

<<创建卓越班组的七种武器>>

图书基本信息

书名：<<创建卓越班组的七种武器>>

13位ISBN编号：9787301153178

10位ISBN编号：7301153171

出版时间：2009-9

出版时间：北京大学

作者：江广营//王荻

页数：218

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：<http://www.tushu007.com>

<<创建卓越班组的七种武器>>

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。

<<创建卓越班组的七种武器>>

内容概要

对企业发展而言，高层决策力、中层执行力与基层班组建设到底哪个更为重要?据调查，中国企业95%的问题来自于基层，而基层管理工作的核心就是基层班组建设。

基础不牢，地动山摇。

没有一支强大的班组队伍，就没有企业的发展壮大。

本书系统介绍了进行班组建设的七个方面，即班组组织建设、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，并逐一阐述了各自的建设重点和步骤。

作者将在多家大型企业班组建设中的长期实践成果，提升为实操性的工具和方法，并辅以大量来自企业第一线的生动案例和成功操作经验，能够为开展和推进班组建设工作的广大企业提供有效借鉴。

。

<<创建卓越班组的七种武器>>

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，服务过百余家企业，为数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。

<<创建卓越班组的七种武器>>

书籍目录

丛书序本书序第一章 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 一、传统金字塔式结构的三大弊端 二、建立班组圆桌式组织结构 三、班组圆桌式组织结构的四大特征 四、人人都管事，事事有人管 第二节 如何做好卓越班组组织建设 一、以人为本进行班组组织建设 二、卓越班组的基本组织结构 三、卓越班组四大组织单元建设 业界实例：佳华班组的组织建设“活力工程” 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 一、企业文化扎根在班组 二、班组文化的四大功效 三、班组文化的三大组成 第二节 如何推进班组文化建设 一、班组文化建设的三大系统 二、班组文化理念系统的开发 三、班组文化表现系统的建设 四、班组文化化育系统的建设 业界实例：一个代理班组长的制胜法宝 第三章 班组人才建设——激活卓越班组的核心理念 第一节 基层员工开发在班组 一、员工成长的摇篮在班组 二、班组为员工发展提供支撑 第二节 班组人才建设从转变管理模式开始 一、塑造员工职业化——工场即道场，工作即修行 二、修炼员工基本功——“八全管理模式” 三、开发员工领导力——轮值管理 四、培养员工执行力——动态激励 第三节 班组人才建设的具体操作和实践 一、工作学习化，学习工作化 二、管理即培训，培训即管理 三、互动中学习，反馈中学习 四、人人有特长，人人有绝活 业界实例：石炼化基层班组人才建设举措 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 一、目视化管理在班组中运行不到位的原因 二、透明化管理的三大功效 第二节 透明化管理推进“三公”平台建设 一、班组里的“公开、公正、公平” 二、班组透明化管理系统建设的四大内容 第三节 班组透明化管理系统建设的核心要素 一、制度透明 二、问题透明 三、绩效透明 四、工作透明 五、现场透明 六、管理透明 第四节 班组透明化管理系统建设操作实务 一、班组透明化管理工具建设 二、班组透明化管理平台建设 三、班组透明化管理系统运行的保障机制 业界实例：热控四班透明化建设的成功经验 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 一、流程是规范化、标准化的行为指导 二、流程是全程控制，规避风险的工具 第二节 当前班组流程建设中存在的问题 一、流程建设纸上谈兵，与实际工作不匹配 二、流程设计不合理，导致执行难度大 三、制度和流程两张皮，缺乏互相保障 四、流程缺乏有效衔接和过程控制 五、重业务流程建设，轻管理流程建设 第三节 班组流程建设方法和工具 一、精细化流程建设的原则和方法 二、精细化流程建设的工具 三、精细化流程的评估工具 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 一、班组制度的四大功用 二、建立班组实效制度的三个关键点 第二节 制度建设存在的难点和误区 一、有制度，无执行——形同虚设的制度 二、有制度，无规范——朝令夕改的制度 三、有制度，无实效——僵化陈腐的制度 四、有制度，无人心——引发对抗的制度 第三节 班组建设实效制度的方法 一、制度公约化——用价值观管理取代强制性管理 二、管理环境化——用自省式管理取代督察式管理 业界实例：中国移动某班组的新型班组制度建设 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 一、机制运用的原理与威力 二、班组建设有必要引入管理机制吗 第二节 班组建设中的六大管理机制 一、赛马机制 二、狼羊机制 三、透明机制 四、荣誉机制 五、分享机制 六、评议机制 第三节 管理机制在班组建设中的日常化运作 一、班组轮值管理和岗位轮换制度 二、每日工作汇报与绩效评价 三、班组精神家园建设 四、每日一对标 五、案例讨论与定期分享 六、班组目视化看板的建设和运用 七、合理化建议的征集致谢

