

中国式班组系列

研发十年，百余家企业、数万名班组长受益的
实用管理方法

江广营 杨金霞 □ 著

班组建设 七项实务

建设**优秀**班组全攻略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国式班组系列

班组建设 七项实务



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

班组建设七项实务/江广营, 杨金霞著. —北京: 北京大学出版社,
2009. 9

(中国式班组系列)

ISBN 978-7-301-15318-5

I. 班… II. ①江…②杨… III. 企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 091306 号

书 名: 班组建设七项实务

著作责任者: 江广营 杨金霞 著

责任编辑: 虞正逸

标准书号: ISBN 978-7-301-15318-5/F · 2220

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京楠萍印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 177 千字

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 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

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

丛书序

突破打造卓越班组的瓶颈

通过我们近十年的企业管理实践、近十年的管理咨询实践和十余年的培训研究实践，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 300 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？是谁在八小时内始终盯着现场？是谁在八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。

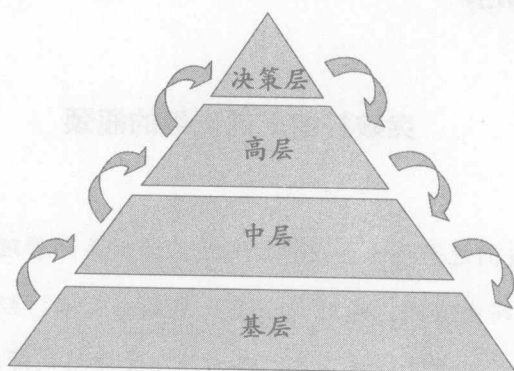


图1 企业厄运之轮

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，而伟大的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；

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。

总之，他们是企业员工的第一导师和教练！

根据我们对 300 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。

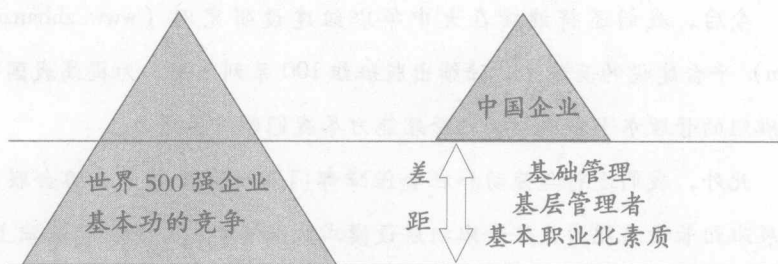


图2 中国企业与世界500强企业的基层管理水平差距

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，撰写出了这套“中国式班组系列”图书——《班组长胜任能力》、《班组管理技能》、《创建卓越班组的七种武器》、《班组建

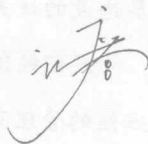
设七项实务》。

第一本《班组长胜任能力》是基层管理者认知自我、修炼自我、发展自我的指引，是成就卓越班组长的路线图，也是目前班组管理类书籍中鲜见的内容；第二本《班组管理技能》是做好基层管理者必须掌握的核心思路、策略和方法，也是创建卓越班组的关键驱动力；第三本《创建卓越班组的七种武器》是关于班组建设的七大核心内容、方法与工具，内容全面、翔实、具体；第四本《班组建设七项实务》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100系列丛书，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。为此，我们真诚地邀请有志于班组管理研究的专家、读者与我们一起来分享和交流。

八九点管理咨询有限公司总裁



本书序

万丈高楼平地起，基础牢固是关键。班组就是企业这座大厦的根基，如果说班组是企业最基本的作业单元，那么班组建设便是企业管理中做夯实基础的工作的。只有班组这个“细胞”充满活力，健康生长，才会使组织生命力旺盛。

所以，加强班组建设，怎么强调，都不为过。目前，国内已有很多优秀的企业开始重视企业的基层班组建设，根据自身的特点，探索特色型班组建设模式，如学习型、安全型、清洁型、节约型、和谐型、技能型、效益型、管理型、创新型等。特色班组建设这一概念和工具的提出使得班组建设的目标更加突出，要求也更加规范，可以说是班组建设理论与实践的一大进步。

但是，我们也看到还有众多的企业在班组建设上，仍然在采用简单地以考核为主的传统管理方式，基层人员对加强班组建设的重要性尚没有达成深刻的共识，未形成“人人参与，人人争创”的氛围。在班组建设的认识上存在以下偏颇：重视制度建设，忽视文化建设；强调物质奖惩，忽视精神激励；重视现场管理，忽视基层人员素养的培育；重视班组长专业技能的提升，忽视其管理能力的培养……所有这些造成的结果是，班组建设软弱无力，实际效果差强



