

Research on the optimization practice of benchmarking team construction—Take the CD cigarette factory as an example

Biao Wang Yinxuan Luo Xiaohong Tao Zhenghe Liu

Hunan Tobacco Changde Cigarette Factory, Changde, Hunan, 415000, China

Abstract

As the basic organization unit of enterprise management, the efficiency of the team directly affects the orderly operation of the business and the improvement of the core competitiveness of the organization. This paper takes CD cigarette factory as the research object, through practice and exploration, systematically studies the optimization path and practical effect of grass-roots team construction. Focusing on the three elements of organization construction, system construction and team construction, the paper innovatively puts forward the three-dimensional optimization strategy of “building standard, tree standard and bright standard”. The results show that through the implementation of “self-consolidation, horizontal improvement and image building”, the management level of CD cigarette factory is significantly improved, the internal responsibility distribution of the team is clearer, the internal control system is more refined, the number of staff proposals and the number of experience cases increased, and won many provincial and above honors. This study not only verifies the applicability of benchmarking theory at the manufacturing level, but also provides replicable practical experience for similar organizations.

Keywords

benchmarking team; team building; management optimization

标杆班组建设优化实践研究——以 CD 卷烟厂为例

王彪 罗引旋 陶晓红 刘振戈

湖南中烟常德卷烟厂，中国·湖南 常德 415000

摘要

班组作为企业管理的基层组织单元，其效能直接影响业务的有序运行和组织核心竞争力的提升。本文以CD卷烟厂为研究对象，通过实践探索，系统研究了基层班组建设的优化路径与实践成效。研究围绕组织建设、制度建设、队伍建设三大要素，创新提出“建标、树标、亮标”的三维优化策略。结果表明，通过“自我夯基、横向提升、形象塑造”配套举措落地，CD卷烟厂班组管理水平明显提升，班组内部职责分配更加清晰、内控制度体系更加精细、员工提案数量和经验案例数显著增加，获得省级及以上荣誉多项。本研究不仅验证了标杆管理理论在制造业基层的适用性，也为同类组织提供了可复制的实践经验。

关键词

标杆班组；班组建设；管理优化

1 引言

在制造业高质量发展背景下，班组作为生产执行与企业战略落地的关键节点，其管理效能直接决定企业运营质量（姚琛，2023）。然而，传统班组普遍面临组织松散、制度缺位、创新乏力等问题（罗仲伟，2007），尤其在烟草行业各工商企业着力追求自动化、数字化、智能化的转型发展中，新老员工更替与生产模式调整进一步加剧了管理挑战（金春华等，2013）。如何通过标杆班组建设，进一步激活基层组

织活力，强化一线工作效能，成为企业亟需解决的现实问题。

本文以 CD 卷烟厂为案例，聚焦其 2020 年技改搬迁后的班组管理困境，结合精益管理基本理念，系统分析标杆班组建设的策略与成效。研究创新点在于：首次将“三维策略”与精益工具结合，构建卷烟制造业班组优化模型；通过实证数据验证管理措施的有效性，为理论深化与实践推广提供双重价值。

2 现状与挑战

CD 卷烟厂始建于 1951 年，自建厂以来几易厂址，历经多次技改，尤其是自 2020 年转新搬迁以来，由于生产组织加工模式的调整与变化，生产线从全工序车间转变为单工

【作者简介】王彪（1980-），男，中国湖南常德人，硕士，经济师，从事企业精益管理、体系管理等研究。

序车间,同时期间工厂各基层班组队伍大范围“新陈代谢”,新工厂各生产班组逐步出现很多现实问题,与打造高质量发展的标杆卷烟厂建设定位存在较大差距,亟需针对性建设与优化改进。一是队伍素养参差不齐。老员工虽然具有较为丰富的工作经验,但规范化、标准化、体系化管理思维欠缺,对新工具的应用程度较低;而新员工虽然思想较为活跃,学历水平普遍较高,且对现代化工具掌握水平较高,但工作经验存在明显不足。二是内部制度欠缺。班组内部的很多管理做法,如交接班、班前班后会、班组监督考核等机制还存在较多欠缺。与此同时,很多好的做法都没有沉淀下来,多数都是靠口口相传。三是队伍活力不高。多数一线员工满足于工作现状,且更多习惯于靠经验惯性开展相关工作,创新意识、创新能力、创新动能存在较多不足^[1]。

3 标杆班组建设主要措施

针对以上现状和问题,围绕烟草行业“高质量发展”“全面加强精益管理”“全力提升核心竞争力”等战略发展背景,CD卷烟厂积极贯彻总公司“双新一体”的发展战略,按照“一线发动、中线响应、全线出击”的工作模式,以“自我夯基、横向提升、形象塑造”三方面重点措施为主线,创新提出“建标”“树标”“亮标”的标杆班组优化改进策略,旨在进一步确保班组内部的组织更加完善、内控制度体系更加健全、基层员工队伍更具活力、班组管理绩效产出更加丰硕,为全力打造“强基层、树标杆”开创新的管理局面。

