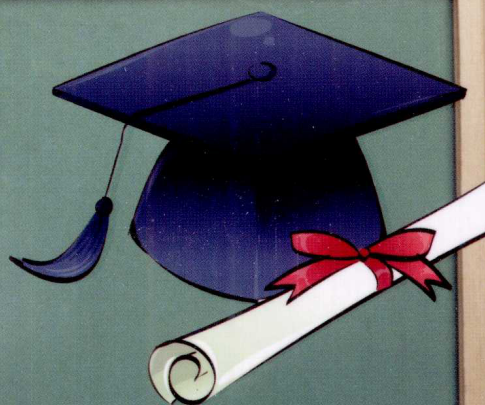


争创学习型班组 争做知识型员工

学习型



班组创建指南

——怎样当好学习型班组长

崔生祥◎编著

学习提升自我,学习型班组推动企业成功

学习型班组建设是提升员工综合素质的“加油站”

中国言实出版社

争创学习型班组 争做知识型员工



学习型 班组创建指南

——怎样当好学习型班组长

崔生祥◎编著

学习提升自我,学习型班组推动企业成功

学习型班组建设是提升员工综合素质的“加油站”

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型班组创建指南:怎样当好学习型班组长/崔生祥编著.

—北京:中国言实出版社,2011.2

ISBN 978-7-80250-437-0

I. ①学…

II. ①崔…

III. ①生产小组—工业企业管理—指南

IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 256160 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.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@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 978-7-80250-437-0/F·343

前言

Preface



当今社会已进入学习型时代,学习之风已经在许多行业掀起热潮。在激烈的市场竞争中,越来越多的企业领导者意识到:企业核心竞争力归根到底要依靠班组的工作绩效,优秀的班组长是企业不可或缺的基层管理者,优秀班组的创建是提升企业市场竞争力和管理效率的重要部分。

班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织,也是搞好安全生产的立足之本。企业的所有生产活动都在班组中进行,企业生产任务要由班组来完成,先进的管理制度,科学的工作方法,完善的安全措施,都要由班组来贯彻、落实。班组工作是一项群众性很强的活动,需要班组长团结员工,集中大家的智慧和力量才能更好地完成。班组工作的好坏直接关系到企业生产经营的成败。只有班组充满勃勃生机,企业才会有旺盛的活力,才能生产出一流的产品,才会在竞争激烈的市场中谋得一席之地。

而作为班组中的直接领导者——班组长,是企业班组生产管理的直接指挥和组织者,也是企业中最基层的负责人。在连接企业中层管理与员工的桥梁之间,班组长肩负着非常重大的使命,发挥作用的领域空间也日益广阔。“上面千条线,下面一根针”,企业的经营理念、生产方针,都要通过班组长去贯彻、去执行、去落实,班组长要想方设法带领组员一同出色地完成生产、经营、销售等指标和任务。“火车跑得快,全靠车头带”,可以说班组长能力的高下,水平的高低,直接影响着班组的建设效果,也直接影响班组士气、产品质量、生产成本、安全生产等各方面,更直接关系到

企业生产经营的成败。

作为基层班组的核⼼人物,班组长要通过班组建设,充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性,团结协作,产生裂变效应,做到保质保量安全地完成车间(部门)下达的各项生产任务。班组长担当着兵头将尾的特殊角色,其水平和能力在一定意义上决定着班组的素质,其工作内容千头万绪,做好班组长工作并不是一件很容易的事。

在完成从工人到基层管理者的角色转变后,班组长是否能够成为一名称职、优秀的班组长,还必须面对来自企业上下及自身素质能力的挑战。比如班组长如何认识创建学习型班组的重要性,应具备哪些知识与技能,怎样管理好班组成员,在生产工作中怎样进行事务和业务管理,怎样帮助班组建设共同愿景和促进班组学习,怎样掌握好班组创建方法以及怎样评价创建质量和避免创建误区,等等,这些都是摆在每一位班组长面前的难题。本书就是专门为基层班组长而设计编写的工作指导用书,书中不仅吸收了国内外最优秀的班组管理理论和研究成果,而且精心选取了紧贴基层班组管理实际的经典案例,既讲理论,更重实践,对现代班组建设有着极强的参照意义和借鉴作用。

