

# 第五章 班组建设

---

第一节 班组管理的理论基础

第二节 团队建设与班组长的作用

第三节 目标与绩效管理

第四节 班组制度建设

第五节 班组文化建设

第六节 班组组织结构创新

# 第一节 班组管理的理论基础

---

- 班组是企业中的最基层组织，是位于生产经营最前沿的基本单位，也是企业在劳动分工的基础上，根据产品、工艺或业务的要求，由若干从事相同或不同工作的员工及所需的设备、工具、物料等有机结合而组成的最基层的生产和管理单元。班组按其生产产品、工艺特性或业务范围的不同，一般分为：生产班组、辅助班组、职能班组和服务班组。
- 班组管理是遵循班组生产、技术和作业规律，建立健全各项规章制度，围绕班组的任务目标，对班组生产活动进行计划、组织、指挥和控制。

# 第一节 班组管理的理论基础

---

- 班组管理的基本理论一般包括：目标管理、看板管理、PDCA循环、分工协作、异常管理、信息反馈等。
  - 班组管理最主要的内容是组织生产，完成上级下达的生产工作任务及各项指标，提高产品质量、降低劣质成本，创造出更多的经济效益。班组组织目标就是班组在一定时间内，围绕企业生产所要达到的预期目的，包含各项经济技术指标，通常用一系列数量指标来表示。班组目标具有目标具体、完成时间短、协调频率高的特点。组织目标一旦确定，就需要按照组织的管理架构进行纵向与横向分解，最终细化为每个班组成员的个体目标，形成个人目标与组织目标相一致，责权利相统一的目标层次体系。
-

## **第二节 团队建设与班组长的作用**

---

一、团队建设

二、班组长在班组建设中的作用

# 一、团队建设

---

- 团队建设分为形成期、凝聚期、激化期和收获期四个阶段。形成期——从混乱中理顺头绪；凝聚期——开始产生共识并积极参与；激化期——团队成员可以公开发表不同意见；收获期——品尝甜美果实。经历了前面三个阶段，形成强大而有力的团队。
  - 根据团队的目标、功能和特点，可以将团队分为四种类型：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队和学习型团队。
  - 那么如何进行团队建设呢？
    - ✓ 第一步：制定清晰的目标。
    - ✓ 第二步：招聘团队成员。
    - ✓ 第三步：制定合理的激励考核机制。
    - ✓ 第四步：系统的学习提升。
-

## 二、班组长在班组建设中的作用

---

- 班组的核​​心人物是班组长，班组成员在班组长的直接领导下完成各项任务。
  - 首先，班组长应该了解业务流程，有较高的实际操作水平和一定的实践经验。其次，班组长应该具有较高的领导技能，能够担当责任，关心下属。除此之外，班组长还应具有较高的组织能力，团结群众，具有良好的职业道德。总体来说，班组长应具备一定的技能、素养、思维、品格和价值观等。
  - 班组长的职责可概括为三个方面：事务管理、生产管理和辅助上级。
  - 班组长的权限，包括指挥权和管理权、员工的调配权、完善制度权、员工奖惩建议等。
-

## 第三节 目标与绩效管理

---

- 一、班组目标管理
- 二、班组绩效管理

# 一、班组目标管理

---

目标管理需要让组织管理者和员工亲自参与目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度。它是通过设定不同方面和层级目标，引导执行者追求，给予执行者成就感，激发执行者潜能，快速有效实现最终目标的管理方法。

班组目标管理可以包括安全管理目标、质量管理目标、绩效管理目标、企业文化建设目标等

班组目标与班组计划有着密切关系。班组目标是班组计划的前提，决定着班组计划的方向；班组计划是班组目标实现的基础，决定着班组目标实现的行为。班组目标是班组发展的未来，班组的一切活动都是为了达到班组既定的目标，班组计划所拟定的一切班组行动方案，也都是为了有效地实现班组目标而规划和设计的。

---



## 二、班组绩效管理

---

- 班组的绩效管理是对目标及计划实施结果的评估，是识别、衡量班组及个人能力，使其与班组整体工作达成一致的过程，也是推动班组成员成功地达到目标的管理方法以及使其取得优异绩效的管理过程。
  - 绩效管理的方法有很多，常用的方法有目标管理法（MBO: Management by Objective）、关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡法（BSC:Balanced Score Card）。绩效管理主要是以目标管理和关键绩效指标为工具进行的。
  - 班组绩效全过程管理包括绩效目标制定与沟通、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈。绩效目标制定作为绩效管理的首要环节，是整个绩效管理的基础。制定绩效目标要遵循SMART原则、充分沟通原则、人人担当原则、透明化原则等。
-

## 第四节 目标与绩效管理

---

- 班组管理需要全班组员工共同参与，因此要将班组各项管理工作的内容和要求落实到规章制度中。规章制度是针对班组生产活动和管理活动所制定的一整套规章、程序、准则和标准的总称。这些活动涉及劳动组织和计划、生产流程控制、技术工艺规范、产品质量保证、运行绩效控制、安全生产与劳动保护、员工行为激励和人际沟通协调等班组运行的各个方面。

# 第四节 目标与绩效管理

---

- 班组管理制度具体包括以下几个方面：
  - 目标管理一般分为三步走：目标制定——过程管理——考核激励。
  - 班组生产现场管理规范可包括班前班后的制度化和正规化，做好生产前的准备，生产现场的控制和管理规范，现场生产进度的管理规范，现场作业标准化管理规范，现场5S管理规范，目视管理规范，定置管理和看板管理规范等。
  - 班组设备管理内容包括：建立班组设备台账、制订设备使用管理制度、做好设备维修保养、落实设备检查制度、参与设备故障处理等。
  - 班组物料管理制度包括：物料的使用管理规范，物料的搬运规范，物料的整理、清洁规范，物料的领用和分级分类管理规范等。
-