人意。

面对中国企业班组管理的实际，我们在对中国企业班组建设进行深入分析和研究的基础上，首次在业内提出了独具特色的六型班组管理模式，即学习型、文化（和谐）型、自主（民主）管理型、创新型、高绩效型、精细化（精益）型。六型班组管理模式的特点在于：以班组的人文建设为核心要素，以激活人的潜能为根本内驱力，以全员参与为基本实现路径。六型班组管理模式真正实现了人本激活，使得员工从消极被动变为积极主动。此后，我们先后为电力、石油石化、移动通信、煤炭等行业的众多大中型企业提供了以六型班组建设为核心内容的咨询式内训服务，均获得客户的高度赞誉。其中中国移动广东客户服务（东莞）中心《活力100“四型”班组咨询式内训项目》获中国管理大奖“杰出培训案例奖”。

同时，我们还结合培训市场需求以及客户的反馈，不断地对我们的班组建设模板进行创新升级。我们发现，凡是卓越的班组往往不能简单地界定为六型班组中的任何一型，而是六型班组的复合型。由此在历经多次实践验证和理论总结的基础上，第五级班组的概念与模式应运而生。首先，第五级班组整合运用了“六型班组”的管理模式；其次，第五级班组将知识管理这一前沿管理理论运用到班组实践中，解决了班组隐性知识的显性化以及知识的传播、复制等难题。第五级班组把管理权真正交给了员工，使得被管理者成为管理者，实现了班组的全员管理、全员参与、全员创新、全员达标，让每一个人成为责任的担当者、创新的推动者、管理的实践者。

我们对于班组建设的研发、创新步伐也从来没有停止过，在本书出版之际，我们的产品还在进一步向细分化市场发展。根据不同

行业的特色需求，开发出了行业版的班组管理模式。在金融业银行网点转型的大背景下，2008 年底至 2009 年 6 月份，我们又为中国银行吉林省分行近 200 家银行网点研发“网点转型——五型网点建设”（文化型、活力型、学习型、营销型、绩效型）产品，并为其提供了咨询服务，取得了很好的效果。同时，石油石化行业五型（和谐型、学习型、清洁型、节约型、安全型）班组建设也已研发成型。读者欲了解更多行业的班组建设解决方案，请登录 www.89mc.com 网站。

八九点管理咨询有限公司总裁



目录 CONTENTS

丛书序 / IX

本书序 / XIII

第一章 学习型班组建设

➡ 第一节 什么是真正的学习型班组 /3

- 一、突破“温水之蛙”困境/5
- 二、员工有自我超越的动能/6
- 三、改善员工心智模式/9
- 四、建立共同愿景/11
- 五、培养系统思考力/12
- 六、成就伟大的团队 /13

➡ 第二节 学习型班组学什么,怎么学 /14

- 一、拜实践为师,向实践学习 /14
- 二、最有效的学习方式有哪些 /17

➡ 第三节 学习型班组的班组长角色定位 /24

- 一、班组长的三重角色/24
- 二、班组长的领导方式——领导即教练/25

三、班组长的生活方式——管理即培训 /31

第四节 学习型班组运作实例 /33

- 一、每日一案例——事事是案例/33
- 二、每日一课题——学习生活化/40
- 三、每日一提问——以问题为师/42
- 四、每日一反思——思维训练化/43
- 五、每日一标杆——向新高学习/45
- 六、每日一创新——超越型学习/46
- 七、人人有特长——塑造技能型员工 /47
- 八、人人有绝活——塑造金牌型员工/49
- 九、人人都比试——打造员工竞争力/50
- 十、人人是教练——以同事为师 /52

