

特色是最锋利的武器，为企业打开成功之门、铺就成功之道。



特色型企业 班组创建指南

全国优秀企业班组建设与管理成功运作模式典范

史建明 贾 蕊 编著

**TESEXINGQIYE
BANZUCHUANGJIANZHINAN**

以前行者为鉴，深谙班组运行规律，打造独一无二的特色
型班组，成就无与伦比的超级成功企业。

中国言实出版社

特色是最锋利的武器，为企业打开成功之门、铺就成功之道。

特色型企业 班组创建指南

全国优秀企业班组建设与管理成功运作模式典范

史建明 贾 蕊◎编著

TESEXINGQIYE
BANZUCHUANGJIANZHINAN

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

特色型企业班组创建指南:全国优秀企业班组建设与管理成功运作模式典范/史建明,贾莛编著.

—北京:中国言实出版社,2012.1

ISBN 978-7-80250-748-7

I. ①特…

II. ①史… ②贾…

III. ①班组管理—经验—中国

IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 267649 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924735(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京绿谷春印刷有限公司

版 次 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 14.5 印张

字 数 180 千字

定 价 35.00 元 ISBN 978-7-80250-748-7/F·399

前言 Preface

时代在进步,经济在发展,必然会导致班组建设方方面面的东西发生改变。在很长一段时间内,企业对于班组的管理一直都遵循着“五五四”管理模式——即五个规范化,五个机制,四统一。诚然,这种管理模式在过去确实为创建优秀班组提供了理论性的指导,但是在经济发展日新月异的今天,传统的班组管理模式明显已经不再那么适用。

一个班组按照旧有的模式循规蹈矩发展,固然有其稳定的好处,但最大的缺点就是没有特色,容易变得平平庸庸。于是,在日益激烈的市场竞争要求之下,一种崭新的班组模式呼之欲出——特色型的班组。

所谓特色型班组,顾名思义就是要明确发展方向,根据自身实际情况选择一条有特色的发展之路。与传统意义上的班组相比,特色型班组因为发展方向更加明确,所以也就能更充分地发挥出自己的优势,更加容易获得成功。

创建特色型班组不仅对于班组有着重要的意义,对于企业发展同样也是至关重要的。班组是企业的细胞,是企业兴旺发展的基础,只有班组形成属于自己的一种风格、一种特色,才能充分发挥出班组的潜力,为企业发展提供源源不断的动力。

然而,尽管建设特色型班组的问题已经迫在眉睫,但是很多企业依然延续着老一套的管理方法。我们在企业中随处可见的是那种没有任何特色的“古董型”班组。很显然,这类班组大量存在的企业,在发展道路上不会出现什么充满希冀的曙光。

还有一些企业,它们虽然已经认识到了特色型班组的重要性,并下定决心着手去做,但是由于缺乏这方面的经验,所以在发展特色型班组的道路上遇到了重重障碍。明明想要创建特色型班组,但因为不懂得方法反而把班组搞得不伦不类,收到了适得其反的结果。



毫不夸张地说,现在建设特色型班组已经成为很多企业都感到头疼的问题,就连一些知名企业,也依然处于探索的阶段。针对这种问题,我们特意组织了一批专家,就特色型班组建设的问题进行了深入研究,并在此基础上编撰了此书,力求为企业提供一种可以答疑解惑的“真经”,让企业能够更好地进行特色型班组的建设。

本书中罗列了十二种典型特色班组,通过阅读本书,可以深入地了解这些班组的特点、结构、优势劣势以及建设的方法。与此同时,企业也可以从自己班组的实际情况出发,参照书中的案例方法,为班组设计出一条适合自己的发展之路。书中穿插了很多典型的案例,以寓教于乐的方式生动地阐述了特色型班组是怎样炼成的。