<<创建卓越班组的七种武器>>

章节摘录

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 卓越班组组织的成功模式 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。

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，大量的订单被延迟。

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，设立多个接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。

特别是企业基层的组织建设，在中国80%的企业里不被重视，甚至缺失，由此引发了大量的问题：
： 战略和组织严重脱节，企业的战略很难在基层组织体现并执行到位； 管理层级多，信息传达慢，导致基层对市场信息反应滞后； 基层工作忙乱无序，问题频发； 基层部门权责不清，工作中扯皮、推诿、等待现象频发； 企业对基层管理过死，使其缺乏自主性； 人员士气低落，缺乏积极性，工作效能低下； 企业基层暴露出来的一个个问题，如河堤上的重重蚁穴，成为企业发展中的隐患。

基层班组管理看似简单，却涵盖了管理的全部职能：计划、组织、指挥、协调和控制。

<<创建卓越班组的七种武器>>

每一项职能都体现在班组的具体工作中，包括任务管理、工作管理、现场管理、质量管理、安全管理、人员管理和绩效管理等。

管理上任何的疏漏都有可能造成服务缺失、订单延误或质量隐患，反馈到市场上，就有可能造成企业经济效益的损失。

而企业的基层组织建设就是要以基层班组为核心，确立适合于企业发展的班组组织结构和权责体系，再进行人员配置以形成高效、有序、责权明晰的组织单元。

在班组内部依据班组的工作分配可以组建不同的组织，依据班组管理职能的不同侧重，也可以组建不同的专项管理组织。

班组内部的小团队可以称为组织，班组内的小组也可以称为组织，如研发团队、学习小组等。

只要拥有共同的目标，建立了共同的制度公约，成员之间形成合理权责分配的群体，都可以称为组织。

组织建设是企业应对变革的必然要求，在当代市场经济的新形势下，传统的企业组织结构应该向适应时代要求的新型管理模式转变。

一、传统金字塔式结构的三大弊端 传统的企业组织结构多为金字塔式，强调从上到下的直线管理，信息多纵向传达，少横向传递。

体现在班组工作中就是一味服从式、统治式地执行任务，缺少班组的自主性管理和运营。

班组长只负责上情下达和发号施令。

这种组织结构及管理模式很长时间内曾经在中国企业特别是广大制造企业占统治地位。

在企业发展初期，规模较小、人员较少，实物管理中产生的信息量少，对于信息传递的过程没有过高要求，企业对人的创新性要求也较低。

为确保企业发展初期执行力高、行动统一化和团体化，这种结构尚能适用。

但是，随着知识经济对企业的影响，企业发展壮大，信息放量倍增，班组内外部的横向沟通日益增多。

企业为应对竞争，需要班组能够发挥更大的能动性和创造性。

在这种情况下，原有的金字塔式组织结构显露出越来越多的弊端。

传统组织结构的弊端主要有如下几点： 第一，管理结构上的多层级，不但影响着信息的传递速度，还加重了信息的衰减。

表现在企业实际工作中，就是生产一线对于市场需求信息反应迟缓，缺乏快速应对和支持。

有的企业曾经因为一个项目的层层审批，而错过了最佳的市场机遇。

班组申请设备保养也因为各级层层报批的环节而延迟，导致该设备无法应用，影响了生产效率。

第二，严格的管理层级，严重制约着员工的积极性和创造性，导致士气低落，缺乏工作热情和干劲。

