

Practice and exploration of modern team construction based on systematic operation path

Ying Du

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

Abstract

A work team is the smallest unit of an enterprise's production and operation. In the new era, building an all - dimensional team construction system is crucial for improving grass - roots management efficiency. The current transformation and upgrading of the manufacturing industry have resulted in diverse and demanding team management tasks. However, there are many problems in team management such as goal, production, safety, quality, energy, and innovation management, which root in the fragmentation of the management system. Therefore, it is necessary to systematically reconstruct the team management business. By building a team management system, it is clear that the system should be goal - oriented, and strengthen team building, 6S and visual management to lay a solid foundation, enhance the three pillars of production, quality, and equipment management, support the core tasks of safety and energy management, and improve performance through innovative activities. The implementation paths include refining goals, strengthening team building and on - site management, enhancing the three management pillars, refining safety and energy management, and carrying out innovative activities. Through systematic construction and precise implementation, the bottleneck of team construction can be broken, providing a guarantee for the implementation of enterprise strategies.

Keywords

team building; systematic thinking; systematic reconstruction; management efficiency; innovative activities

基于体系化运营路径的现代班组建设实践与探索

杜赢

湖南中烟常德卷烟厂，中国·湖南 常德 415000

摘 要

班组是企业生产经营最小单元，新时代下构建全维度班组建设体系对提升基层管理效能至关重要。当前制造业转型升级使班组管理任务多元、要求严苛，但班组在目标、生产、安全、质量、能源、创新等管理方面存在诸多问题，根源在于管理体系碎片化。为此，需对班组管理业务进行体系化重构，通过搭建班组管理体系，明确以目标为导向，加强队伍建设和6S与目视化管理夯实底座，强化生产、质量、设备管理三大支柱，支撑安全与能源管理核心任务，并通过创新活动提升绩效。实施路径包括细化目标、加强队伍建设与现场管理、强化三大管理支柱、细化安全与能源管理以及开展创新活动等。通过体系化搭建与精准化实施，可突破班组建设瓶颈，为企业战略落地提供保障。

关键词

班组建设；系统思维；体系化重构；管理效能；创新活动

1 引言

班组作为企业生产经营的最小单元，是战略落地、质量保障、安全防控的前沿阵地。在新时代企业高质量发展要求下，构建涵盖生产、设备、安全、质量、能源、创新的全维度班组建设体系，成为提升基层管理效能的关键。本文结合班组建设实践过程中经验，系统探讨体系化运营视角下班组建设路径，为企业强化基层管理提供参考。

2 班组建设的现状与问题解析

制造业转型升级背景下，企业一线班组管理面临严苛挑战，但在目标、生产、安全、质量等多方面存在突出问题，根源在于管理体系碎片化导致条线壁垒。

目标管理层面，分解粗放与管控薄弱并存。未建立科学目标体系，指标模糊致员工行动方向不明；缺乏动态跟踪机制，过程目标偏差难调整，阻碍战略落地。生产管理方面，流程紊乱与计划失控交织。未制定标准化作业流程，同工种间操作差异大；任务分配缺乏科学依据，未充分考虑员工技能与协作，导致生产计划波动，制约进度。设备管理存在智能缺位与维护滞后问题。设备感知能力不足，智能巡检覆盖率低，关键设备依赖经验判断，各控制系统未互联形成“数

【作者简介】杜赢（1991-），男，中国湖南常德人，本科，助理工程师，从事班组管理研究。

据孤岛”；维护机制形式化，缺乏数据支撑，预防性维护流于形式。安全管理呈现重惩轻防与能力不足特点。管理导向偏向事故追责处罚，忽视源头防控；班组风险数据库更新滞后，新风险未纳入管控；高风险作业应急演练覆盖率低且脚本化，员工未真正掌握处置步骤。质量管理面临标准悬空与改进乏力困境。关键工序标准化未全覆盖，部分操作依赖经验，操作文件与现场实践脱节；QC小组活动沦为应付检查工具，选题脱离实际，改进成果难落地，质量问题陷入恶性循环。能源管理管控粗放与降耗低效同在，数据支撑不足，关键能耗点识别不全，计量准确性低；节能措施碎片化，缺乏常态化机制，联动性不足。创新工作存在动力缺失与转化低效问题。多数班组未建立有效激励机制，创新成果与薪酬绩效不挂钩，创新文化培育缺位；创新建议因流程复杂、无人跟进或缺乏支持而夭折。

