

# 《班组建设七项实务》

## 图书基本信息

书名：《班组建设七项实务》

13位ISBN编号：9787301153185

10位ISBN编号：730115318X

出版时间：2009-9

出版社：北京大学出版社

页数：241

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《班组建设七项实务》

## 前言

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。

# 《班组建设七项实务》

## 内容概要

《班组建设七项实务》探讨了学习型班组、文化型班组、自主管理型班组、创新型班组、人本精神的高绩效班组、“三易”精细化班组、第五级班组等七种卓越的班组建设模式。本系列丛书是江广营带领八九点顾问团队多年研究班组建设，基于国情打造的本土培训教材。

班组建设的七项实务包括学习型、文化型、自主管理性、创新型、高绩效型、精细化型、第五级班组，实际上也是现代班组建设的七种模式。这些模式各具特色，是通往卓越型班组的有效途径，是源自于一线班组管理实际的经验总结，是学而后行、必然见效的实用方法。

# 《班组建设七项实务》

## 作者简介

江广营，八九点管理咨询有限公司总裁，大中华班组建设研究网研发总监，中国企业家联合会、中国企业家协会职业经理培训中心专家部副主任，北大、清华、复旦、上海交大、香港大学等知名学府特聘客座教授，荣获第三届中国管理大会“卓越管理专家奖”，2007年度“中国十大企业文化专家”等称号。江广营是八九点班组产品研发带头人、班组建设与管理资深专家、道场管理理论的创始人和实践者、咨询式企业内训模式的核心创始人，服务过上百家企业，为近万名班组长提供了核心培训课程，赢得了企业和班组长的广泛好评。杨金霞，八九点管理咨询有限公司高级研发师、咨询师，专注于基层班组建设与管理、领导力提升、组织文化建设、培训体系建设领域。

