

普
华
经
管

班组 正能量

——如何开好班前班后会

刘 静◎编著

班前班后会点燃班组正能量

爱生产、会生产，有序生产指导手册
添活力、提能力，高效执行培训读本



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

班组正能量

——如何开好班前班后会

刘静 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

班组正能量：如何开好班前班后会 / 刘静编著. —

北京：人民邮电出版社，2013. 10

ISBN 978-7-115-33241-7

I. ①班… II. ①刘… III. ①生产小组—工业企业管
理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 231436 号

内 容 简 介

班组是企业内部最基本的单元，一个充满活力和正能量的班组，是企业良性循环的基础。班前班后会是激发班组正能量，提升班组工作效率的有效方法。本书通过介绍班前班后会的重要性、实施流程、经典主题、问题解决力、对标提升五个方面的内容，帮助企业激发班组正能量，打造高效执行力。

本书适合企业管理者尤其是基层管理者，培训师、咨询师阅读使用。

◆ 编 著 刘 静

责任编辑 许文瑛

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：640×960 1/16

印张：10.5

2013 年 10 月第 1 版

字数：110 千字

2013 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价：25.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

我们从“一颗铁钉”和“一个方阵”的传奇说起。

1485年，英国国王理查三世面临一场关系国家生死存亡的战斗。战斗开始之前，国王命令马夫备好战马。马夫找到一名铁匠，吩咐他给马掌钉上马蹄铁。铁匠钉了三个马掌，在钉第四个时发现缺了一颗钉子。

马夫将这个情况报告给了国王，国王当时根本顾不上这种小事，匆匆骑上战马赶赴战场，领着士兵冲锋陷阵。突然间，那个缺了一颗钉子的马蹄铁脱落，战马失足跌倒，国王也被摔倒在地。士兵们一见国王倒下，立即军心涣散，英国军队瞬间一败涂地。这场战役就是著名的波斯沃斯战役，理查三世在这场战役中失掉了整个英国。在被俘那一刻，理查三世痛苦地喊道：“马蹄钉，我的国家就毁灭在这颗马蹄钉上。”

一个国家的命运与一颗铁钉联系在一起，这听上去是一件多么荒谬的事啊！可其实这正是当下很多企业的一种生存状态：高层上火，基层悠哉，“铁钉”一类的问题层出不穷，管理者成了救火队长，四处灭火，但是火势不减，旧问题还没有解决，新问题又产生了。管理者疲于奔命，企业运营效果欠佳，命运岌岌可危。

我们再来看“一个方阵”的传奇。

电影《斯巴达克斯》、《斯巴达300勇士》中都出现过的斯巴达克方阵，让敌人闻风丧胆。方阵中的每个人都穿戴防护上半身和头部的铜盔甲，左手持圆盾，右手持长矛。作战时士兵排列成肩并肩的紧密阵型，最前排士兵一起将长矛放平，指向前方，后排的士兵将长矛架在前排士兵的肩上，构成一面由长矛“织”成的墙壁。方阵中的士兵踏着一致的步伐，像一座移动的大山般压向敌人。当方阵中某个局部被敌人

冲破时，后面的人马上会补充上去，使整个方阵不会出现混乱；而当敌人想撤退或溃败时，方阵又可以迅速变成一张大网，将敌人包围，或逐一击破，或围歼。方阵既是一面坚固锋利的墙壁，又是一张灵活有力的大网，“聚中有散，散中有聚”，充满了协作进取的正能量。

柳传志曾在很多场合表达过他对斯巴达克方阵的渴慕，他说：“好的企业就像是一支军队，令旗所到之处人人争先、个个奋勇，退却时阵脚不乱。好比一个斯巴达克方阵。”

对于企业而言，如何打造这样一个充满正能量的“斯巴达克方阵”呢？答案就是，夯实基础，利用班前班后会激发班组正能量。

在班前会上做好战前动员，在班后会上做好战后总结，班组才能形成充满能量的“方阵”，这是一种自我循环改善的工作模式。阿里巴巴的邵晓峰曾说：“我们一直在寻找一个新的管理模式，它不是金字塔式的，而是扁平化式的，当最高管理者长时间离开公司时，我们内部也能通过自循环、自沟通、自决策而得以高效运转。”对于企业而言，班前班后会就是这样的一种管理模式。

