



现代班组建设100系列丛书
XIANDAI BANZU JIANSHE 100 XILIE CONGSHU

现代班组 管理百法

江广营 杨金霞◎著



提升班组长**实战能力**、解决班组管理难题的**工具箱**和**方法库**
以人为本，方法因人因事而异；以问题为中心，举一反三，塑造班组核心竞争力

 中国工人出版社

现代班组建设100系列丛书
XIANDAI BANZU JIANSHE 100 XILIE CONGSHU

现代班组 管理百法

江广营 杨金霞◎著

常州大学图书馆
藏书章

·贴切·

提升·

创新



中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代班组管理百法/江广营,杨金霞著. —北京:

中国工人出版社,2012.5

ISBN 978-7-5008-5181-3

I. ①现… II. ①江…②杨… III. ①班组管理-管理方法 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 075846 号

现代班组管理百法

出 版 人 李庆堂

责任编辑 姚 远 张海元

责任校对 孙乃伟

责任印刷 马东旭

出版发行 中国工人出版社(北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编:100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010-62350006(总编室) 010-62382376(职工教育分社)
010-82075964(传真)

发行热线 010-62005996 82075964(传真)

读者服务 010-62382376

经 销 各地书店

印 刷 北京睿特印刷厂

开 本 640 毫米×960 毫米 1/16

印 张 11.5

字 数 150 千

版 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价 25.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社读者服务部门联系更换
版权所有 侵权必究

序 言

“现代班组建设 100”系列是我们多年深入一线，调研走访，为成百上千的企业提供班组管理培训、咨询服务的基础上，对各行各业数百家标杆企业班组管理成功模式、方法、经验的萃取。在理论与实践交互促进中：

我们了解基层班组长的困惑与疑问；
我们熟知班组管理的各种老大难问题；
我们洞悉班组管理的各种误区、偏差；
我们掌握了班组管理的最佳模式、方法、工具；
我们积累了上万班组管理实战案例；
我们萃取了各行各业标杆班组管理的最佳实践；
我们创造了班组管理的高绩效；
我们赢得了客户的尊重与满意；

.....

“现代班组建设 100 系列”就是这数十年来班组管理实践智慧的结晶。我们知道，无论是企业还是班组长，都有迫切的愿望将班组管理工作做深、做实、做出成效，但是一直苦于没有思路、没有方法、没有工具。“现代班组建设 100 系列”体现了全新的三全管理模式以及人本管理理念，是对传统管理模式和方法论的颠覆和突破。

《现代班组管理百问》——答疑解惑，能力补课。

基层管理者的管理技能大多来自于日常的积淀和经验的摸索，但是缺乏管理学的基础知识和原理。班组管理百问针对班组长在管理中普遍存在的困惑、疑问、误区以及老大难问题，以基本管理常识为基础，融合我们多年的班组管理实践经验，进行答疑、解惑，并给出具体的操作指导。

《现代班组管理百例》——情景再现，以事说理。

碎片化的微学习已经成为班组学习的主要方式，班组管理百例正是契合了这样的学习需求。班组管理百例都是来自班组管理的一线，是“身边的人，身边的事”，贴近班组长实际管理工作，短小精悍，易于阅读。班组管理百例包括了工作管理、人员管理、员工培养、安全管理等模块，涵盖了班组长在工作中可能遇到的各种老大难问题。

《现代班组管理百法》——标杆集萃，最佳实践。

现代班组管理百法是标杆班组的最佳实践萃取，是对各行各业班组管理最佳操作方法的总结和提炼，其中包括移动通信行业、石油石化行业、制造行业等。班组管理百法强调的不是班组长个人管理技能，而是班组管理的组织运作模式，为建设全员参与、全方位管理、全过程控制的三全班组管理模式，提供了具体可借鉴、易于操作的方法和工具。

