动和交流，通过与许多管理咨询师、管理培训师的分享和探讨，以及我们为 300 多家中外企业提供的咨询与培训经历，我们八九点（八九点管理咨询有限公司简称）专家团队对于中国企业班组建设有了一个全新的认识，那就是在所有的企业里，班组是企业目标与决策实现的第一阵地！在卓越企业里，班组长是企业的第一管理者！

企业 90% 的基础管理工作靠谁去落实？90% 的日常效率靠谁去推进？90% 的小事发生在谁身边？是谁在八小时内始终盯着现场？是谁在八小时里掌控着作业安全、质量把关、设备使用、进度监督、规范规程的执行督导？又是谁第一个发现问题、解决问题、反馈问题、分享问题？谁又是员工职业精神的第一榜样、员工职场的第一个教练和第一个牧师？谁又是职场氛围的第一个营造者和组织者？

显然，是组织细胞活力的创造者——班组长、科室经理、部门主管这些企业基层作业单元的管理者。

可以说，企业千条线，班组一针穿。

而当前中国企业管理的一大瓶颈就是基层管理者的胜任能力明显不足，基础管理体系不扎实。如果企业不能有效地解决这个问题，那么就始终摆脱不了厄运之轮（见图1）。无数企业大厦的倒塌就是因为基础不牢。

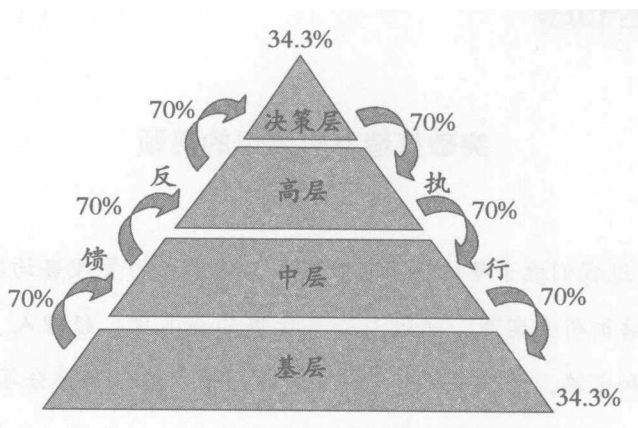


图1 企业厄运之轮

图1表明，企业的执行系统效率由上至下呈逐层递减之势，最终落实到基层，其执行效率只能实现34.3%；而企业的反馈系统则由下至上逐层递减，最终只能将34.3%的信息反馈到决策层。

所以，中国工业经济的崛起、企业组织的发展要靠伟大的员工队伍来创造，而伟大的员工队伍的中坚力量就是我们千千万万的班组长！

是他们要为员工建设精神家园；

是他们要为员工建设乐业平台；

是他们要为员工建设成就舞台；

是他们要为员工建设成长摇篮。

总之，他们是企业员工的第一导师和教练！

根据我们对 300 家中外优秀企业的调研，中国企业与世界 500 强企业相比，最大的差距就在于企业基层管理水平的差异（见图 2）。企业从优秀走向卓越的第一步就是要建设一支卓越的基层管理者队伍。因为：

