

<<班组管理技能>>

图书基本信息

书名：<<班组管理技能>>

13位ISBN编号：9787301151891

10位ISBN编号：7301151896

出版时间：2009-9

出版单位：北京大学

作者：江广营//乔华

页数：197

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>

<<班组管理技能>>

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。

<<班组管理技能>>

内容概要

《班组管理技能》从我国企业班组管理的实际出发，全面阐述了班组管理从理念更新到实务操作的诸多方面，包括计划管理、现场管理、质量管理、设备管理、安全管理、成本管理、创新管理等，旨在提升班组管理水平和班组长的领导能力。

在我国的企业组织结构中，班组长可以算是“兵头将尾”、最小的“官”了，但可别小看了班组这个基层组织。

一个班组是不是有战斗力的高效团队，一位班组长是否能够管理好班组，需要掌握科学的管理理念，需要班组长身体力行地实践和修炼。

全书案例丰富，操作性强，是提高班组管理水平和班组长领导能力的必读书。

<<班组管理技能>>

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。

乔华，中国企业班组建设和班组长胜任素质能力提升教练、大中华班组建设研究网技术总监、企业首席学习官（CLO）领域研发组研发带头人、国家培训标准专家组成员、国家职业经理培训研究中心高级顾问、国家注册人力资源管理师、中国企业联合会与中国企业家协会特邀培训师。专注于人力资源开发与管理、教练技术、人文化育、培训效果管理等领域，是集研发、咨询和培训实践于一体的实战派专家，创立了适合中国企业的培训管理催化模式，真正实现了培训的绩效产出。

<<班组管理技能>>

书籍目录

丛书序本书序第一章 夯实班组管理的基础第一节 班组管理的核心——以人为本一、人是班组管理的根本二、坚持以人为本、方能真诚沟通第二节 班组建设治本之策——长效机制一、强化班组长效机制建设二、建立长效机制的主要方法第三节 班组管理的护身符——管理原则一、管理原则为何重要二、班组管理必须遵循的两个原则第四节 班组管理的科学方法——PDCA循环一、班组PDCA循环的特点二、班组PDCA循环的实施步骤第二章 卓越班组的绩效管理第一节 全凭绩效说话——更新观念一、树立正确的绩效观二、一切以绩效为中心第二节 绩效管理的利器——绩效评价一、直面绩效评价，不要羞于启齿二、绩效评价方法不能模棱两可第三节 把握核心，回归简单——事半功倍绩效管理一、为何要强调三“公”二、怎样做到一“透明”三、如何用好两“激励”第三章 高执行力的班组计划管理第一节 以结果为导向——落实计划一、执行要“以结果为导向”二、不同的执行方式导致不同的结果三、有效执行计划从三方面入手第二节 不因事小而不为——环环精细一、环环精细、才能出精品二、将“严”和“细”贯穿始终第三节 全员计划管理——事事到人一、班组计划管理的“理”和“管”二、海尔计划管理责任到人第四章 班组高效能现场管理第一节 实用的S管理方法一、现场管理为何重要二、S是现场管理的基础三、S管理促进绩效提升四、S管理的具体应用第二节 现场管理五大方法一、寻“宝”活动二、现场巡视和定点拍照三、问题票活动——红牌战术四、问题发生源对策活动五、用S基准寻找问题改善点第五章 班组零缺陷全面质量管理第一节 认识班组零缺陷质量管理一、走出零缺陷质量管理误区二、坚持正确的零缺陷质量管理观三、班组零缺陷质量管理的基本要求四、实现班组零缺陷质量管理的步骤第二节 坚持班组质量管理原则一、质量管理四项基本原则二、提高班组成员质量意识的做法第三节 掌握班组质量管理方法一、班组质量管理五大要素二、班组质量控制三大关口三、班组质量管理七大工具第六章 班组设备零故障管理第一节 好马配好鞍——设备零故障管理一、什么是设备零故障管理二、设备零故障管理的重要性三、设备零故障管理要点第二节 防微杜渐——实现设备零故障的方法一、造成设备故障的原因二、制定设备零故障管理程序三、建立健全设备零故障管理体系、第三节 循序渐进，步步追踪——设备保养步骤第一步：设备清扫第二步：问题对策第三步：自主点检第四节 有备无患——高效率备件管理一、备件的分类二、备件管理的主要任务三、备件管理的内容第七章 班组零事故安全管理第一节 生命重于泰山——安全意识一、安全第一绝不只是口号二、识别危险源的方法第二节 防患于未然——规避危险行为一、班组常见的不安全行为二、预防危险的方法三、安全管理十大忌第三节 战场上的盔甲——劳动保护用具一、使用安全保护用具的要求二、七种防护用具的安全规定第四节 将安全进行到底——消除职业病危害一、职业危害因素二、职业病预防第八章 班组成本管理第一节 认识班组现场的九大浪费现象一、制造过剩的浪费二、等待的浪费三、搬运的浪费四、加工过程的浪费五、多余生产动作的浪费六、不良品的浪费七、库存的浪费八、班组成员执行力不足的浪费九、班组成员创造力不足的浪费第二节 根除浪费的两种方法一、作业效率优化二、操作动作合理化第九章 班组自主创新管理第一节 班组永葆生机的有力武器——自主创新一、班组自主创新的价值二、班组自主创新的内容第二节 心动不如行动一、创新思维训练和推进机制一、创新思维是创新的根本二、常见的创造性思维模式三、培养创造性思维的途径四、健全合理化建议推进机制第三节 稳步推进——实施全方位创新管理一、重视管理制度创新二、实现班组技术改善的途径三、目标激励也是创新致谢

