

# 班组长角色认知与职业 素养

# 我们的约定

放下一切：不仅人要来，更要心来。

三个忘记：1、忘记年龄

2、忘记岗位

3、忘记曾经



空杯心态，快乐学习，投入越多，收获越多。

# 第一讲

# 班组长的角色认知

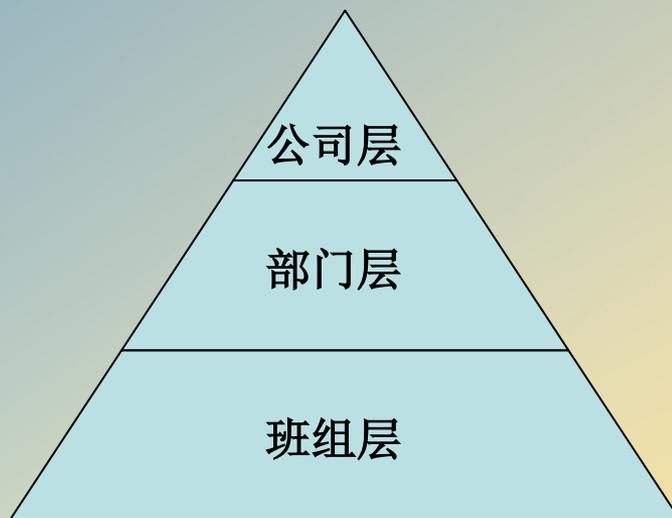
一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。

——拿破仑



班组长不可能把班组带到自己能力无法企及的彼岸，班组长的水平决定了班组的绩效水平。

# 一、班组长在企业管理中的作用



企业纵向的管理层次

一般企业看高层 优秀企业看中层 卓越企业看基层

## 二、班组长常见的管理现状及误区

- ☹ 生产技术型 (对待设备的方法对待人)
- ☹ 盲目执行型 (态度强硬官僚作风)
- ☹ 大撒把型 (得过且过缺乏责任)
- ☹ 劳动模范型 (勤恳务实缺乏领导)
- ☹ 哥们儿义气型 (感情用事缺乏原则)
- ☹ 自私自利型 (一切都为自己考虑)
- ☹ 迎合领导型 (只唯上不唯下)

## 误区一：“民意代表”

- 一、你代表不了下属的利益；
- 二、取得下属的拥戴和支持，需要提高的是管理能力，而不是做“民意代表”；
- 三、班组长应当代表公司维护员工的利益，而不是代表员工维护员工的利益。