第二章 文化型班组建设

第一节 文化到班组,员工创文化 /57

- 一、文化管理是最根本的管理/57
- 二、企业文化根基在班组/60
- 三、文化型班组特征 /61

第二节 班组文化建设的两大系统 /62

- 一、班组主文化——愿景、目标、宗旨、口号/63
- 二、班组子文化——实现班组主文化的途径和方法 /67

第三节 班组“文”如何“化” /70

- 一、牧师化育法 /70

二、管理塑造文化 /73

三、案例化育法 /75

四、标杆化育法 /77

➡ 第四节 班组核心文化建设实例 /80

一、班组理念重塑/81

二、人本管理模式再造/82

三、班组规章制度建设/84

四、班组文化平台建设/85

五、活动造势，扩大影响 /85

第三章 自主管理型班组建设

➡ 第一节 卓越班组的特征——员工自主管理 /94

一、为什么要建设自主管理型班组/95

二、自主管理型班组的特征 /97

➡ 第二节 人人唱主角,全方位参与 /99

一、自主型班组的两大特点/99

二、自主型班组的建立步骤 /102

➡ 第三节 人是自主管理型班组的运行核心 /108

一、人本激励机制——激活潜能，自动自发/108

二、制度公约化机制——变被管理者为管理者/111

三、轮值机制——人人管班组/114

四、承诺机制——变外驱力为内驱力/116

五、透明化机制——时时提醒，人人监督 /118



➡ 第四节 自主管理型班组建设实例 /120

- 一、充分运用人本激励机制/122
- 二、组建班委, 全员管理/122
- 三、班组文化系统, 全员创建/123
- 四、每日一案例, 班员共成长/123
- 五、总结规范, 形成手册 /124

第四章 创新型班组建设

➡ 第一节 全员创新, 成就卓越 /130

- 一、不创新, 就是被淘汰/131
- 二、创新型班组的特征/132
- 三、如何成为一名合格的创新型班组成员 /134

➡ 第二节 重塑创新观念, 开启创新之门 /136

- 一、事事可创新/136
- 二、人人都创新/138

➡ 第三节 创新思维能力的培养 /139

- 一、突破思维定式/139
- 二、逆向思维法/141
- 三、联想思维法/143
- 四、奥斯本检核表法 /144

➡ 第四节 班组创新管理机制建设 /146

- 一、创新日常机制——创新常态化/146

二、创新提案机制——创新导出平台/149

三、创新激励机制——创新活力平台 /151

➡ 第五节 创新型班组建设实例 /153

第五章 人本绩效型班组建设

➡ 第一节 什么是人本绩效型班组 /160

一、人本绩效型班组建设的必要性/160

二、人本绩效型班组的特征 /162

➡ 第二节 人本绩效型班组管理模式 /163

一、管理哲学 /163

二、管理思维 /165

三、管理方法 /167

➡ 第三节 班组绩效全过程管理 /168

一、绩效目标制定与沟通/169

二、绩效辅导/171

三、绩效考核/172

四、绩效反馈 /174

➡ 第四节 打造高绩效班组现场 /176

一、消除现场的十大浪费现象/177

二、精打细算节约成本/180

三、充分挖掘员工潜能，推进全员降本增效 /183

第六章 精细化型班组建设

➡ 第一节 精细化管理在班组 /190

- 一、什么是精细化管理/190
- 二、实施精细化管理有必要吗/192
- 三、“三易”精细化班组的特征 /193

➡ 第二节 精细化班组管理做到“三全” /195

- 一、全员管理：全员参与、全员思考、全员尽责/195
- 二、全方位管理：横到边、竖到底、无死角/196
- 三、全过程控制：PDCA 持续改善 /197

➡ 第三节 精细化管理平台建设的具体要求 /198

- 一、目标明——人人自知/199
- 二、权责清——责任到人/201
- 三、制度硬——凡事有规则/203
- 四、标准细——事事可操作/204
- 五、政令畅——执行不打折 /206

➡ 第四节 精细化班组建设实例 /207

- 一、全员参与，形成积极氛围/208
- 二、案例化教育，创建精细文化/209
- 三、实施5S管理，打造精细化现场/210
- 四、查缺补漏，全员改善/210
- 五、完善班组制度，确定精细化工作标准/210
- 六、建设透明的精细化管理平台 /211

第七章 第五级班组模式建设

➡ 第一节 第五级班组是班组建设的高级形态 /215

- 一、什么是第五级班组/215
- 二、第五级班组核心特征 /218

➡ 第二节 如何建设第五级班组 /222

- 一、三基：基层组织、基础管理、基层管理人员/223
- 二、三全：全员、全方位、全过程/225
- 三、三整合：文化管理、精细管理、知识管理 /226

➡ 第三节 第五级班组的操作方法 /227

- 一、全员管理——人人都尽责，事事有人管/228
- 二、目视管理——事事都透明，人人都监督/228
- 三、精神家园建设——塑造荣誉感，有昂扬的斗志/229
- 四、乐业福田建设——人人都爱岗，事业源于爱/230
- 五、成就舞台建设——塑造成就感，培养成就欲/230
- 六、成长摇篮建设——学习型班组，事业化人生/230
- 七、分享式学习法——事事是案例，人人是教练/231
- 八、日常化培育——常朝乾夕惕，习促日精进 /232

➡ 第四节 第五级班组建设的成功实例 /232

- 一、班组文化建设/233
- 二、班组全员自主管理建设/233
- 三、班组目视化建设/234
- 四、班组荣誉激励机制建设/234