



【每期一问】

班组建设应该由谁来主抓?

在很多企业,班组建设该由谁来主抓,始终都没有明确。有人说,班组建设是员工管理问题,好像是工会的责任;有人说,班组建设是精神阵地运作,好像是党委的责任;也有人说,班组建设是文明生产管理,好像是团委的责任……那么,班组建设到底是谁的责任,应该由谁来主抓呢?

无可厚非,班组建设领导不力、推进无力是造成很多企业班组建设效果甚微的根本原因。而“高层谋势、中层搭台、基层唱戏”,无疑是班组建设组织模式的最佳阐释。

高层谋势。班组建设工作是推进企业战略落地的最有效抓手,而企业高层又是班组建设的决策者、资源支持者,所以说班组建设是一把手工程。我们看到,很多企业一把手领导不仅从政策上、资源上对班组建设寄予大力支持,更亲临班组一线,去班组观摩、辅导,这是对基层员工的最大肯定和激励。

中层搭台。在很多企业,存在这样的现象,一些企业的中层如车间、部门的负责人认为企业班组建设是能推进部门的工作,与己无关,更有甚者对班组建设泼冷水。而实际上,班组建设是中层管理者的第一面镜子,中层管理者其日常工作就是抓班组管理,班组建设的好与坏直接反映出其管理水平的高低及成效。所以,班组建设是中层管理者的日常工作,是中层管理者抓安全管理、生产管理、质量管理、人才培养、文化建设等工作根本抓手。中层管理者是班组建设的辅导者、激励者和推进者。

基层唱戏。班组建设真正的主角是基层员工!无论是促发展、还是搞创新,最终都必须依靠人的主动性;无论是抓安全、还是抓生产,都必须首先解决人的问题;无论是塑文化、还是促管理都得依靠员工的参与。这一切的基础工作,都在班组建

设中进行,依靠班组中的每个成员。如果班组建设未形成“人人参与,人人思考,人人争创”的大环境、大氛围,必然会落入形式主义的泥淖。因此,班组建设的一项重要责任,就在于调动基层员工的积极性,让基层员工成为班组建设的主角。

【每期一例】

全员参与 共建班组

以前在班组管理中,班组长往往扮演了一个“传道士”的角色,组员往往只是“听众”,在这样的环境下,组长事无巨细都要亲自处理,苦和累不说,往往还得不到组员的理解,而且组员参与组内事务的积极性也不高。在现实社会中,几乎所有的工作都是通过有效调节与分工、协力配合、相互交流完成的。有鉴于此,某通讯公司客户服务中心电话营销室电话客户经理 K2 组,结合班组管理中坚持“班组长以身作则、成员全员参与”原则,实施了“组内责任分工制度”。

电话营销室 K2 组首先将组内事务进行细分,并确定分工的执行人。班组长根据各组员的日常表现以及组员的兴趣爱好初步确定好各个项目的负责人,并且采取民主制度征求组员意见,尽量做到让“合适的人做合适的事”。其次,制定了“分工责任规范”。所谓“没有规矩,不成方圆”,好的规范可以对组员的工作起到很好的指导作用,使分工责任人知道自己要“做什么”。最后,对分工效果进行评估。按照 PDCA 模式,事后评估是对组员所做工作的检验和肯定,对于组员的失误要遵循“有则改之,无则加勉”的原则,以方便下一步工作的开展。

实行组内分工制度后,电话营销室 K2 组将班组长由单调的日常管理工作中“解放”出来,使组长有更多的时间关注如何进行班组管理。而对于组员来说,组内分工增强了员工的责任心,由过去的漠不关心转变为积极参与。

问题:

1. 电话营销室 K2 组取得工作成效运用哪些措施?
2. 措施为什么有效呢?
3. 他们哪些方式和方法可以借鉴呢?