## 误区二：同情者

对下属的抱怨沉默、支持甚至一起骂。



## 误区三：“只代表个人意见”

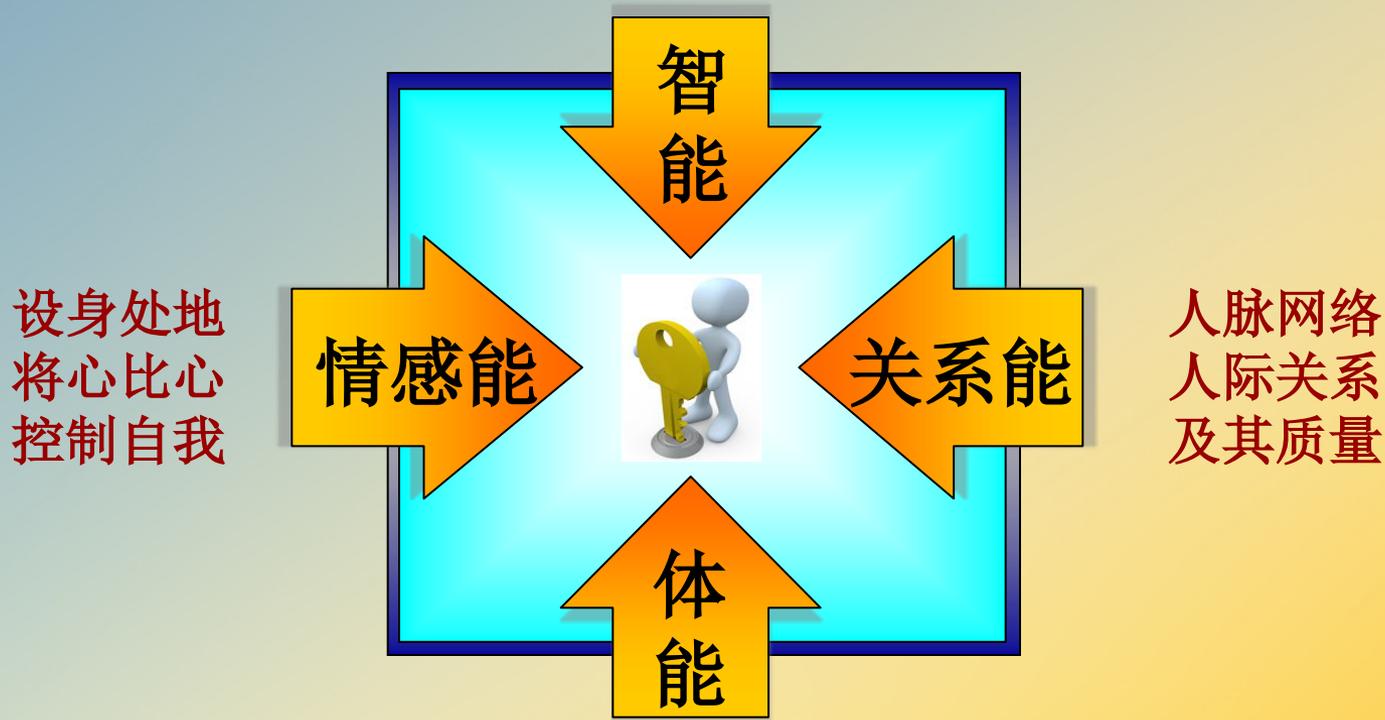
对上司发表个人意见是没有问题的；  
在工作中对下属说“只代表个人意见”是不对的；  
对公司之外的人表达工作中的“个人意见”更不应该。

### 三、班组长抓工作的结合点

- ☑ 大是大非讲原则，小事小节讲风格。
- ☑ 管理之中讲服务，服务之中讲管理。
- ☑ 工作之中讲理智，工作之余讲情趣。
- ☑ 执行政策讲坚决，具体操作讲策略。

