

最新
畅销书

如何做好 现代班组 文化建设与管理工作的

何亚云◎编著

中国言实出版社

最新
畅销书

如何做好

何亚云◎编著

现代班组

文化建设与管理工作

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做好现代班组文化建设与管理工 作/向亚云编著.

—北京:中国言实出版社,2011.2

ISBN 978-7-80250-439-4

I. ①如…

II. ①向…

III. ①生产小组—企业文化—研究

IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 256195 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) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 14.5 印张

字 数 190 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-80250-439-4/F·341

前言

Preface



文化是企业的灵魂和根基,是企业发展的永恒动力。放眼国内外所有成功的企业,海尔、联想、美的、华为、万科、五粮液、蒙牛、微软、索尼、福特……一个个耳熟能详的品牌,一座座功成名就的丰碑,哪一个不是文化结出的硕果?哪一家不是文化造就的成功?一个企业,如果没有自己的文化,就如同人没有了灵魂和思想,仅仅只是由机器设备、办公设备和人员堆在一起的散沙而已,没有力量,没有生机;就算碰巧有了一时的繁华,也不过像没有根的大树,枝繁叶茂都是表面的、短暂的、虚假的,终归免不了凋落和枯萎的结局。只有独特深厚的企业文化才是企业长成参天大树的根基,才是企业永立不倒的精神支柱、永恒向前的方向旗帜、永远获胜的不二法宝。正因为此,企业文化建设才波翻浪涌,如火如荼。越来越多的企业领导人开始把企业管理的目光转向企业文化建设,越来越多的企业把文化建设作为组织的重点和核心,越来越多的企业和企业领导人尝到了企业文化之果的甘美和香甜。企业文化的地位越来越高,作用越来越大,业已成为现代企业建设不可或缺更不可替代的重要内容。

而班组,作为企业的细胞,企业最基础的单位,不仅是企业文化建设最前沿的阵地,也是企业文化的孕育生长地,企业文化的种子在班组,生根在班组,成长在班组,归宿也在班组。班组不仅是企业文化生根、发芽的土壤,也是企业文化成长、壮大的保证,更是企业文化最终开花、结果的归宿!班组不仅是企业文化的发源地和孕育处,也是企业文化最终落脚点和着陆点。如果没有班组对企业文化的实施和发展,企业文化就如同无根之树,无腿之马,只能是空中楼阁,难以持久。所以,企业文化的建设绝对不可能脱离班组而进行,要建设企业文化必须先建设班组文化。

那么,如何让企业文化在班组有效落地?如何建设班组文化?本书紧紧围绕这一主题,以班组文化建设为基点,全面阐述了班组文化建设的作用和意义、班组文化如何有效落地以及班组制度文化、班组管理文化、班组创新文化、班组学习文化、班组安全文化、班组和谐文化建设的方法、途径、技巧和艺术,深入探讨了作为企业最基层单位的班组,如何让企业文化的理念、愿景落实到班组文化的建设中去,利用班组文化的力量,凝聚班组人心,铸就班组精神,打造班组团队,保障班组安全,促进班组和谐的具体方法。既有对班组文化建设和管理的理论分析,又列举了诸多班组文化建设成功的案例,并特别针对基层班组长实际工作的需要,着重于班组文化建设的具体措施,突出实用性和可操作性,以帮助基层班组长切实抓好班组文化建设,促进班组管理再上新台阶。

本书语言通俗,条理清晰,适合基层班组长的阅读和使用,是基层班组长建设班组文化、打造文化型班组的一本实用参考书。

目 录

Contents



第一章 提高认识，加深理解：文化是班组的灵魂和旗帜

1. 班组文化是企业文化的基石 /002
2. 班组文化内涵丰富意义深远 /004
3. 班组文化是班组的灵魂和旗帜 /007
4. 班组文化是班组的活力源泉 /011
5. 班组文化是班组的理念核心 /013
6. 班组文化铸就班组精神 /015
7. 班组文化凝聚班组团队 /020

第二章 创新模式，改进方法：让文化在班组有效落地

1. 班组文化建设要切合班组的实际 /026
2. 班组文化建设的内容和步骤 /030
3. 班组文化建设的模式和要点 /036
4. 建设班组文化的具体方法和措施 /041