本书适合企事业单位的所有班组长们,尤其适合于所有企业的生产、经营、销售、采购、物流、服务等基层部门主管或经理、工段长或班组长,既可作为自我提高的读本,又可作为管理和培训的学习用书,是所有班组长案头的必备书。针对上述这些问题,本书也分别从各个方面给予了详尽的解答,希望每个基层班组长通过不断地学习和实践,有效提升自己,发展自我,成为一名优秀的班组长,带出一个又一个学习型和高效能型班组,为企业健康发展作出应有贡献。



第一章 学习型班组是企业发展的根基

学习型班组是企业发展的根基,是企业文明建设的前沿阵地,更是企业各项工作的落脚点。班组长素质能力的高下,组员素养水平的高低,直接代表着和反映了企业的整体水平。班组建设的好坏,直接影响企业的社会形象和经济效益,甚至决定了企业的发展战略。因此班组建设在企业中的地位和作用尤为重要。只有加强学习型班组建设,让基层班组充满生机和活力,企业才会有较好的经济效益,才会有旺盛的生命力,才能和谐稳步发展。

1. 学习型班组“把人作为发展的中心” /002
2. 学习型班组是学习终身化的第一场所 /005
3. 学习型班组要扫除“拦路虎” /009
4. 别拿班组长不当干部 /013
5. 班组长是这样炼成的 /016
6. 学习型班组长官不大事挺多 /022

第二章 学习型班组长必备知识和技能

作为学习型班组长,必须具备一定的知识,掌握一定的技能。要想当个有水平的领导,他就必须具备一定的管理知识和技能。他还必须保持随时随地学习的习惯,因为不学习就要落后,没有创新意识,不掌握创新知识,很快

就会被淘汰。另外,一定的生产安全法知识和急救的知识,也是一名合格的班组长所必须具备的。

1. 管理知识与技能:当个有水平的领导 /030
2. 学习技能:学习是一辈子的事 /033
3. 创新知识与技能:如果不想被淘汰 /038
4. 法律知识:保护生命财产不受损害 /041
5. 急救知识与应急技能:将危害降到最低 /045

第三章 提升管理理念,掌握管理技巧

班组长要掌握好一些管理技巧,提升自己的管理理念,必须运用好班组文化,将班组成员团结在一起,让组员加强凝聚力,运用激励的方式,给他们一个广阔的创造空间,不要让自己不可替代,这样才能赢得他们的支持。此外,班组长凡事以身作则,时时培训组员,处处尊重员工,这样才能带领团队制胜,也才会得到他们的尊重。

1. 良好的班组文化是一块吸铁石 /054
2. 团队精神就是要“将强强一窝” /057
3. 每一个员工都需要激励 /060
4. 每个员工都应得到同等的尊重 /064
5. 只有知识才是最重要的 /069
6. “喊破嗓子不如做出样子” /072
7. 赢得支持是做好工作的不二法门 /076
8. 奖励是办法,但惩罚不是目的 /080
9. 培训是一笔划得来的投资 /084
10. 永远不要成为不可替代的人 /087
11. 给组员一个“没有天花板的舞台” /091

第四章 学习型班组长的业务和事务管理

班组生产是整个经营的中心环节,没有生产就没有效益。对于班组长来说,在安排班组生产时,首先应制订好计划,然后安排合理的生产过程,期间应做到让生产过程精益化。班组长还要做好现场管理,坚决杜绝违规生产作业,要让“7S”成为班组最佳的“推销员”,让管理工作“看得见”。

