

班组建设决定企业的成败得失！

彭万忠◎编著

怎样做好 现代班组 建设与管理工作



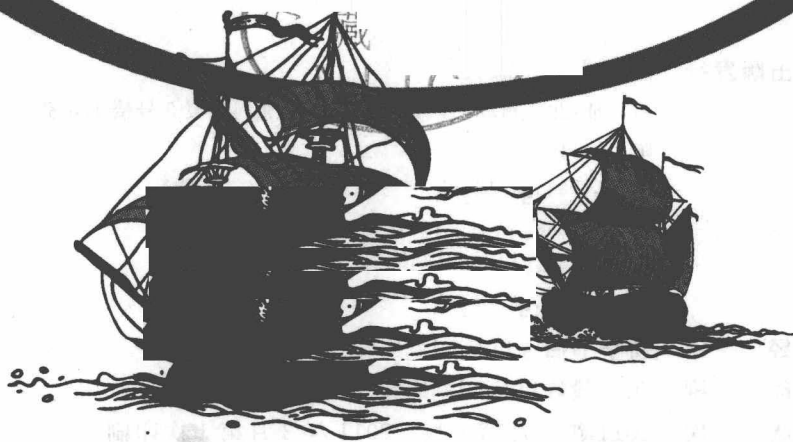
班组与企业就如同地基与大厦、大海和航船，没有班组作扎实的基础，企业大厦将无法立足于松软的沙滩之上，有了班组厚实的浮力，企业之舟就可在市场的大海之中乘风破浪。

中国言实出版社

班组建设决定企业的成败得失！

彭万忠◎编著

怎样做好 现代班组 建设与管理工作



班组与企业就如同地基与大厦、大海和航船，没有班组作扎实的基础，企业大厦将无法立足于松软的沙滩之上，有了班组厚实的浮力，企业之舟就可在市场的大海之中乘风破浪。

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样做好现代班组建设与管理/彭万忠编著.

—北京:中国言实出版社,2011.2

ISBN 978-7-80250-436-3

I. ①怎…

II. ①彭…

III. ①生产小组—工业企业管理

IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 256254 号

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

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 14.5 印张

字 数 190 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-80250-436-3/F·347

前言

Preface



万丈高楼平地起,班组是企业的“三基”——基本的团队,基层的组织,基础的力量。这“三基”功能,成为现代企业做大、做强、做活、做久的前提。要加强这“三基”的功能,就必须加强企业的建设和管理。

班组是企业孕育、培养、发现各类技术人才和领导干部的重要阵地,是企业组员锤炼提高、展示才华、实现人生价值的舞台,也是企业生产经营活动中的重要环节。其间的任何一个环节出现了问题,都会直接影响到企业的生产任务、产品质量和交期的完成。上边千条线,线线都要由班组来实现,班组起到承上启下的桥梁枢纽和组织落实的作用。企业的方针、目标及各项工作任务,都要分解落实到班组,由班组落实到每个工种的岗位上。每一个班组的活动都是企业生产活动的一部分,班组各项管理工作的完成好坏决定了整个企业的指标完成的好坏,也同样决定了企业的发展甚至命运。

只有班组建设搞好了,企业的基础才能够稳固,企业才能够发展,组员的收入和生活水平才会水涨船高。因此,管理者不仅要提高对班组建设意义的认识水平,而且要自觉地投身到班组建设中去。班组建设是提升企业凝聚力和竞争力、实现企业现代化管理的客观要求和前提,企业管理的各项管理制度、作业及工艺标准最终要通过班组建设来落实,企业管理制度的完善程度需要在班组建设中去实践、检验。作为生产一线的最基层的单位,班组各项工作的水平反映了整个企业经营管理水平。因此,加强班组管理工作,是提高企业管理水平的关键。只有班组建设的水平提高了,班组管理的水平提高了,企业的凝聚力和竞争力才会增强,企业的社会形象和社会效益才能得到最大限度的体现和发挥。

可以想见,如果班组的建设不得力,管理不到位,公司的管理制度或生产安排就很难落实下去,或者不能落实到位,这样会造成组员们一天忙

到晚都很忙很累,却没有多少成绩。为此,企业必须加强班组的思想政治工作和制度建设,必须做好团队管理,班组长要提升自己的能力和素质,创新管理理念,提升管理艺术,做好员工管理,加强生产管理、质量管理、安全管理和设备管理。