我们一直坚持以客户为师，以学员为师，以实践为师的原则，在培训、咨询的服务过程中，以市场为导向，不断修正、完善、提升班组管理产品。

“现代班组建设100系列”众多的案例、素材、工作法等均萃取自我们曾经服务过的企业、班组，在此，我们表示衷心的感谢，包括（以下均为简称）：

中国石化石家庄炼化、中国移动广东移动（东莞）客服中心、中国移动山东日照移动、中国银行吉林省分行、中钢吉林铁合金、中钢西安重机、中钢滨海镍业、湖南中烟长沙卷烟厂、安徽中烟阜阳卷烟厂、国航成都维修基地、国航综合保障部、首都机场股份公司、首都机场博维公司、首都机场要客部、西安咸阳国际机场、华北空管局、国投大同能源公司、国投曲靖发电、广州地铁、河南煤业化工集团城郊煤矿、河北建设投资集团，等等。

我们相信，在基层班组中潜藏着巨大的智慧和能量，只需要给基层员工一个展示的平台，能量就会源源不断，喷涌而出。

作者

目 录

第一章 日常管理方法

- 一、轮值例会法……2
- 二、活力早会法……4
- 三、学习早会法……6
- 四、工作早会法……8
- 五、日志表法……9
- 六、总结三宝法……12
- 七、虚拟小组法……13
- 八、分组 PK 法……16

第二章 学习管理方法

- 九、每日一题……20
- 十、快乐问答……21
- 十一、每周一考……23
- 十二、每月一赛……25
- 十三、每人每月一件事……26
- 十四、岗位轮换法……29
- 十五、课题攻关法……30
- 十六、主题学习日……32
- 十七、目视学习法……33
- 十八、好书分享会……35

- 十九、AB角工作制法……36
- 二十、转训法……37
- 二十一、独门秘笈分享……38
- 二十二、开心农场学习法……39
- 二十三、“三位一体”定位学习法……41
- 二十四、“公共邮箱”学习法……43
- 二十五、课代表法……45
- 二十六、魔鬼训练营……47
- 二十七、手拉手法……48
- 二十八、班组书架……50
- 二十九、班组沙龙……51
- 三十、班组讲堂……52
- 三十一、学习俱乐部……54
- 三十二、班组知识库……56

第三章 绩效管理方法

- 三十三、绩效解读会……60
- 三十四、5W2H分析法……61
- 三十五、绩效合约表……63
- 三十六、绩效透明化……64
- 三十七、进度报告……65
- 三十八、绩效排行榜……67
- 三十九、绩效自查承诺书……69
- 四十、绩效日点评法……70
- 四十一、绩效总结会……72
- 四十二、绩效面谈法……73

第四章 激励方法

- 四十三、即时表扬激励法……76
- 四十四、仪式激励法……77
- 四十五、班组擂台法……78
- 四十六、主动工作嘉奖法……79
- 四十七、展示激励法……80
- 四十八、班组之星……81
- 四十九、集优卡……83
- 五十、金鱼卡……84
- 五十一、积分榜……86
- 五十二、小红花激励法……88

第五章 问题管理方法

- 五十三、8D 法……90
- 五十四、5WHY 设问法……92
- 五十五、鱼骨图分析法……93
- 五十六、案例管理法……95
- 五十七、四不放过法……97
- 五十八、全员会诊……98

第六章 沟通管理方法

- 五十九、正向沟通法……102
- 六十、班组风暴会……103
- 六十一、班组长谈心法……104
- 六十二、心情宣泄桶……106
- 六十三、三明治沟通法……108
- 六十四、飞信沟通法……110