5. 实现班组文化管理 /047

第三章 完善制度，规范行为：建设班组制度文化

1. 完善的制度是班组运行的有力保障 /054
2. 制定班组规章制度的原则 /055
3. 建立和健全班组各项规章制度 /057
4. 树立制度至上的理念 /066
5. 严格执行班组制度 /068
6. 用制度规范员工行为 /071

第四章 自管为主，共管为辅：建设班组管理文化

1. 以人为本是班组管理文化的核心 /076
2. 强化民主管理，建设班组民主文化 /078
3. 加强成本管理，建设班组节约文化 /081
4. 善用激励管理，建设班组激励文化 /088
5. 实行自我管理，建设班组自控文化 /092

第五章 大胆变革，锐意创新：建设班组创新文化

1. 创新文化是创新的催化剂 /096
2. 消除阻碍班组创新的作风和理念 /098

3. 培养班组员工的创造性思维 /104
4. 激发员工的创新热情 /112
5. 识别班组的创新人才 /116
6. 着力培养班组创新人才 /119

第六章 全体动员，加强学习：建设班组学习文化

1. 更新班组学习理念，终身学习 /124
2. 营造班组学习氛围，全员学习 /126
3. 工作学习化和学习工作化，全过程学习 /128
4. 个人学习和班组学习融合，提升员工学习力 /130
5. 进行五项修炼，打造学习型班组 /133
6. 发挥班组长作用，建设班组学习文化 /145

第七章 安全第一，预防为主：建设班组安全文化

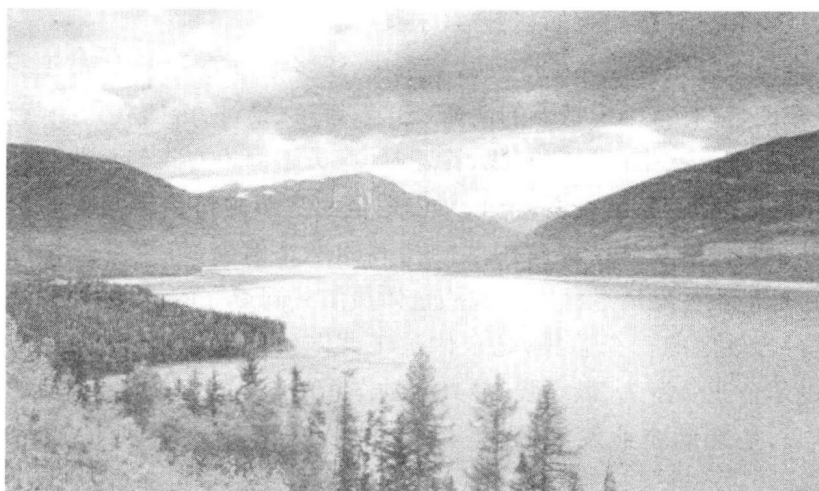
1. 安全文化是班组安全管理的灵魂 /150
2. 安全文化的本质是安全，核心是“人” /155
3. 班组安全文化建设的作用和内容 /161
4. 班组安全文化建设的方法和途径 /164
5. 完善班组安全制度，营造班组安全氛围 /170
6. 加强班组安全教育，提高安全意识 /175
7. 开展班组安全活动，创建优秀班组安全文化 /179

第八章

真诚友爱，营造和谐：建设班组和谐文化

1. 和谐是企业的永恒追求 /186
2. 塑造班组的和谐文化 /187
3. 建设和谐文化的三大法宝：尊重、沟通和理解 /190
4. 营造班组和谐气氛 /206
5. 锻造员工和谐心态 /208
6. 建设班组和谐关系 /215
7. 以自我和谐促进班组和谐 /219

第一章 提高认识,加深理解: 文化是班组的灵魂和旗帜



1 班组文化是企业文化的基石

什么是文化？文者，语言、文字也；化者，转化、变化也。广义上说，文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；狭义上说，文化是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度；具体来说，文化是用来熏陶和转化人们心灵的语言、文字、形象抑或制度、规范、守则、理念等。文化是一个民族的精神和灵魂，是一个民族真正有力量的决定性因素，也是一个民族常胜不衰的动力和源泉。