班组思想政治建设的任务是提高基层班组组员的思想政治素质和业务文化技术素质,使他们真正树立起主人翁思想,激发他们的积极性、创造性,为班组的建设和企业的发展献计献策。团队建设的任务是依员工的工作性质、能力组成各种小组,参与组织各项决定和解决问题等事务,以提高组织生产力和达成团队目标。班组文化建设的任务就是大力发扬体现行业特征的优秀班组精神,倡行一种班组全体成员所认同和自觉遵守的群体意识,以此作为班组生存以及发展的动力源泉,并使班组成员具有良好的职业道德素质以及技术业务素质,从而树立良好的班组成员形象。生产管理的主要任务是通过运转和设备管理对生产计划与过程进行控制,合理地组织生产,使生产中的各要素能有机地结合,提高产品质量,降低成本,生产出客户满意的产品,实现企业效益最大化。质量管理的主要任务,是通过不断地持续改进质量管理体系和质量管理办法满足客户的要求,促进生产高速发展,扩大国内国际市场为企业创造出更多的经济效益和社会效益。安全管理的任务是发现、分析和消除生产过程中的各种危险,防止发生事故和职业病,避免各种损失,保障组员的安全和健康,从而推动企业生产的顺利发展,为提高企业的经济和社会效益服务。设备管理的任务是积极探索并建立设备管理新体制和新模式,促进设备资源的有效利用和优化配置,确保固定资产的保值增值。

这本《怎样做好现代班组建设与管理工作的》是一本以企业基层班组长以及班组成员为主要读者对象的探索性员工培训读物。它全面、系统地提供了现代企业班组建设与管理所需的相关知识,既有浅近的理论阐述,更有生动的案例分析,突出地反映了新时代、新形势对班组建设与管理的新要求,在企业班组教育和培训教材“体现时代性、把握规律性、富于创造性”方面做出了开拓性尝试,坚持适应企业班组干部及一般成员学习培训的特点和要求,注重针对性、实用性和实效性,是一本难得的通俗易懂的员工培训读物。



第一章 班组的思想政治工作和制度建设

思想政治工作就像生命线,做好思想政治工作是做好一切工作的前提,也是班组从事生产经营的第一道工序,它能够凝聚班组的力量,发挥集体的智慧,形成团队的合力,无往而不胜。制度建设是班组的纽带,也是适用于班组所有成员的行为规范。抓好了思想政治工作和制度建设,班组建设就有了过硬的思想作风和强力的制度保障。

1. 思想政治工作就像生命线 /002
2. “聚是一团火,散是满天星” /006
3. 抓好生产经营工作中的“第一道工序” /008
4. 只有攥紧拳头,打出去才有力量 /011
5. 管理就是开诚布公地谈心 /015
6. 制度建设是班组建设的黏合剂 /018
7. 制度建设要脱掉“两张皮” /022
8. 管理制度要“放之班组而皆准” /026

第二章 现代班组的团队建设

班组是企业的基本单元,也是企业生产经营最主要的和最活跃的团队。加强班组的团队建设就是要集中团队的力量,发挥集体的智慧,让大家心往一处想,劲往一处使,同心同德,群策群力。要搞活班组建设,最重要的就是优化劳动组织,协调好班组之间的关系,一切以提高效益和搞好建设为宗旨。

1. 班组是企业组织中最具活力的“细胞” /032
2. 众人拾柴火焰高 /034
3. 班组搞活有助于管理上台阶 /037
4. 劳动组织优化的核心是提高效率 /040
5. 让企业的“微缩景观”展示风貌 /044
6. 班组协调是战无不胜的法定 /048
7. 将不同的力量拧成一股绳 /051

第三章 现代班组的文化建设

经济竞争,文化制胜!文化是一种富有力量的战略工具。班组文化是班组管理的灵魂,是班组的向心力和凝固剂,它能使班组成员产生由衷的归属感和自豪感。班组的文化建设强调以人为本,它能够让人把事情做得更好。班组要打好文化牌,培育常有的班组文化氛围,让组员有家的感觉,这样,文化的作用才发挥到最大,班组建设才真正让组员形成心灵上的认同感和归属感。