创建特色性班组是企业一项任重而道远的工作,只有脚踏实地,努力工作,深入研究,才能够一步步实现预期的目标。

目录 Contents

第一章 学习型班组:开拓进取,不断学习,是成为优秀班组的必由之路

什么是学习型班组?学习型班组就是会系统思考、自我超越、主动改善心智模式、建立共同愿景的团队。很多人在对学习型班组的认识上都存在着一个误区,认为只要没事搞下培训,或者带着班组员工开展某个学习活动,那么这个班组就能称为学习型班组。事实上,只有班组中每个人都具有开拓进取的精神,坚持不懈地学习,才能真正打造出一支优秀的学习型班组。

1. 领头雁:班组长是创建学习型班组的核心因素 /2
2. 开拓进取:全员学习,争创佳绩 /4
3. 共同愿景:我们为了同一个目标而终生学习 /6
4. 良好的学习氛围让班组不断升华 /8
5. 创建学习型班组的三大“法宝” /11

第二章 创新型班组:大胆变革,锐意创新,优秀班组离不开创新精神

不管对企业还是对班组来说,“墨守成规”都是阻碍自己发展的拦路虎和绊脚石。因此,每一个引领行业潮流的龙头企业都有一部自己的创新史,“不走寻常路”是卓越企业的成功经验。企业里每个先进生产班组也都有一段自己的创新历程,“锐意进取,勇于创新”是优秀班组的显著特征。

1. 激活创新细胞,铸就创新型班组 /18
2. 积极树立自主创新的理念 /20
3. 打破教条主义:创新就是一场革命,不做经验的奴隶 /22
4. 勇于实践:实践是创新之母 /24

第三章 红旗班组:听党话,为人民,争做五星红旗下最耀眼的班组

“为人民服务”这句话并不只是针对国家机关,在各行各业,都要树立这样的一种思想意识,时时刻刻牢记党的教育,牢记人民群众是一切工作的中心。我们在不断追求班组效益,不断追求企业利益最大化的同时,也要争做有极高思想觉悟的红旗班组,在党的带领下创造新的辉煌。

1. 为人民服务:这是每一个员工应有的觉悟 /32
2. 过硬的职业素养是创建红旗班组的保障 /34
3. 榜样的力量:一定要向模范典型“取经” /36
4. 严格要求:用最大的努力回报组织的信任 /38

第四章 专家型班组:不断求索,学以致用,让班组焕发超强战斗力

随着企业的不断发展壮大,基础建设在企业当中起到了非常重要的作用。企业创建专家型班组就显得尤为重要。企业创建专家型班组进行不断地探索,学以致用,让企业更具有战斗力。专家型班组在企业中能够不断地对企业进行升级。创建专家型班组能够把班组建设提升到一个新的高度。

1. 日积月累:“专家”样的员工都勤于积累 /46
2. 兴趣培养:兴趣永远是最好的培训师 /49
3. 企业需求:培养企业中最需要的“基层专家” /51
4. 合理规划:“专家”都是规划出来的 /53

第五章 “五好”班组:面面俱佳,事事放心,是确保基业长青的奠基石

班组是企业的基础,是安全生产的第一战线,“五好”班组是指:经济效益好、安全质量好、思想作风好、业务素质好、民主管理好。班组建设是企业管理的基石,在各级组织之间,都要重视和支持班组工作。通过创建“五好”班组,培养大批的优秀人才、推动企业整体的效益提升、促进企业更好更快地发展。

1. 经济效益好:班组有效益,企业才有利润 /62
2. 安全质量好:安全与质量是班组的“任督二脉” /64
3. 思想作风好:思想过硬,作风顽强 /65
4. 业务素质好:员工业务素质决定班组成绩 /67

第六章 自控型班组:完美掌控,稳健发展,是优秀班组的光荣典范

管理说起来,难也不难。让一个领导管一个团队,生拉硬拽,肯定很难;但是如果实行员工的自主管理,让每个员工都能严格约束和控制自己的行为,那么管理就会变成一个轻松和高效的过程。

1. 管理现代化:管理理念现代化,班组成绩节节高 /74
2. 制度公约化:培养有契约精神的“新员工” /77
3. 远离情绪化:每一个员工都应该会控制情绪 /80
4. 作绩效化:优秀班组都是“考”出来的 /82