1. 计划越具体,执行越到位 /096
2. 效率来自于合理的生产过程 /100
3. 生产作业也要“尽在掌握” /103
4. 坚决杜绝“野蛮处理炉口” /106
5. “在适当的时间使适当的東西到达适当的地点” /110
6. 现场管理既要“见物”,更要“见人” /113
7. “看得见的管理” /117
8. “7S”是最佳的推销员 /122
9. 榜样的力量是无穷的 /126
10. 分派任务是一门技术活 /129

第五章 建立共同愿景,促进班组学习

共同愿景应是个人愿景的最高境界和集中体现,它激发个人对生命崇高意义的追求,为着一个远远超出个人利益之上的目标而奋斗。作为学习型组织,必须鼓励其组织成员个人愿景,发展自己的团队愿景,从而建立共同愿景。班组的学习也是团队学习,它需要一个优化的环境,其目的是为了实現班组效益的更大化。

1. 愿景是学习型班组的导航灯 /134
2. 班组愿景让员工充满认同感 /137
3. 个人愿景应与班组愿景高度契合 /141

4. 一切都是为了“我们的愿景” /145
5. 学习是一种信仰 /149
6. 班组学习就是要实现 $1+1>2$ /153
7. 环境越优化,学习越成功 /156

第六章 推动自主管理, 激发创新潜能

对班组长来讲,管理的实质是以“组员”为本,充分尊重组员们自我发展的需要,并与组员形成最大的合力,这样才能对班组进行有效管理。班组创新是管理的本质要求,更是效益的切实保证,它要求极大地发挥人的潜能,因为每个人都比想象中的要更加强大。对于班组成员,他们哪怕是零星半点的创新想法,都应该得到大力培植。

1. 班组管理的实质是“以人为本” /162
2. 自主管理充分尊重人自我实现的需要 /165
3. 只有在相同方向才能形成最大的合力 /169
4. 自主创新是企业最核心的竞争力 /171
5. 你比想象中的更强大 /175
6. 每一棵创新的幼苗都需要沃土 /178

第七章 创建学习型班组常用的方法

创建学习型班组的方法有很多,快乐的 20 分钟、大墙会议、头脑风暴法、标杆学习等就是一些很不错的方法。班组长要结合班组自身的特点,根据组员的性格特征,根据生产经营的状况,随时随地而且灵活机动地使用各种方法,不可一成不变。

1. 快乐的 20 分钟:快乐创建 /182
2. 大墙会议:写出你想说的 /184



3. 座右铭活动:与他人共勉 /186
4. 头脑风暴法:思维在飓风中冲浪 /188
5. 标杆学习:向卓越看齐 /191
6. 六顶思考帽:都戴上会更好看 /194

第八章 评价创建质量,走出创建误区

学习型班组的评价是一个不可或缺的环节,创建的效果如何,需要客观评价。评价应坚持一定的标准和坚持整体性原则。在实际的创建工作中,由于人们对学习型班组的理解有偏差,常常容易陷入一些误区,如认为没有时间搞创建、创建只是班组长的事等等,致使创建学习型班组的工作走了弯路,这些都是应该避免的。

1. 创建成果评价应该坚持系统性 /198
2. 内部评价和外部评价都要兼顾 /200
3. 创建成果评价应坚持一定标准 /203
4. 工作多,任务重——没有时间搞创建 /206
5. 人员素质低——没有条件搞创建 /209
6. 有学习的班组就是学习型班组 /211
7. 脱离组织的中心工作搞创建 /214
8. 创建学习型班组是班组长的事 /216

第一章 学习型班组是企业发展的根基

学习型班组是企业发展的根基,是企业文明建设的前沿阵地,更是企业各项工作的落脚点。班组长素质能力的高下,组员素养水平的高低,直接代表着和反映了企业的整体水平。班组建设的好坏,直接影响企业的社会形象和经济效益,甚至决定了企业的发展战略。因此班组建设在企业中的地位 and 作用尤为重要。只有加强学习型班组建设,让基层班组充满生机和活力,企业才会有较好的经济效益,才会有旺盛的生命力,才能和谐稳步发展。



1

学习型班组“把人作为发展的中心”

