

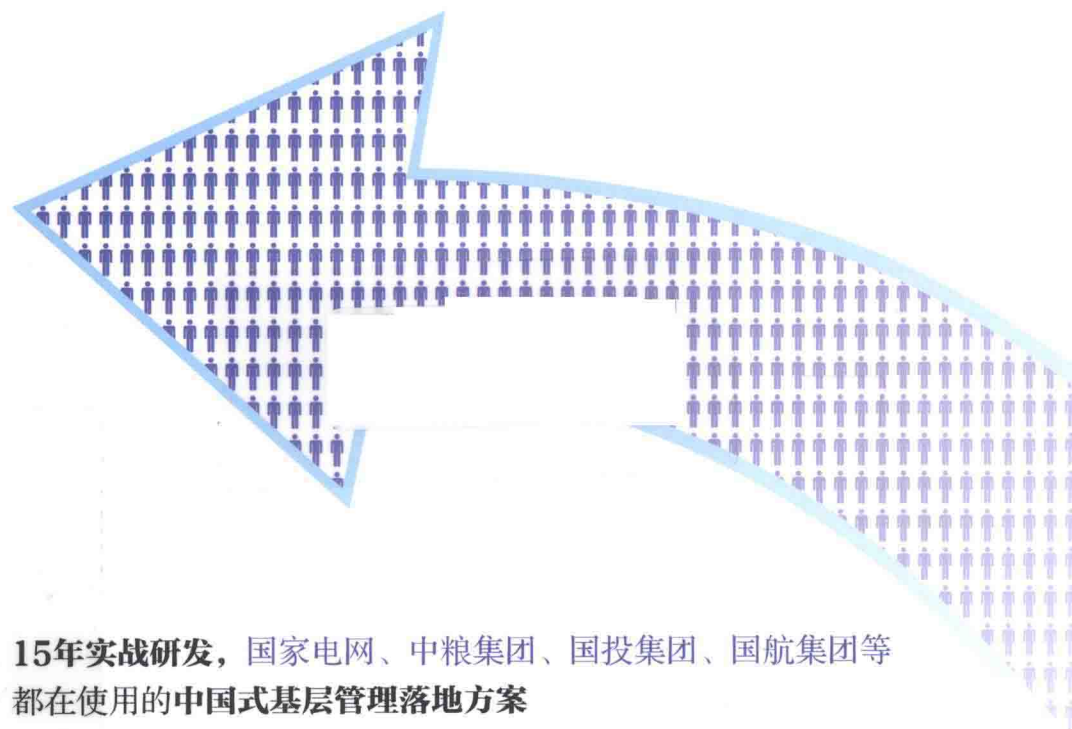
中国一线班组建设经典方案

博雅广华

打造最有 战斗力的班组

创建一流班组的软实力、硬功夫

江广营 王 荻◎著



15年实战研发，国家电网、中粮集团、国投集团、国航集团等都在使用的中国式基层管理落地方案



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

打造最有 战斗力的班组

江广营 王 荻◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

打造最有战斗力的班组 / 江广营, 王荻著. —北京: 北京联合出版公司, 2014.12

ISBN 978-7-5502-3879-4

I. ①打… II. ①江… ②王… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 256844 号

打造最有战斗力的班组

作 者: 江广营 王 荻

选题策划: 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 雷 娜

封面设计: 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 163 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 14 印张

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3879-4

定价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010 - 82894445

►序

通过我们十余年的企业管理、管理咨询和培训研究，通过与众多优秀的企业家、经理人、班组长的互动和交流，通过与许多管理咨询师、管理培训师的分享和探讨，以及我们为 500 多家中外企业提供的咨询与培训经历，我们八九点（八九点管理咨询有限公司简称）专家团队对于中国企业班组建设有了一个全新的认识，那就是在所有的企业里，班组是企业目标与决策实现的第一阵地！在卓越企业里，班组长是企业的第一管理者！