3.1 聚焦自我夯基,扎实开展“建标”工作

基于基层班组来说,只有自身管理系统足够健全和扎实,才能最大程度地支撑和保障班组各项工作开展更加高效。

一是创新导入“八员管理”。对基层组织而言,每个班组都承担着安全管理、质量管理、成本管理、设备管理、现场管理等多方面的职能。但通常在常规班组中,虽然班组所辖人数较多,但仅设置有1-2名班组长,这些班组长除了日常业务工作外,还要负责这些职能管理,导致管理力量较薄弱,管理效能普遍不高。针对以上情况,CD卷烟厂在各班组长中,创新增设若干兼职现场管理、设备管理、质量管理等职能人员,辅助班组长开展日常管理,这样既能保证班组内部各项职能充分落地,更是可以促进部分一线人员参与到班组管理范畴,也为班组队伍建造了强大人才蓄水池^[2]。

二是建立完善《班组内部管理手册》。班组内部各项业务工作、管理工作都较为繁杂,甚至是事无巨细。如完全凭经验去管控,势必会存在疏漏或纰漏,也会导致异常问题或风险发生。针对这一问题,CD卷烟厂从“规范化、标准化、精细化”角度出发,组织各班组的细致梳理相关业务和管理要求,既充分识别上层级需要执行的各项要求,更是重点针对“交接班”“班前班后会”“监督检查”“管理看板”等班组内部管理事项进行全面梳理,并汇编成《班组内部管理手

册》,该手册对班组内部的“组织架构、职责分配、标准清单、内部事项、监督检查、内部沟通”等情况进行了全面罗列细化,确保了班组长和相关“兼职八员”日常管理均有章可循,最大程度避免了“拍脑袋决策”的窘况。

三是全面激发队伍创新改进活力。班组的各项活动通常分为两类,一类是维持活动,另一类是创新改进活动。对于目前大部分班组成员而言,都处于开展维持活动的状态,其创新氛围和机制都较为缺乏。针对这一现象,CD卷烟厂重点从以下方面进行发力。第一,导入经验和改善提案机制,通过在OA内网搭建全员改善提案和经验案例提交平台,让每位基层员工都能随时将自身岗位中的好做法、好经验、好的改善成果提交到平台上来并让大多数群众受益。第二,导入OPL单点课机制,通过在班组内部开展OPL单点课,让员工从台下走到台前,主动分享自身工作经验,形成良好互动学习氛围。第三,多能工建设机制。通过多能工培养目标和要求下达,引导班组内部培养“一岗多能”“一专多才”的复合型员工,既可最大程度减少员工断层问题带来的人力困境,更是可以充分激发和彰显每一位一线员工的内在能量^[3]。

3.2 聚焦横向提升,积极开展“树标”工作

对于各基层班组而言,需要通过营造“不断树立标杆”的机制,来激发各班组“比学赶超”的热情进而互促提质。

一是精心制定评选标准。班组建设的优劣与否,除了看质本率等绩效结果指标外,还需要通过多方面评价维度来综合考量班组管理的稳定性、成长性和可持续发展空间。结合这一实际需要,同时也是为了更好地促进班组建设能够形成成长发展机制,CD卷烟厂立足“自主建设、协同推进、突出重点、彰显特色”的基本原则,重点围绕“组织建设、制度建设、队伍建设”三大核心要素,与各班组的反复研讨,并精心制定了CD卷烟厂《标杆班组建设评选管理办法》。通过这一办法的出来,不仅对班组建设的全过程进行了有效规范,更是形成了一套针对班组建设的科学评价体系,保证各类型班组都能沿着较为科学的路径去自我建设、自我优化、自我迭代。

二是配套建立奖励机制。对于基层班组而言,要通过口头表彰、精神激励、经济奖励等形式让那些建设出色的班组脱颖而出并重点受益,通过这些奖励机制,既可以较为充分激发班组管理人员的积极性,更是可以较好将班组建设的成效普惠到每一位班组人员。为此,CD卷烟厂结合标杆班组建设的实际需要,针对性设置了“生产型、技术型、服务型、辅助型”四种不同类型班组评选经济考核奖励范围。与此同时,通过每月度自我审视,每季度职能评价、定期开展总结表彰等配套措施的应用,让相同类型或是具有相同职能的班组在同等条件相互竞争,也能让内部建标、学标成为常态^[4]。