学习型组织管理理论是由美国学者彼得·圣吉于上个世纪90年代提出的,它是人类共同创造的、适用于各种组织的一种现代新型管理理论,是世界许多成功企业管理和发展经验的科学总结,也是未来企业发展与管理的新模式。这一理论经过不断实践、发展与推广,已引起世界各国、各界人士的共识,也引起了我国各界的关注。学习型组织理论强调“把人作为发展的中心”,不但使人勤奋工作,更尤为注意使人活出生命的意义,不断增强企业或团队的学习力、竞争力、凝聚力、创新力,提高群体智商,不断自我超越,不断创新,实现组织持续、稳定、健康发展。

这种理论所说的学习型组织,是指通过不断学习来改革组织本身的组织,或成为“一种持续地扩充其能力创造未来的组织”。它强调一种全体动员的学习,其学习的层次从个人、团体扩展及组织全体,而学习的历程是动态的、持续的,并无终止的境界。学习型组织熟练地创造、获取和传递知识,同时也善于修正自身的行为,以适应新的知识和见解。学习型组织凸显一种能够不断学习、不断自我创造未来的态势,善于运用系统性思考来从事各种不同的实践和解决问题,进而增强个人知识与经验和改变整个组织行为,以强化组织变革和创新的能力。在其中,每个人都能在工作中活出生命的意义。学习型组织也更着重于一种心灵的转换,即成员在组织中透过心灵上的潜移默化,在工作中活出生命的意义,获得真正的学习。透过学习,重新创造自我,认知这个世界及自我与世界的关系,具备关照全体的能力及扩展创造未来的能力。

上面关于学习型组织的定义,概括起来强调了以下几点:

◆实习型组织具有浓郁的学习氛围。学习型组织是让人真正懂得学习、善于学习、能够学习并实现终身学习的组织,学习在个人、团队、组织或者组织相互作用的共同体中产生。

◆学习型组织能够激发人们的创造能力。学习是持续性的并可以战略性地加以运用的过程,而且可以统一到工作中或者跟工作同时进展。学习型组织能够激发人的潜在能量,提升人的境界,增进相互了解,活出生命的意义。

◆学习型组织是一个和谐的奋发向上的组织。能使人在一个人帮人、人爱人的积极、友善、向上的环境中工作与生活,它自始至终都把人为发展的中心。

◆学习型组织能使个人的理想与组织的目标合一,组织的发展与个人的进步一致。学习型组织是个人与组织荣辱与共、命运一体的组织,能顺应时代与环境变化,实现持续发展。

◆学习型组织是把学习共享系统组合起来的组织。学习不仅导致知识、信念、行动的变化,还增强了组织的革新力和成长能力。

学习型班组是学习型组织最普遍的一种形式,它讲求持续的学习、转化和变革,强调学习是一种不断演进、不断变革的过程,强调要时时把学习和工作系统地、持续地结合在一起。学习型班组拥有一个大家认同的共同目标和愿景,在解决问题和实际工作中,抛弃旧的思维方式和常规程序,所有成员之间能够坦诚相见、相互沟通、积极思考、谋求共识,为实现班组的共同愿景而真心诚意地在一起学习、工作。

学习型班组是具有技术专长和业务专长的人员的组合,可以实现高度的人性化管理和自主管理,以人为发展的重心,形成浓厚的学习氛围、宽容的工作环境和互动共进的学习环境。这一切都是为了促进员工的全面发展。

一名员工要做好一项工作,必须同时具备三个要件:

- ◆知晓相关的知识——即懂得是什么;
- ◆具备相应的技能——即能够动手做;
- ◆做好这项工作的意愿和信念——即愿意做。

在创建学习型班组以及促进员工发展的过程中,班组的学习应从这三个方面着眼开展,应是这三个方面的交集,这三者缺一不可。因此,班

组学习要系统化,除了要学习专业知识和技能外,还应将组织愿景和个人愿景紧密结合起来,注重班组成员良好工作意愿和信念的养成,并结合个人职业生涯规划,实现全方位学习,通过不间断地学习,使班组成员的意愿、知识、技能不断提高,满足个人全面发展的需要。同时,个人意愿、知识、技能提高了,工作绩效也会得到相应提高。

