

学习情境 2-1 执行层管理——计划职能

情景描述

冯凯现任山东**电子有限公司生产制造部手工组装组的班长。手工组装组共有员工 30 人，采用流水线的形式生产。最近以来手工组装组的生产效率较低，总是不能按时完成计划部下达的生产指标，生产效率较低也影响了整个生产进度的完成，虽然采取了加班的形式弥补了部分产量，但员工却经常抱怨。冯凯作为班长明白自己身上的责任重大，可是该如何有效的按时完成生产进度计划并让产品保质保量呢？冯凯发愁了……

【任务导入】

同学们，切实保证上层计划的实现是基层管理中必不可少的职能之一，冯凯班长应该怎样制定详细的时间进度计划呢？他可选以选择哪些方法保证计划的组织实施呢？请大家帮助冯凯班长解决现在遇到的问题，并以小组为单位形成书面的解决方案。

任务书：2-1-1 计划的类型与执行程序-小组讨论

任务编号	2-1-1	任务名称	计划的类型与执行程序—小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解计划的类型、编制程序、实施等相关知识。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间			地点	
团队成员				
任务分工				

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

讨论过程	
结论	
存在的问题	

任务书:2-1-2 生产计划实施方案

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
2-1-2	生产计划实施方案		
任务说明	1. 需要了解该公司的相关组织背景，分析情景中出现这些问题的原因。 2. 查阅相关资料了解生产作业计划内容及组织实施的方法。 3. 通过讨论，提出有效的方案并对其分析说明。		
任务内容	1. 收集该公司的资料；搜集生产作业计划的相关资料包括类型、内容、执行依据与组织实施的方法等。 2. 对资料进行总结、讨论和分析制定书面解决方案。		
可行性分析			
任务评价			

【任务分析】

任务一 学生需要针对情景所提及的内容进行分析，了解计划的作用、类型及计划的程序。

任务二 涉及到生产进度计划，学生需要掌握作为基层管理者如何制定详细

地时间进度计划，并且能够有效分配人力、物力有效的执行计划。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、计划的概念

1、名词：计划是指用文字和指标等形式所表述的、组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

2、动词：为了实现决策目标，事先进行的行动安排。

3、计划工作的内容：“5W+H”

what——做什么？目标与内容。

why——为什么做？原因。

who——谁去做？人员。

when——何时做？时间。

where——何地做？地点。

how——怎样做？方式、手段。

二、计划工作的基本特征

1. 首要性：计划—组织—领导—控制

2. 目的性：总目标明确，分目标具体

3. 普遍性：任何人，任何事

4. 效率性：既快又好

5. 创造性：新问题—新变化—新机会—创新计划（靠经验和知识）

课堂讨论：以下对计划得理解正确吗？

计划是高层的事，与中、基层管理者无关。

错，计划工作是全体管理者乃至全体员工的职责。

计划是计划部门的事，和其他管理者无关。

错，每一个部门都有自己的计划。

计划要随环境不断调整，因此计划的意义不大。

错，计划工作的意义不在其结果，计划的过程有许多意义。

计划是一种 约束，会降低组织的灵活性。

错， 计划是动态的，不断适应变化的环境。

二、计划分类

1 按计划是否正式分类：正式计划与非正式计划

2 根据期限：长期、中期和短期计划

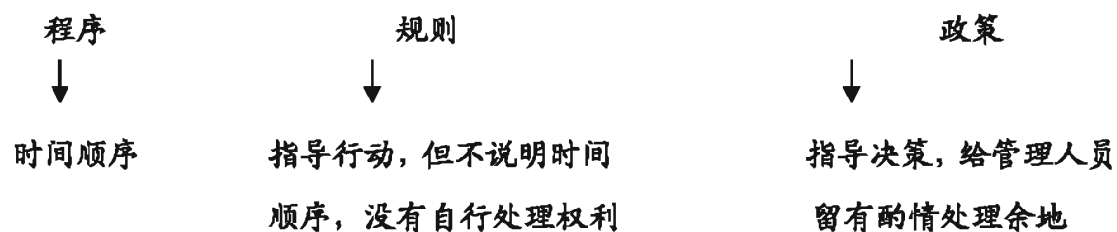
3 根据计划涉及的广度：战略计划和行动计划

4 根据计划的对象和应用范围：综合计划、部门计划和项目计划

5 根据计划对执行者的约束力：指令性计划和指导性计划

6 根据计划的灵活性：应变计划和弹性计划

7 根据计划的表现形式：宗旨、目标、战略和策略、政策、程序、规则、规划、预算



对于基层管理人员要特别善于制定短期计划，即要着重考虑短期任务的处理和考虑近期情况：（1）目前运作的情况及希望达到的目标；（2）决定需要进行的工作；（3）确定完成一项具体任务的方法。

※短期计划，即每周或每天工作计划，是运作计划的细化，要注意对每天突发性的工作留有余地。

三、编制作业计划的程序（重点）

制定短期作业计划的程序：

1、订立目标：

配合企业目标：短期目标是总目标的分解，是符合企业目标的。

要求：高而可达、详细明确、可以量度、限定完成时限。

2、筹划行动：

要求：确定方案：使用何种方法完成任务，方案中包含哪些工作？

排列工作次序：将工作分解成工序，并安排次序。形成图或表格。

估计时间：评估各工作的工作量及工作时间，计算上述工序的总时间，并做出进度计划总安排。

衡量资源：资源（人力、知识及技术、器材和原料）是否足够，如果不够应向上层反映。

组建工作团队

3、分派工作，即通过下达任务或授权将工作分派下去。在分派工作时要考虑如下几点：

要求：有心、有力了解员工的能力，不能选心有余而力不足的员工。有时间：考虑工作量，不要将大量的工作分派给最能干的下级（使得他忙得不可开交）。

有人缘：需要大量协调的工作，应由人缘好的员工承担。

作计划需要工具，简单的工具对于编排日常计划就够用，这些工具有：清单、流程图。而对于较复杂的工作（如项目）的计划，则要用较复杂的工具，如：计划评审技术(Programe Evaluation Review Technique, PERT)，利用网络图表示计划，关键路线和关键工序，MS Project 是比较实用的软件。

4、计划制定之后，就要跟进和督办：

- 订立标准

- 量度表现：

- 比较表现及标准：进度偏差和质量偏差，如果偏差在可容忍度内便不用干扰和矫正。

- 矫正行动：对于超过容忍度的偏差，从三个方面来矫正，（1）评价员工表现，看是否由于员工表现不佳而造成的，通过激励员工或更改人手来调整；（2）审查任务程序，看是否流程上有问题，通过改善工作程序；（3）评价进度指标，如果进度指标定得过高，则要对进度指标进行调整。

- 风险处理：如果偏差通过矫正不能解决，则评估是否产生风险，进入风险处理程序，这里不对风险管理进行讨论，可参考项目管理书籍。

四、制定计划种常用方法（难点）

1、滚动计划法

(1) 概念：滚动计划又称滚动式计划法。滚动计划法是根据运筹学的重要分支规划论的原理，编制灵活、有弹性的计划，使企业在适应市场需求的同时，保持生产的稳定和均衡的计划管理，是企业进行全面管理、编制和修改计划的一种科学方法。

(2) 滚动计划程序及应用范围

五年计划由于时间较长，计划期内预测的准确性难度较大，若采用年度计划又太短，因此有的企业采用三年滚动计划（中期计划），其程序如图所示。

	预测	预测		
2008 年	2009 年	2010 年		
计划	2009 年	2010 年	2011 年	
	计划	2010 年	2011 年	2012 年
		计划		

三年滚动计划的程序

从图中可以看出，编制 2008 年计划时对 2009 年、2010 年进行预测，将 2008 年的计划与后两年的计划衔接起来。根据 2008 年的实际执行情况及修正因素等调整 2009 年计划，并对 2010 年、2011 年进行预测。形成“干当年、看明年、想后年”的格局，使企业始终有一个比较切合实际的中期计划用以指导生产。

(3) 滚动计划法的特点：

- ◇ “分段编制，近细远粗”
- ◇ 针对计划执行情况和环境
- ◇ 变化定期修订未来的计划，
- ◇ 逐渐向前推移使中短期计
- ◇ 划相接合的方法。

优点：

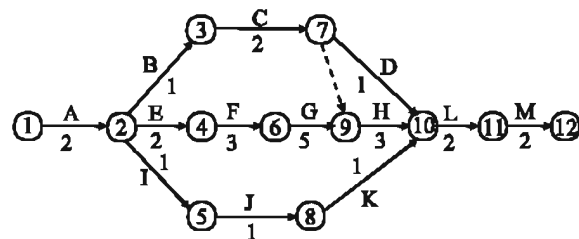
- ◇ 使计划更加切合实际，由于滚动计划相对缩短了计划时期，加大了对未来估计的准确性。
- ◇ 使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。
- ◇ 大大增强了计划的弹性，从而提高了组织的应变能力。