企业也是一样，没有文化的企业就没有精神和灵魂，没有生命力，更没有竞争力和发展力。所以，企业没有文化不行。正因为此，现代企业都越来越重视文化的建设。自 20 世纪 80 年代，“企业文化”这一概念从日本、美国引入我国，经过 20 余年的消化、吸收和发展，“企业文化”开始被我国的理论界与企业界所接收并发展。特别是当大家都开始意识到，杰出而成功的大企业都有强有力的企业文化的时候，几乎所有的企业都把企业文化建设作为企业发展战略的重要组成部分付诸于实施，企业文化的建设和发展也如火如荼，方兴未艾。

企业文化是企业在生产经营实践中，逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。也就是说，企业文化是企业信奉并付诸于实践的价值理念，是企业员工在生产经营中共同持有的理想信念、价值观念和行为准则，它是企业在发展过程中形成的全体员工共同遵守的价值标准、基本信念及行为规范的一个总集，是全体员工共同认同的思想、作风和行为准则，也是企业最持久、最顽强、最具激励作用的核心竞争力，是企业的灵魂和核心，是推动企业发展的不竭动力，也是区别不同企业的最醒目的标志。

班组作为一个为了共同完成某项生产任务，而由一定数量的操作人

员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体,是企业组织生产和经营活动的最基层的单位,是“企业的细胞”,企业就是由一个又一个这样的细胞构成的。企业的所有生产活动都在班组中进行,企业的安全生产、各种制度的传达、员工意见的上传等几乎都要通过班组来实现,企业文化更是如此。

企业的价值观念、企业形象、企业精神等都需要每一个班组去修炼去养成,企业的产品质量、生产成本、企业目标也都要靠每一个班组去创建和完成,企业文化也需要在班组孕育和发展。很多企业文化的理念首先都发端于班组,企业精神首先昂扬在班组,班组是企业文化孕育的摇篮,更是企业文化最终的归宿。如果没有班组对企业文化的实施和发展,企业文化就如同无腿之马,站立不住,只能是空中楼阁,难以持久。当然也更不能落地生根,开花结果了。企业文化的种子在班组,生根在班组,成长在班组,归宿也在班组。班组不仅是企业文化的发源地和孕育处,也是企业文化最终落脚点和着陆点。因而企业文化的建设绝对不可能脱离班组而进行。由此可见,班组是企业文化实施的基础和底座,班组文化是企业文化的前提和源头,是企业文化的重要组成部分,也是企业文化的基石和前提。

班组文化作为企业文化建设的重要组成部分,基本任务是通过文化的力量和精神的作用,为企业的改革和发展提供精神动力、智力支持和思想保证,以充分调动员工的积极性、创造性。企业精神作为一种文化现象,通过完善员工的心智模式,使职工形成系统、动态的思维模式。班组精神文化具有很强的理论性和高度的实践性,因此,加强班组精神文化建设,是搞好企业文化建设的核心。

班组是制度文化建设的重要元素,通过制度执行和反馈,会对企业文化具有相当的认知。文化通过制度反映出来,制度是文化的载体之一。为此完善管理制度,加强制度建设,是搞好企业文化建设的基础。首先,营建制度文化,是充分调动全员的约束性、积极性和主动性,共同搞好生产经营这个系统工程,这也是企业班组管理的目标之所在。其次,严格的制度化管理,是班组建设实现规范、系统的保障,科学、健全的班组制度文

化是搞好企业文化建设的基础。

班组安全工作直接反映企业安全生产管理的水平。扎实有效地搞好班组安全管理,对企业安全生产局势的稳定起着举足轻重的作用。因此,企业安全文化在企业文化中的地位与使用随着时代的发展不断地增强与提高,没有一个完善的企业安全文化,就不可能使企业实现生产效率和经营效益的最大化。

还有班组效益文化、节约文化、创新文化、管理文化、情感文化、和谐文化、管理文化……等都是企业文化建设的重要组成部分,是企业文化的根本和基础。由此可见,班组文化是企业文化的基石,没有班组文化的生发和扩展,就不可能有企业文化的发展和壮大。

2

班组文化内涵丰富意义深远

什么是班组文化?很多人认为,班组文化就是组织员工开展的各种文化娱乐活动;在办公室里四处张贴有意义也有气势、且放之四海皆可用的标语口号;或是干脆就是办公室里挂着的诸如花园工厂、群众文化先进单位之类的铜牌;门前立的几根柱子、竖的几块牌子、写的几句谚语、提的几点警示,或者是每天唱的厂歌、每天要遵守的制度、甚至每天要走的形式……不可否认,这些都是班组文化的内容,但班组文化绝不仅仅就是这些。

