

好班组，用“六型”，管理现代化，促进班组创新；
抓班组，创“六型”，苦练基本功，推动班组升级！

学习提高素质

安全保障生命

创新增强活力

现代企业“六型” 班组创建指南

—王明哲◎著—

“六型”班组：新型企业班组的创建指南，
班组长搞好班组建设与管理的得力助手！

和谐凝聚人心

效益节约资源

技能提升效率

XIANDAI QIYE LIUXING
BANZU CHUANGJIAN ZHINAN

 中国言实出版社

，用“六型”，管理现代化，促进班组创新；
，创“六型”，苦练基本功，推动班组升级！



XIANDAI QIYE LIUXING
BANZU CHUANGJIAN ZHINAN

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业“六型”班组创建指南/王明哲著. -- 北京: 中国言实出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5171-1012-5

I. ①现… II. ①王… III. ①班组管理-指南 IV.
①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 288584 号

责任编辑: 周汉飞

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编: 100037

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 13.75 印张

字 数 145 千字

定 价 38.00 元 ISBN 978-7-5171-1012-5

前言 PREFACE

班组是现代企业的“细胞”，是企业中最小的基层组织和单位，在企业生产、建设和发展中起着基石的作用。班组建设状况、班组成员的素质和技能构成状况，直接决定着企业的生产和发展，决定着企业的效益，决定着企业的远景和战略目标能否如期实现。班组不仅承担着生产任务，同时也承载着员工安全、员工培养、文化建设、管理服务等多种任务。班组看似简单、容易被人忽视，但其职责和职能却并不容人忽视。我们常说，企业的安全在班组、文明在班组、服务在班组、管理在班组、质量在班组、创新在班组、技术在班组、效益在班组、成果也在班组，由此可见班组的重要性。

班组的发展经历了一个由简单到复杂的过程，现代班组是由最早的单一管理型的班组发展而来的，期间经历了“四型”班组和“五型”班组两种类型的班组。在这一发展过程中，“五型”班组应该是较完备的班组，因为它是以六大功能驱动为基础的6T班组建设。但仍然存在一些缺陷，如忽视知识管理、缺少人文建设、全员能力素质培育不够等。因此，在班组建设理论上提出了第五级班组的概念。第五级班组是以知识管理为核心的班组模式——以班组的隐性、显性知识扩散、共享、应用、革新的运作管理为支撑，以班组人文建设为核心，以培育全员能力素质为根本来提升班组绩效，塑造核心竞争力。创建“六型”班组是与第五级班组的概念相一致的，成为现代企业发展的新要求。

不同的单位和部门对于“六型”班组的定义并不完全一样，在本书中，编者将“六型”班组定义为“学习型、创新型、和谐型、技能型、效益型和安全型”班组。这一方面是由于这些班组类型是企业的发展过程中所需要创建的，具有较大的共性和普遍性；另一方面，以上所述的“六型”班组相对而言也更具概括性，其内涵在很大程度上可以涵盖其他的班组类型，如“效益型、安全型”与“清洁型、节约型”在内容上就有共同之处；而技能型班组的提出，则将班组的技能建设视为一项必需工作，也提醒企业和班组的管理者对员工技能改进的重视。

本书的内容从总体上看可分为两个部分：一部分是围绕“六型”班组创建的基本理论展开的，主要阐述了“六型”班组的由来、“六型”班组的八项修炼以及班组管理者的素质要求；另一部分则从具体的角度详细阐述了“六型”班组创建的内容，以及创建“六型”班组的意义、方法、标准、步骤、检查考核和总结等。

其中学习型班组重在学习能力和系统思考的建设，并在自我超越的基础上提高班组的心智能力；创新型班组则要求培养班组员工的创新能力，开发创新思维等；和谐型班组则注重班组和谐人际关系的建立，以及班组和谐文化的培育；技能型班组则要求普遍提高员工技能，打造一支优秀的员工队伍；效益型班组要求通过管理、成本控制和文化建设等途径以提高班组的效益；安全型班组注重员工的安全和健康，以为企业提供良好的人力保障。

本书内容全面、具体，为新时期创建新型班组提供了一些较好的视角，并展示了具体的创建途径，适合于企业领导、班组长和广大员工阅读。由于编者水平有限，成书时间仓促，书中难免有错漏之处，敬请读者和业内人士批评指正。同时，书中引用了某些著作、论文等相关研究成果及内容，并没有一一列出，在此一并致谢！