缺点：计划编制的工作量较大

2、网络计划法

网络图

网络图是网络计划技术的基础。任何一项任务都可分解成许多步骤的工作，根据这些工作在时间上的衔接关系，用箭线表示它们的先后顺序，画出一个由各项工作相互联系、并注明所需时间的箭线图，这个箭线图就称作网络图。



1. “ \longrightarrow ”，工序。虚工序：在图中用“ $-\cdots\rightarrow$ ”表示。

2. “○”，事项。是两个工序间的连接点。

3. 路线。网络图中由始点事项出发，沿箭线方向前进，连续不断地到达终点事项为止的一条通道。

比较各路线的路长，可以拔出一条或几条最长的路线。这种路线被称为关键路线。关键路线上的工序被称为关键工序。关键路线的路长决定了整个计划任务所需的时间。关键路线上各工序完工时间提前或推迟都直接影响着整个活动能否按时完工。确定关键路线，据此合理地安排各种资源，对各工序活动进行进度控制，是利用网络计划技术的主要目的。

五、目标管理（重点）

1、目标设计的原则

与企业战略相关联；突出财务指标；关注部分突出问题；简化；易于衡量；可控。

SMART - 精明原则

Specific: 具体的描述；

Measurable: 可以衡量的；

Achievable: 可以通过努力实现的；

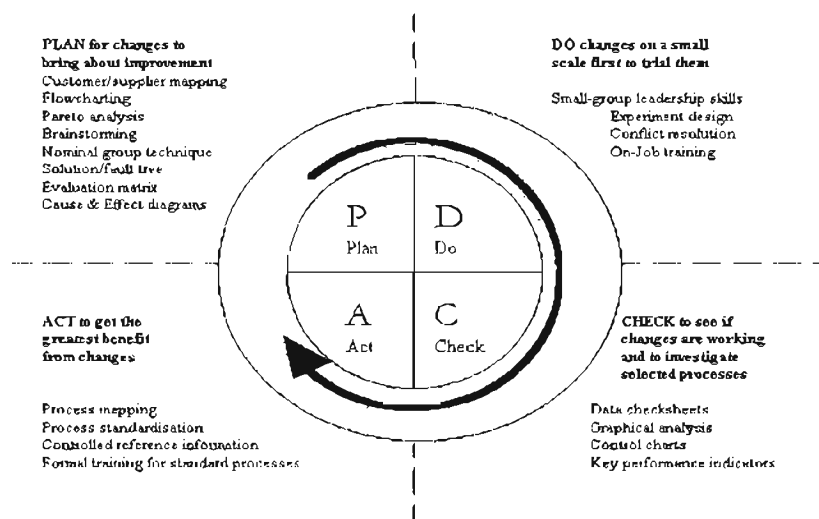
Result oriented: 有结果导向性的；

Timed: 有时间性的。

2、目标管理与PDCA循环

目标管理的P〔计划〕阶段； 目标管理的D〔实施〕阶段

目标管理的C [检查] 阶段; 目标管理的A [处置] 阶段



3、目标管理法的评价

(1) 目标管理的优点

① 目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。对于那些在技术上具有可分性的工作，由于责任、任务明确目标管理常常会起到立竿见影的效果，而对于技术不可分的团队工作（TNE）则难以实施目标管理。

② 目标管理有助于改进组织结构的职责分工。由于组织目标的成果和责任感图划归一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。

③ 目标管理启发了自觉，调动了职工的主动性、积极性、创造性。由于强调自我控制，自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气。

④ 目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

(2) 目标管理的缺点

在实际操作中，目标管理也存在许多明显的缺点，主要表现在：

① 目标难以制定。组织内的许多目标难以量化、具体化；许多团队工作在技术上不可解；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得组织的许多活动制订数量化目标是很困难的。

② 目标管理的哲学假设不一定都存在。Y理论对于人类的动机作了过分乐观的假设，实际中的是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

③目标商定可能增加管理成本。目标商定要上下沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

④有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

★ 学生自学知识

一、生产作业计划的概念

生产作业计划是生产计划工作的继续，是企业年度生产计划的具体执行计划。它是协调企业日常生产活动的中心环节。它根据年度生产计划规定的产品品种、数量及大致的交货期的要求对每个生产单位（车间、工段、班组等），在每个具体时期（月、旬、班、小时等）内的生产任务做出详细规定，使年度生产计划得到落实。

二、生产作业计划具有三个方面的显著特点

1、计划期短，生产计划的计划期常常表现为季、月，而生产作业计划详细规定月、旬、日、小时的工作任务；

2、计划内容具体，生产计划是全厂的计划，而生产作业计划则把生产任务落实到车间、工段、班组、工人；

3、计划单位小，生产计划一般只规定完整产品的生产进度，而生产作业计划则详细规定各零部件，甚至工序的进度安排。

三、生产作业计划的主要任务包括

生产作业准备的检查；制定期量标准；生产能力的细致核算与平衡。编制生产作业计划的主要依据是：年、季度生产计划和各项订货合同；前期生产作业计划的预计完成情况；前期在制品周转结存预计；产品劳动定额及其完成情况，现有生产能力及其利用情况；原材料、外购件、工具的库存及供应情况；设计及工艺文件，其它的有关技术资料；产品的期量标准及其完成情况。

四、生产作业计划的形式

1、从纵向方面来分

根据企业的具体情况，生产作业计划有厂部、车间和工段（班、组）三级作业计划形式。厂部生产作业计划由企业生产科负责编制，确定各车间的月度生产

任务和进度计划；车间级生产作业计划由车间计划调度室负责编制；工段级生产作业计划由工段计划调度员负责编制，分别确定工段（班、组）或工作地月度、旬（或周）以及昼夜轮班的生产作业计划。

2、其它方面来分

生产作业计划又可分为流水线加工生产作业计划、周期性生产类型的生产作业计划和适应需求变动的生产计划。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

关于对冯凯问题的解决方案任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团 队 分 工 合 理 (10%)	团 队 合 作 良 好 (15%)	任 务 准 备 充 分 (15%)	方 案 内 容 完 整 (20%)	方 案 科 学 可 行 (30%)	任 务 汇 报 (10%)	总 分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

关于冯凯班长问题的解决方案-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容完整 (20%)	方案科 学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

关于冯凯班长问题的解决方案-团队互评表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容完整 (20%)	方案科 学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询相关企业在生产计划的组织实施方面的相关依据及计划工具表格

2. 聘请企业生产班组长谈工作经验，对各团队所提供的解决方案的可行性进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

实践任务

学生通过上次任务实施和评价，对决策的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

- 1、分组讨论案例《目标管理缺少什么》，并完成案例思考题。
- 2、调研某企业一线管理者平时制定计划的类型、方法及如何实施。
- 3、任务结束后分组进行 PPT 汇报。

项目小结

任务实施情况：

计划是管理工作的一项基本职能。组织中的任何一项管理活动都需要按计划执行，否则就是盲目的行动，组织目标也就难以实现。对于基层管理人员更应该明确如何将计划落实与行动，计划的有效实施离不开目标管理。目标管理是一个组织的上下级管理人员和组织内的所有成员共同制定目标，共同实施目标的一种管理方法。目标管理的核心，是建立有效的目标体系的建立并运用 PDCA 循环，将目标转化成执行力。

学习情境 2-2 执行层管理——组织职能

情景描述

六月份的公司年度招聘后，让冯凯所在的手工组装组也注入了新的力量。5名刚毕业的电子专业技校生被分到了冯凯的手下。冯凯高兴的同时，也有些忧虑，虽然他们具备相关的专业技能，但是要很快的适应工厂的工作环境，恐怕还需要对他们进行培训。

为了省时省力，冯凯草草了事的组织他们开个短会，大体介绍了一下班组情况，就让他们上岗了。可是没过几天问题出现了，这几名新员工要么作业不规范、要么经常迟到，甚至有一名小伙子上班不穿工作服，还留齐肩长发。如果这些问题不能及时解决，3个月的试用期过后，能剩下几名新员工就成了未知数。

【任务导入】

同学们，请你们帮冯凯分析一下，为什么新员工在接受培训后会出现以上问题？你认为冯凯的培训方式合适么？

任务书：

2-2-1 新员工岗前培训-小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，讨论冯凯对新入职员工工作的培训是否恰当，需要补充哪些内容。

任务编号	2-2-1	任务名称	新员工岗前培训- 小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解新员工培训的目的、方式。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间		地点		
团队成员				
任务分工				
讨论过程				