刚当上班长的小谌,在一家企业干了一段时间觉得压力太大,产生了畏难情绪,于是找到车间主任提出辞职。车间主任老谭当时没有答应他,只说:“难道你想以一个失败者的形象离开公司吗?”他鼓励小谌将最困难的事项列成清单交到车间来。随后,谭主任主动帮小谌解决了清单上的各种问题,并每周主动约小谌下班后沟通思想。这之后,小谌努力学习,刻苦钻研,进步很快,过了半年,谭主任再次问小谌是否还想辞职时,小谌显得很不好意思了。这时,谭主任告诉小谌:“如果当时让你走了,虽然你可以到其他企业从头干起,但会给你的组员造成不好的影响。再说,你没能持续而完整地在这里积累管理经验,自己在能力上也没有什么发展,跳槽出去也不一定能找到比现在更好的工作,也是个很大的遗憾。”小谌点头同意,并暗下决心,一定要好好干。

新经济时代,企业的兴衰与员工的素质密切相关。班组长直接面对企业所有员工,员工在班组中工作,学习,创造财富,占据员工生活的三分之一以上时间,学习型班组的创建不仅对企业,对员工个人也是提高自身素质的有效途径。

员工全面发展的内容包括:会学习、会工作、会生活。三方面全面发展的基础在于会学习,最终的需求是满足“自我实现”。“自我实现”是指人们都需要发挥自己的潜能,表现自己的才能,只有这样,人才会得到满足。自我实现的人对待工作不仅仅是追求经济报酬,而是追求在工作中实现自我价值,他们会自动自发地、自主地工作,把工作视为自己的使命。

现代社会中,人的需求规律大致从低级向高级过渡,人的追求无外乎



个人的全面发展和自我价值的实现。因此,企业应肩负起促进员工全面发展和自我实现的责任,就能够满足大多数人的需求。

过去没有少讲企业和员工是一个利益共同体,但在实际工作中,只强调员工要把企业作为利益共同体来对待,而很少提及员工个人怎样发展。事实证明,一个只注意自身发展而不注意员工发展的企业是不会成功的。而只有坚持企业和员工两方面的发展统筹兼顾,做到企业发展目标和个人发展目标的有机统一,员工的学习才会有一种源源不断的内在动力,员工的学习才有可能成为一种满足自身渴望和需要的自觉行动,从而真正实现学习的自主化。学习型班组正是在企业需要和员工愿望的结合点上,展现出自身独特的魅力,成为创建学习型企业进程中的重要一环。

学习型班组重视工作 with 学习互相融合与互相促进,实现了工作学习化、学习工作化。它把学习融于工作过程之中,并使工作成为一种快乐,把学习像工作那样对待,有目标、有计划、有措施、有检查、有改进。同时,它也把学习的内容与实际工作结合起来,把工作的过程看成学习的过程,并将自己所从事的工作当作“学问”来研究;通过对工作成效和工作过程的反思进行学习,把工作作为一种学习和提升自己的过程,使个人和团队都能从中获得成长的快乐。

2

学习型班组是学习终身化的第一场所

班组是企业最基本的生产单位和最基层的管理单位,也是广大组员日常生产、工作和学习、提高素质的基本场所,还是组员展示自我的第一个平台,更是培育企业学习力和竞争力最丰厚、最广袤的土壤。

学习型班组随知识经济应运而生,重视知识的发掘和应用,班组的广大员工当中蕴藏着巨大的知识财富,并且直接接受实践的考验。这里我们说的知识不仅仅是“我们知道什么”,更是“我们能够做什么”,彼得·圣吉说:新的知识来自于新的产品、新的市场、新的顾客、拥有新创意的新员