第一章 升级班组管理——推行全新班组管理模式

班组的发展经历了一个由简单到复杂、由低级形态到更高级形态的发展过程。就“六型”班组的形成而言,首先是单一型管理的班组,其次逐步进化成为“四型”班组、“五型”班组。相对于早期阶段,这些班组虽然有了很大的进步,但仍然存在着许多缺陷,因此创建“六型”班组成为现代企业发展的必然趋势。

1. 创建“六型”班组,打造完美的企业“细胞”/ 2
2. 不同的“六型”班组,内涵不同/ 4
3. 创建“六型”班组的基本要求和主要内容/ 6
4. 创建“六型”班组,需要全班努力/ 13

第二章 奠定创建基石——创建“六型”班组的八项修炼

创建“六型”班组不仅对员工个人提出要求,同时对团队也提出多种要求。在员工个人方面,要敢于自我超越、不断地改善心智模式,加强自我管理;对团队而言,要建立共同的愿景目标,促进团队学习,开展系统思考。而创造能力的拓展、人际沟通的加强,对个

人、对团队都是适用的。总之,在一个完整的“六型”班组中,思考能力、创造能力、学习能力和沟通能力对于个人和团队都是重要的,对于促进组织和个人发展是不可缺少的,这些能力也是班组要竭力获取并不断改进的。

1. 修炼一:敢于自我超越/ 18
2. 修炼二:改善心智模式/ 22
3. 修炼三:建立共同愿景/ 24
4. 修炼四:推进团队学习/ 28
5. 修炼五:展开系统思考/ 30
6. 修炼六:开发创造能力/ 33
7. 修炼七:进行自我管理/ 36
8. 修炼八:加强人际沟通/ 39

第三章

打铁还需自身硬——“六型”班组长的素质要求

“六型”班组的创建离不开班组长,班组长在创建活动中,处于领导和核心的地位。由于班组长的责任、地位和作用的重要性,因此对班组长的素质要求更高于普通员工:班组长管理决策能力、领导能力、沟通能力以及科学文化知识、专业技能等能力决定其是否能胜任领导创建“六型”班组的工作。也正因如此,班组长要不断提高各方面的能力,形成更加全面的素质结构。

1. 班组长是创建活动的灵魂和核心/ 44
2. 班组长要提升能力,胜任岗位/ 47
3. 班组长要以德树威信,当好“班头”/ 50
4. 班组长要敢于负责,敢于竞争/ 52
5. 班组长要善于管理,乐于学习/ 55
6. 班组长要知人善任,善于用人/ 57
7. 班组长要果断决策,高明指挥/ 59

第四章 打造高素质队伍——学习型班组的创建

“活到老,学到老”——人类在进步,社会在发展,没有永久不变的事物。随着知识经济社会的形成和信息社会的来临,知识和信息的容量在增多、更新的速度在加快。所以,在现代班组中,人人必须学习,人人必须进步,才能跟得上时代发展的步伐。

1. 导入学习型组织的理念/ 62
2. 建立班组共同愿景/ 63
3. 构建知识管理系统/ 66
4. 找到最适合班组的学习方法/ 69
5. 倡导个人学习,在工作中学习,在学习进步/ 71
6. 推行终身学习,把学习作为一生的事业/ 74
7. 组织全员学习,提升班组学习力/ 76
8. 完善班组学习方法,创建学习型班组/ 79

第五章 创新才能生存——创新型班组的创建

“创新,是一个民族进步的不竭动力”,这句话道出了创新的重要性。创新的内容很多,有观点创新、技术创新、方法创新、管理创新、制度创新,等等。只有不断创新、力争创新,才能打破常规,破除陋习,推动企业和班组的改造、进步与发展。

1. 创新才能进步,营造创新氛围/ 84
2. 培养班组员工的创造性思维,提高创新能力/ 86
3. 学习尖端知识,创新管理方法/ 90
4. 开展岗位创新,培育新型员工/ 93
5. 重视创新型人才的品质培养,奠定创新的基石/ 97
6. 鼓励合理化建议,打造创新型班组/ 98

7. 培养班组创新人才,增强班组创新力/ 100

第六章 全面提高效益——效益型班组的创建

什么是效益?简单地说,就是对投入与产出进行比较中而形成的收益:投入少而产出多,则效益高;反之,则效益低。效益是企业发展的生命线。企业效益好就能有更多的积累用于扩大生产,员工的福利待遇也会更好,生产积极性也就会更高。班组是企业产品的一线现场,班组的生 产状况往往决定产品的质量,因而也决定企业的核心竞争力和效益。