结论	
存在的问题	

2-2-2 基层管理者组织培训方案

要求同学们先了解该企业背景（组织文化、规章制度、岗位说明书、作业规范等）基础上，查阅相关理论知识，结合冯凯的现状，制定对员工的组织培训的方案。

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
2-2-2	基层管理者组织培训方案		
任务说明	1. 在做方案之前, 首先需要分析新员工目前存在的问题。 2. 需要查阅相关资料了解基层组织培训的相关知识（注意区别与中、高层培训下属的内容和方式）。 3. 运用计划、企业文化、工作分析等综合知识制作员工组织培训的方案。		
任务内容	1. 调查研究基层班组长如何组织基层员工培训。 2. 根据冯凯面临的实际问题，编制培训方案。		
可行性分析			
任务评价			

--	--

【任务分析】

任务一 让学生进入情景并分析班组长面临的实际问题,理解基层管理者如果采用不恰当的培训将会造成的后果,并进一步引导学生讨论问题发生的原因及解决问题的方法。

任务二 在任务一的基础上进行拓展,让学生通过调查资料与理论的自主学习,结合情景中出现的问题,编制基层观者组织培训详案。

在实施任务时,团队队长一要负责好分工,注意团队成员之间的合作;二是注意作好书面记录,以便任务结束时对成员进行公平的考核;三是在查阅信息时,要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、岗前培训的必要性

岗前培训是新员工在组织中发展自己职业生涯的起点。岗前培训意味着新员工必须放弃某些理念、价值观念和行为方式,适应新组织的要求和目标,学习新的工作准则和有效的工作行为。企业在这一阶段的工作要帮助新员工建立与同事和工作团队的关系,建立符合实际的期望和积极的态度。岗前培训的作用主要有以下几个方面:

1、让新员工掌握干好本职工作所需要的方法和程序,也就是说,他们工作起来更富有成效,犯错误的可能性更小。

2、使新员工不仅了解本职工作,而且了解企业,了解企业的价值观和发展目标。

3、使新员工增加对工作和企业良好的感觉,因为他们胜任自己的工作,还因为企业关心他们,能够帮助他们获得成功。

二、岗前培训的内容

新员工加盟企业时,他们的所见所闻会形成对企业的第一印象,而且这种印象会持续很长时间。新员工第一天上班对企业的感觉会形成对企业整体和工作效率的看法。企业对于岗前培训的安排以及岗前培训的质量向新员工传递了这样一

个信息：企业在其他方面的安排和质量是怎样的。

新员工的岗前培训主要有两方面事情：

首先，岗前培训要使新员工感到他们加盟企业是受欢迎的。他们为自己的这一决定感到满意。好的岗前培训会在和谐的气氛中把新员工介绍给企业同仁，帮助他们熟悉工作环境，让他们轻松地愉快地成为团队中的一员。

其次，岗前培训要使新员工了解必要的知识和技能，了解企业的运作程序，使他们熟悉企业的设施和他们的岗位责任。

有效岗前培训主要包括的要素有：使员工成为正式成员的信息；有助于员工了解企业体制的信息；建立员工归属感的信息；企业的历史和经营哲学；企业的目的和目标；使员工熟悉自己岗位职责的信息。

培训内容归纳为以下几个方面：

1. 思想、企业组织文化培训。
2. 岗位工作说明、业务培训。
3. 管理制度、规章制度培训。

三、岗前培训的方法（重点）

（一）意志培训 意志培训的形式主要是军训，其目的是为了培养新人的吃苦耐劳的精神、朴素勤俭的作风和团队协作的意识。

（二）认知培训 认知培训主要包括企业概况、企业主要管理者介绍、企业制度、员工守则、企业文化宣讲等内容，学习的方式实行集中培训。认知培训结束后一定要进行认知性的测验，以强化企业的各项基本知识在员工脑中的记忆和理解。

（三）职业培训 职业培训是为了使新员工尤其是刚走出校门的学生完成角色转换，成为一名职业化的工作人员。其内容主要包括：社交礼仪、人际关系、沟通与谈判、科学的工作方法、职业生涯规划、压力管理与情绪控制、团队合作技能等，培训的方式是集中培训，尽可能采用互动式，让新员工在互动的过程中领悟所学的知识，这样才能在以后的工作中运用自如。当然，职业培训结束时还是可以进行考核的，建议采用开放式的考核方式，比如论文或者情景模拟等。

（四）技能培训 技能培训主要是结合新员工即将上任的工作岗位而进行的专业技能培训，现在很多的企业的“师徒制”就是技能培训的表现形式之一。有两

种培训模式：一是集中培训，即将岗位技能要求相同或相似的新员工集中起来进行培训，这样可以扩大技能的传播范围，节约培训成本，但沟通难以深入，并且要达到一定的人数才适合集中培训；一是分散式培训，即由技能熟练的老员工对相应岗位的新人进行指导，并确定指导责任制，一名老员工可以指导一名或多名新员工。

四、针对生产型企业劳动培训的方法（重点、难点）

在劳动培训过程中，根据目标，选择适当的技法或技法组合是非常重要的。常用的劳动培训技法主要有以下一些：

1、讲义法，是指就一定论题，由专门教师讲授。但在讲授过程中注意对听讲者能力进行了解，听写和调配听讲者，保证取得良好的效果。

2、讨论法，是指就具体、现实的问题，以见习、实习、调查研究等为前提，对问题的发现和问题的解决进行充分讨论，在体验讨论的同时，期待由此而带来态度变化的效果。由此有“自由讨论”、“小组讨论”和“座谈会”等方法。

3、事例研究法，是指以一个事例为材料，对问题进行分析、研究、提出解决问题的方法，启发处理问题的能力。

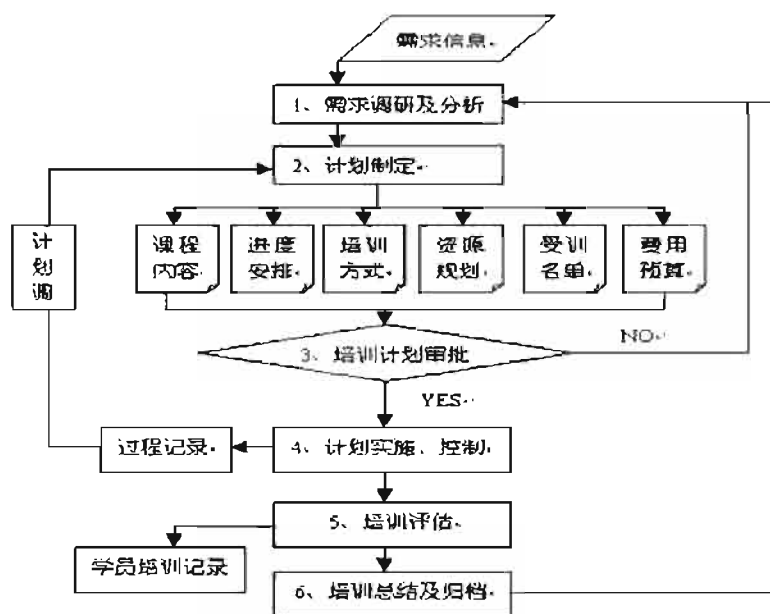
4、角色演技法，是指以包含问题的简单场面作基础，使参加者给登场人物分派角色，并试作出实际结论。这对于人与人之间的关系训练和工作技能的提高是有效的，有利于迅速适应实际工作环境。

5、业务竞赛，是指使用企业经营实践模型，进行实际模拟，其结果被作为实际业绩来反映的一种竞技。

6、整个工作场所的训练，是指将同一工作场所的全体人员集中起来，在整个工作场所进行训练的项目，它超越了原来的教育、训练概念，以工作场所的“组织风气的变革”作为最终目标。原则上，各工作场所的管理、监督者是训练有素的领导人。

五、培训工作的组织（重点）

总体培训流程图



1、培训需求分析（what? who? how?）

态度、知识、技巧与技能

2、培训计划与方案的设计

内容：确定培训目标、培训对象、确定培训形式、确定培训时间、确定培训地点、确定培训设施、选择培训方法、设置培训课程、选择培训师、签订培训协议等。

培训需求的调查方法（任务：分组设计选择培训需求的调查法，进行调研）

问卷法、核心人物访谈法、讨论法、工作观察法。

3、培训实施：具体培训方法？员工培训经费的预算（直接传授、敏感性训练、情境化教学、游戏法、野外拓展、角色扮演、案例分析）

4、培训评估：四级评估

组织的一项战略性工作，富有挑战性。

员工培训不仅对企业，对员工本人也是非常有益的。如：有利于增强员工的就业能力

有利于获得较高收入的工作机会；有利于增强职业的稳定性等。

由于人事测评具有多种用途，企图只以一种综合性测评来满足多种需要是不现实的。

（1）确定奖金：

工作业绩（对组织目标的贡献） —— “回顾性”