# 第四节 目标与绩效管理

---

- 班组质量管理体系建设可从班组质量管理规范及质量管理小组工作规范进行。
  - 班组安全管理制度的建设包括：安全生产责任制度，安全生产检查制度，班前班后例会制度，安全交接制度，事故管理制度，重大危险源和事故隐患管理制度，危险作业管理制度，特种设备安全管理制度，劳动防护用品管理制度，安全档案管理制度，检修安全管理制度，安全操作规程。
  - 班组的成本管理是基层生产管理的一项重要内容，是指对成本实行计划及预算、核算、分析、控制的工作过程。
  - 班组信息化平台，可以将班组的基础管理数据全部输入计算机，建立管理信息平台。
  - 班组责任制度是班组各项工作由专人负责，并承担相应责任的制度安排，以岗位责任制为主要内容，明确规定班组管理者和班组成员的工作岗位、工作职责和工作标准等。
-

## 第五节 目标与绩效管理

---

- 一、班组文化的特点
- 二、班组文化建设的步骤
- 三、班组文化的作用

# 一、班组文化的特点

---

- 班组文化是企业文化的子文化，是班组成员在长期工作实践中所形成的共同价值观和行为规范，这种价值观和行为规范形成了班组的理念，包括班组的使命、愿景、价值观、目标、宗旨及口号等。质量信得过班组文化应以质量为中心，与质量意识和质量活动密切相关。
  - 班组文化的基本表现形式主要包括两个方面，一是班组理念塑造；二是班组行为建设。
  - 班组文化可以有意识建设。班组的文化建设是班组结合实际，依据班组的特点，形成具有班组特色的理念体系，如安全、质量、服务和管理等理念，并且与企业的总体发展方向保持一致，服从于企业发展战略目标。
-

## 二、班组文化建设的步骤

---

- 企业开展班组文化建设，应注意把“以人为本”作为基本观念，班组长的示范与领导是班组文化建设的关键，文化建设应先进性与实用性并举，重在营造氛围、适时调整。
  - 班组文化建设主要从以下几个方面展开：班组使命、班组愿景、班组价值观、班组目标、班组口号、班组精神等。
  - 班组文化建设的一般步骤可分为：树立共同的价值观、提炼班组文化理念、班组文化的展开。班组文化建设能否规范班组成员的行为，是衡量文化建设结果的因素之一，因此，班组文化建设重在实施。首先，抓好班组人员技能和素质培训；第二，通过民主参与，激发和调动员工进行班组文化建设的积极性；第三，对点滴进步给予肯定和鼓励。
-

# 三、班组文化的作用

---

- 班组文化一般包括制度文化、管理文化、创新文化和学习文化等。班组制度文化是班组在制度制定和执行过程中形成的一种具有班组特色的，渗透到班组成员工作和生活中的，并被班组成员所共同遵守的价值观和行为规范。
  - 以人为本是班组管理文化的核心。
  - 创新文化的内涵是创新精神。
  - 要建设班组的学习文化，树立正确的学习理念非常重要而且关键。
-



## **第六节：班组组织结构创新**

---

- 一、班组组织结构**
- 二、班组组织结构创新类型**
- 三、班组建设推进流程**

# 一、班组组织结构

---

- 传统的企业组织结构多为金字塔式，强调从上到下的直线管理，信息多纵向传达，少横向传递。企业设置金字塔式的纵向层级结构是出于管理上的需要，不同层级的成员拥有不同的职权和职责。
  - 这种组织结构及管理模式很长时间内曾经在中国企业特别是广大制造企业占统治地位。在企业发展初期，规模较小、人员较少，实物管理中产生的信息量少，对于信息传递的过程没有过高要求，随着知识经济对企业的影响，企业发展壮大，信息量倍增，班组内外部的横向沟通日益增多。企业为应对竞争，需要班组能够发挥更大的能动性和创造性。在这种情况下，原有的金字塔式组织结构显露出越来越多的弊端。
-

## 二、班组组织结构创新类型

---

班组的组织结构决定班组运行的效率和质量，因此，对于班组的组织形式的探索各企业都在进行，下面介绍几个企业的创新探索成果作为借鉴。

- ◆ 班组“倒三角模式”。（即员工在组织的最上层，直接面对用户，最高层在最底部，负责为员工提供资源支持）这种组织形式适合于班组已经具备基本的资质，并在向成熟方向迈进，企业也有这样的发展条件的情况。
  - ◆ 班组“经营体模式”。大多数的班组以工种相关或区域进行划分，这种班组在需要其它部门或班组相互协调或配合时有一定的局限性。
  - ◆ 班组“圆桌式模式”。圆桌式班组组织结构下的班组管理具有如下特征：“人人有责”取代班组长“一人负责”，现代班组要成为企业生机和活力的源泉，人是核心的主导因素。
-

# 三、班组建设推进流程

- 班组的建设是一项系统的工程，需要有规划的进行，整体来看共分六步走，主要有以下特点“系统规划、开发试点、塑造标杆、建模推广、分项实施、步步推进、持续改善、步步优化”。

## 一个系统的推进流程

系统规划    开发试点    塑造标杆    建模推广  
分项实施    步步推进    持续改善    步步优化