但是，很多企业在实施这种基本管理模式的过程中，缺乏系统的指导，出现了一些问题。借用一句充满禅意的话描述这种现象就是，“好则好矣，了则未了”。

基于此，我们从班前班后会的重要性、实施流程、经典主题、问题解决力、对标提升五个方面进行讲解，指导企业开好班前班后会，充分激发班组正能量，从而打造出一个个无坚不摧的“斯巴达克方阵”，在市场竞争中立于不败之地。特别地，我们在每章章末都提供了一个正能量小故事，供班组长在召开班前班后会时穿插使用。

在编写过程中，我们参考了众多企业的相关资料、文献，在此向这些文献的作者表示诚挚的感谢！在本书的出版过程中，笔者得到了邢建华、刘索菲、贾伟、邢建蓉、刘宏、黄文富、刘婷婷的帮助，在此一并致谢。

书中如有不妥之处，敬请各位读者批评、指正。

《班组正能量——如何开好班前班后会》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67133481

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129212 淘宝店网址：<http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第一章 仪式激发正能量——班前班后会就是一种仪式 / 1

引读案例：西点军校的入学仪式 / 3

第一节 企业运营需要仪式 / 7

第二节 班前班后会就是一种仪式 / 11

第三节 班前班后会的战略地位 / 18

正能量小故事：冬天里的使命 / 23

第二章 流程激发正能量——班前班后会的流程 / 25

引读案例：流程就是接力跑 / 27

第一节 班前班后会的秩序 / 28

第二节 班前会的流程 / 41

第三节 班后会的流程 / 45

第四节 班前班后会的口号 / 48

正能量小故事：一次做好一件事 / 54

第三章 内容激发正能量——班前班后会的经典主题 / 57

引读案例：帕累托法则 / 59

第一节 讲任务 / 60

第二节 讲安全 / 66

第三节 讲培训 / 71

第四节 抓点评 / 77

正能量小故事：赞美改变特德的一生 / 84

第四章 实效激发正能量——班前班后会的问题解决力 / 87

引读案例：犯人船 / 89

第一节 班前班后会解决问题的流程 / 91

第二节 班前班后会解决现场问题 / 95

第三节 班前班后会解决产量问题 / 106

第四节 班前班后会解决质量问题 / 115

第五节 班前班后会解决成本问题 / 124

正能量小故事：优秀仓管员米勒 / 133

第五章 榜样激发正能量——班前班后会的对标提升 / 135

引读案例：美孚对标 / 137

第一节 班前班后会的标杆准备 / 141

第二节 班前班后会的标杆规划 / 146

第三节 班前班后会的标杆比较 / 151

第四节 班前班后会的标杆实施 / 155

正能量小故事：乔治·艾伦找榜样 / 158

参考资料 / 160

第一章

仪式激发正能量

——班前班后会就是一种仪式

班前班后会是企业基层的日常工作仪式。

仪式是社会学、政治学意义上的“治理方式”。仪式代表着一个群体乃至这个群体中每一个人的精神世界。

企业运营需要工作仪式，好的仪式能使员工入境、入心、入脑，将“看不见”的企业文化转变为“看得见”的具体行动。

企业发力班前班后会，短期内就可见到仪式所激发出的正能量。班前班后会虽然仪式简短，却可以夯实基层，激发整个班组的活力，将员工打造成为一支有信仰、有执行力的高效团队。

引读案例

西点军校的入学仪式

在西点军校，激发正能量，培养执行力的训练从入学仪式就开始了。

西点军校的新生入学仪式通常历时12个小时，从早6:00一直持续到晚6:00。

上午6:00新生入校，办理十八道手续，包括：受欢迎词、上缴违禁品、验明正身、查体、填表、上缴平民行李、发服装、换服装、宣誓入伍、分配连队、连队介绍、向班长报告、分宿舍、入住、理发等。

下午集训，新生需要学会基本士兵礼仪，如立正、少息、齐步走、向左转、向右转、敬礼等。下午5:30，新生整装集合去“胜利纪念碑”下宣誓。下午6:00，新生回营地，入学仪式结束。

西点军校“新生入学仪式”的目标是“打碎了再重塑”：去除旧习惯，树立西点标准。在12个小时的入学仪式中，充满了紧张的奔波和培训环节，当新生换上西点军校特制的上衣、短裤、军靴，理着一样的发型时，他们的名字被代号代替，更重要的是，他们将深刻地体会到作为下属的含义：面对高年级士官生的指令，他们最为正确的反应就是“服从”和“执行”。

在这些仪式中，列队是最重要的环节。西点通过队列训练，暗示个人要服从更大的整体，让新生明白，在西点军校，他们必须打破多年养成的自由习惯，自觉地、不折不扣地、完全彻底地执行命令。

(续)

