

“十二五”全国职工素质建设工程
指定系列培训教材

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

现代班组 管理百问

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 管理百问

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

现代班组管理百问/江广营,杨金霞著. —北京:
中国工人出版社,2012. 5
ISBN 978 - 7 - 5008 - 5182 - 0
I. ①现… II. ①江…②杨… III. ①班组管理 - 问
题解答 IV. ①F406. 6 - 44
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 075849 号

现代班组管理百问

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 10.5
字 数 130 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 班组建设基本认知

- 一、国资委大力推进班组建设的要求是什么……2
- 二、班组建设在企业中的价值是什么……3
- 三、班组建设与日常管理的关系是什么……4
- 四、班组建设与班组活动的关系是什么……5
- 五、班组建设的核心要素是什么……6
- 六、中国企业班组建设的突出问题是什么……7
- 七、班组建设是谁的责任……10
- 八、什么是“第五级班组”建设……11
- 九、什么是“动车组班组”建设……14
- 十、全员管理如何落实在班组……15

第二章 班组基础建设

- 十一、什么是班组组织建设……18
- 十二、班组组织建设应遵循的五大原则是什么……19
- 十三、“动车型班组”组织结构如何设置……20
- 十四、班组制度与企业制度的关系是什么……21
- 十五、班组制度建设普遍存在的突出问题是什么……22
- 十六、班组制度的内容有哪些……23
- 十七、如何制定高效易行的班组制度……24
- 十八、什么是班组标准化建设……26

- 十九、班组标准化应该遵循什么原则……28
- 二十、班组标准化建设的步骤是什么……29
- 二十一、为什么要进行班组台账建设……30
- 二十二、班组应该建立哪些台账……32
- 二十三、如何进行班组的台账建设……32
- 二十四、自主管理型班组的特征是什么……33
- 二十五、如何实现班组自主管理……34
- 二十六、班组看板建设的作用是什么……35
- 二十七、为什么要进行企业文化建设……36
- 二十八、企业文化建设与班组文化建设的关系是什么……38
- 二十九、班组文化建设的常见五大误区是什么……39
- 三十、文化型班组的特征是什么……41
- 三十一、班组文化建设的四项原则是什么……42
- 三十二、班组文化建设有哪几个阶段……43
- 三十三、班组文化建设的内容是什么……44
- 三十四、如何实践“管理即文化、文化即管理”……45

第三章 班组日常管理

- 三十五、计划管理的作用与价值是什么……48
- 三十六、班组计划管理的核心要素有哪些……49
- 三十七、班组计划制订应该遵循什么原则……50
- 三十八、班组计划制订的步骤是什么……51
- 三十九、如何做好计划的过程监督……53
- 四十、班组看板建设常见误区有哪些……54
- 四十一、班组看板建设的核心内容有哪些……56
- 四十二、班组例会为什么如此重要……57
- 四十三、班组例会管理的两大弊病是什么……58
- 四十四、高效例会的特征是什么……59

- 四十五、如何开一个高效的早例会……60
- 四十六、如何开一个高效的晚例会……62
- 四十七、什么是“5S 管理”……63
- 四十八、班组开展“5S 管理”的关键诀窍……65

第四章 班组绩效管理

- 四十九、什么是人本精神的绩效管理……68
- 五十、绩效管理的“三公”原则是什么……69
- 五十一、如何以“三公”保证绩效实现……70
- 五十二、如何制定绩效目标……71
- 五十三、如何进行绩效目标沟通……73
- 五十四、如何进行绩效辅导……74
- 五十五、如何进行绩效考核……76
- 五十六、绩效反馈的原则是什么……78
- 五十七、如何进行绩效反馈……79

第五章 班组激励建设

- 五十八、班组激励普遍存在的问题有哪些……82
- 五十九、如何针对员工的需求进行差异化激励……84
- 六十、如何保障激励的公平性……87
- 六十一、如何区分保健因素和激励因素……89
- 六十二、如何实施物质激励……91
- 六十三、如何用愿景驱动……93
- 六十四、信任激励有什么作用……95
- 六十五、如何用信任赢得忠心……96
- 六十六、如何用荣誉“驭人”……97
- 六十七、如何用榜样塑造影响……98
- 六十八、如何用“赛马”点燃热情……99