第七章 节约型班组:爱企业,不浪费,每一次节约留下的都是利润

当资源越来越匮乏,当企业的生产成本越来越高,如何有效地增加企业利润就成了企业急需解决的问题。而解决这一问题的最佳答案就是让企业建立节约型班组——建设一个节约型的班组就能够为企业增加更多的利润,因为每一次节约留下的都是利润,每一个节约型班组都是企业的“节流器”。

1. 理念浪费:浪费就浪费在没有节约意识上 /90
2. 设备陈旧:老机器可能就是“大漏洞” /92
3. 技术不够:技术不过硬,损耗无止境 /93
4. 忠诚度低:很多浪费现象与不热爱企业有关 /95
5. 监督不力:不及时监督,浪费时时发生 /97

第八章 清洁型班组:爱护环境,清洁生产,是可持续发展之路的“养路人”

当环境问题日益严重,成为制约企业发展的桎梏之时,企业该如何去做

才能够解决这一发展难题呢?毫无疑问,建设清洁型班组,走可持续发展路线就成为了企业的最佳选择。创建清洁型班组能够让企业与环境和谐共处,让企业彻底摆脱环境的制约,最终在“不污染、不破坏、不排放超标”的基础上获得更好的发展。

1. 持续发展:清洁型班组是企业最健康的细胞 /106
2. 自检自查:勤检查,多留心,环境会更好 /108
3. 恪守“三不”:不污染,不破坏,不排放超标 /110
4. 风险认知:危险往往藏匿在环境中 /113
5. 整治活动:活动要覆盖整个责任区 /115

第九章

效益型班组:拒绝低增长,追求高效益,是班组的第一命脉

一个班组不仅要完成自己的工作任务,还要在工作效益上有所突破。努力培养员工的生产热情,提高他们的生产效率,逐步提高班组的工作质量,让班组始终保持一个高效率的工作状态。实实在在地把效益当做班组的第一命脉,打造一个效益型的班组,提升企业竞争力。

1. 合理生产:效益来自合理的生产过程 /122
2. 提升效率:效益往往来自高效率的班前会 /124
3. 工作氛围:快乐的工作氛围能够提升效益 /128
4. 善于激励:高效益的班组都是激励出来的 /130

第十章

和谐型班组:以人为本,和谐共存,现代企业不需要“独行侠”

班组能否创造优秀的业绩,不仅看员工的个人能力如何,更看重的是班组的整体能力。想要做到“1+1>2”,就要将班组团结起来。团结的班组又称为和谐型班组。这样的班组能力是十分突出的。和谐型班组的共同理念就是“团结一致,共同发展”。和谐型班组也是备受员工向往的班组,因为员工们都愿意在和谐的氛围下工作。

1. 以老带新:老员工要做和谐班组的维护者 /138

2. 宣传教育:多举办一场宣传活动,班组多一份和谐 /140
3. 提高素质:提高文明涵养,增强班组和谐系数 /142
4. 扶危助困:让大家都幸福,班组才和谐 /144
5. 协调沟通:沟通让矛盾消失于无形 /145

第十一章 管理型班组:理念先进,管理科学,成就卓越的班组

班组是企业组织构造的基座,是企业最基层、最重要的部分,也是企业各项工作的具体实践者。建设一个卓越的班组,需要班组长带领员工学会提升班组的执行能力,班组长创建管理型班组的成果,直接影响班组的发展和企业的形象。因此,班组长有必要对建设管理型班组的重要性和搞好班组建设的方法进行深入思考和研究。

1. 文化管理:文化是最好的管理手段 /156
2. 细节管理:在谨慎仔细中走向优秀 /158
3. 赏罚分明:不偏不私,一碗水端平 /160
4. 现场作业:管好现场,班组更高效 /162
5. 班组纪律:纪律是优秀班组的根基 /164

第十二章 安全型班组:层层履责,长治久安,是班组最大的福利和收益

生命需要安全,幸福需要安全,效益需要安全,一切都需要安全。安全是企业生产不变的主题,也是关乎每个员工生命财产利益的核心。安全责任刻不容缓,建设安全型班组,成为企业安全的守卫标兵,是每个员工不容推辞的义务。