被动执行还容易滋生行为惰性和思维惰性。

一线班组在被动执行的过程中，往往不必为执行结果负责，在这种管理模式下，员工面对问题只有淡漠和熟视无睹，毫无责任心可言。

只会发号施令的班组长，永远是班组里最累的那个人，因为他难以带出一个积极主动、协同作战的团队。

第三，单一组织结构下的班组，缺乏顺畅的内部协作和外部沟通，班组内没有形成和谐、融洽的氛围，班员之间缺乏互动、互助，大多只是基于本岗位“单打独斗”。

长此以往，一线员工的胜任素质能力少有提升，很难适应企业快速发展的需要。

二、建立班组圆桌式组织结构 新形势下，企业要发展壮大，必须调整组织结构。

就企业基层班组而言，原有的以班组长为核心、被动管理的班组组织形态已不能适应企业的发展要求，原有的因被动执行、自上而下的刚性管理而造成的人潜能的压制、效能低下的现状，必然被消除管理层级、倡导以人为本的自主管理为主导的“圆桌式”组织结构和管理运作所取代！

亚瑟王是英格兰一位神话般的传奇人物。

传说，他带领勇猛善战的圆桌骑士统一了不列颠群岛，成为后世敬仰的英雄。

亚瑟王的影响力从何而来？

<<创建卓越班组的七种武器>>

圆桌骑士的战斗力的从何而来？

皆因一个圆桌的威力。

据说，亚瑟王拥有一个可同时供百人就座的巨型圆桌，人们坐在圆桌边没有主次之分。

亚瑟王经常和他的骑士们围坐桌旁，这个圆桌使得他不必高高在上发号施令，所有的人都团结一心，亲如手足。

圆桌，拉近了亚瑟王和下属的距离，增进了部属之间的协作，提供了直接的沟通，也消除了层级之分，赢得了忠诚。

这就是圆桌的魅力。

“亚瑟王的圆桌”给了我们协作、沟通和组织结构方面的诸多启示。

削弱管理的层级界限，发动每一个人参与管理，给予每一个人发言权，面对面沟通，减少信息的衰减和遗漏。

这种新型组织所产生的力量成就了亚瑟王统一的梦想。

今天，亚瑟王的圆桌已经被普遍借鉴和应用。

圆桌式会议、圆桌式教学、圆桌式庭审等，其核心都是消除人与人之间的层级之分，给予人充分的尊重。

在现代企业的班组建设中，“圆桌”已经成为现代组织人本管理的体现。

圆桌提供给班组组织建设可供借鉴的方法就是在班组内部消除管理层级，建立一种人人管理、人人平等的组织形态，强调基于岗：位职责的全员参与和全员管理，通过强化班组内部的协作和沟通，激发每一个人的活力和创造力。

三、班组圆桌式组织结构的四大特征

圆桌式班组组织结构下的班组管理具有如下特征：

1. “人人有责”取代班组长“一人负责” 现代班组要成为企业生机和活力的源泉，人是核心的主导因素。

如何最大化地激发人的聪明才智？

首先要充分尊重人、信任人、激活人和发掘人。

圆桌式组织结构及其管理模式，改变了原有班组长与班组成员之间的上下级角色，赋予每一个员工参与班组管理的权利，班组长不再是指令的下达者和监督者，不再事无巨细，样样都管，而是充分地授权给班员，由班组内的各管理小组民主决策、指导并落实。

班组长的角色转变成为辅导者、教练、顾问、支持者和推动者，班员被赋予更多的权利、更大的灵活性和更广阔的行为空间，人人都是班组的管理者，人人都承担班组管理的义务和责任。

<<创建卓越班组的七种武器>>

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。
如何全面打造一个人无敌班组。

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。

<<创建卓越班组的七种武器>>

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:<http://www.tushu007.com>