## 书籍目录

从书序本书序第一章 学习型班组建设第一节 什么是真正的学习型班组一、突破“温水之蛙”困境二、员工有自我超越的动能三、改善员工心智模式四、建立共同愿景五、培养系统思考力六、成就伟大的团队第二节 学习型班组学什么，怎么学一、拜实践为师，向实践学习二、最有效的学习方式有哪些第三节 学习型班组的班组长角色定位一、班组长的三重角色二、班组长的领导方式——领导即教练三、班组长的工作方式——管理即培训第四节 学习型班组运作实例一、每日一案例——事事是案例二、每日一课题——学习生活化三、每日一提问——以问题为师四、每日一反思——思维训练化五、每日一标杆——向新高学习六、每日一创新——超越型学习七、人人有特长——塑造技能型员工八、人人有绝活——塑造金牌型员工九、人人都比试——打造员工竞争力十、人人是教练——以同事为师第二章 文化型班组建设第一节 文化到班组，员工创文化一、文化管理是最根本的管理二、企业文化根基在班组三、文化型班组特征第二节 班组文化建设的两大系统一、班组主文化——愿景、目标、宗旨、口号二、班组子文化——实现班组主文化的途径和方法第三节 班组“文”如何“化”一、牧师化育法二、管理塑造文化三、案例化育法四、标杆化育法第四节 班组核心文化建设实例一、班组理念重塑二、人本管理模式再造三、班组规章制度建设四、班组文化平台建设五、活动造势，扩大影响第三章 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 一、为什么要建设自主管理型班组 二、自主管理型班组的特征第二节 人人唱主角，全方位参与 一、自主型班组的两大特点 二、自主型班组的建立步骤第三节 人是自主管理型班组的运行核心 一、人本激励机制——激活潜能·自动自发 二、制度公约化机制——变被管理者为管理者 三、轮值机制——人人管班组 四、承诺机制——变外驱力为内驱力 五、透明化机制——时时提醒，人人监督第四节 自主管理型班组建设实例一、充分运用人本激励机制二、组建班委，全员管理三、班组文化系统·全员创建四、每日一案例·班员共成长五、总结规范，形成手册第四章 创新型班组建设第一节 全员创新，成就卓越一、不创新，就是被淘汰二、创新型班组的特征三、如何成为一名合格的创新型班组成员第二节 重塑创新观念，开启创新之门一、事事可创新二、人人都创新第三节 创新思维能力的培养一、突破思维定式二、逆向思维法三、联想思维法四、奥斯本检核表法第四节 班组创新管理机制建设一、创新日常机制——创新常态化一、创新提案机制——创新导出平台三、创新激励机制——创新活力平台第五节 创新型班组建设实例第五章 人本绩效型班组建设第二节 什么是人本绩效型班组一、人本绩效型班组建设的必要性二、人本绩效型班组的特征第三节 人本绩效型班组管理模式一、管理哲学二、管理思维三、管理方法第四节 班组绩效全过程管理一、绩效目标制定与沟通二、绩效辅导三、绩效考核四、绩效反馈第五节 打造高绩效班组现场一、消除现场的十大浪费现象二、精打细算节约成本三、充分挖掘员工潜能，推进全员降本增效第六章 精细化型班组建设第一节 精细化管理在班组一、什么是精细化管理二、实施精细化管理有必要吗三、“三易”精细化班组的特征第二节 精细化班组管理做到“三全”一、全员管理：全员参与、全员思考、全员尽责二、全方位管理：横到边、竖到底、无死角三、全过程控制：PDCA持续改善第三节 精细化管理平台建设的具体要求一、目标明——人人自知二、权责清——责任到人三、制度硬——凡事有规则四、标准细——事事可操作五、政令畅——执行不打折第四节 精细化班组建设实例一、全员参与，形成积极氛围二、案例化教育，创建精细文化三、实施S管理，打造精细化现场四、查缺补漏，全员改善五、完善班组制度·确定精细化工作标准六、建设透明的精细化管理平台第七章 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 一、什么是第五级班组 二、第五级班组核心特征第二节 如何建设第五级班组一、三基：基层组织、基础管理、基层管理人员二、三全：全员、全方位、全过程三、三整合：文化管理、精细管理、知识管理第三节 第五级班组的操作方法一、全员管理——人人都尽责，事事有人管二、目视管理——事事都透明，人人都监督三、精神家园建设——塑造荣誉感，有昂扬的斗志四、乐业福田建设——人人都爱岗，事业源于爱五、成就舞台建设——塑造成就感，培养成就欲六、成长摇篮建设——学习型班组，事业化人生七、分享式学习法——事事是案例，人人是教练八、日常化培育一常朝乾夕惕，习促日精进第四节 第五级班组建设的成功实例 一、班组文化建设 二、班组全员自主管理建设 三、班组目视化建设 四、班组荣誉激励机制建设五、班组早、晚会制度建设六、班组“习学”机制建设七、班组信息化平台建设致谢

第一章 学习型班组建设 开篇之前，我们先来说一个金手指的故事。从前，有三个年轻人一起上山拜师学艺，三年后学成。临下山时，师傅说要送他们每人一件礼物。听说师傅有点石成金的本事，他们都很想见识一下。大徒弟在地上随手捡了一块石头，让师傅把它变成了金子，带着金子很开心地下山了；二徒弟贪心，自作聪明地费了很大劲从后山搬来一块像小山一样大的石头，也让师傅变成了金子，却搬不走，只好守着金山过日子；三徒弟没有要金子，却提出要师傅能点石成金的金手指，于是师傅将点石成金的本事传授给了三徒弟。结果，三徒弟也成了点石成金的奇人。这则故事告诉我们，拥有了创造“金子”的能力，比拥有数量再多终也有限的金子更有价值。对于班组建设来说，传授给每个人具体的知识，不如建立起一种适宜于班组建设的理念和模式、创建出一套实用的方法和工具更有价值，从而使得班组内每个人愿学习、爱学习、善学习，形成班组自我吸纳、自我更新、自我提升的能力。学习型班组建设就能赋予班组以“金手指”。

第一节 什么是真正的学习型班组 真正的学习型班组，是会系统思考、自我超越、主动改善心智模式、建立共同愿景的团队。

建设学习型班组，首先要搞清楚一个问题，什么是真正的学习型班组？在这一问题上，不管是企业的中高层领导，还是企业的基层班组长，不少人都还存在一些认识上的误区，常见的有：  
· 建设学习型班组就是搞职工的培训教育，让员工多读几本书或者多组织几场培训、多举办几场活动；