令人叹为观止的是，西点食堂的餐桌礼仪也是训练内容之一，并且要求非常严格。第一，对就餐姿势有明确的要求：正襟危坐，前胸距离桌沿一拳，后背距离椅背一拳；第二，对吃饭姿态也有要求：用餐匙盛一勺食物放入口中，放下餐匙，嚼三口咽下，再盛第二勺；第三，对结束时间也有要求：15分钟内必须结束就餐。

西点军校通过入学仪式，一天之内让新生们产生了重大转变，获得了令人难以置信的效应。用一位美军资深军训军事长的话来说，就是“把这些娇生惯养的个人主义者完全‘击垮打碎’，然后再拾起‘碎片’来，重新塑造成合格的军人”。

现在，这种入学仪式已经被商业化了，一些机构推出了“模拟西点新生入学日”，吸引了大量的非军校生报名参与，不少是男女朋友或者是父子一起来体验这种严格的军事训练仪式。

西点军校的入学仪式，从管理方法的角度而论，他们只是策划了某种简单的仪式，并按此仪式实施管理而已，但是效果非常好，经过“入学仪式”磨练的新生，学会了在今后循规蹈矩地生活、学习。可以说，西点的入学仪式为西点学员今后的执行力培养打下了坚实的心理基础。仪式激发了人们内心的正能量，让战略落实到了战术层面。

现在大家都在谈论执行力，“赢在执行”已经成为各大企业的热门话题。一个指令下去，如何保质保量地执行到位，成为所有管理者最为关注的问题。

企业有明确的发展战略，运营的结果却悬在空中，不能落地；老板有很好的经营理念，却不能传导给员工和客户；高层决议的关键信息在层层传递中逐渐“缩水”，最后成为空谈……以上这些都属于战略失败的范畴。

要解决战略失败问题，我们应该把公司看成一条奔腾的河流，层层决策如瀑布一般逐级从高处落到低处。正如阿里巴巴的曾鸣所说的，做企业要“眼高手低”。所谓“眼高”，就是高瞻远瞩、看到未来，有一张战略地图；所谓“手低”，就是动手的时候一定要脚踏实地、实事求是，能够把战略落到实处。

动力装置

人们常说，“火车跑得快，全靠车头带”，那是指以前的列车，它的动力装置在车头。后来，铁道部对火车不断地提速，将普通的慢车提速至K字头或者T字头的快车，不过，列车的时速一直没有超过200公里。

2007年推出的动车，列车时速就超过了200公里，现在的高铁列车，列车时速更是已经超过了400公里。动车及高铁列车的车速之所以有这么大的突破，是因为它们的动力装置分散安装在每节车厢上，这样每节车厢都具有了动力，运行的时候，不只是车头在带动，各节车厢也在“自己跑”，因此车速就更快了。

班前班后会是企业战略在基层落地的仪式，也是基层的“动力装置”。

班组是企业最基层的执行单位和落实单位，“上面千条线，下面一根针”是对基层单位在政策执行链中的重要性的描述。如果说企业是动车，班组就是一节节的车箱，班前班后会就是安装在每节车厢上的动力装置。企业要想快速发展，就要变成“动车型企业”，让每个基层班组都行动起来。

常言道：“一般企业看高层，优秀企业看中层，卓越企业看基层。”看基层，重点看什么？就是看班前班后会！

海尔的班前班后会

在海尔的每一个车间都可以看到6S大脚印，它是一块60厘米见方的图案，红框白底上印有两个比普通人的脚都要大上两圈的绿脚印，脚印的正上前方高悬着6S标语：“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。”

每日班前班后，班长都要带领全班人员在这里开个班会。班会上，工作有失误的员工要站在脚印上检讨自己的工作，获得同伴的帮助；表现优秀的员工也要站在脚印上介绍自己的先进经验，将好的工作方法分享给大家。

在1998年之前，海尔6S大脚印的颜色是黄色的，当时只有当班工作出了问题的员工，才站到大脚印上进行反省，接受班长的批评。这种激励方式曾经起到非常重要的作用，因为它就事论事，以改进工作为目的，所以受到员工的普遍肯定，并逐渐成为海尔的一项管理制度。

后来，海尔把黄脚印改为绿脚印，同时不仅让当天表现不佳、工作上出错的员工站在上面，勇于承认错误，接受同事的批评、教诲和进行自我反省；还鼓励当天工作表现好，做出成绩的员工站在上面，介绍个人的先进经验和事迹，由此起到表彰先进、鞭策后进、激发班组正能量的作用。