<<班组管理技能>>

章节摘录

第一章 夯实班组管理的基础 班组是企业中最小的组织单位，但却是企业最重要的细胞，班组工作的好坏决定了企业是否能够健康生存与发展，直接影响企业整体的经营成果。所以，企业要永葆生机和活力，就应扎扎实实抓好班组的各项管理工作，把班组管理放在企业管理重中之重的位置上。

第一节 班组管理的核心——以人为本 一切以人为核心，使得人尽其才，才尽其用，创造班组效益最大化，实现人与班组共同发展。

所谓班组管理以人为本，就是要求班组长重视人的发展，激发人的潜能。

这样的话，班组绩效才能提高，和谐班组才不会是一句口号。

因此，班组要集中精力，全力打造以人为本这一核心的班组管理模式。

一、人是班组管理的根本 在班组管理的全过程中，我们要把人作为管理的第一要素贯穿始终，一切以人为核心，努力激发和调动人的主动性、积极性、创造性，这样，便可以使得人尽其才，才尽其用，创造班组效益的最大化，实现人与班组的共同发展。

首先，作为管理者，要多做换位思考，经常设身处地地站在员工的角度看具体一件事情应该怎样处理，管理既合情合理，又充满人性化，使班组和员工双方的利益尽可能地达成一致。

其次，班组长要把重点放在员工的全面发展上，不仅关心员工的工作，而且关心员工的学习和生活；不仅注重员工近期的发展，而且能够帮助员工规划未来的成长；既重视员工业务能力的提高，也重视员工的心理健康，使得员工真正把班组作为自己的家，把班组长作为自己职业生涯的指导者。