点评:

1. 本案例中充分运用了全员管理的理念,将被管理者转

化为了主动积极的管理者。人拒绝被管理就像拒绝被征服，人渴望管理他人就像渴望征服他人一样，人人都希望管理别人，不希望被别人管理。本案例中的班组长，充分认知员工的心理特征，利用人们渴求管理他人、表现自己的欲望，实现了全员自主管理。

2.因为全员管理能够有效地消除班组长与组员之间的对抗和博弈，可以充分调动组员的积极性和创造性，激发全员集体的智慧，而不仅仅是班组长一个人的智慧，所以事情处理的效果会更优。此外，班组长也得以从繁杂的事务性工作中解放出来，将更多的精力集中在关键事物上，进而提升整个班组的效率。

3.全员管理作为一种有效的管理理念落实到具体的工作实践中时，还需要辅以一定方法。在本案例中，“全员管理”并不是盲目的，首先，是让“合适的人做合适的事”，这样能保证事情结果的最优化以及人员激励效果最大化。其次，通过制度约束以及规范指导，让组员明白了“怎么做”，最后，通过PDCA循环对工作进行总结和改进反馈，达到持续优化和改进的目的。这一系列的方法通过对全员管理的前、中、后的过程控制，保障了全员管理的有效性并避免了可能的风险。

【每期一法】

“轮值例会”法

例会是班组一个重要的管理平台、沟通平台、分享平台。通过班组例会，可以分析目标、解决问题、沟通感情、分享心得、表扬先进，班组高效的管理离不开高效的例会。但是，我们在很多班组的例会上看到的景象是：班组长在上面侃侃而谈，班组员工却不为所动，走神的、漠不关心的，甚至窃窃私语的情况时有发生，班组会议的效率低下。而“轮值例会”法，可以有效地解决这一问题，值得借鉴。

一、“轮值例会”法的机理与作用

“轮值例会”法即变班组长一人主持例会变班组员工轮流参与主持例会。通过轮值主持例会可以有以下四点改善：

(1)让基层员工从被动的倾听变为主动的参与，角色的变化带来的是态度上的变化。当员工亲自参与主持早会时，早会这件事情就从“别人的事”成为了“我的事”，主人翁意识得到

体现，因而态度上更加积极、主动。

(2)通过亲自参与主持早会，让员工体会作为早会主持人希望看到的早会景象是什么样的，期望早会参与人员以什么样的精神风貌投入到早会中，当轮值主持人再次作为普通的的一员参与早会时，能体会到早会主持人的期望，因而改变自己的行为。

(3)有助于打破管理者与被管理者之间的角色对立，形成班组事情人人管的和谐、平等的工作氛围。

(4)通过轮值早会锻炼提升班组员工的口头表达能力、沟通能力。

二、“轮值例会”法的操作指导

(1)可以根据例会的实际需要设置多种角色，如：例会主持人、例会记录、例会评价者等几种不同的角色，让班组成员轮值参与其中的角色。

(2)形成一个简洁、清晰的早会、晚会、周会操作流程，让每个轮值例会的主持人都掌握开一个高效例会的方法。

(3)设计轮值周期，一般一个星期轮换一次。

(4)规划轮值顺序，如全员按照轮值表的顺序依次参与。

(5)可评选出最佳轮值主持人等，以示激励。

三、案例链接——中国移动广东客服(东莞)中心话务一室A3组的“轮值早会”法

中国移动广东客服(东莞)中心话务一室A3组的班组长黄佳华根据其班组早会的实际情况，在例会主持上引入了轮值的机制。具体做法如下：

班会两个轮值主持人，一个负责业务的讲解和班会的主持(即轮值主持人1)，另一个负责记录当天班会情况(称为小秘书，即轮值主持人2)，每位组员都会轮流做主持人和小秘书。该班组自采用了“轮值早会”法后，充分调动了组员的积极性，也使班组的工作氛围更加和谐、平等。

(本期作者：北京八九点管理咨询公司 王兴权)

北京八九点管理咨询有限公司是班组建设领域的第一品牌，专注于班组建设研究、培训、咨询十余年，已成功为制造、电力、石油石化、移动、金融、钢铁、煤矿、烟草等各大行业数百家企业提供班组建设培训、咨询服务。