1. 习惯性违章:班组事故不断的第一原因 /172
2. 减少缺陷:“零缺陷”造就“零事故” /174
3. 安全措施:严防死守,永不懈怠 /175
4. 职业防范:做好个人防护,远离职业病 /178
5. 逃生急救:急救演练常常练,危急之时不恐慌 /180

第十三章 服务型班组:真诚服务,大爱为先,提升班组业绩

创建服务型班组要求企业人员具备良好的服务意识和高超的工作技巧。企业的员工应该定期展开操作技巧、技能培训和服务的礼仪。企业的员工应当随时按照标准注意自己的仪容仪表、操作技能、服务用语,找出自己的不足和差距。企业还要定期展开服务练兵,强化学习和操作技能,努力把员工的水平提高,取得更好的经济效益。

1. 热情真挚:对待别人一定要热情大方 /190
2. 微笑服务:每一次微笑能够提升班组业绩 /192
3. 感恩常在:一颗感恩的心能够让你做得更好 /194
4. 执著大爱:心怀大爱,才能够提供更好的服务 /196

第十四章 技能型班组:磨砺技能,追求卓越,催生优秀的班组

对于生产班组中的员工来说,什么能力才是很重要的?很明显,是个人的技术、技能。班组中的员工活跃在生产第一线,技术水平的高低直接关乎企业的生产效益,所以每一名员工都应该磨砺技能,追求岗位上的卓越。优秀的技术能力,会让班组员工在工作中表现得更加出色,在岗位上创造出更多辉煌的成绩。打造一个技能型的班组,也就相当于打造优秀班组。

1. 技术为王:拥有过人的技术,方能做出骄人的成绩 /204
2. 技术缺陷:改正技术上的缺陷,能够让班组更优秀 /206
3. 及时淘汰:及时淘汰掉落后技术是打造技能型班组的关键 /208
4. 技术运用:合理高效地运用,才能完美地发挥技术 /210

附 录

1. 特色型班组创建知识考核 /216
2. 特色型班组员工素质检测 /219

第一章

.....

学习型班组:开拓进取,不断学习,是成为优秀班组的必由之路

什么是学习型班组? 学习型班组就是会系统思考、自我超越、主动改善心智模式、建立共同愿景的团队。很多人在对学习型班组的认识上都存在着一个误区,认为只要没事搞下培训,或者带着班组员工开展某个学习活动,那么这个班组就能称为学习型班组。事实上,只有班组中每个人都具有开拓进取的精神,坚持不懈地学习,才能真正打造出一支优秀的学习型班组。



1

领头雁:班组长是创建学习型班组的核心因素

我们经常能在天上看到排成“一”字或者“人”字形的大雁。为了生存,大雁每年都要南来北往地迁徙,往返于遥远的西伯利亚和我国南方之间,即使是飞行速度很快的大雁也需要一个月的时间。在这一漫长的旅程之中,雁群中的“领头雁”发挥了重要的作用,正是在它们的率领和叫声的激励下,大雁才能始终一往无前地进行迁徙,既不会偏离方向,也不会半途而废。

雁群有了“领头雁”的率领,才能完成行程漫长的迁徙。同样,我们要想创建出一支学习型班组,也需要“领头雁”似的班组长。与大雁迁徙一样,建设学习型班组同样也是一件漫长而辛苦的工作,如果想要创建一支不断学习的学习型班组,那么班组长要起到“领头雁”的作用。只有班组长从自我做起,对知识技能充满渴望并孜孜不倦地去学习,才能激起班组全体员工对学习的热情。

中国石油抚顺石化分公司石油三厂分子筛脱蜡车间运行一班,是以班组长王海命名的班组。多年来,班组员工在王海的带领下勤学知识,苦练技能,勇于创新,自发主动地学习,是当之无愧的学习型班组。

王海曾经这样告诉班里的工人:“你们都要跟我看齐,如果我偷懒不去学习,那么你们也可以不学习。如果我天天抱着书本看,那么你们也不能有所松懈。”