海尔从一个亏损的集体小厂发展到如今的国际化大企业，独特的班前班后会始终是其管理中的一大亮点。

本章我们将从企业仪式的角度出发，介绍班前班后会及其作用，以及它在企业中的战略地位。

第一节 企业运营需要仪式

一、什么是仪式

仪式，一般的辞书对它的解释为：典礼的秩序、形式。

其实，这是狭义的说法，从更宽泛的角度上来说，它还应该包括人的行为规范。

仪式是日常生活及工作中的魔力时刻，它们随处可见：从政府部门到企事业单位，从家庭到社团，我们的会议、典礼、活动、颁奖等仪式比比皆是。

观点

德国心理学家洛蕾利斯·辛格霍夫认为，在当代社会，有规律的重复且有象征意义的社会活动，不管是被叫做“庆典”或是“风俗”，其实都是仪式。仪式经常固定地和重复地在某个时间或某一特定情境下举行，有一定的信仰和价值观作支撑，并且承载着某种象征意义。

著名教育家朱永新先生认为：“仪式恰是这样一种时刻，它通过极具象征意义的程序和形式，使事情的意义或伟大之处能够极富意味地显现出来，使参加者获得神圣、庄严与尊重的体验。”

1. 仪式是一种亲历性的活动

仪式传导给人们一种象征体验，使得人们能够体会到某种深层次的感受。它潜移默化地深入人的性格乃至潜意识中。很多仪式化的东西会引起人的生理反应，带来不一样的体验，具有特殊的社会心理功效。

2. 仪式作用于我们的心灵

仪式通过高度形式化的秩序，促使参与者按规范行事，营造出某种特定的氛围，从而引导、控制参与者的行为。

二、什么是企业仪式

企业仪式是一种活动，是按照一定的标准、一定的程序进行的例行事务。

“没有仪式，文化就缺乏生动性”。企业仪式是企业文化的具体外显，它使企业中的某些活动戏剧化、固定化、程式化，将“看不见”的企业文化转变为“看得见”的具体行动。

企业仪式告诉员工应当具有的行为，并提供意义明显而有力的行为规范。抽象的价值观通过仪式，变为有形、可见的东西，使员工潜移默化地接受了企业文化的“隐性”教育，不仅深化了其对企业文化理念的认知与理解，还使其产生了一种对企业强烈的归属感。

通过仪式，或者某种极具意义的形式，能够使企业的目标、愿景被一次次地强化、确认，使企业员工被联结在一个共同体中，产生持续不断的向心力，凝成一股向上的力量。在这种氛围下，种种不如意的日常工作，不再是一系列烦恼的堆积，而被赋予了特定的意义与目的。

如果我们能正视它、重视它、引导它、策划它，那么这种仪式的能量将会激发企业中每一个人的正能量，使其爆发出更大的创造力。

三、企业仪式的常见类型

常见的企业仪式主要有以下三种。

(1) 工作仪式，即企业日常经营管理活动中常规性的工作仪式，如工作例会、班前会、班后会、培训会、展会等。工作仪式是增加自我

价值感的途径。

(2) 生活仪式，即企业开展的与员工生活直接相关的各种活动，如联欢会、运动会、演讲比赛等。通过这些活动可以密切员工之间的关系，有利于共同价值观的形成和传播。

(3) 纪念性仪式，即那些对企业具有重要意义的纪念活动仪式，如周年庆典、年会、企业重要节日庆典等。

淘宝的疯狂画面

据一位淘宝员工透露，当淘宝交易额冲过目标值时，员工们会在部门经理带领下“疯狂一把”。当然，这一业绩并不会直接返点到个人薪水上。

有一位“销售冠军”在一个寒冷的冬日跳下了西湖。事情源起一次“豪赌”——如果他能在2004年实现一年1000万元的销售额（相当于其2003年业绩的3倍），马云将送他去世界上他喜欢的任意一个城市喝咖啡，但如果失败，则要在最冷的节气“跳西湖”。结果，该销售冠军达到了这一似乎异想天开的销售额，但离马云“老客户续签率必须在80%以上”的附加条件差了一个百分点。

还有更多疯狂的场景。阿里巴巴和各子部门的狂欢频繁发生——马云会打扮成江南小城的普通渔夫；而阿里巴巴的首席财务官蔡崇信，这个被业界认为不好说话、极其严肃的人，偶然也会穿上女士的丝袜、在众目睽睽下跳起舞。

淘宝的种种疯狂画面让人感受到一种蓬勃向上的力量，散发着正能量，鼓舞着人们积极向上，就像一种特殊意义上的企业仪式。