班组文化作为企业文化的重要基石和组成部分,与企业文化本质相同,而且一脉相承,班组文化应该是企业文化的一种基础组成,是企业文化在基层的具体体现。因此班组文化不会与企业文化风马牛不相及,差之千里,而应该是企业文化的具体化、个性化。但班组文化由于立足于班组,而且扎根于班组,生长于班组,兴旺于班组,与企业文化相比,又有更细致的内涵和更特殊的内容,具体可以总结为以下七大方面的内容:

(1) 班组制度文化

制度文化是班组行为的指挥棒、方向盘。当前班组制度文化最为普

遍的问题是缺乏系统性,企业的每个职能部门都从自己的工作范围对班组制定出了一些规章制度,但就班组作为企业发展的一个组织来讲,往往有些班组还没有形成一套系统的、相对独立的、操作性强的班组规章制度。因此,企业各部门按照班组的职能和功能划分,统筹考虑,全局把握,制定出一套完整的企业的班组建设规章制度,形成班组制度文化,就成为建设班组各项文化中的当务之急。

(2) 班组管理文化

班组是各项生产经营指标的直接完成者,班组的精细化水平直接决定着企业产品或服务的质量。提高班组的精细化管理水平,形成是有班组特色的管理文化,是建设班组文化的重要任务。

(3) 班组学习文化

学习才能进步,只有学习才是进步的唯一途径。在当今日新月异的时代,一天不学习,也会被时代远无地抛弃。一个人或一个组织要适应变化、紧跟时代,唯有不断学习,终身学习。所以,要保持班组的活力和战斗力,必须加强班组的学习,建设班组的学习文化,织造班组学习氛围,把班组打造成学习型班组。

(4) 班组创新文化

作为生产实践的第一线,班组是企业创新发展的力量源泉。建设班组的创新文化,要积极营造班组创新的气氛,搭建班组创新的平台,分享班组创新的乐趣;鼓励班组创新的意愿,组织班组经常围绕生产中遇到的难点问题和热点问题开展创新,不怕失败,永不满足;提高班组创新的能力,加强培训,拓展视野,善于思考;支持班组创新的实践,为班组创新提供物质保证和精神动力。

(5) 班组和谐文化

当前我们正在建设和谐社会、和谐企业。班组作为企业的基层单位,只有班组和谐了,企业才能和谐,企业和谐了,社会才可能和谐。所以,建设班组的和谐文化,对于加强班组团结,增强班组的凝聚力、向心力、战斗力,都非常必要和重要。

(6) 班组安全文化

安全是班组所有生产和经营活动的前提和基础,没有安全,班组所有的工作、效益和成绩都无从谈起。所以,要建设班组文化,安全文化是非常重要的内容之一。班组安全文化是企业文化的重要组成部分,是班组管理组织在组织班组生产作业过程中以及班组成员在班组生产过程中,为维护自己免受意外伤亡或职业伤害困扰而创造的各类物质的以及意识形态领域成果的总和。所以,班组安全文化建设是一项安全系统工程。

如果说企业是安全生产系统的机体,那么班组就是这一机体的细胞,而班组员工则是企业安全生产的主体。班组安全文化建设的最终目的就是实现安全生产,保护员工生命安全,保障企业的安全。所以,班组安全文化是企业文化建设的重要内容。

(7)班组团队精神

班组团队是企业中联系最紧密、任务最多最重、也最需要团结和合作的团队。所以,打造班组的团队精神,对于建设班组文化而言尤为重要。

以上这七大方面的内容,是我们建设班组文化的重点。当然,班组文化的内涵远不止于此,还如技术文化、节约文化、效益文化、情感文化、家文化以及其他相关的内容。但最基本最主要还是这七个方面。

班组文化建设不仅内涵丰富,而且对于班组的管理和建设有着深远的意义。

良好的文化环境和浓郁的文化氛围可以熏陶人、改造人、激励人、凝聚人、感化人、团结人和教育人。

建设班组文化,可以培育班组精神,形成班组共同愿景,激发班组员工斗志,规范班组员工行为,提升班组效益,保证班组安全,提高基层班组的管理水平和效益水平,推动企业文化的深入开展,提高员工队伍整体素质、企业整体效益和基层基础管理水平。