起初,班组员工都以为王海这句话是在开玩笑,毕竟大家都很了解他的家庭状况。王海上有70多岁的父母,下有刚刚上小学的孩子,家里事情就一大堆。更别说作为班组长还要管着班组里的一堆事,哪有时间去学习。

然而,王海后来的表现还是让所有人都吃了一惊。在厂子里,一有空闲的时间王海就拿起专业书籍来看,遇到不懂的地方

就去请教厂里的老技工。虽然每天只能学一点,但是长期积累下来也让他受益匪浅。下班以后,王海挤出时间报名参加了一个夜校,因为家里事情多经常缺课,王海就向老师要了教学光盘回家一点点去看。

对于学习,王海简直到了一种痴迷的程度,即使是病痛也无法阻止他学习的脚步。1995年,石油三厂引进了世界上先进的液蜡生产装置。作为企业生产车间的运行班长,王海清楚地知道自己应该尽快学会这门技术,以便在生产中带领自己的员工做到最好。但是,就在企业对各个班组长进行培训的时候,王海却不幸患上了胃病,只好去医院里静养。在医院里安分了没几天,王海就托熟悉的班组长帮他抄下课堂笔记,带给他在医院里看。就这样,医院成为了王海的另一个课堂,他在这里坚持着学习。

有这样一个好学的班组长,手下员工也都深受影响,他们像王海一样积极地投入学习之中,珍惜每一分每一秒的时间。久而久之,大家都养成了勤于学习的好习惯,也从这种不懈的学习中受益良多。

向我看齐,我就是标杆,这就是班组长在创建学习型班组中要起到的“领头雁”作用。王海班组的成功,就是因为有了这样一位热爱学习的领头人,才点燃了班组员工学习的热情,让他们通过学习取得了长足的进步。

学习型班组不是简单的搞搞员工培训就可以了,这是一种漫长而艰苦的任务。在这一过程中,如果班组长不能发挥出“领头雁”的作用,成为全体班组员工的楷模,激励大家对学习的积极性,那么就会很容易半途而废,无法真正建设出优秀的学习型班组。

总而言之,班组长作为带头人,要身先士卒,以身作则,以一个带头人的身份不断加强对知识的学习,成为班组的“领头雁”。只有班组长从我做起,才能为班组员工树立起光辉的榜样,带领他们不断地学习。



2

开拓进取:全员学习,争创佳绩

创建学习型班组,需要的是一种开拓进取的精神,这种精神,会让班组员工在学习的过程中获得无穷的动力。如果一个班组中的员工都轻易地获得满足,那么就不可能有长期的动力去坚持学习。

学习是一项漫长而艰苦的事,有人说活到老要学到老,也有人说学海无涯苦作舟。从这些话中我们不难看出,学习绝对是一项长期的工作。学习一天很容易,但要保证长时间都孜孜不倦地学习,便不是轻而易举的事情了。

要想保证一个班组不断地学习,上至班组长,下至普通员工,都必须具备开拓进取的精神,在学习的过程中相互鼓劲,相互激励,确保每个人都对学习保持着旺盛的热情。只有这样,学习的过程才不会显得那么枯燥,才有可能在遇到困境、逆境的时候坚持下来。

有很多优秀的班组,本来有着浓厚的学习气氛,员工都能积极主动地去学习。但因为在工作中获得了一些成绩,所以变得有些飘飘然起来,将开拓进取的精神抛在了脑后,只想着安于现状,沉浸在过往的荣耀之中。这些班组本有希望成为优秀的学习型班组,但由于少了一种坚持,少了一份进取,所以最后还是功亏一篑。正是因为无法长时间学习修炼,所以这些班组始终只是不上不下、不高不低的班组,无法突破自身发展的瓶颈。

郭阳海是乌鲁木齐一家有色金属制造厂的班组长,自从1997年当上班组长以来,他多次被评选为企业的优秀班组长,班组在他的带领下也获得了不少的荣誉。在外人眼中,似乎郭阳海已经没有什么烦心事了。

然而,郭阳海自己却不是这么想的。他的班组确实曾经取得过突出的业绩,但那也只不过是往事而已。近两三年中,不仅优秀班组长的称号与郭阳海绝缘,他们班组的工作能力也一直没有什么提高。以前上级领导有什么重要的工作都会交给这个

王牌班组来做，但现在看来领导已经不再那么信任他们，每次只让他们做一些简单琐碎的工作。

班组的发展停滞不前，郭阳海知道自己要负上很大的责任，所以他一直都在想是哪里做错了。是工作上不够卖力？还是管理员工上出了问题？他仔细想了想，觉得这些方面都做得很好，那么究竟是哪里出了问题呢？

一次，郭阳海去厂里的图书馆借书，图书馆的管理员和他是老熟人，见到他就说：“老郭，你可真是稀客啊，最近都很少看到你来了。”郭阳海下意识地“嗯”了一声，但随即又猛然意识到，自己确实是很久都没来这里借过书了。想想当初刚当上班组长的时候，他三天两头往图书馆里跑，看看金属制造方面的专业书籍，翻翻报纸了解行业的最新信息。因为那时他爱学习，所以工作能力提升得很快，对工作也是充满了信心。再看看现在的自己，因为当上了几次优秀班组长就有些沾沾自喜，失去了那种开拓进取的精神，不再一心扑在学习上，随之而来的后果就是班组长期处于落后。

回到班组之后，郭阳海把员工召集起来开了个动员会，他在会上慷慨激昂地讲道：“现在班组落后的现状相信大家都是有所了解的，其实我一直都有一个困惑，为什么我们之前能够不断进步，连创先进，现在发展却裹足不前。直到今天，我终于找到了这个问题的答案，那就是我们失去了开拓进取的精神，再也不去积极主动地学习，所以才导致了出现了这样的局面。我想，现在应该是我们觉醒的时候了，让我们拿出以前学习的热情，重拾开拓进取的精神，继续通过学习来提升自己吧。”

听完了郭阳海的一番话，班组员工都深有体会，他们一致决定再次点燃学习的激情，投入知识的海洋之中。并且，他们也发誓，再也不会丢掉开拓进取的精神。

失去了开拓进取的精神，会导致一个班组无法再继续进步，这也是成为阻碍许多班组继续成长的原因。当一个班组中的员工都过于容易满足

时,也就相当于拒绝了再次获得提高的可能。如果不能及时去改正,那么只会像郭阳海的班组一样,沉浸在过往的回忆之中,让自己的班组一步步滑落顶峰。

开拓进取的精神,是所有精神中最宝贵的一种精神,有了这种精神,就能够始终如一地保持对学习的热情和超越自我的渴望。如果班组中的每名员工都始终不懈地坚持学习,那么建设学习型班组就不再是什么难事。

3

共同愿景:我们为了同一个目标而终生学习

学习,是一个员工不断升华的最大推动力;学习,是一个班组快速走向优秀之路的核心因素——创建学习型班组,就是让大家都走向成功。

企业是一个大家庭,每一个成员都来自不同的“小家庭”,而要让每一个员工都认可企业,甘愿不断地提升自我,为企业的发展贡献自己的一切,这就需要大家都有一个共同的奋斗目标。所以,共同愿景,是创建学习型班组的根本——只有大家有了同一个奋斗目标,才会坚定不移地去提升自我。

五十岁,知天命之年。

朱勇国,陕西榆林一家煤炭企业的老员工,二十一岁顶班进入企业,当了十五年的班组长。现在的朱勇国,看上去根本就不像是一个五十岁的人,别人乍眼一看都以为他已经六十多岁了。花白的头发,满脸的褶皱,这让他显得很老。可是,就是这个一脸沧桑的“老人”,带出了企业最优秀的班组——“争先创优,积极学习”的模范机修班组。

朱勇国每天最喜欢做的事情就是晚饭后去整个矿区转上一圈。地面上随处可见煤渣子,空气中也飘浮着大量的粉尘,这实在不是一个锻炼的好场所。可是,为什么朱勇国在每天晚饭后要转上一圈呢?