上述问题根源在于管理体系碎片化，各专业条线管理活动缺乏协同，导致班组陷入“多头管理”困境，形成“短板效应”。需通过体系化重构，整合管理要素、打破条线壁垒，实现各维度管理协同联动，全面破解班组建设深层次矛盾，激活企业“细胞单元”活力。

3 班组管理体系搭建与实施路径

3.1 班组管理体系搭建

要想避免班组在运作过程中陷入“多头管理、无所适从”的艰难处境，关键在于对班组管理业务进行体系化重构。具体而言，就是对现有管理业务进行深度整合，将分散在各个专业条线中的资源、流程和标准进行梳理优化，消除重复、低效和矛盾的环节，实现各维度管理的系统联动，以达成班组管理目标。通过识别班组管理业务，把握各管理业务在班组建设过程中的位置及作用，建立班组管理体系（如图1所示）。

以目标为导向，加强队伍建设和6S与目视化管理夯实班组建设的底座，强化班组生产管理、质量管理、设备管理三大支柱，以确保班组安全管理、能源管理两项核心管理任务得到有效支撑，在此之上通过创新活动不断提高各项管理业务水平，已持续提升班组目标绩效。

3.2 班组管理体系实施路径

3.2.1 以目标为灯塔，锚定班组建设方向

班组依据企业战略目标，结合自身工作特点和任务量，将班组目标细化至岗位，明确各岗位的具体工作指标和任务要求，打通“工厂-车间（部门）-班组-岗位”四级目标体系的最后一公里。建立目标动态跟踪机制，利用信息化手段实时监控目标执行情况，设置关键节点和预警指标，当目标出现偏差时，及时发出预警并分析原因。完善目标考核机制，将目标完成情况与薪酬绩效紧密挂钩，建立科学合理的考核评价体系，考核指标不仅要关注结果，还要考虑过程指标，确保考核公平、公正。



图1 班组管理体系图

3.2.2 以队伍建设与现场管理为基石，筑牢班组建设底座

队伍建设是班组建设的核心基石。一支高素质、团结协作、积极向上的队伍是班组发展的根本动力，持续开展员工培训教育，不仅提升他们的业务能力，更要培养其责任心、创新意识和团队精神；定期组织团建活动、外部学习交流以及技能竞赛等活动，激发员工的学习热情和自我提升动力，逐步打造一支知识型、技能型、创新型的班组队伍。6S与目视化管理则是班组现场管理的重要手段，为班组建设提供了有序、高效的工作环境。6S管理通过对工作现场的全面梳理和规范，消除杂乱无章的状态，提高工作效率，减少浪费和安全隐患。目视化管理则利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来指示现场生产活动，^[1]让员工快速准确地获取设备状态、操作流程等信息。通过实施6S与目视化管理，使班组工作现场整洁有序、标识清晰，员工能够快速找到所需物品和了解工作要求，从而提高工作效率和质量。

3.2.3 以质量、生产、设备管理为支柱，强化班组核心能力

推动标准化作业落地，加强对关键工序标准化作业的培训和考核，确保员工熟练掌握操作规范。建立标准化作业监督机制，加强对员工操作行为的检查和纠正，确保标准化作业得到有效执行。加强质量数据分析，建立质量数据统计分析机制，对生产过程中的质量数据进行实时采集和分析，通过SPC、QC七种工具等方法进行数据分析，找出质量问题的根源和规律，开展质量改进。

优化生产管理流程，提升计划执行能力。建立标准化作业流程，对各工种作业流程进行梳理和优化，制定标准化作业指导书，明确每个操作步骤的标准、要求和质量规范，确保同一工种在不同人员之间操作一致。科学制定生产计划，结合生产需求、设备产能、人员技能等因素，科学合理地分配生产任务。同时，考虑生产过程中的不确定因素，预留一定的缓冲时间，提高生产计划的弹性。加强计划执行

监控,建立生产计划执行监控机制,实时掌握生产进度和任务完成情况,及时反馈生产过程中的问题,并协调相关部门解决。

推进设备智能化管理,完善维护机制。引入智能巡检设备、传感器等技术,提高设备感知能力,充分利用集控系统、MES系统等信息化平台,通过数据分析,挖掘设备运行规律,提前预测设备故障,实现预防性维护。强化设备维护管理,建立设备全生命周期管理档案,记录设备的基本信息、运行记录、维护记录等。制定科学合理的设备维护计划,明确内容、周期和责任人,加强对设备维护人员的培训与考核,提高维护人员的专业技能和责任意识。