良好的班组文化能起到鼓舞班组员工士气的作用,从而增加班组的凝聚力,有了这股凝聚力,班组成员必然会为了完成班组任务而自觉将目标调整一致,从而推动班组的良好发展。

良好的班组文化也是企业长远发展的根基。放眼望去,世界上那些成功的企业,如日本丰田公司、美国的微软公司等,我们发现,质量过硬的

产品、精明的销售、完美的服务理念是它们长盛不衰的三个最主要原因。然而我们知道,这三样又往往是产生于深厚的文化底蕴之中。

良好的班组文化能够培养班组成员之间相互尊重、改进创新以及团结协作等精神,是班组成员之间沟通的渠道,如同班组内部团结的纽带。

此外,“以人为本”是班组文化所提倡和强调的重要思想,其能挖掘班组成员的潜能,激发他们的积极性,从而为他们的发展提供最广阔的空间。

同时,良好的班组文化可以推动班组的文化管理和自主管理。班组管理的最高境界是用文化管理班组。有着良好班组文化的班组,往往拥有良好的班组环境,其成员也往往都拥有着共同的价值观,整个集体必是一个与班组成员价值自我实现相一致的利益、文化以及精神共同体,是一个和谐向上、充满活力和生机的美好团队。

3

班组文化是班组的灵魂和旗帜

企业文化是企业管理和控制全局的关键因素,是一种思想意识的引导,是企业的灵魂,也是企业发展的一面旗帜,是推动企业发展的不竭动力。一个企业,如果没有自己的文化,就如同人没有了灵魂和思想,仅仅只是由机器设备、办公设备和人员组成而已,漫无目标,没有生机和活力。班组也是一样,没有独特的班组文化,班组就没有灵魂,没有方向,没有指引大家前行的旗帜。

比如海尔集团,他们的企业文化浓缩成为了一句简捷有力的口号:“真诚到永远”。多年来海尔一直致力于将这个文化理念深入到研发、生产、市场和售后等各个部门员工的内心,使得他们面对问题时首先想到的是消费者,齐心协力全方位地把消费者服务好。海尔集团的这种企业文化,使其赢得了无数的满意消费者,其市场也得以越做越大,实力越来越强,最终当之无愧地成为中国第一品牌。它的这个“真诚到永远”的文化理念就

像一面高高飘扬的旗帜,引领着所有的海尔在正确的道路上前进,从不走弯路。这就是文化的力量。

一个企业,如果没有自己的文化,对内不能产生吸引力和凝聚力,对外没有爆发力和竞争力。而积极向上的企业文化,是能支撑企业长期不断发展的核心能力,在它的引领下,个体行为以及企业行为也将焕发出勃勃生机,最终,在效率、效益、形象上展现其可见的有形价值和财富。所以,文化的力量不可小觑。

班组文化作为企业文化的基层表现,也有制度不可比拟的功能,有班组的灵魂和旗帜的作用。

(1)班组文化是引领班组行动的旗帜

人的行为的持久性源于使命感——一种坚定不移的认识和信仰。班组文化建设的重心也在于此,强化班组成员的责任意识,形成独特的价值观和理念。班组的文化就像引领班组行动的一面旗帜,让班组员工有了前进的方向的目标。每个人一旦心中有了大理想大境界,工作就是一份荣誉,才会有工作中战胜自我,超越自我的动力,永远都不会迷失在单调和繁杂的工作中,更不会因为工作的挑战和困难而放弃,在文化的号召下,班组每个人的行动不但符合组织需要, also 具有很强的自觉性,行为变被动为主动,最终取得不凡的成绩。

(2)班组文化是统一班组思想的武器

班组文化最直接的作用就是能统一思想。一旦统一了思想和认识,企业上下自然会齐心协力,积极协商和解决企业发展中可能出现的各种新困难、新问题,为企业的发展壮大群策群力。另外,当一个人的思想价值理念与企业的发展高度统一后,他就不再是被动地、机械地做事,而是创造性地让他所做的事做到更好。

(3)班组文化是班组适应企业和社会环境的桥梁

文化的生命在于随着环境的变化而变化。先进的文化是与时俱进的文化,主张个体的自我改变以适应环境的变化,在变化中生存,在变化中壮大,与时俱进,与社会俱进,与变化俱进。

(4)班组文化是凝聚班组人心的磁心