

100%



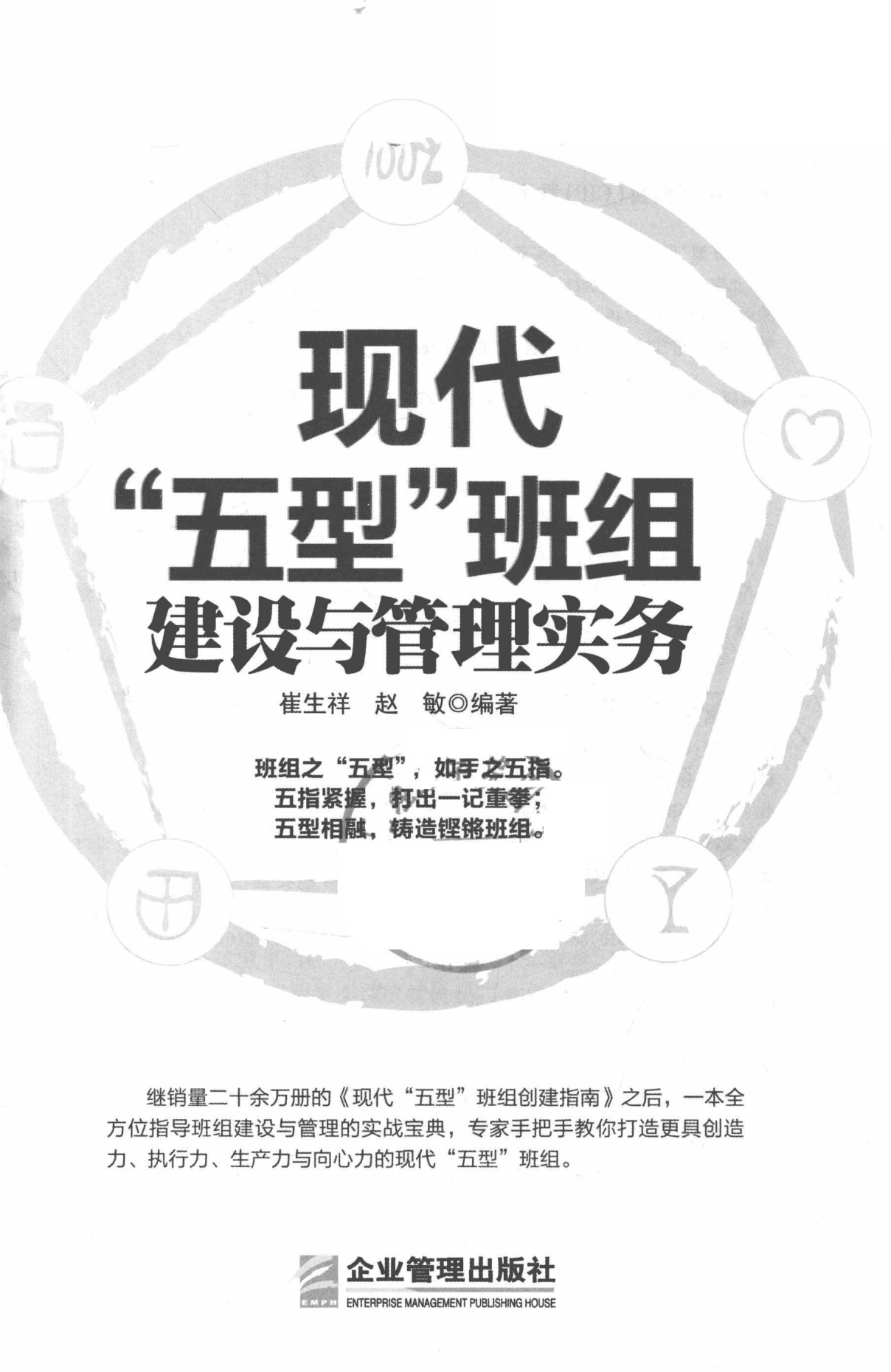
现代 “五型”班组 建设与管理实务

崔生祥 赵敏◎编著

班组之“五型”，如手之五指。
五指紧握，打出一记重拳；
五型相融，铸造铿锵班组。



继销量二十余万册的《现代“五型”班组创建指南》之后，一本全方位指导班组建设与管理的实战宝典，专家手把手教你打造更具创造力、执行力、生产力与向心力的现代“五型”班组。