· 建设学习型班组就是多搞些“争创”、“比武”之类的竞赛活动。其实，读书、培训、争创、比武等，只是学习型班组建设内容的一部分，却不是它的全部。特别是学习型班组建设是一项长期的任务，它是一种常态化、日常化、例行化的运行和管理方式，是再造班组愿景、管理模式、班组长领导方式、学习方式、员工心智模式等的系统工程，而不是一种阶段性、临时性的活动或者任务。

结合学习型组织的理论以及学习型班组建设的实操经验，我们认为学习型班组建设必须包括以下内容：

· 培养系统思考的团队——没有系统思考就有极大风险；  
· 共同修炼自我超越——不能自我超越就是自我虐待；  
· 共同改善心智模式——不能改善心智模式就是自我伤害；  
· 建立共同愿景——没有共同愿景就缺乏无限张力；  
· 建设团队学习文化——脱离了团队学习就等于选择了被淘汰；  
· 建设透明的信息反馈管理系统——没有回馈就会使思考受限；  
· 建设信息共享管理系统——没有共享就是浪费才智和资源；  
· 建设循环的过程反思管理系统——没有总结、反思就没有进步；  
· 健全班组知识管理系统——能够将隐性知识转化为显性能力。

那么，学习型班组又如何来创建呢？具体的操作方法、工具是什么？我们将给予一一阐述。

一、突破“温水之蛙”困境 美国的一位心理医生曾做过这样一个著名的实验：将一尽青蛙突然丢进煮沸的水里，反应敏捷的青蛙奋力跳出，安然逃生。随后，他将青蛙抓住再次放进冷水里，慢慢对水加温，青蛙毫无防备地在水中“惬意”地享受，当它感觉到水温升高、无法忍受，想再跃出逃生时，为时已晚。这就是大家熟知的温水之蛙效应。这个实验告诉我们一个朴实的真理：强者主动求变，弱者被动应变。

在当今这样一个学习能力竞争的时代，知识更新的速度极快，今天我们或许还是人才，明天可能就是需要补课的学徒。不学习，时刻面临着被淘汰的危险；不进取，“温水之蛙”的后果就会降临到我们的头上。由于人类天生具有的惰性，如果一个人周围没有一个好的环境，没有一个学习型团队的力量做支撑，要想做到持续的学习是很困难的。只有置身于一个学习、型的团队中，在学习型文化的熏陶之下，在团队的带动下，才能让你克服惰性，避免温水之蛙的厄运。所以，学习型班组的学习方式必须是团队的学习方式，有分享互动的评分，这样才能相互影响、相互激励；必须是日常化的、制度化的例行的学习行为，这样才能使学习长期进行下去。在学习型组织文化的影响下，养成持续学习的好习惯，最终培养出超越变化、享受变化、以变求生的强者人格特质来。这样，我们今天是人才，明天、后天都可以持续是人才，我们的未来生活和职业发展就是一片阳光。

二、员工有自我超越的动能 谁是自己最大的敌人？大家一定会异口同声地说：“自己。”对！所以一定要自我超越，也就是自我创造，这是突破现有自我的唯一选择。自我超越是学习型班组的一项重要修炼，具有高度自我超越精神的人，会持续地积极主动学习。

1. 自我超越的价值 能够实现自我超越的人总是能够冷静客观地看待现实，对待自我，非常清楚自己的生活目标或个人愿景。为了实现这个愿景，愿意全身心地投入自己的力量，并由内而外地铸就坚强的意志，形成对实现愿景的持续发展动力，以至最终实现令他人和自己都感到神奇的真正的自我修炼。归纳而言：  
· 自我超越，就是理清自我。理清自我是实现自我超越的前提，我们要搞清楚什么对我们来说是重要的，我们追求的愿景是什么？目标是什么？朝着哪个方向去努力？  
· 自我超越，就是自动自发。有着强烈自我超越精神的人