(2) 提薪:

业绩、态度、能力等 —— “展望性”(预计被考评者今后可能发挥多大作用)

(3) 职务调整(保留、调动、解聘等):

适应性考察(素质、智力、能力等)

(4) 晋升: 人事测评中最重要的部分。

全面评价(素质、智力、能力、工作态度、成绩等)

(5) 绩效反馈: 反映组织对自己工作的承认程度及今后努力方向。

一个长期不进行人事考评的组织会使员工逐步丧失工作热情。

(6) 培训的依据:

(7) 发现内部问题: 职责不明、关系不清。

促进内部沟通: 上下级明确要求及努力方向。

★ 学生自学知识

一、 企业组织文化的内涵

(一) 概念

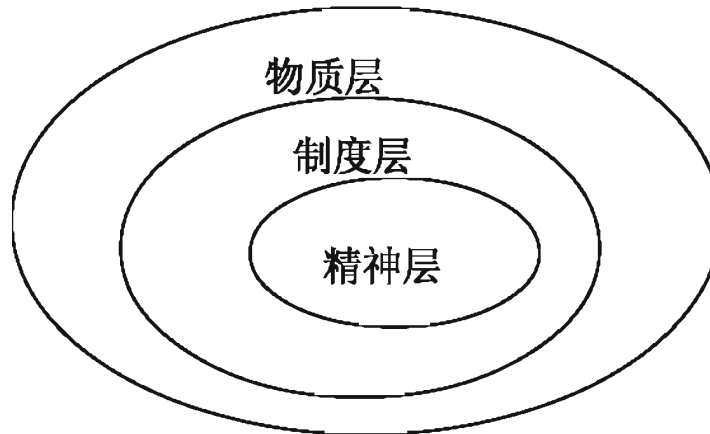
企业组织文化则是企业在生产经营实践中,逐步形成的,为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、宗旨、精神、价值观和经营理念,以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。企业组织文化是企业的灵魂,是推动企业发展的不竭动力。

(二) 企业组织文化的结构

企业的精神层为企业的物质层和制度层提供思想基础,是企业文化的核心,制度层约束和规范精神层和物质层的建设;

企业的物质层为制度层和精神层提供物质基础,是企业文化的外在表现和载体。

企业文化的结构:



1、物质层，这是企业文化的表层，是企业创造的物质文化，是形成精神层和物质层的条件，她主要包括以下几方面的内容：

（1）企业的外貌：自然环境、建筑风格、办公室和车间的设计和布置、绿化美化情况，污染的治理等是人们对企业的第一印象

（2）产品的特色、式样、外观、包装

（3）技术工艺设备特性

（4）企业的纪念物

企业造型和纪念性建筑，包括厂区雕塑、纪念碑、纪念林、英模塑像（IBM的 THINK 的标语）企业纪念品 企业文化传播网络，包括企业自办的报纸、刊物、有限广播，闭路电视，计算机网络，宣传栏，广告牌等。

2、精神层：它主要指企业领导和员工共同信守的基本信条、价值标准、职业道德、及精神风貌。其中企业文化的内核——价值观

企业文化的精神层包括 7 个方面：企业最高目标、企业哲学、企业核心价值观、企业精神、企业风气、企业道德、企业宗旨

价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度。说白了，价值观就是人的追求。要什么不要什么，追求什么反对什么，喜欢什么讨厌什么，都属于是价值观的范畴。价值观是企业文化建设的灵魂，是员工心中的灯塔，是企业文化建设的依靠。任何文化建设都是以某种价值观的倾向为核心的，企业文化建设也不例外。经营思想的革新、企业综合素质的提高都要以某种价值观为指导，中外企

业概莫能外。

3、制度层包括:

一般制度: 它规范和约束职工的行为, 如财务制度、生产管理制度、岗位责任制度;

特殊制度: 指企业的非程序化制度。如总结表彰制度、干部员工平等对话制度等;

企业风俗: 指企业长期相传下来的, 约定俗成的典礼、仪式、行为习惯、节日、活动等。

二、岗位说明书认知（相关举例见助学材料）

岗位说明书是工作分析结果, 其内容包括:

1、工作描述: 主要包括工作概况(标识)、工作目的(概述)、工作职责(主要工作内容、工作权限和工作结果等)、工作条件和物理环境、社会环境、聘用条件

2、工作规范: 一般要求、生理要求、心理要求

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时, 团队队长一要负责好分工, 注意团队成员之间的合作; 二是注意作好书面记录, 以便任务结束时对成员进行公平的考核; 三是在查阅信息时, 要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书, 并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报, 组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问, 该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录, 根据这些记录进行评价。具体的评价表如下:

基层管理者组织培训详案任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	内容完 整 (20%)	培训方 案 科学可 行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

基层管理者组织培训详案任务书-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	内容完 整 (20%)	培训方 案 科学可 行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

基层管理者组织培训详案任务书-团队互评表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	培训内 容完整 (20%)	培训方 案 科学可 行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业在对新进员工培训时所制定的培训计划，进行对照寻找差距和不足。
2. 邀请某企业班组长畅谈对员工实际培训时所实施的方法与内容，对学生所做方案的可行性进行评价。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生通过上次任务实施和评价，对培训的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

- 1、观看这幅漫画和下面的这则新闻评论，大家讨论这种做法是否恰当，从培训的目的、方式、效果等方面谈谈你对员工培训的理解？



南京一老总培训新员工，要求洗马桶，直到喝下一杯自己洗干净的马桶中的水。

漫画/张兮兮

作

者：司马童

新员工进公司，老总亲自培训，要求员工洗马桶，直到敢于喝下一杯自己洗干净的马桶中的水才算合格。这种近乎苛刻的训练方式已在南京一家玉器公司多次上演，总有部分新员工做不到而离开公司。（9月24日《华商报》）

- 2、以小组为单位，分析以下案例：《他该怎么办？》
- 3、带着案例中的问题，实际调查某企业寻求解决方案。
- 4、学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

基层管理者对一线员工培训的培训目的是增强员工对企业的归属感和主人翁责任感；增强企业凝聚力，将企业文化的思想与内涵落实于工作中；培训能提

高员工综合素质以尽快胜任岗位工作。对基层管理者在培训的过程中，更应该注重方法、方式及考核办法的选择。

学习情境 2-3 执行层管理——领导职能

情景描述:

冯凯的班长工作越做越顺手，大部分的员工对他的工作也十分支持。但是有些小的问题还是时常出现：例如有人对公司的管理和绩效工资不满，影响工作效率；有些员工时常抱怨工作太累，影响了工作积极性；班组内出现了小团体，拉帮结派，扯皮事件经常发生；也有人还向冯凯侧面反映安排工序不合理，把轻快的工作安排其喜欢的人干……

面对这些问题冯凯意识到，作为一名班长不仅要以身作则的去监督、落实、指导生产任务的完成，还要有效的去激励下属，让大家跟自己一条心才能把工作做好。

【任务导入】

同学们，请你们帮助冯凯分析一下，当手下的员工工作积极性不高时，作为班长该如何调动他们的积极性？当员工的个人利益与工作目标发生冲突时，该如何进行协调呢？

任务书:

2-3-1 基层班组长激励员工的方法-小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，讨论冯凯班长应该采用哪些方式、方法去调动员工的积极性？哪些问题是班长可以解决的，哪些问题是属于班长的权限？

任务编号	2-3-1	任务名称	基层班组长激励员工的方法 —小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解激励的相关理论及具体激励方法的应用。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间			地点	
团队成员				

任务分工	
讨论过程	
结论	
存在的问题	

【任务分析】

此项任务涉及的是激励的相关问题，学生需要掌握激励理论相关知识，还且还需要了解基层管理者具体的激励方法，区别与中、高层管理者激励方法的不同。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、激励的概念