现代 “五型”班组 建设与管理实务

崔生祥 赵敏◎编著

班组之“五型”，如手之五指。
五指紧握，打出一记重拳；
五型相融，铸造铿锵班组。

继销量二十余万册的《现代“五型”班组创建指南》之后，一本全方位指导班组建设与管理的实战宝典，专家手把手教你打造更具创造力、执行力、生产力与向心力的现代“五型”班组。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

现代“五型”班组建设与管理实务 / 崔生祥, 赵敏编著.

-- 北京: 企业管理出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5164-1249-7

I. ①现… II. ①崔…②赵… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 072737 号

书 名: 现代“五型”班组建设与管理实务

作 者: 崔生祥 赵敏

责任编辑: 徐金凤 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1249-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14.75 印张 215 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

班组是现代企业的“细胞”，是企业中最小的基层组织和单位，也是企业至为重要的前沿阵地，在企业生产、建设和发展中起着基石的作用。因为企业的所有工作都必须通过班组才能得到落实，班组是企业生产、经营、管理等一切活动的出发点和落脚点。只有抓好班组建设，企业的安全才有保障，企业的发展才有根基，企业的效益才有着落，企业的生存发展才有希望。“五型”班组创建活动正是为了更好地推进班组建设，壮大班组力量，提升班组能力，促进企业发展而在全国上下轰轰烈烈、蓬蓬勃勃兴起来的。

由于不同的行业、不同的生产特点和不同企业对班组的不同要求，“五型”班组的概念和内涵也不完全相同。如石化行业的“五型”分别为“学习型”“安全型”“清洁型”“节约型”“和谐型”；钢铁行业班组建设中的“五型”通常指“学习型”“创新型”“节约型”“安全型”“和谐型”；电力行业班组建设中的“五型”通常指“学习型”“创新型”“技能型”“效益型”“和谐型”。在本书中，我们选取的是最早由“王海班”定义的“五型”班组，也是应用最为广泛的定义，即“技能型”“效益型”“管理型”“创新型”“和谐型”班组。一方面，由于它是企业在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，由“王海班”首创的“五型”班组定义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“五型”班组。

创建“五型”班组，就是为企业未来的可持续发展筑牢基石，因而，自2005年辽宁省工会在全省推广“五型”班组建设活动以来，“五型”班组

创建活动在全国广泛展开,并把创建“五型”班组活动开展得有声有色,取得了巨大的成功,班组建设取得了切实而广泛的效果,班组管理水平和竞争能力都大大提高。同时也使更多的企业和企业家看到了开展创建“五型”班组活动对于班组的建设和管理,以及对于企业建设和管理的巨大推动作用,越来越多的企业班组投入到了此项活动中。

然而,随着“五型”班组创建活动的深入,新的问题又出现在大家的面前,对于创建之后的“五型”班组,如何维护和管理,以及如何使创建活动持续发挥效力,进一步推进班组建设、提升班组管理水平,没有一个清晰的方向和很好的指导。

为解决这一问题,本书应运而生。除了对“五型”班组的创建方法和步骤有详细阐述之外,重点探讨了如何对已经创建的“五型”班组进行维护和管理,并分型阐述了如何深入推进“五型”班组建设,把创建活动推向新的高度。

本书只是对如何深入推进“五型”班组建设的一种粗浅的探索,是作者在创建“五型”班组活动理论的基础之上,结合自身工作实践,不断学习思考、广泛收集相关资料、并总结阐述而形成的一孔之见。囿于作者自身水平和见识的不足,书中难免有错谬之处,敬请广大读者和业内人士批评指正。书中引用了部分作者的著作、论文等相关研究成果及内容,在此一并致谢!