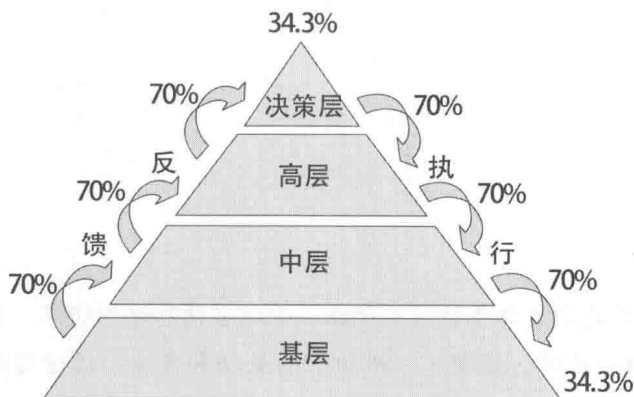
企业 90% 的基础管理工作靠谁去落实？90% 的日常效率靠谁去推进？90% 的小事发生在谁身边？是谁在 8 小时内始终盯着现场？是谁在 8 小时里掌控着作业安全、质量把关、设备使用、进度监督、规范规程的执行督导？又是谁第一个发现问题、解决问题、反馈问题、分享问题？谁又是员工职业精神的第一榜样、员工职场的第一个教练和第一个牧师？谁又是职场氛围的第一个营造者和组织者？

显然，是组织细胞活力的创造者——班组长、科室经理、部门主管这些企业基层作业单元的管理者。

可以说，企业千条线，班组一针穿。

而当前中国企业管理的一大瓶颈就是基层管理者的胜任能力明显不足，基础管理体系不扎实。如果企业不能有效地解决这个问题，

那么就始终摆脱不了厄运之轮（见图①）。无数企业大厦的倒塌就是因为基础不牢。



图① 企业厄运之轮

是他们要为员工建设乐业平台；

是他们要为员工建设成就舞台；

是他们要为员工建设成长摇篮。

图①表明，企业的执行系统效率由上至下呈逐层递减之势，最终落实到基层，其执行效率只能实现 34.3%；而企业的反馈系统则由下至上逐层递减，最终只能将 34.3% 的信息反馈到决策层。

所以，中国工业经济的崛起、企业组织的发展要靠伟大的员工队伍来创造，而伟大员工队伍的中坚力量就是我们千千万万的班组长！

是他们要为员工建设精神家园；

总之，他们是企业员工的第一导师和教练！

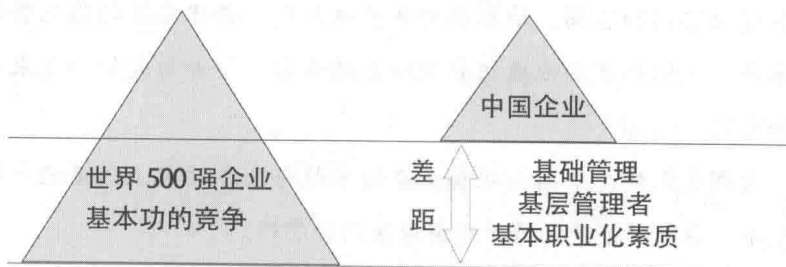
根据我们对 500 家中外优秀企业的调研，中国企业与世界 500 强企业相比，最大的差距就在于企业基层管理水平的差异（见图②）。企业从优秀走向卓越的第一步就是要建设一支卓越的基层管理者队

伍。因为：

没有一支卓越的班组长队伍，就失去了企业战略落地的基础，企业战略的执行、推进就会大打折扣；

没有一支卓越的班组长队伍，就失去了企业文化落地的根基，企业文化的传承、传播就会中断、流失；

总之，班组建设是企业发展的根本基础，班组长队伍建设是企业基业长青的源泉。



图② 中国企业与世界500强企业的基层管理水平差距

为什么我们的企业经常出现文化两张皮、战略打折扣、制度不见效、精细化执行不力等现象，其根本症结就在于企业的基础管理与基层建设的缺失。

我们经过多年的研究，整合了国际上最新的管理理念和中国最佳班组的管理实践，进行消化、创新，再经过班组培训、咨询的实践验证，归纳分析，撰写出了这两本图书——《打造最有战斗力的班组》和《七种模式成就卓越班组》。