激励(motivation)：通过采取一定措施满足员工的需要和愿望，调动其积极性，激发工作潜能，从而促进组织目标实现。

二、激励的方法与选取不同激励方法的原则

◇ 内在激励法：（1）工作丰富化（2）职工参与管理

◇ 外在激励法：（1）奖励（2）培训

◇ 原则：（1）物质利益原则（2）公平原则（3）差异化与多样化原则

三、激励的过程（重点）

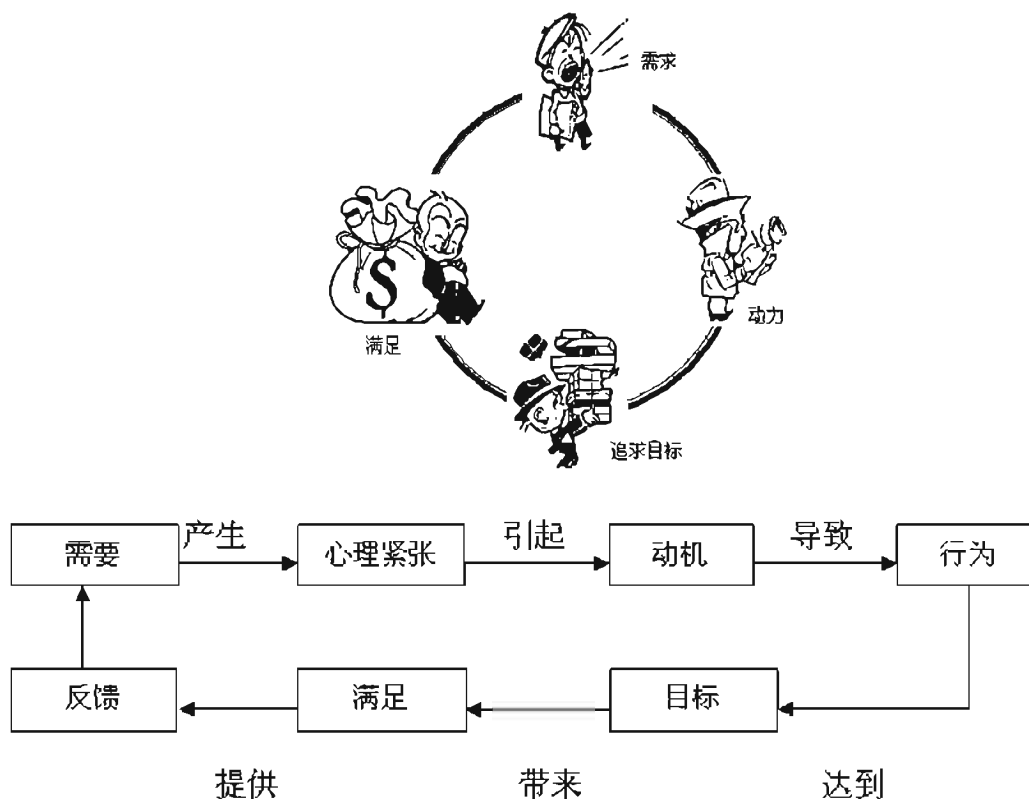


图 5-1 人的行为过程

激励的实质就是通过一定的手段对人的需求或动机施加影响从而达到引导、改变、强化人的某种行为的目的，换言之，激励过程是一个引导、改变和强化人的行为的过程。因此，研究激励必须首先了解人的行为过程。

人的行为过程的起点是需要。需要是人们得到某种事物或达到某种目标的渴求、欲望。人的需要既包括基本的生理需要，也包括各种社会需要。除最基本的生理需要外，人的需要往往不是独立的、内生的，而是受环境影响的。例如女士们看到杂志封面上的漂亮人物，可能会引起购买化妆品的欲望；有人本科生毕业后在工作岗位上受挫，可能会激发起攻读硕士、博士学位的想法。

当人的需要未得到满足时，心理上往往会产生不安和紧张（典型的如抽烟、吸毒、上网），这种心理的紧张状态会引致一种内在的驱动力，使人倾向于采取某种行为来满足需要，这种驱动力就是动机。当然，在一定范围内或外部条件下，这种驱动力不足以使人采取现实的行为。但是，当这种驱动力或动机达到一定程度时，人们就会采取一系列寻找（搜索）、选择、接近和达到目标的现实行为。

如果人的行为达到了目标,就会产生生理或心理上的满足。这个过程是重复性的。

四、常用的激励理论及应用（重点、难点）

※内容型激励理论※

（一）马斯洛的需要层次论

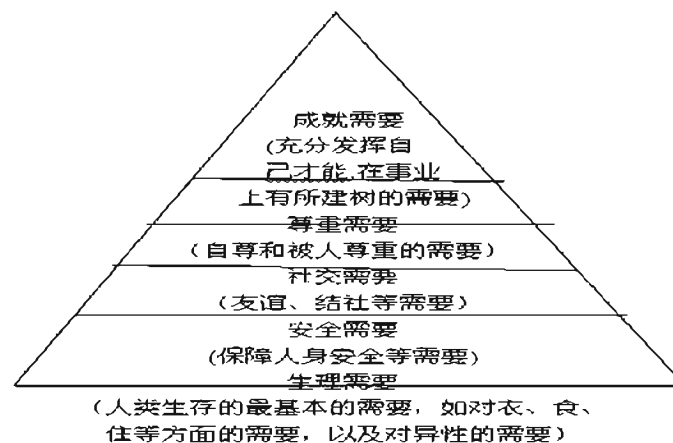


图 5-2 马斯洛的需要层次图

人本主义的美国社会心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人的动机理论》中提出了需要层次理论, 系统地阐述了人类需求的规律。

1、需要层次论内容

人类的需要分为 5 个层级

第一生理需要。这是人类为了维持其生命最基本的需要, 也是需要层次的基础。若衣食住行、空气和水等这类要求得不到满足, 人类的生存就成了问题。从这个意义上来说, 这些基本的物质条件是人们行为最强大的动力。马斯洛认为, 这些需要还未达到足以维持人们生命之时, 其他需要将不能激励他们。

第二安全需要。一个人的生理需要得到一定的满足之后, 他就想满足安全的需要。即不仅考虑到眼前, 而且考虑到今后, 考虑自己的身体免遭危险, 考虑已获得的基本生理需要及其他的一切不再丧失和被剥夺。

第三社交需要。当生理及安全的需要得到相当的满足后, 社交的需要便占据主导地位。因为人类是有感情的动物。他希望与别人进行交往, 避免孤独, 希望与伙伴和同事之间和睦相处, 关系融洽。他希望归属于一个团体以得到关心、爱护、支持、友谊和忠诚。

第四尊重需要。当一个人开始满足归属感的需要以后，他通常不只是满足做群体中的一员，而且要产生自尊的需要。即希望别人尊重自己的人格和劳动，对自己的工作、人品、能力和才能给予承认并给予公正的评价。希望自己在同事之间有较高的地位、声誉和威望，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。

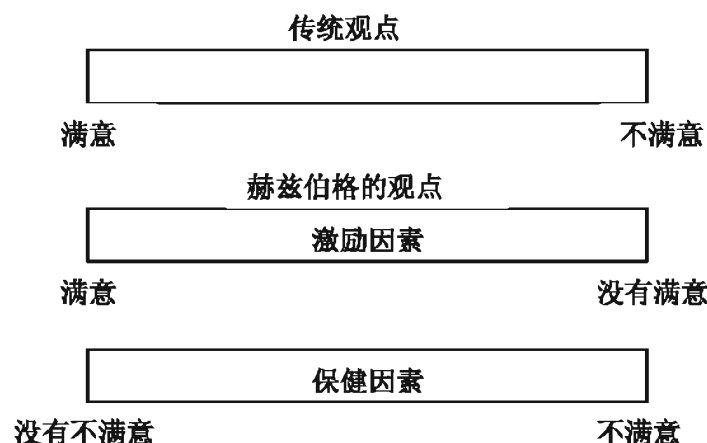
第五自我实现的需要。马斯洛认为这是最高层次的需要，当自尊的需要得到满足以后，自我实现的需要就成为第一需要。自我实现的需要就是要实现个人理想和抱负、最大限度地发挥个人潜力并获得成就，实现自我价值。它是一种“希望能成就他独特性的自我的欲望，希望能成就其本人所希望成就的欲望”。这种需要往往是通过胜任感和成就感来获得满足的。

（二）赫兹伯格的双因素论

1、双因素理论的内容

双因素理论是由美国心理学家赫兹伯格首先提出来的。通过对 200 名工程师和会计师进行有结构的访谈，要求雇员讲述几项以前他们对于自己工作感到“非常满意”和“非常不满意”的体验，赫兹伯格发现，人在工作中获得满意感是激励工作行为的重要因素，而导致满意和不满意的因素性质完全不同

他提出了双因素理论，主张将导致满意和导致不满意的两类因素区别对待。一类是能够导致员工产生高水平工作满意的因素，称作“激励因素”；另一类是能够防止人们产生不满的因素，称作“保健因素”。



2、马斯洛理论与赫兹伯格观点的比较

马氏理论		赫氏理论	
自我实现	↔	工作的挑战性	激励因素
尊重	↔	成就	
		晋升	保健因素
		褒奖	
社交	↔	人际关系	
		公司政策	
安全	↔	上司的素质	保健因素
		工作环境	
生理	↔	薪金	保健因素
		个人	

3、双因素理论在管理中的运用

A：正确处理保健因素与激励因素的关系

首先，不应忽视保健因素，但又不能过分地注重于改善保健因素。双因素理论指出，满足员工保健因素，只能防止反激励，并没有构成激励。赫兹伯格通过研究还发现，保健因素的作用是一条递减曲线。当员工的工资、奖金等报酬达到某种满意程度后，其作用就会下降，过了饱和点，还会适得其反。