3.2.4 以安全保障与节能降耗为核心,提升班组运营效能

在落实好前述各项管理工作后,班组安全管理与能源管理已具备坚实基础。然而,为追求卓越绩效,可从创新管理方法与促进协同发展两个方面出发,全方位提升班组安全管理能力与节能降耗效益。

创新驱动,构建全方位安全防护网。引入智能化安全管理系统,借助物联网、大数据、人工智能等技术,全方位实时监控设备运行和人员操作。在设备上安装传感器,实时采集关键数据,数据异常时系统自动报警,精准定位问题,及时消除隐患。运用人脸识别、行为识别技术监控员工操作,纠正违规行为,预防事故。建立安全管理创新平台,鼓励员工参与创新活动,分享安全管理经验与想法。定期评选优秀创新成果并表彰推广,激发员工创新热情,形成全员参与安全管理的良好氛围,提升整体安全管理水平。

协同共进,实现节能效益最大化。与生产管理协同,

紧密结合生产计划和设备运行情况,精准安排能源供应。建立关联分析模型,实时监控能源消耗,及时发现并解决浪费问题。与质量管理协同,采用节能工艺和设备时,充分评估验证对产品质量的影响。建立质量追溯机制,分析由于能源供应原因导致的质量问题,优化协同机制,实现节能与质量双赢。与相关方协同,加强上下游相关方合作,聚焦能源“生产-输送-使用-回收”全过程,建立长期合作关系,共享信息资源,共同开展能源管理项目,探索节能降耗的新设备和新工艺,实现全过程能源优化,提升能源管理效益。

3.2.5 以创新活动为驱动,持续提升班组目标绩效

在夯实底座、稳固支柱、支撑核心任务的基础上,通过创新活动不断提高各项管理业务水平是班组建设持续发展的动力源泉。鼓励班组成员积极参与创新活动,建立创新激励机制,对有价值的创新成果给予奖励和表彰,激发员工的创新热情和创造力。^[2]开展技术创新,引进新技术、新工艺、新材料,提高生产效率和产品质量;进行管理创新,优化管理流程和方法,提高管理效率和决策科学性;推动文化创新,营造积极向上、勇于创新的企业文化氛围,增强班组的凝聚力和向心力。^[3]通过不断创新,持续提升班组的目標绩效,为企业的发展注入强大动力。

4 结语

班组是企业发展基石,其管理水平影响企业运营与可持续发展。对比体系化重构前后状况(如表1),构建班组建设体系、实现各维度协同联动,是突破瓶颈、释放潜能的必由之路。通过体系化搭建与精准化施策,班组可实现协同联动、循环提升、自我迭代,为企业转型升级提供坚实保障。

表1 体系化建设前后班组状况对比表

项目	体系化重构前	体系化重构后	核心变化逻辑
管理模式	碎片化管理,各专业条线各自为战,班组陷入“多头管理”困境,缺乏协同联动。	系统化整合,构建闭环体系,打破条线壁垒,实现多维度协同。	从“分散割裂”到“一体化联动”,实现管理效率提升。
运行状态	被动应对为主,依赖“事后补救”,问题反复出现,资源浪费严重。	主动预防为主。通过预防性管控将问题解决在萌芽状态。	从“救火式管理”到“预防性管控”,运行稳定性提高。
员工角色	执行者定位,“要我做”心态普遍,参与管理积极性低,技能单一	主人翁意识觉醒,“我要做”成为主流,创新改进积极性提高,复合型人才占比提高。	由“被动服从”向“主动创造”转变,员工满意度与积极性提升。
发展动能	依赖经验传承,改进缓慢,难以适应制造业转型升级。	建立持续改进机制,通过创新驱动,实现自我迭代。	从“静态维持”到“动态进化”,转型需求响应速度提升。

参考文献

[1] 许文华.目视管理的现场运作[J].企业改革与管理,2011,(10):56-57.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2011.10.030.

[2] 张瑶.基于平衡计分卡的S纺织公司管理层绩效评价研究[J].山东纺织经济,2024,41(11):18-21+29.

[3] 郝三旺.L纺织企业跨境电商营销策略优化研究[D].江苏大学,2024.DOI:10.27170/d.cnki.gjsuu.2024.002289.