《打造最有战斗力的班组》是关于班组建设的七大核心内容、方法与工具，内容全面、详实、具体；《七种模式成就卓越班组》是适合于行业特点和企业需求的特色型班组模式建设，是国内并不

多见的关于特色型班组建设的书籍。总之，中国企业的班组长终于有了一套能够比较全面地适合自己学习、提高的有用读物了。

今后，我们还将继续在大中华班组建设研究网（www.zhbanzu.com）平台建设的基础上，陆续出版班组系列图书，为提高我国企业班组的管理水平和班组长的管理能力尽我们的绵薄之力。

此外，我们还将与劳动和社会保障部门以及有关的行业协会联合开展班组长素质能力认证和班组建设模式认证活动。并且在此基础上，根据企业的特定需要，为企业量身开发专项培训课题，提供班组建模培训和咨询，培养班组长教练队伍，构建完善的班组长培训体系。我们非常欢迎班组管理研究的专家、读者与我们一起来分享和交流。

有调查表明，中国企业和世界级卓越企业在技术上的差距正逐渐缩小，最大的差距来源于对企业基层的管理。

一般企业看高层，优秀企业看中层，卓越企业看基层！基层是衡量一个企业管理模式与管理水准的关键！中国企业95%的问题来自于基层，基层管理的疲软和薄弱已经成为很多企业发展的最大障碍。

基层管理工作的核心在于基层班组建设，基础不牢，地动山摇！班组作为企业战略与文化落地的基本载体，是企业发展存续的基础细胞，也是企业一切工作的出发点和落脚点。班组建设工作则是对企业细胞的建设和维护，以激发班组的活力和热情，使之健康、良性地高效运营，是企业应对变革的必然行为。

然而，现阶段企业班组建设工作却差强人意，存在不少问题。首先表现为对班组建设的认知误区，即班组建设经常被两大阵营所忽略：一个是企业家阵营，他们往往只强调高层决策力，而忽视对

基层班组的建设与管理；另一个是管理学家阵营，他们往往对班组建设缺乏足够的热情和关注，偶有涉足本领域的理论，也因缺乏实操经验，形成对班组建设工作的误导。

其次，很多企业虽然对班组建设给予了足够的重视，却往往无从下手，不知如何来推进，甚至误把班组建设当成几场文娱活动开展，这样的班组建设只能是隔靴搔痒，根本无从解决基层管理薄弱、细胞坏死的问题。

本书旨在纠正上述的错误认知与行为，并从实践的角度对班组建设工作进行系统表述和指导，使企业基层管理者能够深入理解企业科学发展观指引下的班组建设原理，切实掌握班组建设的实战工具和方法，同时能够应用于实际工作中。

本书分为七章，分别从班组建设最基本的七大方面进行指导，即组织建设、文化建设、人才建设、透明化管理系统建设、流程建设、制度建设以及机制建设。其中有大量来自企业第一手的生动案例和成功操作经验，相信能够为正在开展和推进班组建设工作的广大企业提供借鉴。