六十五、博客沟通法……111

第七章 企业文化建设方法

六十六、文化解读会……116

六十七、班组 LOGO……117

六十八、班组名片……118

六十九、班组之歌……119

七十、文化园地……120

七十一、“我身边的故事”……122

七十二、我们的“家规”——班组公约法……123

七十三、班组团队日……125

七十四、员工关怀……126

七十五、“牢骚会”……128

七十六、一封家书……130

七十七、我想对你说……132

七十八、圣诞树……133

七十九、每日一乐……135

八十、团队秀……136

第八章 创新管理方法

八十一、每日一思……140

八十二、金点子……141

八十三、每周一新……143

八十四、QC 小组法……144

八十五、主题式创新……146

八十六、创新海选会……148

八十七、短板补齐法……149

八十八、日常创新思维训练法……151

第九章 安全管理方法

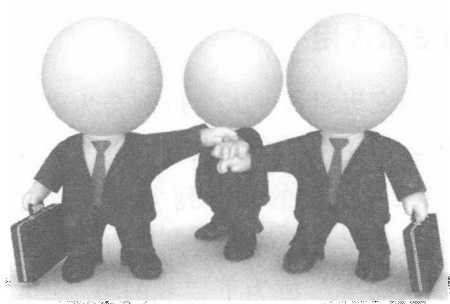
- 八十九、三到管理法……154
- 九十、标准规范保安全……155
- 九十一、安全透明化法……156
- 九十二、安全短信提示法……158
- 九十三、亲情督导法……160
- 九十四、班组安全大家议……162
- 九十五、安全案例分析法……163
- 九十六、轮值安全员法……165
- 九十七、安全链锁法……166
- 九十八、安全隐患交易法……168
- 九十九、“七个一”管理法……170
- 一〇〇、人人风险预控法……172

第一章

Chapter One

日常管理方法

- 轮值例会法
- 活力早会法
- 学习早会法
- 工作早会法
- 日志表法



一、轮值例会法



需要解决的问题：早会士气低下，员工参与度低

例会是班组一个重要的管理平台、沟通平台、分享平台。通过班组例会，来分析目标、解决问题、沟通感情、分享心得、表扬先进，班组高效的管理离不开高效的例会。但是，我们在很多班组的例会上看到的景象是：班组长在会上侃侃而谈，班组员工却不为所动，走神的、漠不关心的、甚至窃窃私语的情况时有发生，班组会议的效率低下。如何才能有效的解决这一问题，开一个士气高涨、全员投入参与的例会呢？轮值例会法能有效改善这一状况。这一方法已经在众多企业中广泛施行。



轮值例会法作用

轮值例会法即变班组长一人主持例会为班组员工轮流参与主持例会。通过轮值主持例会可以有四点改善：

1. 让基层员工从被动的倾听到主动的参与，角色的变化带来的是态度上的变化。当员工亲自参与主持早会时，早会这件事情就从“别人的事”成为了“我的事”，主人翁意识得到体现，因而态度上更加积极、主动。

2. 通过亲自参与主持早会，让员工体会作为早会主持人希望看到的早会景象是什么样的，期望早会参与人员以什么样的精神风貌投入到早会中。当轮值主持人再次作为普通的一员参与早会时，更能体会到早会主持人的期望，因而改变自己的行为。

3. 有助于打破管理者与被管理者之间的角色对立，形成班组事情人人管的和谐、平等的工作氛围。

4. 通过轮值早会锻炼提升班组员工的口头表达能力、沟通能力。



轮值例会法操作指导 ▶▶▶

1. 可以根据例会的实际需要设置多种角色，如：例会主持人、例会记录、例会评价者等几种不同的角色，让班组成员轮值参与其中的角色。

2. 形成一个简洁、清晰的早会、晚会、周会操作流程，让每个轮值例会的主持人都掌握开一个高效的例会的方法。

3. 设计轮值周期，一般一个星期轮换一次。

4. 规划轮值顺序，如全员按照轮值表的顺序依次参与。

5. 可评选出最佳轮值主持人等，以示激励。



应用案例

中国移动广东客服（东莞）中心

话务一室 A3 组的轮值早会法

该班组班组长黄佳华在参加培训后，根据班组早会的实际情况，在例会主持上引入了轮值的机制。具体做法如下：

班会两个轮值主持人，一个负责业务的讲解和班会的主持（即轮值主持人1），另一个负责记录当天班会情况（称为小秘书，即轮值主持人2），每位组员都会轮流做主持人和小秘书。



这天，由雪芳与邓鹏轮值，雪芳负责业务的讲解和班会的主持，邓鹏负责记录当天班会情况。

二、活力早会法



需要解决的问题：班组员工士气不高，情绪低落

身为班组长，你是否发现在严苛的管理制度约束下，在繁重的任务压力下，班组员工的工作士气不高，情绪低落。从他们的脸上，你看不到振奋人心的士气，看不到灿烂的笑容，看不到饱满、热情的精神状态？当班组员工准备投入工作时，如果精神状态疲软、情绪低落，必然会影响当天的工作效率。尤其是对于服务行业来说，这种消沉的士气会降低顾客的满意度。对于煤矿、电力这些安全风险较高的行业，可能会诱发安全问题的产生。一日之计在于晨，充满活力的一天从早晨开始。活力早会法即通过必要的方式来调动班组员工的情绪，振奋班组员工的士气，让班组员工以更加饱满、热情的状态投入到工作中去。