1. 效益型班组的创建方法/ 104
2. 向管理要效益——改善管理模式,激活员工潜能/ 107
3. 向成本要效益——规范成本预算,控制成本/ 110
4. 向现场要效益——开展现场 5S,消除现场浪费/ 113
5. 向质量要效益——实现质量“零缺陷”,杜绝质量损失/ 115
6. 向节约要效益——树立节约理念,培育节约文化/ 117
7. 向活动要效益——开展“五小”活动,提升班组效益/ 120

第七章 技能促进发展——技能型班组的创建

员工技能是决定企业生产和发展的重要因素,员工素质和技能的好坏直接决定产品的质量,也在一定程度上决定班组和企业的生产效率。因此,通过各种方式提高员工的技能,改善员工的技能状况,是创建技能型班组的必备条件。

1. 加强技能培训,建设高素质的员工队伍/ 124
2. 提高技能水平,开展新型“传帮带”活动/ 127
3. 促进技能升级,开展技术革新和科技创新/ 129
4. 推行岗位练兵,培养“多面手”和“全能工”/ 133

5. 重视专业技能,培养专家型员工/ 135
6. 开展劳动竞赛,打造技能型班组/ 137

第八章 和谐铸就力量——和谐型班组的创建

中华民族是一个崇尚和谐、和睦的民族,和谐文化是中华传统文化之一:如“和为贵”“和而不同”“和生万物”等。作为企业基层组织,创建和谐型班组也是班组建设的重要内容之一。班组员工要和谐相处,友爱互助,要形成相互尊重、相互理解的班组人际氛围,建立起积极的班组和谐文化。这样的班组才能形成实现企业战略目标的向心力和凝聚力,才能更好地促进企业发展。

1. 以和为贵,让和谐成为班组的共同追求/ 142
2. 加强沟通,建立和谐的沟通渠道/ 145
3. 以人为本,尊重每一个员工/ 150
4. 互相帮助,全班共同进步和成长/ 153
5. 推行民主,杜绝“一言堂”/ 156
6. 处好班组关系,减少矛盾和冲突/ 158
7. 提高员工素质,以自我和谐促进班组和谐/ 161

第九章 安全至高无上——安全型班组的创建

没有安全和健康保障,企业就难以长久地维持。不断发生的生产安全事故,警示我们必须加强班组的安全建设,员工的人身安全与健康是企业的财富;没有安全便没有一切。因此,安全意识的培养,安全制度的遵守,安全文化的建设,安全保障机制的健全,安全事故的预防,安全隐患的排除,是创建安全型班组所必须考虑的,也是确保班组安全和员工安全的必备条件。

1. 完善班组安全制度/ 168
2. 培养员工安全意识/ 171

3. 开展班组安全教育/ 174
4. 加强安全生产检查/ 177
5. 构建班组安全文化/ 180
6. 消除班组安全隐患/ 183
7. 预防班组安全事故/ 189

第十章 总结检查评比——创建“六型”班组的检查与考核

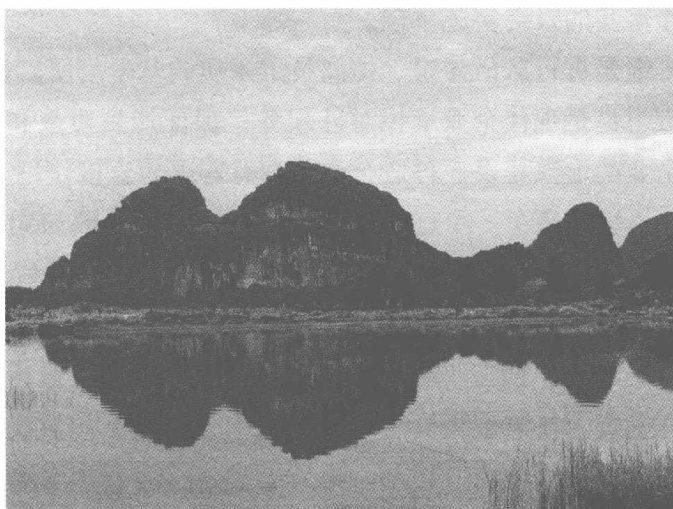
反馈工作也是“六型”班组创建工作中的重要一环,它主要是通过总结、检查和评比等活动进行的。通过总结和检查,可以找出工作中存在的问题、积累成功的经验,从而加以改进和提高;通过评比,提高了员工创建“六型”班组的积极性,也有利于班组和员工之间相互学习、取长补短,为创建更加复合型的班组创造条件。

1. 建立“六型”班组考核系统/ 194
2. 完善“六型”班组检查制度/ 197
3. 开展“六型”班组创建评比/ 199
4. 创建“六型”班组的总结/ 202