## 四、班组长的“四能储备”

创造力及解决问题的综合能力



一定时间一定强度下做事的效率

## 五、班组长要具备“五匠”素质

**“铁匠”的身板** —— 俗话说：“打铁先得自身硬”。班组长虽然是“芝麻官”，却是班组的“脊梁”。这就是要求班组长在思想、

道德、业务技能上都应该先过得硬。

**“木匠”的尺度** —— 常言道：“没有规矩不成方圆”。班组长成天和组员打交道，常常处于各种矛盾之中，只有像木匠那样，把好管理尺度，严格执行制度，才能让全体组员心悦诚服。

**“瓦匠”的慧眼** —— 班组长除了自己带头工作，还要仔细了解和准确掌握每个组员的个性特点，以便做到使每一个人都能扬长避短、各得其所、人尽其才。

**“篾匠”的巧手** —— 篾匠有一句行话：“编筐织箩，全在收口”。其实班组工作也需要班组长运用那双能够“收口”的巧手，把全班组的人心拢到一处。

**“缝纫匠”的精神** —— 班组长应该具备乐于为他人做“嫁衣”的奉献精神，见困难就上，见荣誉就让。有了这样的精神，当班组长的就不愁没有威信，一个班组就不会没有凝聚力。

## 第二讲

# 提升班组的责任力

# 一、深化责任的内涵



喜剧之王

一个员工是否愿意负责，很大程度上依赖于他对自己责任的理解；而一个组织之所以成长，就是这个组织的管理者，能够把组织层面的价值观，层层传达给每一位员工。



## 二、西点校训：责任 荣誉 国家

- ☑ 高层责任——决策：做正确的事
- ☑ 中层责任——运营：正确的做事
- ☑ 基层责任——操作：快速地做事



卡特：第一责任人

员工为什么会欠缺当责意识？

答案：受害者心态！

如何提升员工的当责意识？

答案：受害者  $\longrightarrow$  责任者

坂田联队

张大彪

巡游

### 三、一流企业都塑造出员工一流的责任心

⊕ 中建八局的刘全海

⊕ 海尔的两个小故事：

◇ 痒子粉的故事

◇ 毛宗良的故事



让组织中所有成员达成岗位共识——  
**谋生和让生命有意义是完全不同的两回事！**

## 四、有责任感才有最终结果

- ✦ 二战的降落伞包
- ✦ “永远让灯塔亮着”
- ✦ 艾克瓦里与刘翔



亮剑（楚云飞观战）



- ✎ 责任分为两个层次：责任心、责任感。
- ✎ 所谓责任心,就是对他人和组织的支持,以及对工作兢兢业业的态度。
- ✎ **责任感**是一个人或对待事物负责的习惯性状态,是对他人、对组织、社会、国家、及至整个人类承担责任和履行义务的自觉态度。
- ✎ 责任心是当责的利器,是达成我们事业成功的基石。
- ✎ 而责任感则是一个人的价值观,是实现人生价值的重要保证,它几乎很难学习,你也无法强迫他人实现。
- ✎ 有责任心的人未必有责任感,有责任感的人一定有责任心。

## 五、清除掉杂草最好的方法？

一位哲学家带着他的一群学生漫游世界。在进城之前，哲学家在郊外的一片草地上坐了下来，对学生说：“现在，我们上最后一课！”

弟子们围着哲学家坐下。哲学家说：“我们坐在旷野里，旷野里长满杂草，现在，我想知道如何除掉这些杂草。”

一个弟子说：“只要有铲子就够了。”另一个说：“用火烧吧。”第三个弟子说：“撒上石灰。”第四个弟子说：“斩草要除根。”等弟子们都讲完了，哲学家站了起来：“课就上到这里了，你们回去后按各自的办法除去一片杂草。一年后再来相聚。

一年后，他们都来了，原来相聚的地方，已成了一片长满谷子的庄稼地。弟子们围着谷子坐下，等待哲学家到来，可是，哲学家始终没有到来。

几十年后，哲学家去世，弟子们在整理他的言论时，发现书中有这样一段话：“要想除掉旷野里的杂草，最好的方法就是在上面种上庄稼。同样，想让灵魂无纷扰无私心杂念，最好的办法，就是用美德去占据它！”

同样，组织要想形成良好的责任状态，去除员工心中不敢、不愿负责的意识，最好的方法就是用责任的观念来占领员工的思想，引领员工的行动！

# 第三讲

# 工作价值观塑造

# 常常让员工百思不得其解的问题

## 价值观认知 —— 工作的真意

- 为什么我拼命工作，领导却总是不满意？
- 为什么辛苦了一年，公司对我的评价却总是有苦劳、没功劳？
- 为什么每天工作忙得不可开交，却就是没有成就感？



# 工作的核心就是对有价值的结果负责

## 明确价值观的真意

1

任劳任怨 ≠ 有结果

2

态度良好 ≠ 有结果

3

履行职责 ≠ 有结果

4

完成任务 ≠ 有结果

5

勇于负责 ≠ 有结果

## 任劳任怨



### 案例分析

今年五一节，公司要派10个人去北京参加一个培训班。根据公司通常规定，去北京一般是坐火车，而且必须保证晚上休息好，第二天到北京就可以参加培训。

4月27号（预售的第一天）一大早，公司A总就派小B去火车站买车票了。过了很久，小B满头大汗的回来了说：“售票处人太多了，我挤了半天，排了5个小时才轮到我，但是窗口的所有火车票，包括软卧、硬卧、硬座都卖完了，没办法，我只好回来了。” A总非常生气，将小B训了一顿。小B感到很是委屈，心想：明明公司规定坐火车，我辛苦了一大早，的确是没票了，为什么还要怨我？