1. 班组文化是企业发展的不竭动力 /058
2. 班组文化让人把事情做到更好 /061
3. 班组文化建设要以人为本 /063
4. 班组力量整合要打好文化牌 /065
5. 文化建设重在氛围培育 /068
6. 着力培育“家”文化 /071

第四章 班组长的能力素质和管理艺术

火车跑得快,全靠车头带,班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者,是企业最基层的负责人。班组长的能力怎样,素质如何,决定了班组的整体工作能力和战斗素养。班组长需要企业诚心的关爱,也需要得到培训晋升的机会。班组长在工作上要讲方法,在领导上要讲艺术,这样才能够巧妙地

化解同组员的矛盾,才能把工作做得更好。

1. 火车跑得快,全靠车头带 /076
2. “遇到困难绕道走的人,不配当班组长” /079
3. 班组长需要企业诚心的关爱 /081
4. 企业要敢让班组长单飞 /084
5. 晋升培训是班组长成长的最有效手段 /088
6. 建设学习型班组是班组长的应尽之责 /091
7. 工作讲方法,领导讲艺术 /094
8. 给上级领导当好参谋 /098
9. 领导绝不仅仅是简单的命令和指挥 /102
10. 沟通要得法,调解要巧妙 /106
11. 恰当的奖惩决定工作的成败 /110

第五章 现代班组的生产管理

生产作业是班组工作的中心,也是班组长管理的重心。在生产过程中,班组长可以开展劳动竞赛,抓好现场管理,追求精益生产,保证好定额生产,落实好标准化生产,加强定置管理,让“7S”为生产作业加分。做好这这些基本的现场管理,班组生产才能够顺畅完整地进行,才能让生产作业进行得有条不紊,才能为企业实现效益打下坚实的基础。

1. 生产作业是班组管理的重头戏 /116
2. 现场管理就是把问题解决在当下 /119
3. 劳动竞赛让管理充满活力 /121
4. 精益生产是赢得效益的最佳方式 /124
5. 定额管理是经济效益的可靠保证 /126
6. 定置管理实现人与物的最佳结合 /130
7. “7S”管理为生产作业加分 /134

第六章 现代班组的质量管理

质量是进入现代市场的“敲门砖”。企业要想使产品打入市场,赢得消费者的青睐,其前提条件就是要有过硬的产品质量。“质量第一”应该落实到具体的行动中。质量管理要加强对生产过程的控制,不让产品轻易出炉。班组要成立 QC 小组,依据国际质量标准搞好质量管理,这样,零缺陷质量管理就是可以做到的事情。在强调质量的同时,也不能忘记控制成本。

1. 质量是企业的“通行证”/140
2. “质量第一”绝不只是一句口号/143
3. 全面质量管理让生产过程随时可控/145
4. 质量检验——不让产品轻易“出关”/148
5. QC 小组提倡人人关心质量/151
6. ISO 质量标准让管理成了“方圆”/154
7. 零缺陷质量管理不是奢望/159
8. 质量升上去,成本降下来/163

第七章 现代班组的安全管理

班组安全管理是班组建设的有力支柱,它能使员工树立安全观念,增长安全知识,增强自我防范意识,提高预防事故的能力,从而最大程度地保障安全生产。班组要时刻搞好安全管理,加强安全检查,杜绝一切常见不安全行为。当事故发生时,及时果断的处理尤为重要。同时,组员要采取积极的措施,防治职业病,做好个体防护。

1. 没有安全就没有现代班组建设/170
2. 安全管理的最高目标是零事故/172
3. 事故处理要及时果断/176
4. 预防比处理更重要/178
5. 安全教育是组员的“紧箍咒”/182
6. 安全生产检查不能流于形式/185

7. 本质安全实现生产的全面安全 /189
8. 让常见的不安全行为不“常见” /192
9. 职业健康:向职业病说“再见” /195
10. 劳动保护:做好个体防护 /197

第八章 现代班组的设备管理

设备管理是企业管理不可分割的重要组成部分,是先进技术、先进生产力的载体和工具,是提高生产效率的重要物质手段,它不仅影响企业现时的经营状况,还关系到企业的发展是否有后劲。班组要像养护身体那样管理好设备,在日常工作的点滴中爱护好设备,消除设备的“亚健康”,关键设备特殊护理,力争做到设备零故障。

1. 管理好设备就像养护好身体 /202
2. 设备的管理体现在日常点滴中 /204
3. 设备零故障是设备管理的最高标准 /206
4. 定期“体检”,让“亚健康”的设备恢复健康 /209
5. 不要等设备“罢工”才想起维修 /211
6. 关键设备需要特殊护理 /214
7. 让工具“待在该待的地方” /216

第一章 班组的思想政治工作和制度建设

思想政治工作就像生命线,做好思想政治工作是做好一切工作的前提,也是班组从事生产经营的第一道工序,它能够凝聚班组的力量,发挥集体的智慧,形成团队的合力,无往而不胜。制度建设是班组的纽带,也是适用于班组所有成员的行为规范。抓好了思想政治工作和制度建设,班组建设就有了过硬的思想作风和强力的制度保障。



1

思想政治工作就像生命线

班组是企业的细胞,班组思想政治工作是企业思想政治工作的重要组成部分,但是又与企业的思想政治工作不一样。因为,班组的规模比较小,班组长与组员的交流更加直接,发现问题更加及时,所以,必须根据班组的特点来开展思想政治工作。“思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线。”思想政治工作,就像人体中的奇经八脉、地球上的空气一样,不一定看得见摸得着,但对单位、企业或个人都至关重要。

在现阶段可以看到,企业或班组的思想政治工作机制已经与市场经济的要求不相适应。有的企业领导观念落后,跟不上形势的发展,思想政治工作的理念与实际脱节,游离于企业生产经营和管理之外,根本不解决实际问题;有的领导思想政治工作方式方法陈旧呆板,针对性和有效性较差,不能充分认识和发挥信息渠道和大众媒体的作用,仍然套用几十年一贯制的“大会套小会”、“我说你听、我打你通”的老路数,缺乏新意,缺乏有针对性的分析和思考,使员工觉得班组思想政治工作就是“开会、读文件、听说教”,枯燥乏味,无法调动员工参与热情。还有一部分人只看重业务工作,忽视了自身思想素质的锻炼和提高,他们要么认为班组思想政治工作是虚的,可有可无,经济工作才是实的,要么认为只要生产搞好了,经济效益有了,班组思想政治问题就可以解决。另有一部分人认为班组思想政治工作“搞空了没人听、搞实了很浪费”,找不到好办法,实在难做等,从而淡化了班组思想政治工作,影响到企业两个文明建设的进一步发展。

应该注意到,班组思想政治工作的薄弱,是导致部分员工思想道德素质下降、主人翁意识淡薄和积极性不高的重要原因之一,它直接影响企业的经济效益和市场竞争能力。作为企业管理者,要下决心改变这种状况,扎扎实实从班组抓起,从基础工作抓起。这是当前加强和改进企业思想政治工作的一项重要基础建设。当前,我国正处于社会主义初级阶段,

深刻的社会变革使人们的价值取向发生了一些变化,也使企业班组思想政治工作面临严峻的挑战,也从而使得班组思想政治工作显示出无可比拟的必要性。

在“大政工格局”下,大庆油田的思想政治工作生动活泼,多姿多彩,无论是思路还是途径,无论是内容还是形式,无不充满了创新精神。大庆周五学习日、学习研讨交流会等47年来从未间断,现在,学术报告厅、网络培训学院等新形式又不断出现。强调领导干部率先垂范,并创造性地做出了“工人身上有多少泥,领导干部身上就有多少泥”、“喊破嗓子,不如干出样子”的承诺;他们依靠典型示范,树立“有第一就争,见红旗就扛”、“干一项工程,铸一座丰碑”的良好风气。无论是上井架,下厂矿,都让人无时不在感受大庆油田基层思想政治工作的魅力——“永远做油田精品”,是“三老四严”发源地中十六联合站的共同心愿;“精从细中来,细在尽责处”,是采油49队的律己精神;“今天永远是起点”,是北十五联励志格言;“尖刀锋自磨砺出,千锤百炼不卷刃”,是1202钻井队的醒人警句……

作为班组长,要想抓住这根“生命线”,就要把班组思想政治工作纳入班组管理的目标之中,要有量化考核指标,使班组思想政治工作由“无形”变为“有形”,由软任务变成硬指标,形成两者良性互动,促进班组管理水平的不断提升,从而让员工感受到班组思想政治工作给班组管理带来的实实在在的效果。当前企业内部的深化改革,不可避免地涉及员工的切身利益。要把帮助解决员工的具体困难作为班组思想政治工作的着力点,全力解除班组员工的后顾之忧。在讲道理的同时,给员工们办实事,或者办了实事再讲道理。这样班组员工才能真正感受企业的温暖而受到教育。

同时,也要将班组思想政治工作要集知识性、趣味性于一体,员工们才易于接受,如果“胡子眉毛一起抓”,空洞说教,言之无物,员工们就会产生厌烦情绪甚至反感。因此,因势利导组织员工开展多种形式的自我教

育活动,既宏观把握控制,又微观搞活做实,班组思想政治工作就会既生动又活泼。

要握紧思想政治工作这根“红线”,在学习型班组创建过程中加强思想政治工作,既要继承和发扬好传统、好做法,如民主管理、访谈制度等,又要针对本班组创建工作的实际情况,创新思想政治工作方法。如“班组思想政治工作延伸法”就是基层班组在实践中创造出来的新方法。它能够把思想政治工作从8小时之内延伸到8小时之外,使得思想政治工作一刻也不放松;也能够把思想政治工作从员工本人延伸到员工家属,不仅让员工本人解放思想、安心工作,还要让家属理解员工,共建美好家庭;还能够把思想政治工作从工作岗位延伸到生活环境,和社区服务单位联合做工作,在岗位上遵章守纪,在社会上遵纪守法。开展班组思想政治工作,还要重视和加强班组内党工团组织建设,充分发挥各组织在班组思想政治工作中的作用。

在中国电子信息产业集团公司黄河开发科技公司,所有职能部门和生产小组都高度统一思想,以提供最终客户满意的产品和服务为共同目标,分工协作,高效配合地完成一项项生产经营活动。

但并不是从一开始就如此顺利的。1997年的秋天,公司接到一个新项目,并为此建立了一条生产线。各职能部门,包括采购、财务、生产管理、生产计划、工艺、工装设备、品质等小组迅速就位。大家思想统一,雄心勃勃,希望干出好成绩。很快,客户就按合同下了订单。

由于客户的要求与其他原有客户不同,产品也不同,所以生产一开始,大家就遇到了一系列问题。在试产的一周内,几乎每天都不能完成寄货任务,客户已经连续投诉几天,并说如果不能提供改善计划,尽快补出寄货,将要求损失赔偿。这天早上,为了尽快解决寄货问题,部门经理亲自主持早上的生产例会。

“昨天生产没有完成任务。到今天为止,已连续一周寄货未

达到对客户承诺的数量了。”按照惯例,生产计划员首先发言。

大家都把目光转向负责生产管理的工段长。生产工段长老吴是一个来自其他项目的老工段长,工作经验丰富,责任心强,深得历任生产经理的信赖,但为人很好强,思想上作风有些散漫,不是很好相处。“昨天生产待料一小时;新增待工程处理测试废品 200 个;来料发现 5% 顶针生锈……加载力机又坏了一台……我们没有办法按计划生产出。”他拿出笔记本慢条斯理地一条一条叙说。

工艺小组负责制定生产工艺和解决品质问题,一直是被生产责问的对象,没敢发言。这次的新产品增加了电测参数,工艺小组对此还没有经验,不敢确定的待处理品很多。针对容易确认缺陷的产品,工艺小组进行了及时的处理和报废,但其他大部分的问题一直未能找到解决方案,留在生产线等待处理。前两天,经过工程师的努力,终于提出了一个可行的测试方案,但还需要做一批产品进行测试以确认新方案的可靠性。

……当天会议的最后决议是继续加班。虽然每个人带到会议上的问题并没有马上完全得到解决,但由于思想工作到位了,认识上达成高度一致:保证出货是第一要务。

几个月后,生产线已经能很稳定地满足客户要求,合格率也得到了稳定的提升。

作为班组长,要时时紧握思想政治工作这根“生命线”,利用思想政治工作的便利,使班组成员为班组共同目标配合协作,并积极配合其他小组和成员为实现组织的共同目标而努力。看待一些复杂的管理问题时,既不能只重视某些与自己相关的职能而忽视了大目标,也不要忽视自己在组织中的地位与作用,这首先就应在思想上引起高度重视。多了解他人的思想状况和工作动态,可以帮助我们了解如何配合他人,以提高组织整体的协调性。在做好班组成员的思想政治工作时,除了要考虑企业的内部环境和条件外,还要了解外部的环境和条件,注意企业外部条件发生变

化时,及时调整自身的行动,以适应外界环境的要求。

2

“聚是一团火,散是满天星”

班组思想政治工作的建设是现代企业管理中的一项传统性基础工作。“聚是一团火,散是满天星”,在实际中,它时时将那些思想上困惑、思路上不清晰等等有着各种各样思想问题的人们团聚在一起,召唤在一起,让他们说出自己的心里话,说出自己的疑虑或困惑,通过组织的作用,让所有成员在思想上高度统一,在认识上达成一致。企业将自己的思想、理念传达下去,在组员的心中生根发芽,在他们心中潜滋暗长。每个人都是这熊熊烈火中的一分子。当组员们又回到自己的工作岗位上时,会把这一粒粒思想的种子,遍撒整个工作间,就像满天的星星一样,到处一片亮闪闪。这样,企业的工作才会更有全面而强大的思想保证。星星之火,可以燎原。大家把所学所感带回到各自的工作岗位之后,宜切实发挥好自身的优秀模范带动作用,真正成为基层群体中先进思想的传播者,模范行为的引导者,影响、帮助和引导其他同事,让优秀成为习惯,让精神化做动力,让激情熔入工作,进而实现全体组员整体素质的提高。

班组处在第一线,也是精神文明建设的第一线。第一线的思想政治工作薄弱,士气就受影响,队伍就没有战斗力,也就打不了胜仗。因此,要大力加强班组的思想政治工作,做到思想工作“进车间”,入班组,“到人头”。要在班组中大讲政治,大谈学习,抓职业道德教育,抓纪律法规教育,用高尚的精神培育人,用正确的理论引导人,鼓舞人,不断提高组员的政治思想素质,提高队伍的战斗力,使班组真正地成为具有奉献精神、纪律严明、技术过硬的战斗集体。

大庆油田实业公司木材厂离退休办只有5名工作人员,却担负着木材厂289名离退休组员和312名有偿解除劳动合同人员的服务管理工作。面对巨大的工作量,该厂党支部结合现有

在岗党员3名、非在岗党员216名的实际,启动了“一帮一、一带一”党建活动,即每名支部成员帮一个党小组长,每一名党员带一个群众,将党组织的“火种”带到广大群众中间,充分发挥离退休党员和有偿解除劳动合同党员先锋模范作用,组织大家开展“五比五看”活动(即:比思想,看谁的学习抓得紧,政治坚定;比作用,看谁的有益工作做得多,作用发挥得好;比家庭,看谁的子女教育得好,家风正;比身体,看谁的身体锻炼得好,方法科学;比质量,看谁的生活方式佳,志趣高雅)。活动开展两年来,公司党支部战斗堡垒作用不断加强,积极加强思想政治工作的建设,非在岗党员先锋模范作用有效发挥,形成了争做好党员、好公民、好长辈的良好氛围。一名有偿解除劳动合同人员身患喉癌,思想上很消极,曾一度想放弃治疗,党员们就轮流陪护,做他的思想工作,帮他重新鼓起生活的勇气,积极进行手术治疗。虽然他因切除部分声带不能用语言来表达,但是每次见到同志们都竖起大拇指,表达对组织的感激之情。

在将“星星之火”散向广大组员心间时,各级领导要特别注意把加强班组思想政治工作与提高本单位综合管理水平相结合,与创建一流企业相结合,作为提升企业整体管理水平的基本途径。要让星星之火把思想政治工作时时点亮,与不定期检查、指导、年度考核工作相结合,加大对班组其他各项工作的考核力度。防止班组建设工作停滞不前、“达标班组”管理滑坡、未达标班组管理松懈及规范性差等情况出现。通过班组和车间的阶段性自查评比、“达标班组”五项工作业绩的年度复查考核、未达标班组的年度工作考核、同工种竞赛评比、召开班组长工作研讨会、车间班组建设工作的年度总结分析等形式全面加强班组建设工作,推动企业综合管理水平向高层次发展。

班组思想政治工作还必须针对员工队伍中表现出的新特点,用好活动载体,从而提高班组思想政治工作的针对性。有的班组难于集中召开主题教育会,对这样的班组,班组长可以利用空余时间“开小灶”,对员工