再次，作为管理者的班组长要放下架子，尊重员工，多和员工交流，让员工说出心里话，为员工排忧解难，使管理者和被管理者之间建立起一种不是亲人、胜似亲人的关系。

这样的话，员工体察了班组大局，了解了班组长的工作作风，班组长也更多地了解了员工的真实想法，工作的契合度和效率就会大大提高。

案例 中国移动广东客户服务（东莞）中心话务三室在线查询组是一个特殊的小组，小组成员几乎全是身怀六甲的准妈妈们，班组长对班员的关爱显得尤为重要。

关爱第一步：产前的准妈妈因怀孕期间身体、生理的因素，容易出现情绪暴躁等不良的工作状态，对工作效率有一定的负面影响。

为了排除这些准妈妈们的后顾之忧，使她们能够保持舒畅的心情和良好的心态，班组长特意在班组的共享文件夹里建立了“漂亮宝宝”图库，将在网络上搜集到的可爱宝宝照片、身边同事们的可爱宝宝照片放进图库中，让准妈妈们随时可以登录浏览欣赏，愉悦身心。

另外，适时举办“端正良好心态，培养下一代”交流会，让准妈妈们坐在一起分享针对孕期反应的措施和育儿的前期准备，在班组博客上开设“孕育知识”，相互交流感受和体验，学习相关知识。

关爱第二步：在准妈妈们临近生产期，班组长经常通过短信、电话等方式进行沟通，对准妈妈们提出的合理要求，尽量予以满足。

当她们做了妈妈后，班组在第一时间派出同事进行探望慰问，并将孩子的相片归入班组的“漂亮宝宝”图库里，让其他同事也为她们高兴祝福。

关爱第三步：在妈妈们的育儿期间，组织班组的妈妈们一起开展“健康成长”育儿交流会，交流育儿经验。

同时请富有经验的妈妈们现身说法，手把手地教这些年轻的妈妈们如何育儿，为她们排忧解难。

如此的关爱，使员工存感谢之心，员工很快乐；使员工存感恩之心，班组的凝聚力大大增强；使员工存感动之心，并进一步传导到客户的满意上。

妈妈们的请假率降低了，电话接通率上升了，查询的准确率提高了，工作效率变化显著，带来的是整个班组的共同进步。

案例分析 只有让员工满意了，才能有满意的客户，对员工的人性关怀是塑造员工满意度和忠诚度的最佳方法。

可惜的是，我们的很多管理者考虑得更多的只是如何从物质上激励员工，而忽视了对员工在情感、人文上的关怀，这样使得很多员工仅仅将工作当作赚钱的工具，对团队、企业没有认同感，缺乏归属感

<<班组管理技能>>

由此来看，该班组的关爱做法值得许多班组借鉴，并可以举一反三，创造出更多各具特色的关爱员工的做法。

最后，也是最关键的一点，以人为本要体现在班组成员爱岗敬业、热爱班组意识的提高上，让员工从内心深处体会到工作的成就感和归属感，而不再是作为一种谋生的手段，从而能够以一种快乐、积极的心态去工作。

只有在和谐的班组工作氛围下，班组成员的主动意识和自主精神才会潜移默化地不断增强，才会在积极向上的工作状态下不断地去追求更大的进步和提高。

二、坚持以人为本，方能真诚沟通 每一个班组长都想管理好班组成员，关键在于如何管理，是真诚沟通，还是强势压人，从表面看，似乎都能达到管理的结果，但管理的理念完全不同。美国心理学家佛格森曾说：“每个人都有一扇无论晓之以理还是动之以情都无法从外面打开的门。”靠强势压人式的管理，由于在这过程中员工往往不被理解而本能地产生抵触情绪和对抗行为，结果往往是压而不服。

而真诚沟通式的管理，通过晓之以理的互动交流，使得各自对对方都有一个比较全面的了解，就容易求同存异，顺从管理。

尤其是在一个管理环境中，身为被管理者的员工一般来说是弱势群体。

当他感到班组长是在以势欺人、以权压人时，他一定会感到很不舒服，不会快乐地去工作。

案例一件小事导致的离职事件 某电信企业有一个呼叫中心，下设有若干班组。一天下班之后，班组长刚回到家，就接到班组成员小王的电话。

班组长：“小王，你有什么重要的事吗？”

小王：“组长，我男朋友病了，我想去看望他，明天请假一天。”

班组长：“不行，你不知道现在每天的话务量很大吗？”