### 【思考】

1. A总可以因此批评小B吗？
2. 如果你是小B，A总派你去火车站去买票，请问——  
你会怎么做？

## 【小C的做法】

A总又派小C去火车站看看，小C过了好长一段时间才回来，他的回答是：火车票确实卖完了，我调查了其他一些方法，请A总参考：

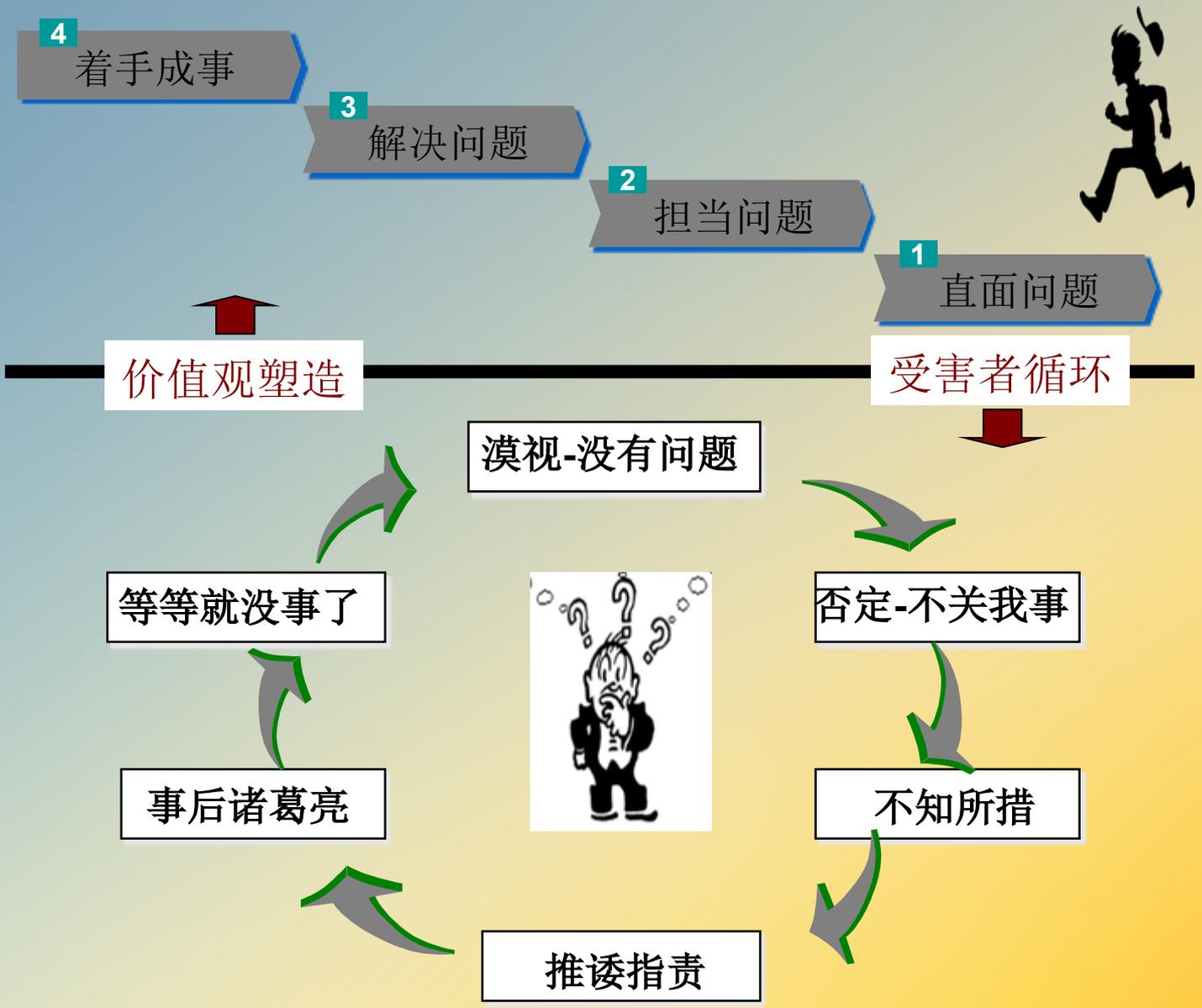
—方法一：买高价票每张多花100元，现有15张，留了票贩子的电话；

—方法二：如果找关系，有一个朋友在火车站派出所，可将10人送上火车，但晚上没地方休息；

—方法三：不一定非得从马鞍山直达北京，我们可以先到南京，南京去北京有X趟，出发和到达时间分别是……

—方法四：如果特殊情况可以坐飞机的话，XX日有X班飞机，时间分别是……，票价是……

—方法五：如果可以坐汽车，我问了包车费用是X元；若是集体乘车，豪华大巴每天有X班次，时间分别是……，票价是……



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/625120312111011213>