其次，要善于把保健因素转化为激励因素。保健因素和激励因素是可以转化的，不是一成不变的。

B：有效运用内在激励和外在激励

双因素理论实际上说明了对员工的激励可分为内在激励和外在激励。内在激励是从工作本身得到某种满足，这种满足能促使员工努力工等，积极进取。外在激励是指外部的奖励或在工作以外获得的间接满足，这种满足有一定的局限性，

只能产生少量的激励作用。

第一，改进员工的工作内容，进行工作任务再设计，实行工作丰富化，从而使员工能从工作中大感到成就、责任和成长。

第二，对高层次管理者来说，应简政放权，实施目标管理，减少过程控制，扩大低层次管理者、员工的自主权和工作范围，并敢于给予他们富有挑战性的工作任务，使他们的聪明才智得到充分发挥。

第三，对员工的成就及时给予肯定、表扬，使他们感到自己受重视和信任。

※过程型激励理论※

（一）弗鲁姆的期望理论

1. 期望理论的基本内容

期望理论是由维克多·弗鲁姆在20世纪60年代提出的。他认为，某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。用公式可表示为：

$$M = V \cdot E$$

其中：M——激发力量。这是指调动一个人的积极性，激发出人的内部潜力的强度。

V——目标效价。指达成目标都对于满足个人需要其价值的大小。

E——期望值。这是指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率。

期望理论实质是着眼于3种关系，这些也是调动人们工作积极性的3个条件。

（1）努力——绩效关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目的，如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目的的概率较高，就会有信心，就可能激发出很强的工作力量。

（2）绩效——奖励关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，这种奖励是广义的，既包括提高工资、多发奖金等物质方面的奖励，也包括表扬、自我成就感、得到同事们的信赖、提高个人威望等精神方面的奖励，还包括晋升等。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励，就有可能产生工作热情，否则就可能没有积极性。

（3）奖励——个人目标关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方

面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因而对于不同的人，采用同一种办法给予奖励能满足的需要程度不同，能激发出来的工作动力也就不同。

2. 期望理论在管理中的运用

(1) 确定适宜的目标

人的行为总是指向一定的目标。管理者要增加目标的吸引力，必须设立适宜的目标。所设立的目标既要有一定的挑战性，又要让人觉得有实现的可能性，经过努力能够达到。

(2) 提高员工的期望值

根据期望理论，人们对自己的行为能否导致工作绩效和最终实现目标的期望值越大，他们的激励水平就越高。因此，管理人员可以通过指点、指导和培训的办法，明确提高员工对通过努力实现预期目标的期望，以充分调动他们的积极性。

(3) 增强工作绩效与所得报酬之间的关联性

关联性强意味着员工的高工作绩效将导致报酬的提高，因此完成工作任务在员工心中的效价将会提高，进而提高其激励水平。为此，一要明确完成什么工作得什么奖励；二要使员工认识这种奖励与工作绩效有联系；三要使员工相信只要努力工作，绩效就能提高。

(4) 正确认识报酬在员工心中的效价

人们对其从工作中得到的报酬的评价（效价）是不同的，有的人重视薪金，有的人更重视挑战性的工作。因此，管理者应重视组织的特定报酬同员工的需要相符合，注意采用差别激励。

※行为改造型激励理论※

(一) 斯金纳的强化理论

1. 强化理论的基本内容

强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳等人提出的一种理论。他提出了一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，这就是强化理论，也叫做行为修正理论。

2. 强化的类型

第一种：正强化，又称积极强化。当人们采取某种行为时，能从他人那里得到某种令其感到愉快的结果，这种结果反过来又成为推进人们趋向或重复此种行为的力量。

第二种：负强化，又称消极强化。它是指通过某种不符合要求的行为所引起的不愉快的后果，对该行为予以否定。

惩罚是负强化的一种典型方式，即在消极行为发生后，以某种带有强制性、威慑性的手段（如批评、行政处分、经济处罚等）给人带来不愉快的结果，或者取消现有的令人愉快和满意的条件，以表示对某种不符合要求的行为的否定。

第三种：自然消退，又称衰减。它是指对原先可接受的某种行为强化的撤消。由于在一定时间内不予强化，此行为将自然下降并逐渐消退。

正强化是用于加强所期望的个人行为；负强化和自然消退的目的是为了减少和消除不希望发生的行为。这三种类型的强化相互联系、相互补充，构成了强化的体系，并成为一种制约或影响人的行为的特殊环境因素。

3. 强化理论在管理中的运用

（1）经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。

（2）要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。

（3）小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励，首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。

（4）及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。

（5）正强化比负强化更有效。所以，在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

★ 学生自学知识

学生通过相应激励理论的学习，以小组为单位查阅相关资料和进行企业调研，了解激励手段的具体应用。

自学要点：

1、结合激励理论的不同类型，搜集相匹配的激励方法。

2、基层班组长主要采用的激励方法。

判断下面几种方法中，哪些方法可适用于基层管理者对下属的激励，哪些不适用。

- 1) 目标激励：个振奋人心，切实可行的奋斗目标，可以起到鼓舞和激励的作用，所谓目标激励，就是把大、中、小和远、中、近的目标结合起来，使人在工作中每时每刻都把自己的行动与这些目标联系起来。目标激励包括设置目标、实施目标和检查目标。
- 2) 奖励激励：这是常见的一种方法。奖励要物质与精神相结合。方式要不断创新，新颖刺激和变化刺激的作用是比较大的，重复多次的刺激，作用就会减退，刺激也会减少。
- 3) 支持激励：要善于支持员工的创造性建议，把员工蕴藏的聪明才智挖掘出来。支持激励包括：尊重下级的人格、尊严首创精神，爱护下级的积极性和创造性；信任下级，放手让下级排忧解难，增加下级的安全感和信任感；当工作遇到差错时，承担自己应该承担的责任，创造一定的条件，使下级能胜任工作。
- 4) 关怀激励：了解是关怀的前提。作为一个管理者，对下属员工要做到“八个了解”，即了解员工的姓名、籍贯、出身、家庭、经历、特长、个性、表现；“八个有数”，即对员工的工作情况、身体状况、学习情况、经济状况、家庭成员、住房状况、兴趣爱好和社会交往有数。
- 5) 榜样激励：通过具有典型性的人物和事例，营造典型示范效应，让员工明白提倡或反对什么思想、作风和行为，鼓励员工学先进、帮后进。要善于及时发现典型、总结典型、运用典型。
- 6) 团队激励：通过给予团队荣誉，培养集体意识，从而产生自豪感和荣誉感，形成一种自觉维护团队荣誉的力量。各种管理和激励制度，要有利于团队意识的形成，从而形成个性与共性的“三马车”（企业、部门和

个人)合力作用。

- 7) 数据激励: 用数据显示成绩和贡献, 能更有可比性和说服力地激励员工的进取心。对能够定量显示的各种指标, 都要尽可能地进行定量考核, 并定期公布考核结果, 这样可使员工明确差距, 迎头赶上。
- 8) 政策激励如改良绩效工资标准。
- 9) 物质奖励(如提薪、提福利待遇等)
- 10) 惩罚表现不好的员工, 开除员工。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时, 团队队长一要负责好分工, 注意团队成员之间的合作; 二是注意作好书面记录, 以便任务结束时对成员进行公平的考核; 三是在查阅信息时, 要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书, 并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报, 组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问, 该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录, 根据这些记录进行评价。具体的评价表如下:

基层班组长激励员工的方法任务书-老师评价表

评价 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇报 (30%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

基层班组长激励员工的方法任务书-团队自我评价表

评价 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇 报 (30%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

基层班组长激励员工的方法任务书-团队互评表

评价 标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇报 (30%)	总分 100

★ 企业评价

聘请某企业基层管理人员，对部分团队的任务书进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生通过上次任务实施和评价，对激励的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

1、观看 FLASH 动画：理想服务员-老板如此激励员工【经典励志动画】，讨论对员工进行这样的说教式激励是否有效，为什么？如果在你的团队里碰上这样员工，该怎么办？



- 2、以小组为单位，分析以下案例：《施科长没有解决的难题》
- 3、企业调研：调研某企业，了解其人员激励的方法，并讨论各种激励方法的适用情境。
- 4、任务结束后分组进行 PPT 汇报。学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

激励是领导工作的一个有机组成部分。有效的领导者必须能充分的调动员工的积极性，使其潜能最大限度的发挥出来。为此，领导者要着实了解员工的需要和动机是什么，并通过一定的激励手段和激励过程使其个人需要的满足与组织目标的达成能同时得到实现。

内容型激励理论着眼于研究组织应该提供什么方面的刺激或激励因素，使其同员工的内在需要相匹配并发生共鸣，以产生激励作用。在人的需要和动机研究中最具影响的主要是需要层次理论和双因素理论。