第一章

从创建到完善,狠抓“五型”班组建设筑牢班组管理基石

班组是企业最小的单位,也是企业最关键的基石。俗话说:“基础不牢,地动山摇;基础扎实,坚如磐石”,创建“五型”班组的目的是,就是要筑牢企业的基石,以班组的安全、高效、稳定、和谐保障企业的安全、高效、稳定、和谐和发展。因而,创建“五型”班组,一开始就要抓实、抓牢、抓好,并不断强化,逐渐完善,从各个方面使班组管理呈现全新气象,从而夯实班组管理基石,促进班组管理的进一步深化。

1. “五型”班组,现代班组建设的全新标杆 / 2
2. 创建“五型”班组,做好准备是关键 / 7
3. 现代“五型”班组创建的内容 / 10
4. 现代“五型”班组创建的总目标 / 16
5. 现代“五型”班组创建的标准 / 17
6. 现代“五型”班组创建的步骤和方法 / 21
7. 创建“五型”班组的具体措施 / 26
8. “后创建时代”“五型”班组的建设 / 28

第二章

建设“五型”班组,班组长是核心和关键

我们常说,班组工作好不好,班组长是关键。建设“五型”班组也是一样,班组长至关重要。无论是在“五型”班组的创建时代还是“后创建时代”,一个威信十足、技能过硬、品格高尚、善于领导的“全能型”班组长,都是关系班组建设和管理好坏的核心和关键因素。

1. “五型”班组建设需要一个“全能型”班组长 / 34
2. 修炼品行,提高班组长的威信 / 36
3. 提升素质,强化班组长的领导力 / 39
4. 率先垂范,当好“领头羊” / 43
5. 控制情绪,提高自身心理承受力 / 48
6. 树立主人翁意识,搞好“五型”班组建设 / 52

第三章

建设“技能型”班组,大力培养“专家型”员工

班组是生产的第一线,班组的技能水平直接决定班组的生产和效益。因而,建设“五型”班组,必须持续不断地狠抓技能提升,立足于岗位,着眼于班组,采取多种措施,全力培养“多能工”“全能工”“专家员工”“金牌员工”,全面提升班组技能水平,使“技能型”班组的招牌更响更亮。

1. 开办技能培训班,提高班组全员技能 / 56
2. 抓好班组“传帮带”活动,培养技能精英 / 59
3. 推行岗位大练兵,培育岗位“全能工” / 62
4. 开展班组劳动竞赛,选树班组技能明星 / 67
5. 加强专业技能训练,培养“专家型”员工 / 71
6. 组织班组学习,全面提升技能水平 / 74

第四章 建设“效益型”班组,倡导节能减排促进降本增效

追求效益最大化,是企业的使命,也是班组的任务。特别是在当前这样一个更加注重环境保护、重视节能减排的时代,“效益型”班组的建设更是势在必行。采取一切措施,通过多种途径,想方设法降成本、减排量、增效益,就是“效益型”班组建设的目标。所以,班组要注意培养班组的节俭文化,提升班组的效益意识,时时刻刻以效益为先,就能让“效益型”班组建设走得更远。

1. 创建效益型班组,保障效益最大化 / 80
2. 规范成本管理,降成本增效益 / 83
3. 杜绝生产浪费,尽力降低成本 / 86
4. 推广新型技术,提高生产效益 / 91
5. 从点滴做起,清除生产现场中的“跑冒滴漏”现象 / 94
6. 培育班组节约文化,让节约理念在班组生根发芽 / 96

第五章 建设“管理型”班组,全面推行班组自主管理

管理是发展的基石、创新的前提、效益的源泉、和谐的保障,班组管理水平的高低直接决定着班组的执行力、创新力、战斗力和竞争力。因而建设“管理型”班组、提升班组管理水平、实现班组自主管理,无论对于建设“五型”班组还是促进企业发展,都意义重大。建设“五型”班组,最重要的就是全面提升班组管理水平,引导班组每一个成员主动参与到班组管理中来,通过员工自我约束、自我发现问题、自我解决问题,变被动管理为主动管理,变“要我干”为“我要干”,从而实现班组管理的最高境界——自主管理。

1. 探索科学管理体系,优化班组建设 / 102
2. 完善各项管理制度,夯实“管理型”班组基础 / 104
3. 强化日常管理,增强班组管理水平 / 108
4. 狠抓现场管理,提升班组竞争实力 / 111
5. 推行现场“6S”管理,创建清洁型班组 / 116