管理之道，重在实践。在本书的撰写过程中，难免会有不足和疏漏，请读者不吝指正，希望我们能与更多的优秀企业一起在不断实践中使之日臻完善。

目录 CONTENTS

序 /VII

第一章 班组组织建设

——构建卓越班组健康发展平台

第一节 卓越班组组织建设成功模式 /2

一、传统金字塔式结构的三大弊端 /5

二、建立班组圆桌式组织结构 /6

三、班组圆桌式组织结构的四大特征 /7

四、人人都管事，事事有人管 /9

第二节 如何做好卓越班组组织建设 /12

一、以人为本进行班组组织建设 /12

二、卓越班组的基本组织结构 /15

三、卓越班组四大组织单元建设 /18

业界实例：“蓝色旅途”的活力绽放 /27

第二章 班组文化建设

——打造卓越班组的向心力

第一节 班组文化的力量 /32

- 一、企业文化扎根在班组 /33
- 二、班组文化的四大功效 /35
- 三、班组文化的三大组成 /38

第二节 如何推进班组文化建设 /40

- 一、班组文化建设的三大系统 /40
- 二、班组文化理念系统的开发 /42
- 三、班组文化表现系统的建设 /49
- 四、班组文化化育系统的建设 /53

业界实例：一个代理班组长的制胜法宝 /59

第三章 班组人才建设

——激活卓越班组的核心理力量

第一节 基层员工开发在班组 /68

- 一、员工成长的摇篮在班组 /69
- 二、班组为员工发展提供支撑 /70

第二节 班组人才建设从转变管理模式开始 /71

- 一、塑造员工职业化——工场即道场，工作即修行 /71
- 二、修炼员工基本功——“八全管理模式” /72

三、开发员工领导力——轮值管理 /76

四、培养员工执行力——动态激励 /78

■ 第三节 班组人才建设的具体操作和实践 /79

一、工作学习化，学习工作化 /80

二、管理即培训，培训即管理 /85

三、互动中学习，反馈中学习 /87

四、人人有特长，人人有绝活 /89

业界实例：博维基层班组人才建设举措 /92

第四章 班组透明化管理系统建设

——搭建卓越班组的“三公”平台

■ 第一节 为什么要建设班组透明化管理系统 /98

一、目视化管理在班组中运行不到位的原因 /100

二、透明化管理的三大功效 /101

■ 第二节 透明化管理推进“三公”平台建设 /102

一、班组里的“公开、公正、公平” /103

二、班组透明化管理系统建设的四大内容 /105

■ 第三节 班组透明化管理系统建设的核心要素 /107

一、制度透明 /108

二、问题透明 /109

三、绩效透明 /111

四、工作透明 /112

五、现场透明 /114

六、管理透明 /115

■ 第四节 班组透明化管理系统建设操作实务 /116

一、班组透明化管理工具建设 /120

二、班组透明化管理平台建设 /122

三、班组透明化管理系统运行的保障机制 /124

业界实例：空勤公寓工程部透明化建设的成功经验 /125

第五章 班组流程建设

——完善卓越班组的运行规范

■ 第一节 流程建设是班组高效运作的保障 /132

一、流程是规范化、标准化的行为指导 /134

二、流程是全程控制、规避风险的工具 /135

■ 第二节 当前班组流程建设中存在的问题 /136

一、流程建设纸上谈兵，与实际工作不匹配 /138

二、流程设计不合理，导致执行难度大 /139

三、制度和流程两张皮，缺乏互相保障 /140

四、流程缺乏有效衔接和过程控制 /141

五、重业务流程建设，轻管理流程建设 /141

■ 第三节 班组流程建设的方法和工具 /142

- 一、精细化流程建设的原则和方法 /143
- 二、精细化流程建设的工具 /147
- 三、精细化流程的评估工具 /149

第六章 班组制度建设

——健全卓越班组的体制框架

■ 第一节 实效制度是班组正常运转的保障 /152

- 一、班组制度的四大功用 /153
- 二、建立班组实效制度的三个关键点 /154

■ 第二节 制度建设存在的难点和误区 /157

- 一、有制度，无执行——形同虚设的制度 /158
- 二、有制度，无规范——朝令夕改的制度 /161
- 三、有制度，无实效——僵化陈腐的制度 /162
- 四、有制度，无人心——引发对抗的制度 /163