六十九、如何用情感关爱暖人心……101

第六章 班组学习建设

七十、为什么要进行学习型班组建设……106

七十一、学习型班组的特征是什么……108

七十二、学习型班组与传统班组的区别是什么……109

七十三、学习型班组建设的主要误区是什么……110

七十四、如何提升班组的学习力……113

七十五、能力获取的关键途径有哪些……115

七十六、如何开展碎片化的学习……117

七十七、如何落实工作学习化、学习工作化……118

七十八、如何开展团队互动式学习……119

七十九、如何开展以问题为师的学习方式……120

八十、如何开展以同人为师的学习方式……120

八十一、如何开展以案例为师的学习方式……121

八十二、如何打造创新型班组……123

第七章 班组长领导力修炼

八十三、班组长在企业中的角色定位是什么……126

八十四、班组长在管理中应该扮演什么样的角色……127

八十五、班组长有哪几种类型……129

八十六、班组长的基本工作职责有哪些……130

八十七、班组长应掌握哪些知识……131

八十八、班组长应具备哪些素养……133

八十九、班组长应该具备什么样的思维……134

九十、班组长应该具备什么样的品格……136

九十一、班组长应该具备什么样的价值观……137

九十二、班组长如何提高自身知识水平……140

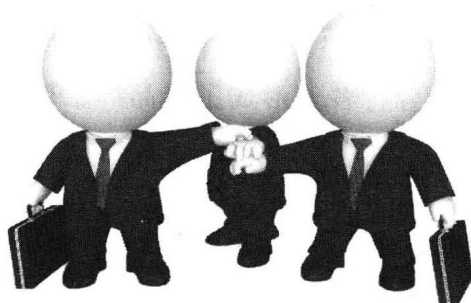
- 九十三、班组长如何锻炼自己的能力……141
- 九十四、班组长如何修炼自己的素养……143
- 九十五、班组长领导力不足的表现是什么……144
- 九十六、领导力强的班组长的特征是什么……145
- 九十七、领导力由哪些因素构成……146
- 九十八、领导者有哪几种风格……149
- 九十九、班组管理如何因人而异……151
- 一〇〇、管理方格理论对班组长的启示是什么……154

第一章

Chapter One

班组建设基本认知

- 国资委大力推进班组建设的要求是什么
- 班组建设在企业中的价值是什么
- 班组建设与日常管理的关系是什么
- 班组建设与班组活动的关系是什么
- 班组建设的核心要素是什么



一、国资委大力推进班组建设的要求是什么

自从班组成立的那一天起，包括班组人员定编定岗、建章建制、班组设备设施建设，等等，班组建设工作就已经开始。特别是近年来，班组建设的重要性已经提升到了战略高度，“重心下移、管理下沉、文化下潜”已经成为企业管理发展的趋势。班组建设已成为国资委夯实国企管理根基的一项使命工程；成为企业推进战略落实、文化生根的一项实效工程；成为当今企业管理发展史上的一项创新工程。

国资委、工会等大力推进班组建设已近十年，从“创建学习型班组，争做知识型员工”到“强化班组长队伍建设”，再到下发文件，要求班组和班组长队伍建设向“工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化”方向发展，直至推进“四个一流”职工队伍建设，班组建设已经成为国资委的一项重要工程。

与此同时，班组建设也在大型国有企业轰轰烈烈地开展，班组管理理念与时俱进，班组管理模式突破创新，班组管理方式逐渐丰富，各行各业形成了有品牌、有特色的班组管理模式。

国资委推进班组建设的关键性指导和要求

2003年，国资委主任李荣融在央企学习型红旗班组推进会上强调：“看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业的腾飞就是一句空话。”

2006年，国资委提出央企班组建设的三年工作目标：“力争经过三年左右时间，把班组长普遍培训一遍，使中央企业90%以上班组成为合格班组、90%以上班组长成为合格班组长”

长，并培养和选树一批优秀标兵班组、优秀标兵班组长”。

2009年，国资委下发《关于加强央企班组建设的指导意见》，指出：“班组和班组长队伍建设，要向工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化方向发展”。

2010年，国资委下发《关于中央企业建设“四个一流”职工队伍的实施意见》，要求中央企业深入开展建设“四个一流”（一流职业素养、一流业务技能、一流工作作风、一流岗位业绩）职工队伍工作。

二、班组建设在企业中的价值是什么

班组是企业中最小的经营管理单位，是企业的细胞，是企业战略的最终落脚点。“企业千条线，班组一针穿”，“基础不牢、地动山摇”已经成为所有企业的共识。

- 班组是企业最小执行单位，一切战略目标必然落实于班组；

- 班组是制度落实的基础，制度只有落实到基层才是真正的落实；

- 班组是人才成长的起点，人才素养、能力的养成80%在班组；

- 班组是文化教育的土壤，企业文化生根、发芽、落实于班组；

- 班组是安全生产的主体，是安全管理的前沿阵地；

- 班组是企业效益的源泉，成本控制的90%发生于班组；

- 班组是质量管理的保障，产品质量的90%形成于班组；

-

战略的完美执行靠班组。如果班组基础薄弱、人员素质低，那么企业战略实现、精细化管理落实、文化生根、安全无事故、质量零缺陷、降本增效等工作都将如空中楼阁、海市蜃楼般缥缈。抓班组建设就是抓战略执行，抓班组建设就是抓企业安全管理，抓班组建设就是抓质量管理，抓班组建设就是抓和谐建设，抓班组建设就是抓文化建设……搞好班组建设，基层舒心、中层省心、高层放心。

三、班组建设与日常管理的关系是什么

在班组建设的调研过程中，我们经常听到班组长抱怨说：“我们工作太忙了，没时间搞班组建设。”这是在班组建设中最常见的一种误区，即将班组建设与日常工作割裂开来，将班组建设当做一项额外的任务。这种片面的认知不仅大降低班组建设的效用，也给基层员工带来严重的负担。