6. 人人参与,促进班组民主管理 / 124
7. 高度自觉,实现班组自我管理 / 127

第六章

建设“创新型”班组,充分调动班组创新积极性

创新不仅需要打破常规、突破束缚的勇气,还需要有奔放如火、满溢心胸的激情,更需要有自由宽松的环境。所以,建设“创新型”班组,就要从营造良好的创新氛围开始,积极引导和鼓励员工创新,最大限度地激发员工的潜能,充分调动每一个员工的创新热情,发掘广大职工的聪明才智,引导员工在实践中创新,在创新中发明,为班组、为企业“献良策”“出点子”,从而使班组保持长久的创新活力。

1. 多方激励,营造班组创新环境 / 132
2. 用对方法,解决工作中的难题 / 135
3. 突破思维局限,开发员工创造性思维 / 138
4. 开展岗位创新活动,培育创新型员工 / 145
5. 引导员工建言献策,调动员工创新积极性 / 149
6. 探讨发明技法,促进班组持续创新 / 152
7. 激发员工创造力,大力开展自主创新 / 158

第七章

建设“和谐型”班组,着力营造班组良好氛围

和谐是天地之大美,是宇宙自然的最高境界,和谐也是人类追求的永恒目标。世界需要和谐,社会需要和谐,企业需要和谐,班组更需要和谐。和谐可以凝聚人心,和谐可以促进发展,所以和谐也是企业的最高追求。建设和谐型班组,就是要使班组员工和谐相处,友爱互助,形成相互尊重、相互理解、相互支持、团结一心的班组人际氛围,提升班组的向心力和凝聚力,使班组成为一个团结、奋进的集体。

1. 把和谐作为班组的共同追求 / 164

2. 建立沟通渠道,保持充分沟通 / 167
3. 尊重员工价值,为员工提供服务和支持 / 170
4. 倡导互帮互助,加强团结合作 / 173
5. 重视人际关系,积极化解矛盾和冲突 / 175
6. 提高员工自我和谐能力,开阔心胸调节班组情绪 / 179
7. 营造班组和谐气氛 / 185

第八章 以“五型”班组建设带动班组其他建设,全面激发班组活力

“五型”班组创建活动和持续的建设和管理,只是班组建设的一部分,并不是班组管理的全部。但班组可以通过“五型”班组的创建活动,进一步推动班组其他建设,如安全、质量、文化及其他方面的管理和建设,从而全面激发班组的活力,促进班组全面升级。

1. “五型”建设是一个有机整体,抓“五型”班组创建活动,促班组管理 / 188
2. 以创建活动促进班组质量管理 / 190
3. 狠抓安全管理,互促互进为“五型”班组创建活动保驾护航 / 192
4. 重视班组学习,提升班组素质促进“五型”班组创建活动 / 196
5. 全班共同努力,为创建“五型”班组出力 / 199

第九章 加强创建活动管理,让创建活动常态化

“五型”班组创建活动已经开展多年,目前已经进入“后创建时代”,创建已经不再是当前的重点,如何巩固创建活动的成果,全面提升创建水平和效率,进一步促进创建活动的深化,使创建活动常态化,才是当前最重要的任务。故而,如何加强对班组创建活动的管理,完善创建活动的检查、评比和考核的标准、步骤,促进“五型”班组建设活动的规范化、标准化、常态化,把创建活动推向更高的台阶已成为当务之急。

1. 建立“五型”班组考核系统,从严考核促进创建规范化 / 204
2. 完善检查制度,经常性开展“五型”班组建设检查 / 209
3. 开展创建活动评比,评优树先激发参与热情 / 212
4. 及时推广创建经验,促进创建活动深入开展 / 215

附 录

1. “五型”班组竞赛评比活动的实施方法范本 / 219
2. “五型”班组创建活动总结范本 / 223

第一章

从创建到完善,狠抓“五型”班组 建设筑牢班组管理基石

班组是企业最小的单位,也是企业最关键的基石。俗话说:“基础不牢,地动山摇;基础扎实,坚如磐石”,创建“五型”班组的目的是,就是要筑牢企业的基石,以班组的安全、高效、稳定、和谐保障企业的安全、高效、稳定、和谐和发展。因而,创建“五型”班组,一开始就要抓实、抓牢、抓好,并不断强化,逐渐完善,从各个方面使班组管理呈现全新气象,从而夯实班组管理基石,促进班组管理的进一步深化。