■ 第三节 班组建设实效制度的方法 /165

- 一、制度公约化——用价值观管理取代强制性管理 /165
- 二、管理环境化——用自省式管理取代督察式管理 /169

业界实例：某移动通信公司某班组的新型班组制度建设 /171

第七章 班组机制建设

——开启卓越班组的动力之门

第一节 机制建设是班组建设的动力保障 /182

- 一、机制运用的原理与威力 /182
- 二、班组建设有必要引入管理机制吗 /184

第二节 班组建设中的六大管理机制 /186

- 一、赛场机制 /187
- 二、狼羊机制 /188
- 三、透明机制 /190
- 四、荣誉机制 /191
- 五、分享机制 /192
- 六、评议机制 /193

第三节 管理机制在班组建设中的日常化运作 /194

- 一、班组轮值管理和岗位轮换制度 /195
- 二、每日工作汇报与绩效评价 /197
- 三、班组精神家园建设 /197
- 四、每日一对标 /198
- 五、案例讨论与定期分享 /199
- 六、班组目视化看板的建设和运用 /199
- 七、合理化建议的征集 /199

致谢 归功于人 /200

第一章 班组组织建设

——构建卓越班组健康发展平台

企业是棵树，班组是枝干；企业千条线，班组一针穿。班组组织建设是班组建设的根基。班组组织结构的设置是否完备、有效，决定着班组管理职能是否健全、班组管理水平是否先进，进而影响到企业的成长与发展。

第一节 卓越班组组织建设成功模式

建设“圆桌式”班组组织结构，强化班组管理各项职能保障。

在很多企业，经常有班组长抱怨工作任务重、压力大，班组成员不配合、有抵触和对抗情绪。这是因为，传统的班组通常由班组长一人承担班组管理的全部职能，班组长能力素质的差异性又会导致很多管理职能无法真正实现。只有健全班组各级组织，建设基于不同管理职能的专项管理小组，才能实现班组管理职能的明晰和完善，使整个班组的工作有条不紊、秩序井然。

案例

D公司是一家处在快速成长期的工业制品企业。短短几年间，随着业务量的数倍增长，人员从几十人增加到了数百人。

该公司一直采用单一的集权管理模式，组织架构采用直线职能型，即以总经理为最高责任人，下设行政、人事、技术、生产、销售、财务等各职能科室。一线下设机加工和成品两个生产车间。

以前，该公司任务简单、产品单一，加之人员少，管理上几乎没出现过什么大问题。而现在，企业日益发展壮大，问题接二连三发生，管理异常混乱。生产一线的工作部署和市场部门的订单需求经常发生冲突。而且，一线的突发问题也经常得不到妥善解决，导致企业生产效能低下，大量订单被延迟。员工不得不经常加班加点，士气低落。

这种情况严重制约了D公司的发展。于是，管理层决定重金聘请国内知名的咨询公司来帮忙解决。

专家在调研中发现，导致D公司问题频发的最大因素是现行的组织架构，以及该架构下过度刚性的管理模式。

在专家的指导下，该公司以市场订单的快速响应为核心，果断调整组织结构，取消原来的生产车间设置，设立多个按任务划分的一线班组，班组长直接对生产部长负责。

同时，班组内部依照人员的特长设立各管理小组，对于工作中常规的问题和事件，将原来的层层上报、被动等待，变为各小组各尽其责，主动抽调相关人员自行解决。

管理模式上，给予一线班组相应的自主权。在人员培训、设备维护上则加大投入，鼓励班组自行开展各种培训、竞赛活动，激发一线员工的活力。

几个月后，该公司的生产效能大大提升，加班抢任务的现象明显减少，各班组相对原来杂乱的大车间有了很大的改善，人员也明显焕发了活力。

上文中D公司暴露出的问题，在中国的中小企业中比比皆是。企业组织结构的严重僵化和组织建设的落后，使得中小企业的发展遭遇重重阻碍。