第一章

升级班组管理

——推行全新班组管理模式





创建“六型”班组，打造完美的企业“细胞”

班组是现代企业的基本单位，是企业的“细胞”，是企业生产和建设的前沿阵地、一线现场。如果给班组下个确切的定义，“班组”就是企业中最基层的组织，是企业根据劳动分工、协作和管理的需要，按照工艺原则或是不同产品以及劳务、服务或经营活动而划分的基本作业团队；是企业的操作层，承担着企业具体的生产作业或服务任务，具备与其在企业中的地位相适应的管理职能和职责。由此看来，班组不仅是生产单位，同时也是管理和服务单位；其职责和职能是多方面的。班组的职责和职能，具体地说，可以包括以下几个方面：

首先，班组是完成运营任务的基本单位。班组作为构成运营工作的基本单位，管理水平高低、班组人员素质如何，直接影响着生产任务和服务质量，影响各项指标的完成。

其次，班组是运营管理的基础。班组是企业各项规章制度、工作流程、具体工作落实的最终实施单位。

再次，班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所。

最后，班组也是现代企业承担对外服务、保证产品质量和信誉的基本单位，对于企业的形象建设、打造企业品牌有着更为直接作用。

我国企业班组经历了一个逐渐发展的过程，从以依靠班组长的个人能力为核心的管理模式，逐步发展到以知识管理为核心的现代班组管理模式。具体地说，我国的企业班组从单一的管理型，发展到集中与分配相结合的模式，再发展到“四型”班组，然后经过全员管理，最后才形成第五级的班组管理模式。在第五级班组管理模式中，将员工的自我成长、价值实现与企业的成长、价值统一起来，为员工搭建学习的平台和发挥潜能的舞台，并实现全员参与、全方位管理、全过程控制，并以精细化管理为企

业管理的终极目标，变班组绩效为企业绩效。

传统班组经历了一个较长时间的发展过程，在这个过程中第五级班组是其较成熟、较完备的阶段，期间也就包含了“五型”班组的形成过程。“五型”班组的最早由来，应该是以抚顺石化分公司石油三厂“王海班”为原型的，在这一班组中提出要开展创建“技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型”班组（简称“五型”班组）的活动。自此，创建“五型”班组活动在许多企业中开展起来。但在不同的企业中，对“五型”班组的定义及其内涵是略有区别的。

“五型”班组最早应该是缘于抚顺石化分公司石油三厂“王海班”的经验。抚顺石化分公司石油三厂“王海班”，在生产、建设和管理过程中，首先形成了“技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型”班组（简称“五型”班组）。通过“五型”班组的建设，“王海班”成为了先进的班集体，员工技能得以快速提高，班组安全状况良好，生产效益也不断提高。因此，在2005年辽宁省总工会决定，在全省推广抚顺石化分公司石油三厂“王海班”的经验，开展创建“技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型”班组（简称“五型”班组）的活动。这也许就是我国“五型”班组的较早由来，虽然在此之前也已有过“四型”班组的提法，如清洁型、节能型、安全型、和谐型等。

后来，我国在不同的会议和文献中又提出建立“五型”社会的理念，如在2006年前，我们国家已经提出了建设学习型社会、和谐社会、安全保障型社会、资源节约型社会、环境友好型社会的概念；2002年11月党的十六大提出了“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”的战略构想；2004年9月19日，在中国共产党第十六届中央委员会第四次全体会议上正式提出了“构建社会主义和谐社会”的目标；2005年10月11日中国共产党第十六届中央委员会第五次全体会议提出：“要加快建设节约型、环境友好型社会，大力发展循环经济，加大环境保护力

度，切实保护好自然生态，认真解决影响经济社会发展特别是严重危害人民健康的突出的环境问题，在全社会形成资源节约的增长方式和健康文明的消费模式。”2006年3月27日，中共中央政治局进行了第三十次集体学习，学习的主题是“安全生产”，其中的一个关注点是“建设安全保障型社会”。这些提法尽管没有使用“五型社会”的字眼，但其具体内涵和要求却是一目了然的，这对“五型”班组的建设和“六型”班组概念的提出或许是有影响的。

“五型”班组是各行业系统在总结各行业基层建设经验的基础上，结合现代管理和时代要求提出的班组建设目标，既融入了建设学习型组织的新理念，又适应本行业系统企业生产经营安全等需要，充分体现节约优先、和谐发展的时代特色。班组建设对于企业的发展是至关重要的，只有搞好班组建设，加强基层建设，才能切实完成企业生产目标，推动企业发展，企业改革、发展与稳定才有可靠的基础。创建“五型”班组，就是为本企业未来可持续发展筑牢基石。