“五型”班组,现代班组建设的全新标杆

创建“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,以适应本行业系统企业生产经营安全等要求,充分体现管理、创新、技能、效益、和谐的时代特点而开展起来的一项班组建设活动。

“五型”班组的概念最早应该是源于中国石油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)。

其实,我国在不同的会议和文献中早就提出建立“五型”社会的理念,如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。”在2006年前,我们国家已经提出了建设学习型社会、和谐型社会、安全保障型社会、资源节约型社会、环境友好型社会的概念。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”。这些理念的提出对“五型”班组的提出有很大影响。



中国石油抚顺石化分公司石油三厂分子筛脱蜡车间的“王海班”,是2002年以省劳动模范王海命名的生产班。“王海班”是在改革发展的大潮中涌现出来的一个集“技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型”为一体的、全面加强班组建设的先进创业团队。几年来,他们把提高全员操作技能作为培养合格工人、造就创业团队的基本条件,通过组织职工学外语,实施结对帮带、学技练兵和事故剖析等多种方式,向大家传授工艺流程、生产操作和事故预案等方面知识,使人人都成了岗位操作能手,其中有三人能胜任十一个岗位的全能操作,八人具备一人操作三岗的技能。他们紧紧围绕效益这个中心,在职工中推行“四勤优化操作法”,合理调控燃料、动力、水、电、蒸汽等八种能耗指标,使生产装置始终处在运行的最佳状态,产品质量、产量、收益率一直为全国同类装置生产的排头兵,每年为企业增效72万元左右。他们坚持科学规范的内部管理,以安全生产、完成指标、工作表现和劳动纪律为主要内容,实行百分制考核方法,并与物质利益挂钩,使班组处于严细的管理之中,保持了稳定安全良好的生产秩序。他们调动全员的积极性,立足本职工作,突出技术创新、岗位创新工艺操作和设备改造中的许多难题。他们同心协力营造“团结、和谐、互助、快乐”的班组环境,优化了同志间的关系,形成了很强的集体亲和力与凝聚力。“王海班”作为创建“五型”班组的先导,在打造一流班组的过程中积累了很多有益的经验,成为全国创建“五型”班组的标杆。



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,2005年2月,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。此后,在全国总工会的大力推进下,“五型”班组建设活动开始在全国范围内展开。

“五型”班组创建活动,使班组建设得到了长足的发展,使班组这个企业最基本的细胞迅速强壮起来,企业对班组建设也愈加重视,班组建设如火如荼,大大推进了班组建设的力度,激发出了班组活力,使班组成为企业最重要的前沿阵地,也是最富活力的生产一线。许多班组在积极建设“五型”班组后,班组面貌大变,活力大增,成为企业甚至全国的先进班组。



一年前,提起四川成都地铁项目部的钢筋加工班组,人人都摇头叹息。如今,这个班组却被视作“潜力股”。是什么促成班组如此大的变化?原因就在于班组积极加入“五型”班组建设,特别倡导通过预算节约成本,大力推进效益型班组建设,激活了企业细胞,焕发出班组大能量。项目部认识到班组是影响整体效益的最基础单位,只有激活这些企业细胞,才能深入持久地促进效益的提升。在推进效益型班组建设过程中,项目部把预算管理贯穿于班组管理的全过程,针对钢筋加工班人员素质参差不齐,成本、质量难以控制的实际情况,决定把钢筋加工班作为重点进行培育,通过预测、计划、控制、核算、分析和考核,引导班组“先算后干、过程监督、干完核算”,做到“人人心中有本账,千斤担子众人挑”。同时把预算管理与“培训、练兵、比武、晋级、表彰”五位一体的激励机制相结合,细化各班组的工作职责,明确岗位责任人,做到日、周、旬、月核算和考核,各班组每月进行盘点,对各种规格材料的进货量、库存量、设计消耗量、实耗量指标进行归类分析。每周主要核算、分析材料的节超情况,对不合理消耗进行分析原因,制定纠偏措施,工作目标考核到班组,奖惩到个人,提高班组内在动力和效益意识。效益管理让员工找到了方向,明确了目标,更重要的是人心齐了,心思也开始主动