1. 班组建设就是班组的日常管理工作，是对当前班组管理平台的优化和再提升

班组建设将最先进的班组管理理念和思路落实到班组的日常管理举措、管理平台中，例如，将人本管理理念、“三全”管理理念落实到班组日常管理平台中，优化班组的例会管理平台、看板管理平台、台账管理平台等，并不是增加管理工作，对传统班组管理运作方式的优化和改善。

2. 班组建设是适应时代发展而不断丰富班组管理的内涵

在传统的班组管理理念中，班组管理就是抓安全生产、抓成本质量，是一种完全以工作为导向的管理理念，而忽视了班组成员的发展需求以及内在精神需求，因此全新的班组建设提出了“班、校、家”的理念，班组不仅仅是工作的“班”，也

是班组成员成长和发展的“校”和获得精神归属感的“家”。随着班组管理理念的发展及管理内涵的丰富，班组管理工作不再是简单的安排工作、记考勤、做考核，它有了更加丰富的内涵。

3. 班组建设必须服务于班组实际工作

在班组建设的培训、辅导过程中，我们发现很多企业班组长在进行班组建设时，是应付式、刻板式的班组建设，按照公司下发的文件或者培训咨询公司教授的内容，照搬照抄，未针对班组的实际情况以及存在的问题进行针对性和创新性的应用，结果班组建设的效果如同隔靴搔痒，有效果，但是不明显。班组建设的基本原则是服务于班组的实际工作，因此班组建设要找准切入点，突出重点、有的放矢，服务于班组工作目标，突出关键要素，着重于班组的“老、大、难”问题，将班组建设与当前实际有效融合，否则班组建设很容易发展为“两张皮”。例如，煤矿企业的班组建设就应着重于班组安全建设和人员素质的提升；新建企业应着重于班组基本规章制度、操作流程建设以及人才培养等。

四、班组建设与班组活动的关系是什么

在工会的带动下，很多企业班组建设搞得有声有色，深得企业领导和广大职工的拥护与支持。但在很多国有企业，长期以来，班组建设由工会部门主抓，将班组建设等同于搞班组文化活动。例如，当询问企业中高层在班组建设中有哪些亮点时，他们往往会说：我们劳动竞赛常年组织，开展得非常好；我们经常组织文娱、体育活动，大家凝聚力很强……

这是对班组建设的另外一种片面认知，即将班组建设等同

于班组文化活动建设。班组文化活动建设只是班组建设的一部分，但并不是全部，班组建设的内涵远远大于班组文化活动。

五、班组建设的核心要素是什么

班组建设的本质概念是什么？核心要素是什么？

这个基本概念不搞清楚，班组建设就会跑题，就会犯以偏赅全的错误，就会弱化班组建设的效能。经过调研和对企业班组建设相关信息的分析，可以发现，很多企业班组建设负责人，一大批培训师、培训机构没有充分厘清班组建设的基本概念和核心要素。

目前，企业以开展各类活动代替班组建设的现象非常普遍。班组建设内容严重被弱化、简化，与班组建设的本质概念、系统要求严重脱离。

其实，班组建设是一项服务于企业战略、文化、绩效的系统工程，需要全局规划、长效推进，而不是一次培训、一项活动。

班组建设是从班组管理模式升级到班组基础管理体系完善，从基层管理者领导力提升，到基层员工队伍素养提升，从班组文化建设到员工潜能激活机制建设的全面、系统、持续优化的工程。简单来说，班组建设大致包含以下几项内容和要素：

1. 班组基础管理体系建设

包括班组的组织、制度、标准、流程等内容，是班组有序运行的基础保障，确保班组架构清晰、责任明确、制度严明、赏罚分明、执行有序。

2. 班组长队伍培养：

包括班组长选拔、聘任、培养、激励、职业发展通道建设

等，目的是打造一支会管理、专技术、懂业务的卓越班组长队伍。

3. 基层员工队伍建设

建设基层员工的人才培养体系、激励体系、关爱体系等，培养“四个一流”职工队伍。

4. 班组日常管理模式建设

形成班组的日常管理模式，如例会管理模式、团队学习模式、绩效管理模式、成本管理模式、问题解决模式、文化化育模式等。

5. 班组的核心要素建设

根据班组的行业特点和工作特点，有重点的建设班组安全管理、质量管理、创新管理、学习管理、服务管理等核心要素。

六、中国企业班组建设的突出问题是什么

目前，中国企业基层管理的突出问题主要体现在以下四点：

1. 班组管理理念落后，管理方式单一

当前班组的管理手段仍然是以制度、考核、罚款等为主要手段，缺乏体现先进的人本管理理念、“三全管理”手段。班组管理措施的出发点更多地在于如何“管控”、“约束”员工，而不是更多地考虑如何激发员工士气、激发员工的积极性，因而班组的文化建设、人文建设缺失，基层员工缺乏归属感和个人价值实现感。

2. 班组管理靠个人，缺乏模式支撑

在传统的“火车快不快，全靠车头带”的班组管理理念