## 《班组建设七项实务》

，不须扬鞭自奋蹄，会自动自发地进行自我学习和修炼。·自我超越，就是无限张力。当愿景和现实产生距离的时候。为了弥补这一差距，勇于自我超越的人会产生无限的创造性张力。·自我超越，就是能力爆发。在自我超越的过程中，潜能被最大限度地挖掘和释放出来。·自我超越，就是精神历练。自我超越的过程是一个人的精神历练过程，我们要不断与自己的惰性、自卑、怯懦等人性弱点作斗争。只有战胜自我，才能实现自我超越。·自我超越，就是自我创造。自我超警是努力去追求自己的愿景和目标，积极面对工作和生活，而不是被动应变。为实现愿景和目标，主动地去克服自己的惰性，弥补自己的不足，充电完善自我。·自我超越，就是实现自我。实现自我超越，才能体会到战胜自我、实现自我、突破自我的成就感和快乐感。·自我超越，就是高贵人格。自我超越的“知易行难”，只有极少数人能做到。但凡成功者、伟人，必定都是实现自我超越的人。所以说，自我超越是一个人的高贵品格。

2. 不能自我超越的负面影响 ·不能自我超越，时刻都会自我设限，无法得到自我实现的终极快乐；·不能自我超越，无法融入团队中，必然形成一个自我虐待的人格特质；·不能自我超越，无法最大化地激活自身精神潜能，从而失去创造力。

3. 融入学习型团队，实现自我超越 一个人如果不能融入学习型团队之中，毫无疑问，他就必然成为弱者。这是因为：·个人的动力远不如团队的动力足。现代社会，终生学习已成为人在职场生存的必然要求。追求永续的学习动力，使动力永不枯竭，几乎是每个人的梦想。但是，面对长期枯燥、艰苦的学习，没有一种顽强的毅力是很难坚持下来的。反而，忽冷忽热或十分钟热度，却是许多人的共同特点。所以说，自我超越，并非轻而易举就能做到。学习型班组就像一个动车组，每节车厢都有自己的动能，当个人的动能缺失时，团队其他人就会自动自发地来推动你。在一种大环境的支持和督促下，再加上自身的动力，自我超越才有可能。这也就是俗语所说的“环境塑造人”。个人自我超越的品格修炼，需要周围环境的友好型支持。·个人的毅力远远不如团队的毅力。坚持，或者说坚强的毅力，是已被很多成功人士所验证的真理，它最易理解，也最难做到。“雁行理论”告诉我们：只有团队真诚合作，才能飞得更远。班组或者说团队如果以学习型文化为推动力来建设，那么，团队中的个人受这样的团队氛围熏陶和外力的持续推动，就会不断地向前走，这又反过来增强了团队的毅力。对于大多数人来说，没有团队文化的持续推动力，个人的毅力往往持久不了。可以说，团队学习文化是“道法自然”的团队建设策略，是个人品行修炼的互补、互促平台，是“内化于心、外化于行”的修行哲学境界。自我超越，绝不是一日之功可实现的，而需要持续性修炼才可获得，是持续学习的结果，是“习惯塑造品格”的持续性学习过程的价值体现。

# 《班组建设七项实务》

## 编辑推荐

研发十年，百余家企业、数万名班组长受益的实用管理方法。 建设优秀班组全攻略 七型  
班组建设引领班组走向卓越 学习型班组——在实践中学习，在改善中提高 文化（和谐）型班  
组——文化管理成为班组管理的核心 自主（民主）管理型班组——八全管理落到实处 创新型  
班组——创新是卓越班组的核DNA 高绩效型班组——人本管理精神始终贯穿于绩效实现过程  
精细化（精益）型班组——精益求精，追求完美；全员管理，全方位管理，全过程控制 第五级  
班组——以知识管理为核心，以人文建设为支点，以提高全员能力素质为根本 八九点管理咨询有  
限公司是国内最大的实战派培训咨询公司之一，专注于企业基层班组建设与管理领域，将经典管理理  
论与中国本土化管理实践高度融合，历经多年深入研发、实践、创新，打造了系列化的具有自主知识  
产权的成熟基层班组产品，已成功为电力行业、石油石化行业、煤炭行业、电信行业、制造行业、金  
融行业等百余家大中型企业提供基层管理者胜任力提升与基层建设的咨询式内训服务，使数万名基层  
管理者受益。 荣誉：2007年度第三届消费者信赖的“中国十大培训质量品牌”，2007年度第三届  
“中国企业教育先进单位百强”。 客户：国华电力、粤电沙A电厂、石炼化、西南油气、永煤集  
团、通用汽车、奇瑞汽车、中国移动、富士康集团、莱钢集团、航天三院等十几个行业的百余家企业



# 《班组建设七项实务》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)