三是持续优化评价方式。建立评价标准和奖励规则还只是从策划层面考虑,如何真正落到实处,还需要持续观察跟踪评价的过程和评价结果,重点要对评价过程中不适宜、

不科学或是较为繁琐的地方进行持续改进,只有这样才能让评价过程高效适宜,才能真正得到基层班组的拥护。对此,CD卷烟厂从评价的方式上进行了研究和优化,重点建立了“班组自评、车间复核、班组交叉确认”的评价模式,既可以充分调动班组自身对建设评价标准的学习理解,又可以有效发挥车间班组职能管理人员的作用,更是可以形成班组之间相互学习、互为借鉴的良好的环境氛围,同时也保证了评选全过程的公开、公平、公正。

3.3 聚焦形象塑造,精心开展“亮标”工作

只有班组建设管理的成效成果充分亮出来、晒出来,才能将这些好的经验和做法最大程度对外分享或共享,这样也有利于树立较为正面的工厂形象,也能有力承载相关卷烟品牌发展的良好形象。

一是在公司明星班组评选中“亮标”。为进一步强化基层建设和基础管理,CD卷烟厂隶属的中烟公司也在积极推进班组建设,尤其是以公司名义开展了明星班组评选活动,这样也能与各卷烟厂的班组建设形成科学对接。CD卷烟厂借助这一平台和相关明星班组评选契机,积极推荐和选拔工厂内部建设成果成效突出的标杆班组参与公司评价,并借此机会将工厂内部的班组建设做法和好的经验,在总公司层面进行宣传或发布,通过与兄弟烟厂进行相互竞争和学习,不断激发工厂层面各班组树标、亮标的潜在动能^[4]。

二是省级和国家级协会平台“亮标”。CD卷烟厂除了积极参加总公司层面的评选外,还主动将自身做得好的标杆班组推荐到行业外部平台。譬如,积极组织相关班组参与“市区最美优秀班组”评选活动,积极利用中国质量协会和省质量协会“质量信得过班组”评选的契机,积极展示CD卷烟厂内部班组的各项建设与管理工作的,特别是树立基于标杆班组建设的经验做法,进一步向外界有效充分地证实了CD卷烟厂基层治理和基础管理的高质量水准。

4 标杆班组建设的基本成效

通过两年多来在基层班组建设上的持续耕耘,CD卷烟厂“标杆班组”建设的旗帜已经立定,“强基层、树标杆”的新局面已经构建,各基层班组除了完成既定绩效目标指标基础上,也结出了累累硕果。

4.1 内部提升效果

一是通过9个生产型标杆班组、4个技术型标杆班组的建设与打造,培养“兼职八员”112名,编制发布《班组内部手册》13份,制定班组长制度73个,班组内部职责压得

更实、内控体系更加健全、队伍活力更加彰显。二是通过7轮14次的评选,共评出工厂内部标杆19个。通过评选推荐,工厂内部成长涌现出一大批优秀班组长,也诞生了如“井格化+精细化”保养模式、“143”工作法等众多班组管理的经验成果。三是通过系列精益工具在班组的有效落地,内部队伍活力明显提升。两年来,各级基层班组共计完成各类改善提案381项,提交各类经验案例210个,开发OPL单点课280件,完成多能工培养81人。

4.2 外部成果荣誉

一是通过公司级评选,工厂动力车间动能乙班、制丝车间维修维保班、卷包车间卷包乙班等3个班组被评为“公司级明星班组”。二是通过评选,工厂制丝车间设备办制丝组被授予所在地级市“最美优秀班组”称号。三是通过省质量协会评选,动力车间设备技术班、制丝车间制叶制丝班、卷包车间卷包乙班获得质量信得过班组一等奖。四是通过中国质量协会评选,工厂动力车间设备技术办、制丝车间制叶制丝班荣获示范级质量信得过班组奖项,卷包车间卷包乙班荣获专家级质量信得过班组奖项^[6]。

5 结论

标杆班组建设是企业提升管理水平、增强竞争力的重要途径。通过“建标、树标、亮标”的三维优化策略,围绕“自我夯基、横向提升、形象塑造”三个方面配套举措落地落实,可以显著提升班组管理水平,激发员工积极性和创造力,推动组织的持续健康发展。当然,对于组织而言,班组建设更需要久久为功的长期坚持。未来,CD卷烟厂还将继续加强标杆班组建设,不断优化和完善相关策略,以适应企业总体战略和不断变化的市场环境和竞争需求。

参考文献

- [1] 姚琛.加强班组建设提高企业素质[J].现代商业,130021.
- [2] 罗松,喻晓蒙.加强新形势下国有企业班组建设的思考与实践[J].工友,2024,08,45.
- [3] 罗仲伟.面向未来的现代企业班组建设与管理[J].企业理论,2007.24.001.
- [4] 金春华,李晓非.新时期企业基层班组建设研究[J].EnterpriseEconomy,2013,2(390):69-72.
- [5] 史世尧.新形势下加强企业班组建设的探索与研究[J].Exploration,2024,10(72-73).
- [6] 周明华,刘舒,马玉清.以班组建设推动企业高质量发展的思考[J].Exploration,2024,06(66-67).