活力早会法作用

1. 情绪管理是人员管理的第一步。情绪是影响工作效率的关键要素，高涨、饱满的热情有助于提高工作的效率和满意度。调整情绪从早会开始。

2. 营造快乐工作氛围。人本化的管理思想不再将员工当做完成任务的工具，而是尊重员工的价值，重视员工的需求，“快乐工作、激情工作”已成为众多企业的追求。工作从玩开始，让员工在活力早会上释放工作中的压力，感受工作的快乐。

3. 寓教于乐。通过寓教于乐的方式，让员工亲身体验团队建设、管理、心智模式的相关内容，提升团队配合度。



活力早会法操作指导

活力早会法可采取多种形式，如：讲一个笑话，让大家在笑声中感受快乐；做一个游戏，涵盖娱乐类、智力类、健康操类、管理体验类等。例如“水果蹲”、“007”、“扮时钟”、“甲壳虫乐队”……

在具体操作时应注意：

1. 由班组组织委员或者班组员工共同收集能给大家带来快乐、启迪的游戏，并编写成手册。

2. 活动主持人要对活动规则非常清晰，并准确告知每一个人。

3. “做后感”比做本身更重要，重视活动之后班组成员“做后感”的分享，有助于团队学习和团队文化的形成。



应用案例

广州地铁活力早会法

在广州地铁班组的早会上，“每日一笑，激活情绪”，是一个规定的环节。以下是车辆中心B型车维修部检修三分部的早会上的一幕：

轮值主持人：“请问你们平常在搅拌咖啡的时候，是使用左手还是右手？”

大部分人回答：“右手。”

轮值主持人：“哇，你们都好厉害，都不怕被烫的，我一般都是用勺子搅拌的。”

全班成员听后，一阵哄堂大笑。

轮值主持人接着总结到：“这件事情告诉我们，遇到任何问题的時候，我们都需要冷静思考，认真分析解决问题的最好办法。最后让我们再重复一下我们的口号：精简细修，和谐共进。”

班组早会在愉快的氛围中结束。

三、学习早会法



需要解决的问题：落实学习型班组的“学习”问题

学习型组织建设已经成为企业的共同追求，但是在基层班组中，我们常常看到学习这一环节大多被忽视了，这其中有很多理由：如没有人组织、没有时间，没有积极性等。学习早会法让学习成为班组的一个规定动作，将学习工作化、日常化，每天学习收获一点，日积月累就会进一大步。



学习早会法作用

1. 将“学习工作化、工作学习化”具体化：把工作中的问题、工作中的标杆任务、工作中的绝活变成学习的素材，将工作与学习紧密结合，以学习促进工作绩效的提升。

2. 搭建班组内部学习交流的平台：班组员工最好的老师正是身边的人，身边的事，班组员工最清楚问题所在，也积累了最实战的经验。学习早会法搭建了一个“学习场”，让内部的经验、智慧分享、碰撞，并相互促进、相互提升。

3. 将学习日常化：学习不再是一项随机的任务而是一种日常化的常态，每天都学习、每天都进步。



学习早会法操作指导 ▶▶▶

1. 学习内容选择：与班组的实际工作密切相关，比如工作中的一个知识点、一个技术、一个绝活、一个案例等，挖掘其中的成功经验，并找到其中的改善点。

2. 学习形式：打破班组长一言堂的形式，让每个员工都参与到相关课题的分享当中。打破我说你听的分享模式，而是我说大家议，注重学后感的分享、反思和反馈。因为每个人的视觉都是有局限的，如同盲人摸象，每个人看到的只是大象的一个部分，只有形成全员之间相互分享、相互学习的氛围，才能矫正每个人的偏见，获得更全面、客观的认知。



应用案例

中国石化炼化早会的碎片化学习

在中国石化炼化早会上，除总结、布置工作及学习文件外，每天进行简短的碎片化学习。学习的形式包括：

每日一题：结合班组培训计划，利用晨会时间，集中学习