工;来自一线,来自设计、制造、配送产品的人;来自于与顾客直接接触的人。

创建学习型班组是一种全新的探索和实践,党的十六大提出“构建终身教育体系,建设学习型社会”的宏伟目标,并把这一标准列入全面实现小康社会的奋斗目标之一。要建设学习型社会,需要千万个学习型组织作支撑,而这千万个学习型组织,更需要千千万万个学习型班组提供强大的动力支持和人才保证。可以说,创建学习型班组是适应时代发展的要求,是适应企业创建学习型组织,建设创新型企业和谐企业的需要。

◆从现有大量企业的实践来看,创建学习型班组的目的是既要增强企业的竞争力,实现企业效益最大化的需要;同时,又注重提升员工的学习力,满足实现自身价值的最大化需要。

◆从学习和工作的关系上来说,学习型班组强调把学习的过程融会于工作过程之中,使之达到学习工作化、工作学习化的理想境界。这种学习不仅是企业不断创新和进步的过程,而且也是员工自身不断发展自我和完善自我的、一种没有终点的障碍赛过程,虽然竞争激烈,但员工仍能方向明确,动力充沛。

◆从学习活动的组织方式和途径上来说,学习型班组侧重于培育各类组织自身的学习风气和学习能力,所以它的成员学习一般分散在组织内部进行,并且引导员工随时随地学,学习内容因人而异,因此学习效果显著。

◆从学习系统性上来说,学习型组织倡导成员终身学习。因此,员工的学习是一个连贯的、系统的、持续的、不断提高的过程,并且与行业技术、社会经济文化发展基本同步。

◆从员工在学习中的角色地位上来说,学习型班组的每个成员都是善于学习、善于发现问题、善于解决问题、善于不断超越自我的探索者,学习型组织不一定有一个很规范的课堂,但是,它可以通过建立完善的约束激励机制来激发成员的自信心和创造力,使他们真正成为能够驾驭知识和自己命运的主人。



可以说,学习型班组就是企业员工实现学习终身化的第一场所,也是员工实践工作学习化、学习工作化理念的主要场所。终身教育和富有创造力的学习,不但是企业今后发展的永恒需要,也将是职工个人工作、生活的长期需要,班组成员应该牢牢把握以学习促进发展的社会发展大趋势,在大力普及终身教育理念的同时,适应员工发展需要,促进员工学习终身化,要通过创建学习型班组的有效途径,采取各种激励措施,大力倡导和推动职工的终身学习。

“捧着一颗心来,不带半根草去”,陶行知先生的真知灼见言犹在耳,莫班长深感作为一名班组长的责任。成绩属于过去,未来才属于自己,作为一名班组长,唯有不断学习,勇于进取,才能取得更大的成绩,要努力去做一个深受组员尊重和信赖的领导。

湖北大成煤矿的人都知道,前进班组的莫班长是一个学习“狂人”,工作上,只要是有什么不懂的,他从来都不会抹不开面子,而是放下身段向班组成员请教,向专家和书本请教,是“活到老,学到老,工作到老”的典范。为了钻研学习上难题,废个寝,忘个食啥的,对他来说是再也正常不过的事。他因此而获得了班组成员的尊重,大家有什么问题都喜欢找他。虽然在退休之后,他不再考虑工作的需要而少了一些紧迫感,但是一贯严谨的作风并没有让莫班长有些许的松懈,他依然坚持学习,并制定了严格的学习计划,每学期一般学习三门课程。学习期间,莫班长按照学习计划一步步进行,每门课考试之前都是反复的看书、做模拟试题,用莫班长自己的话说就是年纪大了,记忆力不太好了,只有反复的刺激、反复的记忆才能记住。每门课都是看完书本再反复地做模拟试题,做模拟试题的目的不仅仅是为了考试,而是把知识掌握得更牢固。

人才是发展之本。新知识形态的今天,如何培养人才?上海电气液压气动有限公司液压泵厂李斌班组的员工们个个都是人才,看看他们的成绩吧: