

创建

“五型”班组

CHUANGJIAN
WUXING BANZU
BAIWEN BAIDA

百问百答

开启班组学习的又一风潮

主编◎王万方 高山

 中国工人出版社

创 建

“五型”班组

CHUANGJIAN
WUXING BANZU
BAIWEN BAIDA

百问百答

主编◎王万方 高山



中国工人出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

创建“五型”班组百问百答/王万方, 高山主编. —北京:
中国工人出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5008 - 4558 - 4

I. 创… II. ①王…②高… III. 生产小组 - 工业企业
管理 - 问答 IV. F406.6 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 190736 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100120

电 话: (010) 62350006(总编室) (010) 82075935(编辑室)

发行热线: (010) 62005450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京密东印刷有限公司

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 9.125

册 数: 15000 册

定 价: 20.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

编委会名单

主 任：罗文柱 张希勤

副主任：孙 平

主 编：王万方 高 山

编 委：（以姓氏笔画为序）

王 恒	王万方	王坤静	冯 印	史卫国
田凤民	田玉宇	付桂红	叶国兴	吕长锁
刘兰芳	孙宏伟	杜广兴	张小民	张惠奇
李树华	迟福永	郑兴波	高 山	索长生
唐茂正	倪志勇	袁铁民	崔凯华	蒋荣敏
解世伟				

序

班组是企业最基层的生产管理组织，是企业一切工作的落脚点，是企业提升核心竞争力的基础。基础不牢，地动山摇。从一定意义上讲，班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久立于不败之地。

当前，班组建设与管理的关键是要培养好三支队伍，即懂业务、精技术、会管理、善领导的班组长队伍；懂现场、会辅导、会培训、会推动的班组教练队伍；爱岗敬业、一专多能、自动自发、有执行力的员工队伍。为将班组建设好、顺利推动企业生产活动的开展，石油石化系统在“王海班”成功经验的基础上，于2007年开始推广“五型”班组创建活动，迄今已发展为加强企业基层基础建设的一项长期战略举措。

所谓“五型”班组即为“学习型、和谐型、安全型、清洁型、节约型”班组。它是从班组管理中抽取的五个核心要素，这五个要素形成一个整体，和谐联动。在“五型”中，学习为前提，和谐是关键，安全是保障，清洁是基础，其最终目的为节约创效。它发扬了大庆精神、铁人精神和石油工业的优良传统，加强了生产一线班组、车间建设，激励班组成员工刻苦学习，努力钻研技术，提高了职工的学习能力、创新能力和竞争能力。现在，“五型”班组已经走出石油石化，进入了水利、制造等许多系统，甚至从班组发展到了家庭、社区和机关。

随着创建“五型”班组工作的深入开展，辽河油田公司、塔里

2 / 创建“五型”班组百问百答

木油田公司、长城钻探公司、克拉玛依油田的油建公司、辽河石油职业技术学院的有关同志，在现场培训和调研的过程中收集了许多来自实践的“问题”。他们以这些“问题”为基础，运用现代管理理论，结合创建“五型”班组实践进行认真筛选和解答，汇编了《创建“五型”班组百问百答》一书，共解答了301个问题。对基层班组初步掌握创建“五型”班组的理念、目标、方法和步骤，培育员工的“五型”素养，提高创建“五型”班组的质量和效果有很强的指导和借鉴的作用。

在这本兼具针对性和实用性的参考书付梓之际，衷心祝愿《创建“五型”班组百问百答》能在创建“五型”班组的工作中发挥更好的作用。

中国能源化学工会主席



2009年10月22日

前 言

2008 年，我们在落实创建“五型”班组的实践中，结合现场调研工作，综合运用了管理学、创造学、教育心理学、社会学等基本原理，完成《创建“五型”班组实践指南》一书，由石油工业出版社出版。

随着创建“五型”班组工作的深入开展，我们在现场培训和调研的过程中收集了许多创建“五型”班组实践中的“问题”，汇集了 301 个问题，以问答的形式阐述创建“五型”班组的基本概念和方法，目的是便于查找和应用。

全书分上下两篇共计 14 章，上篇是创建“五型”班组的基本概念和方法，回答创建各型班组中遇到的问题。下篇是创建“五型”班组必要的素质修炼，以改善思维方法和价值观为核心，重点在于如何塑造具有“五型”素养的人和提升“五型”班组长的领导力。

创建“五型”班组的理论是班组管理理论，创建方法是班组管理方法。管理无定法，贵在使用适合的方法。本书中介绍的方法和步骤，并非包治百病。它只具有借鉴的意义，应该结合创建实践灵活运用，这也是“创”字的魅力所在。

创建“五型”班组的本质是推进“五型”文化管理，一种文化是否形成，不是看个案，也不是看一时一事，而是看长久。古人说：“十年树木，百年树人”。所以，创建“五型”班组是一项长期的管理工作。

我们认为，企业的核心价值观是企业的根，不能变。企业就像

一条奔向大海的小溪，在前进中壮大，无论怎样曲折，但奔向大海的目标不变。在企业制度实施过程中，尤其是一种管理模式能否见效，需要经过一段时间脚踏实地地贯彻才能奏效。有的企业今天一堆指令，明天一堆禁令；今天创建这个班组，明天创建那个班组，班组的员工都不知道如何是好。因此，必须提醒大家，在创建“五型”班组的过程中，员工“五型”素养的形成、企业“五型”文化的落地生根，都需要一个很长的过程，即使达标的班组也需要巩固和提高。可以说，如果能把创建“五型”班组、培育“五型”素养的员工这项工作抓好了，真是利在当代，功在千秋的伟业。

在编写过程中，我们考虑到，书本知识对现场的班组长而言，多了记不住，难了不会用，所以我们力求简易、便查便用。但是，简易是以舍弃语言环境为代价的，希望大家在学习时认真理解。

本书对于创建“五型”机关、“五型”社区……的单位同样有益。

本书由王万方同志执笔统稿。由全体编委共同参与完成。

对《创建“五型”班组百问百答》一书的出版给予帮助的所有领导和朋友，表示衷心地感谢。

本书在编写过程中，借鉴、学习了一些学者的理论成果，在书中不能一一注出，在此表示真诚的谢忱。



2009年10月19日

目 录

上篇 创建“五型”班组必学的基本概念

第一章 创建“五型”班组基本概念	(3)
一、“五型”班组简介	(3)
1. 什么是“五型”班组?	(3)
2. “五型”之间是什么关系?	(3)
3. “五型”班组来源于什么?	(4)
4. “五型”班组的拓展有哪些?	(5)
5. 为什么要创建“五型”班组?	(6)
6. 创建“五型”班组与落实科学发展观的关系 是什么?	(6)
7. 为什么叫“创”建“五型”班组?	(7)
8. 创建“五型”班组的目標是什么?	(8)
9. 创建“五型”班组的標準是什么?	(9)
10. “五型”班组的考核重点是什么?	(12)
二、“五型”班组的创建理论与“五型”文化	(12)
11. “五型”班组的创建理论是什么?	(12)
12. 什么是“五型”文化管理?	(14)
13. “五型”文化管理的特点是什么?	(14)

- 14. 塑造班组“五型”文化的方法是什么? (15)
- 15. 何为塑造班组“五型”文化的四个步骤? (15)
- 16. 何为创建“五型”班组的口号? (16)

第二章 创建“五型”班组要练好基本功 (17)

- 1. 创建“五型”班组的基本要求是什么? (17)
- 2. 创建“五型”班组有没有固定的模式? (17)
- 3. 创建“五型”班组有没有比较固定的方法和
捷径? (17)
- 4. 创建“五型”班组的基本路径是什么? (18)
- 5. 创建“五型”班组的步骤是什么? (19)
- 6. 创建“五型”班组为什么强调以人为本? (20)
- 7. 为什么说创建“五型”班组的根本是培养
“五型”人? (21)
- 8. 提高员工素质为什么要打造“五心”? (23)
- 9. 创建“五型”班组为什么要培育“五力”? (23)
- 10. 创建“五型”班组为什么要进行八项修炼? (24)
- 11. 创建“五型”班组如何与现有的工作相结合?
..... (25)
- 12. 长期在野外工作、工作地点流动性较大的班组
如何创建“五型”班组? (26)
- 13. 创建“五型”班组需要投入大量的人力和物力
资源吗? (26)
- 14. 创建“五型”班组需要记录大量的资料吗? (26)
- 15. 创建“五型”班组是给基层增加负担吗? (27)
- 16. 创建“五型”班组如何做班组改善提案? (27)

第三章 创建学习型班组 (29)

- 一、学习型班组简介 (29)
- 1. 为什么要创建学习型班组? (29)

2. 创建学习型班组的四大目标是什么？	(29)
3. 学习型班组的特征是什么？	(30)
4. 学习型班组有什么优势？	(31)
5. 创建学习型班组的基本原则是什么？	(31)
二、创建学习型班组的三要素	(32)
6. 创建学习型班组的三要素是什么？	(32)
7. 什么是学习力？	(32)
8. 如何提升学习力？	(33)
9. 如何使员工在工作中体会到生命的意义？	(34)
三、创建学习型班组要先开拓优秀的班组文化	(35)
(一) 企业文化与班组文化的关系	(35)
10. 为什么说好的企业文化都是相似的？	(35)
11. 为什么说好的企业文化应该是简单的？	(36)
12. 为什么企业文化不等于口号？	(36)
13. 为什么说文化约束是一种共识基础上的自觉 行为？	(37)
14. 为什么企业文化具有相对稳定性？	(37)
15. 如何建设企业文化的表象系统？	(37)
(二) 班组文化简介	(38)
16. 什么是质量文化，怎么建设质量文化？	(38)
17. 什么是服务文化？	(39)
18. 培育服务文化的侧重点是什么？	(40)
19. 什么是责任文化？	(41)
20. 建立责任文化的七个要点是什么？	(42)
21. 人生有哪四大责任？	(43)
22. 人生要怎样履行好责任？	(44)
23. 什么是反思文化？	(45)
24. 反思有哪些常见的错误？	(47)
25. 反思的要点有哪些？	(47)
(三) 班组文化建设	(47)

26. 班组文化建设的一般原则是什么?	(47)
27. 班组文化建设的内容是什么?	(49)
28. 如何提炼班组文化?	(53)
29. 如何提炼班组文化的特色?	(53)
四、创建学习型班组要提高班组的执行力	(54)
30. 什么是执行力?	(54)
31. 什么是执行力的双因素系统模型?	(54)
32. 具有优秀执行力的员工特征是什么?	(55)
33. 提高执行力的有效方法是什么?	(56)
34. 什么是七步分析法?	(57)
35. 什么是布置工作七步法?	(57)
36. 提升员工执行力的一般原则是什么?	(58)
37. 如何提升员工的执行力?	(59)
38. 如何提升班组的执行力?	(60)
五、创建学习型班组的步骤	(60)
39. 准备发动——创建学习型班组的第一阶段	(60)
40. 实施活动——创建学习型班组的第二阶段	(62)
41. 总结提高——创建学习型班组的第三阶段	(64)
42. 学习班组的创建是一个循环过程	(65)
六、班组培训学习的方法	(66)
43. 班组培训学习的步骤有哪些?	(66)
44. 班组组织培训学习的方式有哪些?	(67)
45. 班组应如何组织培训学习?	(68)
七、班组学习的好模式——立体化学习	(69)
46. 立体化学习模式的理论论据是什么?	(69)
47. 立体化学习模式的功能目标是什么?	(69)
48. 立体化学习模式图	(70)
49. 立体化学习模式的内涵是什么?	(71)
50. 立体化学习模式的学习原则是什么?	(73)
51. 立体化学习模式的实现条件是什么?	(73)

第四章 创建和谐型班组 (75)

1. 什么是和谐? (75)
2. 什么是和谐的三要素? (76)
3. 什么是和谐价值观? (76)
4. 什么是班组和谐价值观? (77)
5. 什么是班组和谐的四个层次? (77)
6. 什么是自我和谐, 自我和谐的标准是什么? (78)
7. 自我和谐的三要素是什么? (78)
8. 实现自我和谐的路径是什么? (78)
9. 自我和谐的关键是什么? (79)
10. 个人与他人和谐的三要素是什么? (79)
11. 个人与他人和谐的方法是什么? (80)
12. 什么是团队的核心价值观? (80)
13. 如何实现个人与班组和谐? (80)
14. 实现班组人际关系和谐的工具具有哪些? (81)
15. 创建和谐班组的原则有哪些? (82)
16. 什么是和谐文化? (82)
17. 创建和谐班组的路径是什么? (83)

第五章 创建安全型班组 (86)

1. 什么是正确的安全价值观? (86)
2. 什么是海因里希法则? (86)
3. 什么是企业安全文化? (87)
4. 现代安全观念包括哪些内容? (88)
5. 现代安全文化建设的特点是什么? (88)
6. 什么是大安全观? (89)
7. 安全管理九项基本原则是什么? (89)
8. 为什么要创建安全型班组? (89)
9. 现代企业安全文化建设的基本要求是什么? (91)

10. 什么是企业安全文化的体系? (91)
11. 什么是安全文化的形态体系? (92)
12. 企业安全文化建设实践意义是什么? (92)
13. 塑造安全文化的过程是什么? (93)
14. 为什么说安全在于细节? (94)
15. 什么是正确的健康理念? (94)
16. 中国石油天然气集团公司反违章六条禁令是什么? (95)
17. 什么是“手指口述”现场确认法? (95)
18. 落实安全工作要重点抓哪几个基本问题? (95)
19. 创建安全班组的路径是什么? (96)

第六章 创建清洁型班组 (100)

一、清洁型班组简介 (100)

1. 影响现场的六源是什么? (100)
2. 现场持续改善的主要内容有哪些? (101)
3. 创建清洁型班组的目的是什么? (101)
4. 什么是正确的清洁价值观? (101)
5. 什么是正确的环保理念? (101)

二、推行“5S”管理 (102)

6. 什么是“5S”管理? (102)
7. 推行“5S”的目的是什么? (102)
8. 推行“5S”管理的好处有哪些? (104)
9. “5S”之间的关系是什么? (104)
10. 推行“5S”的路径是什么? (105)
11. 推行“5S”的步骤是什么? (105)
12. 如何推行“5S”管理? (106)

三、正确配合运用目视管理 (109)

13. 什么是目视管理,它与“5S”管理之间的关系是什么? (109)

14. 目视管理三要点是什么?	(110)
15. 目视管理的类别有哪些?	(110)
16. 目视管理的主要内容有哪些?	(112)
17. 推行目视管理的基本要求是什么?	(113)
四、实施清洁生产	(114)
18. 清洁生产的定义是什么?	(114)
19. 清洁生产的目标是什么?	(114)
20. 清洁生产的意义是什么?	(114)
21. 清洁生产的特点是什么?	(115)
22. 清洁生产的主要内容是什么?	(115)
23. 实施清洁生产的途径和方法是什么?	(115)
五、创建清洁型班组	(117)
24. 创建清洁型班组的路径是什么?	(117)
25. 塑造清洁文化的步骤是什么?	(118)
第七章 创建节约型班组	(122)
一、节约型班组要厉行勤俭, 树立节约理念	(122)
1. 什么是节约?	(122)
2. 我们为什么要节约?	(122)
3. 正确的节约理念有哪些?	(122)
4. 节约的原则是什么?	(123)
5. 什么是节约型班组?	(123)
6. 创建节约型班组的重要意义是什么?	(124)
7. 什么是节约文化?	(124)
8. 浪费的十大根源在哪里?	(124)
9. 制定节约制度有哪六项原则?	(125)
二、加强班组成本控制	(125)
10. 什么是生产过程中的成本控制?	(125)
11. 生产过程中成本控制的基本工作程序是什么? ...	(126)
12. 生产过程中成本控制的主要方面有哪些?	(127)

13. 如何避免生产现场的浪费？	(128)
三、推行精细化管理	(133)
14. 什么是精细化管理？	(133)
15. 精细化管理的特征是什么？	(134)
16. 精细化管理的目的是什么？	(134)
17. 精细化管理的内容是什么？	(134)
18. 为什么说精细化管理是科学管理的重要组成部分？	(135)
19. 精细化管理有哪几个层次？	(135)
20. 精细化管理的价值观念是什么？	(135)
21. 精细化管理的基本要求是什么？	(136)
22. 什么是精细化管理的“四化”？	(136)
23. 精细化管理的五个优化是什么？	(137)
四、以技术创新推动节约	(138)
24. 如何开发节约技术？	(138)
25. 如何开展技术创新促节约？	(139)
五、创建节约型班组	(140)
26. 如何达到创建节约型班组的四要素？	(140)
27. 创建节约型班组的路径是什么？	(141)

下篇 创建“五型”班组必要的素质修炼

第一章 创建“五型”班组要改善思维方法和

价值观	(149)
-----------	-------

1. 系统思考模型的内涵是什么？	(149)
2. 系统的思维模式可给我们以什么启发？	(151)
3. 什么是系统的反馈控制原理？	(154)
4. 什么叫信息反馈？	(156)

5. 什么叫系统思考?	(156)
6. 系统思考的主要方法是什么?	(157)
7. 什么是立体化思维模式?	(157)
8. 什么是价值观?	(158)
9. 价值观有哪些作用?	(159)
10. 价值观对于班组的意义何在?	(160)
11. 如何改善人生的价值观	(160)
12. 什么是幸福公式?	(161)
13. 什么是幸福状态?	(162)
14. 如何改善学习观?	(162)
15. 如何改善竞争观?	(163)
16. 如何改善索取观?	(163)
17. 如何改善处事观?	(164)
18. 如何改善营销观?	(164)
19. 如何改善感恩观?	(164)
20. 做“五型”人要改善哪些主要观点?	(165)

第二章 创建“五型”班组要建立共同愿景

1. 什么是个人愿景?	(166)
2. 如何建立个人愿景?	(166)
3. 什么是共同愿景?	(167)
4. 修炼共同愿景三要素是什么?	(168)
5. 共同愿景的三个层次是什么?	(169)
6. 班组建立共同愿景的原则是什么?	(169)
7. 如何描述共同愿景?	(169)
8. 如何观察班组成员对共同愿景的支持程度?	(170)
9. 共同愿景的修炼方法有哪些?	(170)