过程型激励理论，该理论主要考察人如何产生特定的行为，因此研究的是从动机产生到采取行动满足需要的内在心理和行为过程。期望理论、公平理论是其中两个代表性的理论。

行为改造型激励理论把个人看作“黑箱”，试图避免涉及人的复杂心理过程而只讨论人的行为，也即只研究某一种行为及其结果对以后行为的影响。

学习情境 2-4 执行层管理——控制职能

情景描述:

冯凯所在的电子公司今年准备上市，公司组织制造部门经理、各班组长、仓库管理人员、品质部管理人员参加了北京前程伟业组织的《5S 现场管理与精益生产管理》培训。培训内容主要有：5S 现场管理、打造价值流程、标准化作业、准时化作业。部长希望冯凯能借此机会，整顿班组，保质保量按时完成生产任务。

因为在前两个月的质检部门的抽检报告中发现，质量问题的 80%都集中在手工组装组，于是冯凯下定决心将现场管理的方法应用自己的班组，纠正班组的不良风气，提高产品合格率，在管理上更上一个台阶。

【任务导入】

同学们，请思考并讨论冯凯应该从哪些方面改进班组的管理，如果将 5S 现场管理的具体方法应用于班组整顿中，冯凯该如何去做？

任务书：2-4-1 基层班组长现场管理与控制应用-小组讨论

要求每个小组成员各抒己见，采用头脑风暴的方式将现场管理的内容与方法列出来，通过搜集资料与集体研究，为冯凯班长的班组改革提出建设性意见。

任务编号	2-4-1	任务名称	基层班组长现场管理与控制应用 用一小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了现场管理的相关知识。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间			地点	
团队成员				
任务分工				
讨论过程				

结论	
存在的问题	

【任务分析】

此项任务涉及的是管理职能中的控制职能，通过学生的讨论与调查研究，去理解现场管理对于基层管理的重要性，并能够将现场管理与控制的方法应用于实践。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、现场控制（重点）

（一）什么是现场控制

现场控制是指在某项活动或者工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督，以保证活动 and 行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。现场控制是一种主要为基层主管人员所采用的一种控制方法。

现场控制活动的标准来自于计划工作所确定的活动目标、政策、规范和制度；现场控制的重点是正在进行的计划实施过程；现场控制的有效性主要取决于主管人员的个人素质，因此，主管人员的言传身教将发挥很大作用。

进行现场控制时，要避免单凭主观意志进行工作，主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以计划或标准为依据，服从组织原则，遵从正式指挥系统的统一指挥，逐级实施控制。

（二）现场控制的条件

对于一个组织来说，实现有效的现场控制必须具备的条件。

1、较高素质的管理人员。在现场控制中，管理者没有足够的时间对问题进行深入细致的思考，也很少有机会和他人一起分析讨论，常常依靠自身的知识、能力和经验，甚至是“直觉”，及时发现并解决问题，需要管理人员具有较高的

素质。

2、下属人员的积极参与。现场发生的问题常常是程序化的，多数操作性较强，注重问题的细枝末节。管理者在按照计划对下属实施控制过程中，必须多听取下属人员尤其是一线人员的意见和建议。

3、适当的授权。在现场控制过程中，管理人员必须及时发现问题、解决问题，不应当也不能事事都向上级请示，以免造成工作中断和贻误战机。所以，担负现场控制责任的管理人员应当拥有相应的职权。

4、层层控制，各司其职。一般而言，现场控制是上级管理者对下级人员的直接控制。一个管理组织中，可能同时存在多个管理层级，有效的现场控制必然由最熟悉情况的管理人员实施，这样才能保证全面深入了解问题并提出最为切实可行的方案，这样还可以避免多头控制和越级管理。

（三）现场控制的内容

- 1、向下级指导恰当的工作方法和工作过程。
- 2、监督下级的工作以保证计划目标的实现。
- 3、发现不合标准的偏差时，立即采取纠正措施。

二、现场管理（重点、难点）

（一）概念：

现场管理就是指用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具）、料（原材料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。现场管理是生产第一线的综合管理，是生产管理的重要内容，也是生产系统合理布置的补充和深入。

（二）基本内容

1. 现场实行“定置管理”，使人流、物流、信息流畅通有序，现场环境整洁，文明生产；
2. 加强工艺管理，优化工艺路线和工艺布局，提高工艺水平，严格按工艺要

求组织生产，使生产处于受控状态，保证产品质量；

3. 以生产现场组织体系的合理化、高效化为目的，不断优化生产劳动组织，提高劳动效率；

4. 健全各项规章制度、技术标准、管理标准、工作标准、劳动及消耗定额、统计台帐等；

5. 建立和完善管理保障体系，有效控制投入产出，提高现场管理的运行效能；

6. 搞好班组建设和民主管理，充分调动职工的积极性和创造性。

(三) 5S 管理

1、5S 管理概述

重点：5S 的来历和作用

它起源于日本，是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理，这是日本企业独特的一种管理办法。

5S 是日文 SEIRI (整理)、SEITON (整顿)、SEISO (清扫)、SEIKETSU (清洁)、SHITSUKE (修养) 这五个单词，因为五个单词前面发音都是“S”，所以统称为“5S”。它的具体类型内容和典型的意思就是倒掉垃圾和仓库长期不要的东西。

2、5S 的内容与功能

5S 是日文 SEIRI (整理)、SEITON (整顿)、SEISO (清扫)、SEIKETSU (清洁)、SHITSUKE (修养) 这五个单词，因为五个单词前面发音都是“S”，所以统称为“5S”。它的具体类型内容和典型的意思就是倒掉垃圾和仓库长期不要的东西。

整理：要与不要，一留一弃

整顿：科学布局，取用快捷

清扫：清除垃圾，美化环境

清洁：洁净环境，贯彻到底

素养：形成制度，养成习惯

整理的目的：

- 腾出空间
- 防止误用、误送
- 塑造整洁的工作场所



■整理

就是区分必需和非必需品，现场不放置非必需品：

△将混乱的状态收拾成井然有序的状态

△5S 管理是为了改善企业的体质

△整理也是为了改善企业的体质

△整理的程序：

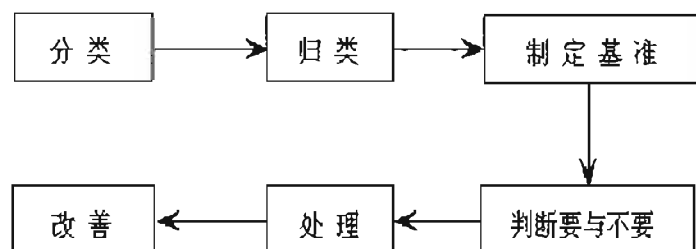
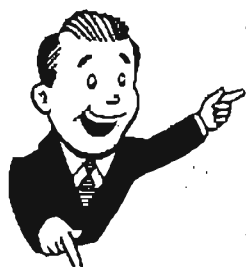


图3-1 整理的过程



整顿的目的：

- 使工作场所一目了然
- 减少寻找物品的时间
- 有个整整齐齐的工作环境

■整顿

就是能在 30 秒内找到要找的东西，将寻找必需品的时间减少为零：

△能迅速取出

△能立即使用

△处于能节约的状态

所谓整顿的三要素，指的是场所、方法和标识。判断整顿三要素是否合理的依据在于是否能够形成物品容易放回原地的状态，如图 3-2。当寻找某一件物品时，能够通过定位、标识迅速找到，并且很方便将物品归位。

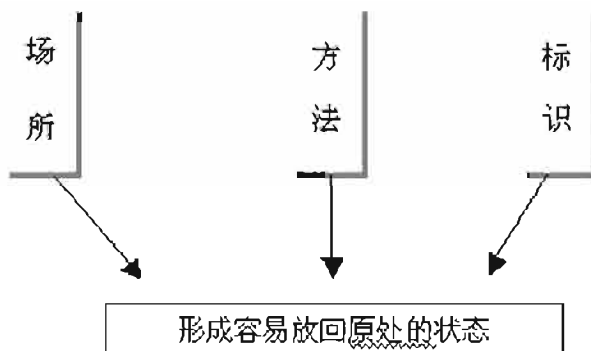


图3-2 整顿良好的表现

■ 清扫

将岗位保持在无垃圾、无灰尘、干净整洁的状态，

清扫的对象：

△地板、天花板、墙壁、工具架、橱柜等

△机器、工具、测量用具等

■ 清洁

将整理、整顿、清扫进行到底，并且制度化；管理公开化，透明化。

■ 修养

对于规定的事，大家都要认真地遵守执行。

△典型例子就是要求严守标准，强调的是团队精神

△养成良好的 5S 管理的习惯

具体的内容见下表

5S 含义表

中文	日文	英文	典型例子
整理	SEIRI	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库
整顿	SEITON	Neatness	30 秒内就可找到要找的东西
清扫	SEISO	Cleaning	谁使用谁负责清洁（管理）
清洁	SEIKETSU	Stangardisation	管理的公开化、透明化