没有一支卓越的班组长队伍，就失去了企业战略落地的基础，企业战略的执行、推进就会大打折扣；

没有一支卓越的班组长队伍，就失去了企业文化落地的根基，企业文化的传承、传播就会中断、流失；

总之，班组建设是企业发展的根本基础，班组长队伍建设是企业基业长青的源泉。

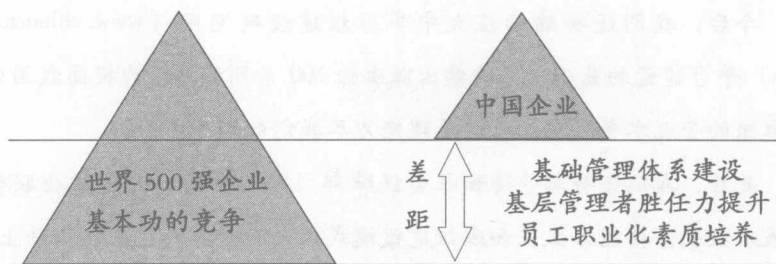


图2 中国企业与世界500强企业的基层管理水平差距

为什么我们的企业经常出现文化两张皮、战略打折扣、制度不见效、精细化执行不力等现象，其根本症结就在于企业的基础管理与基层建设的缺失。

我们经过多年的研究，整合了国际上最新的管理理念和中国最佳班组的管理实践，进行消化、创新，再经过班组培训、咨询的实践验证，归纳分析，撰写出了这套“中国式班组系列”图书——《班组长胜任能力》、《班组管理技能》、《创建卓越班组的七种武器》、《班组建



设七项实务》。

第一本《班组长胜任能力》是基层管理者认知自我、修炼自我、发展自我的指引，是成就卓越班组长的路线图，也是目前班组管理类书籍中鲜见的内容；第二本《班组管理技能》是做好基层管理者必须掌握的核心思路、策略和方法，也是创建卓越班组的关键驱动力；第三本《创建卓越班组的七种武器》是关于班组建设的七大核心内容、方法与工具，内容全面、翔实、具体；第四本《班组建设七项实务》是适合于行业特点和企业需求的特色型班组模式建设，是国内并不多见的关于特色型班组建设的书籍。总之，中国企业的班组长终于有了一套能够比较全面地适合自己学习、提高的有用读物了。

今后，我们还将继续在大中华班组建设研究网（www.zhbanzu.com）平台建设的基础上，陆续出版班组100系列丛书，为提高我国企业班组的管理水平和班组长的管理能力尽我们的绵薄之力。

此外，我们还将与劳动和社会保障部门以及有关的行业协会联合开展班组长素质能力认证和班组建设模式认证活动。并且在此基础上，根据企业的特定需要，为企业量身开发专项培训课题，提供班组建模培训和咨询，培养班组长教练队伍，构建完善的班组长培训体系。为此，我们真诚地邀请有志于班组管理研究的专家、读者与我们一起来分享和交流。

八九点管理咨询有限公司总裁

► 本书序

基业鼎盛，皆因基础稳固；大厦将倾，皆因基础不牢。只有基础扎实，才能成就基业。

企业生存与发展的基础是什么？班组。

班组运行与管理的关键人物是谁？班组长。

可见，班组是企业的细胞，班组长是班组的细胞核（见图3）。

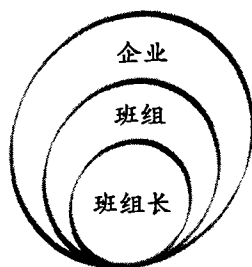


图3 班组长内核价值

有了卓越的班组长，班组就有了有效运行的保障；有了卓越的班组，企业就有了基业长青的根基。

管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》中有句箴言：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

班组管理就是一种实践的过程，实践成就的大小取决于班组长自身胜任力的高低。班组长胜任力高，班组管理就规范，班组建设就有效；班组长胜任力低，班组管理就混乱，班组建设就无效。