大家都忙不过来，我怎么能够批准你。

小王：“哼，你就是不批准，我也不会来上班的。”

后来，班长多次给小王打电话，小王就是不接。

第二天，小王果然没有来上班。

班长考虑，如果记小王旷工的话对她影响会很大，但如果不记旷工，其他班组成员慢慢也会像小王那样，完全不把班组规章制度放在眼里，不把班组领导当回事。

真有点左右为难，但最后班组长还是决定记小王为旷工，结果小王愤而离职。

案例分析 上述小王请假的案例里就存在沟通障碍的问题。

其实，解决这样的问题正需要通过真诚的沟通来解决。

当小王向班组长请假时，班组长应首先和颜悦色地表示尊重她的要求，心平气和地告诉她为什么目前不能请假的道理，并听取她的意见，商议能不能推迟请假的时间。

如果她非请不可，就明确地告诉她班组长将会按照班组制度来行事，做到把丑话说在前面。

这样，小王就会掂掂分量，不会轻易地一气之下，一走了之了。

第二节 班组建设治本之策——长效机制 班组的长效机制是保障班纪健康发展的根本，起着提纲挈领的保驾护航作用。

长效机制是不是一成不变、一劳永逸的制度体系？

班组建设的长效机制是不是说不用随着时间、生产条件和市场需求的变化而适时地完善和发展？

大量优秀班组管理的实践表明，长效机制具有相对稳定性，对于班组建设起着提纲挈领的保驾护航作用，不会朝令夕改，但也不是僵化死板、一成不变的。

在稳定的前提下进行机制的创新，永远是班组建设的战略性课题。

案例 陕西×能源有限责任公司王龙班组“七小”管理第一，班组定出“小规矩”。

制度是规范班组成员行为的共同基准，班组根据企业的当前经营方针，结合本班组的实际，制定出各种管理制度，以此统一班组成员的思想和行为。

第二，树立“小楷模”。

在班组里选拔素质高、能力强、学习好、业务精、善助人的员工，把他们树为“小楷模”，用他们的

<<班组管理技能>>

言行举止感召人、鼓舞人，在班组管理和生产活动中起表率、引领作用。

第三，开展“小竞赛”。

利用年轻人争强好胜的心理，不时搞些小型多样的劳动竞赛，其实有时这些活动并不需要什么物质奖励，大家需要的只是一种认同感和感知自己在班里位置的重要性。

这样，不但能促使素质好、能力强的员工因自身强烈的自豪感而主动帮助落后者，在生产中发挥更大的作用，同时也促进了业务能力稍差些的员工努力向先进看齐，形成互帮互助、人人争先的局面，从而带动整个班组成员业务水平的提高。

第四，做好“小核算”。

班组核算主要是进行各种费用的成本核算，做好各项费用台账的建立和管理工作，通过预算、核算，形成责任共负、风险共担的格局，增强员工的经营意识和成本意识，促进员工自觉节约，降低成本。

第五，开好“小座谈”。

要使企业文化植入班组成员心中，让企业的决策变成员工的执行行为，班组长就必须及时了解员工的思想动态，有效沟通，坦诚相待，营造一种轻松、愉快的氛围。

通过座谈、聊天等形式，化解员工矛盾，解决员工困难，升华员工对班组的认识，使员工对班组自然产生一种归属感、亲切感和责任感，这样，班组才会有强大的凝聚力和战斗力。

第六，征纳“小点子”。

成立班组“智囊团”，把班组成员中爱动脑筋、爱动手的员工组织起来，鼓励他们搞小改革、小发明、小创造，提合理化建议，为企业发展献计献策。

班组可对产生经济效益的“小点子”进行奖励。

要通过一个或几个员工的示范效应，带动所有班组成员关心集体，群策群力，共谋发展。

<<班组管理技能>>

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。
全面提升班组长管人、管事、管物的能力。

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。

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>