然而，由于不同的企业对于建设班组类型具体要求并不相同；因此，使用“五型”班组的概念并不能适合所有企业。同时随着学习型组织理论、可持续发展理念、创建和谐社会等要求的提出，也由于新的管理理论和方法的形成，遂有了“六型”班组的提法，因为它比“五型”班组的概念更有概括力，也更加全面。



不同的“六型”班组，内涵不同

然而，在不同的企业和班组中，究竟需要建设一些什么样类型的班组，具体要求和内涵是有区别的。早在使用“五型”班组概念时，各个生产单位和班组在创建“五型”班组活动时，具体的创建方法和达标要求是

不同的；并且，一般而言是参照本行业、本系统的“五型”班组样板，按照企（事）业达标、上级先进和省级或集团总公司模范三个等级标准逐步建设的，因而在内涵上也有所不同。以开展“五型”班组的石油化工行业、钢铁行业、电力动力等为例：

石油化工行业的“五型”班组内容是：学习型班组、安全型班组、清洁型班组、节约型班组和和谐型班组；

钢铁行业的“五型”班组内容是：学习型班组、创新型班组、节约型班组、安全型班组和和谐型班组；

电力动力行业的“五型”班组内容是：学习型班组、创新型班组、技能型班组、效益型班组和和谐型班组。

由此可见，不同的行业依据时代发展需要，根据行业特点，结合自身发展，分别制定“五型”班组的具体内容。

又如，全国在学习“王海班”经验的同时，也根据各自企业的特点提出了不同的“五型”版本，比如：

①安徽芜湖电信实业有限责任公司的版本：学习型、技能型、管理型、效益型、和谐型。②沈阳飞机工业（集团）有限责任公司的版本：创新型、精艺型、技能型、诚信型、和谐型。③武汉钢铁集团公司的版本：安全型、节约型、学习型、创新型、和谐型。此外，有的企业在“五型”之外又增加了创新型、技术型、质量型、精细型、服务型效益型、民管型、互助型、健康型、环优型等，但基本没有脱离“五型”范围。还有其他的版本，这里不一一列举。当然，各种版本的“五型”班组，虽然提法稍有区别，但就主要内容而言，基本上是相同的。并且由于知识和具体的管理活动以及在操作要求上具有一些共同的特征，因此不同的类型之间也有互相通融之处。如：

中国石油天然气集团公司“五型”班组的版本与“王海班”的“五型”班组的内涵基本相同，只是强调的重点不同。比如两者都体现出了：学习获得技能和创造力；安全、清洁来源于管理；节约创造效益；和谐是共同的。所以内涵基本相同。“五型”之中的各型之间也具有包含关系，比如，管理型就可以包含其他四型；学习型也可以扩展到其他四型；根据

和谐的要素也可以扩展到其他四型。

同理,“六型”班组在提法和建设上也具有上述一些相同的基本特点。在“六型”班组的具体构成上,不同的企业和单位其内容也略有出入。譬如,在有的地方提出“六型”班组是:学习型、安全型、创新型、技能型、效益型、和谐型班组;而在其他的地方则将“六型”班组定义为学习型、环保型、安康型、创新型、效益型与和谐型。此外,在有的地方将管理型作为“六型”中的一种,或是另有其他提法,如节约型、清洁型、绩优型、责任型等。在此,为了统一认识,便于阐述,我们将“六型”班组定义为“学习型、创新型、技能型、效益型、和谐型、安全型”的班组。



创建“六型”班组的基本要求和主要内容

(1) 创建学习型班组

①创建学习型班组的基本要求。学习型班组是指班组员工在重点学习岗位技能知识的基础上,全面学习市场经济、现代科技、法律法规和人文科学等方面的知识,不断拓宽知识面,钻研科研技术,优化知识结构,从而使学习知识、追求发展、自我完善成为班组成员的自觉要求,形成“学习工作化、工作学习化”的理念,使班组凝聚力不断增强,员工素质和创新能力全面提高。

创建学习型班组,要求牢固树立终身学习的理念,以提高员工综合素质、培养技能人才为目标,以开展“创建学习型班组、争做知识型员工”活动为载体,不断完善班组学习环境,努力营造学习氛围;建立、健全学习制度与激励机制,促进和激发员工学习热情;广泛开展岗位练兵和技术比武活动,提高岗位竞争能力和员工操作技能。努力把班组建设成为员工刻苦学习、增强技能、提高素质的人才摇篮。