人的学习与行为有一个通病，那就是：“我未必知道，即使知道了，我也不一定能够做到。”班组长胜任力提升，同样面临着这样的窘境。

从企业管理者的角度来讲，企业家知晓班组长的基础地位与重要性，但往往劳心劳神却不得其法，没能有效地提升班组长的胜任力。

从班组长自身来讲，担当什么角色，如何提升自身胜任力成为卓有成效的管理者，班组长还存在着认知上的不足或误区，即使知道是什么，也没有足够的行动力去实践。

那么，摆在企业家与班组长面前的，就是如何提升班组长的胜任力，使其成为卓越的班组长。

卓越班组长的成长之路就像一个飞轮（见图4），让飞轮有效地运转起来，就必须有相应的动力阀。启动卓越班组长飞轮的动力阀，就是角色修炼、胜任力修炼和学习力修炼。



图4 卓越班组长的飞轮成就机制

卓越班组长角色修炼，解决的是“我是谁”的问题，以明确角色，清晰定位，打造认知力。

卓越班组长胜任力修炼，解决的是“怎样成为我”的问题，以提供方法，履行角色，打造行动力。

卓越班组长学习力修炼，解决的是“如何持续发展”的问题，以有效学习，永续成长，打造发展力。

三个部分相辅相成，有机一体。

我们认为，班组管理是一种实践，既在于知，更在于行，其验证就在于班组长既能知，也会做（见图5）。



图5 卓越班组长胜任力修炼的根本

一切答案，尽在本书中。

目录 CONTENTS

丛书序 / VII

本书序 / XI

第一章 卓越班组长角色修炼

第一节 团队领袖

——以人格魅力引领班组成员 / 4

- 一、取得认同 / 6
- 二、争取追随者 / 8
- 三、让自己成为标杆 / 10
- 四、善于提问 / 11
- 五、别吝啬你的评价 / 13
- 六、懂得激励 / 14

第二节 制度规范者

——以严谨的制度规范班组行为 / 18

- 一、有效执行企业制度 / 19
- 二、健全完善班组制度 / 22



第三节 非亲家长

——以非血缘关系的亲情维系班组和谐 /26

- 一、做班员生活贴心人 /27
- 二、尊重班员的话语权 /29
- 三、营造充满活力的班组氛围 /30
- 四、帮助班员减压 /33
- 五、鼓励班员进步 /34
- 六、打造和谐班组 /36



第四节 日常牧师

——以精神感召铸就班组灵魂 /39

- 一、告诉班员什么是企业所提倡的 /40
- 二、引导班员怎样去想问题 /43
- 三、让班员明确自己在为谁工作 /45



第五节 第一教练

——以授业者角色带出卓越班组 /49

- 一、做班员的第一教练 /49
- 二、善用示范的力量 /51
- 三、掌握教练的方法 /53

第二章 卓越班组长胜任力修炼



第一节 班组长必备的五类知识 /60

- 一、以专业知识强化本领 /60
- 二、以管理知识提高素质 /63

三、以心理知识把脉班组管理 /66

四、以培训知识实现高效学习 /68

五、以企业知识实现上传下达 /71

第二节 班组长必备的五种技能 /73

一、情绪管理技能 /74

二、团队建设技能 /77

三、管理沟通技能 /80

四、绩效管理技能 /84

五、环境控制技能 /87

第三节 班组长必备的五项素养 /92

一、自我超越 /92

二、心智改善 /95

三、要事第一 /97

四、统合综效 /99

五、持续学习 /102

第四节 班组长必备的五种思维 /104

一、系统思维 /106

二、创新思维 /108

三、辩证思维 /111

四、逆向思维 /112

五、逻辑思维 /114

第五节 班组长必备的五种品格 /117

一、敬业乐业 /118



二、主动积极 /119

三、善于思考 /122

四、乐于助人 /124

五、团队至上 126



第六节 班组长必备的五种价值观 /129

一、责任、荣誉、使命的精英人生观 /129

二、自我实现事业观 /133

三、操之在我精神观 /136

四、以人为本管理观 /140

五、团队效率行为观 /143

第三章 卓越班组长学习力修炼



第一节 班组长最佳学习模式 /149

一、网上学习与知识库搜索 /150

二、班组建设标杆学习法 /153

三、班组互动学习法 /157

四、案例学习法 /158



第二节 班组长最佳能力培训模式 /161

一、在体验中实现“做中学” /161

二、体验后要有总结 /164

三、经验要反馈与分享 /167

四、教学相长 /169

 第三节 班组长最佳素质培养模式 /170

一、自我加压法 /171

二、重要影响法 /172

三、案例训练法 /175

四、头脑风暴法 /177

班组语录 /181

致谢 /187

第一章
卓越班组长角色修炼