放在工作上。在加工现场,钢筋接头不见了,各类材料摆放整齐了,安全操作合规了,一些促进节约的“金点子”也冒出来了。为了确保钢筋笼加工一次性合格,控制接头数量和废余量,一名员工提出对于直径等于或小于25毫米的钢筋,连接方式采用预热闪光焊。据测算,仅围护桩直径25毫米钢筋就为项目部节约钢筋约22.6吨。效益管理让钢筋加工班尝到“甜头”。每月班组成本考核成绩稳居榜首,班组员工的收入相应提高,在2012年项目部的优秀班组评选活动中,钢筋加工班顺理成章入选。从2012年二季度开始,在业主组织的季度劳动竞赛综合评比中,项目部连续四次荣获第一。

★★★★★

正是因为“五型”班组创建工作大大提升了企业管理水平,激发了企业活力,才引人注目,在全国范围内掀起热潮,得到企业和员工的一致认同。同时也使优秀的“五型”班组成为了现代班组建设的全新标杆,成为班组建设和管理的全新榜样。

★★★★★

某大型煤矿皮带科维修班被评为“十佳班组”,受到公司的表彰。这个班组共有职工70余人,其中近50人是80后,这个年轻人居多的班组,担负着井下14条皮带的维修重任,是个集“技能、效益、管理、创新、和谐”为一体的“五型”班组。

重视技能提升。该班组非常重视皮带系统常见故障的原因及处理方法等实用技术的培训,通过集中授课、讨论学习、实地讲解等方式,开展技术交流,使班组成员能够快速将理论与实际结合起来。在该班组作业现场,职工交流最多的不是解决设备故障,而是如何提高设备运行效率。皮带系统设备检修手册、工作原理、故障判断等技术书籍,是职工不离手的宝贝,现在每人对井下皮带系统各设备的性能都了如指掌。

全面降本增效。在煤炭市场形势持续低迷、生产经营压力不断提高的情况下,该班组树立“企业是我家,发展靠大家”的

主人翁意识,以实际行动实现降本增效。结合现场实际情况,以修旧利废为切入点,认真分析各项施工材料投入的比例及废旧材料的重复利用率,重点抓好旧品旧件的修复工作,始终做到旧的能用不领新的,坚持修复再利用。从回收一颗螺栓、节约一根锯条做起,到旧托辊和高压泵的修复再投入使用、旧皮带的重复再利用,做到“既捡芝麻又不丢西瓜”,努力降低生产成本。

提升管理水平。在井下皮带更换现场,该班组成员集思广益,对如何提高工作效率提出各自的建议,这正是该班组调动职工参与安全生产管理的生动写照。该班组不断创新安全管理形式,大力推行班组自主管理,引导他们全面参与安全生产、经营管理工作,营造出安全生产管理上下联动、齐抓共管的良好局面。

鼓励全员创新。该矿3#皮带总长度达4100米,是超长距离运输皮带,承载矿井重要生产任务,由于胶带磨损严重,准备进行整体更换。面对100多万元的外包更换费用,该班组主动挑起重担,自行完成此次大型皮带更换的全部工作,硬是把这块“硬骨头”给啃了下来。

一直以来,该班组鼓励职工围绕作业现场开展岗位创新,提高发现问题、解决问题的能力;积极组织开展班组岗位练兵、技术比武等活动,激发职工自主创新的积极性。

营造班组和谐氛围。“真心相处、以诚相待、互帮互促、共同进步”是该班组一直遵循的人本理念。该班组为了实现班组和谐发展建立了微信群,以方便班组成员之间的沟通、交流,分享快乐时光,并形成了职工关系和谐、工作协调配合、互助互爱的良好氛围。企业和班组长组织职工积极开展文体娱乐活动,培育创建班组特色文化,将班组建设与“职工小家”创建活动紧密结合起来,使班组成为互相关心、团结协作、共同进步的和谐团队。加强民主管理,落实班务公开,努力增加班组管理的透明度,化解矛盾纠纷,消除不良情绪……“团结、互助、快乐、和谐”的班组文化,提升了该班组的影响力和凝聚力。该班组也成为