修养	SHITSUKE	Discipline and training	严守标准、团队精神
----	----------	-------------------------	-----------

3、5S 管理的功能

✓ 改善和提高企业形象

整齐、整洁的工作环境，容易吸引顾客，让顾客心情舒畅；同时，由于口碑的相传，企业会成为其它公司的学习榜样，从而能大大提高企业的威望。

✓ 促成效率的提高

良好的工作环境和氛围，再加上很有修养的合作伙伴，员工们可以集中精神，认认真真地干好本职工作，必然就能大大地提高效率。

✓ 改善零件在库周转率

需要时能立即取出有用的物品，供需间物流通畅，就可以极大地减少那种寻找所需物品时，所滞留的时间。因此，能有效地改善零件在库房中的周转率。

✓ 减少直至消除故障，保障品质

优良的品质来自优良的工作环境。工作环境，只有通过经常性的清扫、点检和检查，不断地净化工作环境，才能有效地避免污损东西或损坏机械，维持设备的高效率，提高生产品质。

✓ 保障企业安全生产

整理、整顿、清扫，必须做到储存明确，东西摆在定位上物归原位，工作场所内都应保持宽敞、明亮，通道随时都是畅通的，地上不能摆设不该放置的东西，工厂有条不紊，意外事件的发生自然就会相应地大为减少，当然安全就有了保障。

✓ 降低生产成本

第六个目的，强调的是降低生产成本。一个企业通过实行或推行 5S，它就能极大地减少人员、设备、场所、时间等这几个方面的浪费，从而降低生产成本。

✓ 改善员工的精神面貌，使组织活力化

第七个目的，可以明显地改善员工的精神面貌，使组织焕发一种强大的活力。员工都有尊严和成就感，对自己的工作尽心尽力，并带动改善意识形态。

✓ 缩短作业周期，确保交货

推动 5S，通过实施整理、整顿、清扫、清洁来实现标准的管理，企业的管理就

会一目了然，使异常的现象很明显化，人员、设备、时间就不会造成浪费。企业生产能相应地非常顺畅，作业效率必然就会提高，作业周期必然相应地缩短，确保交货日期万无一失了。

4、开展 5S 管理的工具

工具：

(1) 现场管理三大工具之一：标准化

所谓标准化，就是将企业里有各种各样的规范，如：规程、规定、规则、标准、要领等等，这些规范形成文字化的东西统称为标准（或称标准书）。制定标准，而后依标准付诸行动则称之为标准化。那些认为编制或改定了标准即认为已完成标准化的观点是错误的，只有经过指导、训练才能算是实施了标准化。

(2) 现场管理三大工具之二：目视管理

目视管理是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理手段，也是一种利用视觉来进行管理的科学方法。

所以目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式。综合运用管理学、生理学、心理学、社会学等多学科的研究成果。

(3) 现场管理三大工具之三：看板管理

管理看板是发现问题、解决问题的非常有效且直观的手段，尤其是优秀的现场管理必不可少的工具之一。

管理看板是管理可视化的一种表现形式，即对数据、情报等的状况一目了然地表现，主要是对于管理项目、特别是情报进行的透明化管理活动。它通过各种形式如标语/现况板/图表/电子屏等把文件上、脑子里或现场等隐藏的情报揭示出来，以便任何人都可以及时掌握管理现状和必要的情报，从而能够快速制定并实施应对措施。因此，管理看板是发现问题、解决问题的非常有效且直观的手段，是优秀的现场管理必不可少的工具之一。

★ 学生自学知识

一、目视管理

1、概述

含义：看得见的管理、一目了然的管理、图示管理；凭借眼睛视察而能看出生

产现场的异常所在。

特征：公开化、视觉显示。

基本要求：统一、简明、醒目、实用、严格。

三要点：透明化、状态视觉化、状态定量化。

目的：形象直观、透明化、产生良好的心理和生理效应。

2、目视管理的内容（4M1E 和 PQCDSM）

- ✓ 生产进度图表化和公开化（P/D）。
- ✓ 规章制度、工作标准以及时间标准的公开化（M/P）。
- ✓ 现场人员的着装要统一化，实行挂牌管理（Man）。

3、目视管理的方法

五类生产、现物、质量、设备、安全管理，涉及多个方面如物流图，岗位板等。

4、目视管理的实施（四步）

- ✓ 成立目视管理推行领导小组
- ✓ 设定目视管理项目
- ✓ 准备目视管理用具
- ✓ 开展目视管理活动

要点：目标明确、全员参与、建立激励机制、常抓不懈、领导重视

二、定置管理

1、含义：生产要素中人、物、场所三者之间的关系，使之达到最佳组合状态。

2、内容

（1）人与物的结合状态确定定置区域

（2）定置的分类：按管理范围、工厂实践活动

（3）定置管理中的信息媒介：物品的位置台账——该物在何处；定置管理图——该处在哪里；场所标志——这儿是该处；现货标示——此物即该物。

3、定置管理的方法

（1）基本原则：整体性与相关性；适应性与灵活性；最大的操作方便和最小的不愉快。

（2）现场调查，定置管理方法图；提出改善方案；定置管理设计；方案的评估。

4、定置管理的实施

(1) 步骤：清除与生产无关之物；按定置图实施定置；放置标准信息标牌。

要点：有图必有物；有物必有区；有区必挂牌；有牌必分类；按图定置；按类存放。

【举例】观察企业生产现场中有没有出现下面“症状”：

- 工作场所摆得零零乱乱，以及工作空间有一种压抑感；
- 找一件东西，不很清楚他放在何处？要花较长时间才找到他；
- 车间有用和无用的物品同时存放，活动场所变得很小；
- 作业场所车道被堵塞，行人、搬运无法通过；

通过定置管理管理，如何帮助企业去找到改善的“良方”？

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

基层班组长现场管理与控制应用任务书-老师评价表

评价 指 标 团队	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇报 (30%)	总分 100
--------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------	--------------------	---------------	-----------

序号						

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

基层班组长现场管理与控制应用任务书-团队评价表

评价 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇 报 (30%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

基层班组长现场管理与控制应用任务书-团队互评表

评价 标 团队 序号	团队分工 合理 (10%)	团队合作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	任务单 填写 (30%)	任务汇报 (30%)	总分 100

★ 企业评价

邀请某企业基层管理人员，对部分团队的任务书进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生在对控制的相关知识有了感性和理性的认识后，在此基础上，再次给学生布置一些案例分析，提高学习解决实际问题的能力，检验学生知识的掌握情况。

1、以下物品，你认为哪些物品允许放在办公桌上，哪些不允许放置？

电话号码本 1 个

台历 1 个

三层文件架 1 个

电话机

笔筒 1 个

照片（如玻璃板下）

图片（如玻璃板下）

文件夹（工作时间除外）

工作服

工作帽

答案：

要（允许放置）	不要（不允许放置）
1. 电话号码本 1 个	11. 照片（如玻璃板下）
2. 台历 1 个	12. 图片（如玻璃板下）
3. 三层文件架 1 个	13. 文件夹（工作时间除外）
4. 电话机	14. 工作服
5. 笔筒 1 个	15. 工作帽

2、案例分析：空间为什么总不够用

海南某企业建设了好几个厂房，但没过多久，公司领导发现，空间仍然不够用。于是，公司开始在厂房之间搭建天棚作为临时仓库，希望等有空余地方的时候再拆掉这些临时仓库。但是，公司领导却发现，堆放物品依然越来越多！

看完上面这个案例后，您有何感想？您认为这家企业的问题出在什么地方？如果您作为这家企业的领导，学习完 5S 管理的知识后，您打算如何做？请简要阐述您的观点。

项目小结：

任务实施情况：

控制工作是管理职能环节中的最后一环，其对管理活动中的重要性可见一斑。对于基层管理者做好现场管理可以说是重中之重。做好现场管理工作，不仅要求现场的基层管理者具有一定的管理经验，还必须对现场各工种的诸多环节了如指掌，熟悉各工种的基本作业，并能够把握生产线各种管理要素，把现场管理工作处理得井然有序、有条不紊。

基层管理者在现场不但要有良好的形象，更重要的是要以公司利益为重，处处从公司的大局出发，站在公司立场处理问题，以现场品质质量为中心，杜绝人为消耗，为公司节能降耗。更为重要的是全体员工在基层管理者这种模范带头作用的激励下，思想上形成共识，整个团队在积极进取的良好氛围中就能创造出更

大的成绩。