

团队建设

——班组为王

Team Building —Team is King

钱朝宁

Chaoning Qian

浙江迪艾智控科技股份有限公司管理顾问 中国·浙江 杭州 310012

Management Consultant of Zhejiang Di'ai Zhikong Technology Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 310012, China

摘要: 历史长河中,中华文化博大精深,参考古代制度与纪律,以班组建设宗旨营造员工工作的生态环境;兵头将尾,如何使班组长在管理中发挥更高价值;以规则体制将管理的价值更加扩大。

Abstract: In the long history, Chinese culture is extensive and profound, referring to ancient systems and disciplines, and creating an ecological environment for employees to work with the purpose of team building; better be a soldier's head than a general's tail, how to make the team leader play a higher value in management; expand the value of management with the rule system.

关键词: 班组规则; 企业建设; 企业管理

Keywords: team rules; enterprise construction; enterprise management

DOI: 10.12346/emr.v3i5.4265

1 引言

何谓王?董仲舒言,王者三画“……天地人也,而参通者,王也”,意即达到天地人和谐为王。对企业而言,可诠释为人机料法环通配协调。为什么“班组为王”?一谓千变万变班组不变;二谓千章万法班组全功。前者讲团队基础,无论组织建制如何变化,班组始终存在;后者讲实施执行,企业经营方略与业务对策,最终都要通过班组实现。

从古代“什”“伍”,到现代“班”“队”,“队伍”这种对纪律组织的俗称,直接反映了班组不变的意识,“带队伍”,现在都演绎为管理职能的概括,其本意就是班组长。

广义的班组,可以是末级行政组织,包括财务科、人事部、保安队、小车班;狭义的,是直接作业的末级组织,如木工班、车工班、油漆组、纺丝甲班。

“班组为王”,说的是作业班组在团队建设中的重要地位,班组长在企业中的重要作用。

2 营造生态——班组建设宗旨

营造员工工作的生态环境,应成为基层组织建设的主流意识。班组长用什么人,开会讲什么话,做事用什么方法,问题症结,奖励处罚等,潜意识中都要以营造员工工作的生态环境为主。什么样的氛围能调动工作激情和积极性?能抑

制违规违纪的偶发动机?什么样的氛围有利于弘扬企业倡导的经营理念 and 价值观?

硬环境是设备、工具、材料、厂房,软环境是技术、薪酬、制度、管理。目标规划离太远,愿景理念摸不着,每天都煎熬在关系生硬、野蛮粗暴、消极抱怨氛围中员工,哪管什么企业家情怀、领导品格、宏伟目标?又哪来的工作热情?于是便吵架,便怠工,便产生了“自有留爷处”的想法。员工每天做的事,碰的人,承受的管理压力,都是在班组范围内发生的,这就是员工的生态小环境,是可以被重新营造的员工生态环境。这是团队建设的主要追求。

营造小生态环境,班组长的“不脱产”十分重要。与员工同等的作业环境与工作任务,那是一个战壕里的战友,大家一起同甘共苦。让一个指手画脚的来,工作任务不同,利益不同,先就成了对立面,那就很难优化软环境,让员工口服心服加诚服。

3 兵头将尾——班组长是核心

“兵熊熊一个,将熊熊一窝。”一窝兵,是一个班的兵。“熊”还是“雄”,指的是风气、风格、氛围。好的班组都一个样,和班组长一样的为人脾性、行事作风;不好的班组则五花八门,散漫的,疲沓的,时不时脚疼,时不时头疼。

用好班组长，是班组建设的核心。

用好班组长，首先不是选用人，而是真正落实管理职权。这不是纸上写写就行的。车间多少天开一次班组长会议？是不是通过班组长向员工安排具体任务？有问题是不是首先通过班组长解决？不越级汇报可越级投诉，不越级指挥可越级监督，是不是首先在班组管理上体现？更不用说按班组建制分派任务、安排班次等等。什么都是你做了，没班组长什么事，班组长就是个“聋子耳朵”，那就不用谈班组建设。这也是很多民营企业的通病。

指手画脚的事，经纵向递解横向剖分，一层层到班组长便戛然而止，转为动手动脚，这就是兵头将尾的定位。传话游戏玩得好不好是管理序列的事，最后一环在班组长；做得好不好是执行的事，首先从班组长开始。在管理流程上明确班组长职权，就要从这个定位入手。

在常态下，班组长不是“官”，不属于管理职能岗位，是和工人一起干活的“兵头”。

4 触手可及——班组组成规则

班组是个习惯称谓，其实我们说的是“作业班”。一个班多少人？班组长能管多大范围？管理界一直有个说法，一个领导的直接下属在4~7人之间，当然，这里指的是“带队伍”的人，但毕竟也是人数。班组长的下属多少人？很少少于8人，有的多达20人以上。从某种意义上说，班组长比任何领导直接管的人都多。为什么步兵班大多在8~16人之间？那是打仗打出来的，是对班组长一般管控能力的判定。

作业班组，有三种组成方式，一是以业务专业为主，如车工班、泥水班、点焊班，纺丝1班；二是按业务流程的一个流程段，如总装班，精加工班，表处理班；三是上述两种的混合班。再结合班次，会出现诸如纺丝甲班、掘进A班之类的班组名称（见图1）。

无论何种班组组成方式，“看得见、喊得到、摸得着”

是班组长管控范围的要求。看不见，喊不到，工间走动摸不到，就没法管理员工日常行为。班进攻，三三制，班长看不见各组战斗动作，协同命令看不到、听不到，那就各打各的，成为一盘散沙。

责任专一，权力集中，这是在组建班组时需注意的。不能因日夜班分了甲班、乙班、丙班，三班共同任务，共用资源，就成了“三个和尚没水喝”了。设备带病拼产量，哪个班出故障哪个班倒霉；材料取用挑三拣四，先下手为强后下手遭殃；后道质疵追溯过来，你推我我推你……。共同任务、共用资源的班组，人数少的，在班下面分组；人数多的，则需要共同隶属一个上级，工段或车间。

一般情况下，一个作业班，普通工种可20余人，技术工种最多10余人，特殊岗位可5、6人编班。同时，结合班组长补贴和劳动竞赛，可分为大、小班。

5 有责无权——班组长特征

配置现有资源，落实作业任务，是班组长权力；对公司制度负责，对班组承担的所有任务负责，是班组长责任，这就是责权不等。硬条件，设备、厂房、工装、材料，有什么用什么，班中人员也是人事招聘、车间分配的；软条件，薪酬水平、工艺要求，作业任务，只能遵循不能改变，技术水平也是各员具备、不能挑选的。班组长就是组织大家干活，把活干好。

通过配置现有资源落实各项任务，其实就是班组长的唯一权力。“不脱产”班组长在自身承担生产任务情况下，甚至没有余力在生产过程中实时监督、指导班组成员的具体操作。因此，班组长的管理行为，可以浓缩到根据员工能力、管理要求和作业任务，进行人员与装备的配置这一点上。然而就一点，也可以玩出个丰富多彩。张三和李四搭班可以互补，让王五操作那台新设备容易完成今天产量，给赵六配个没脾气孙七磨磨性子，等等。

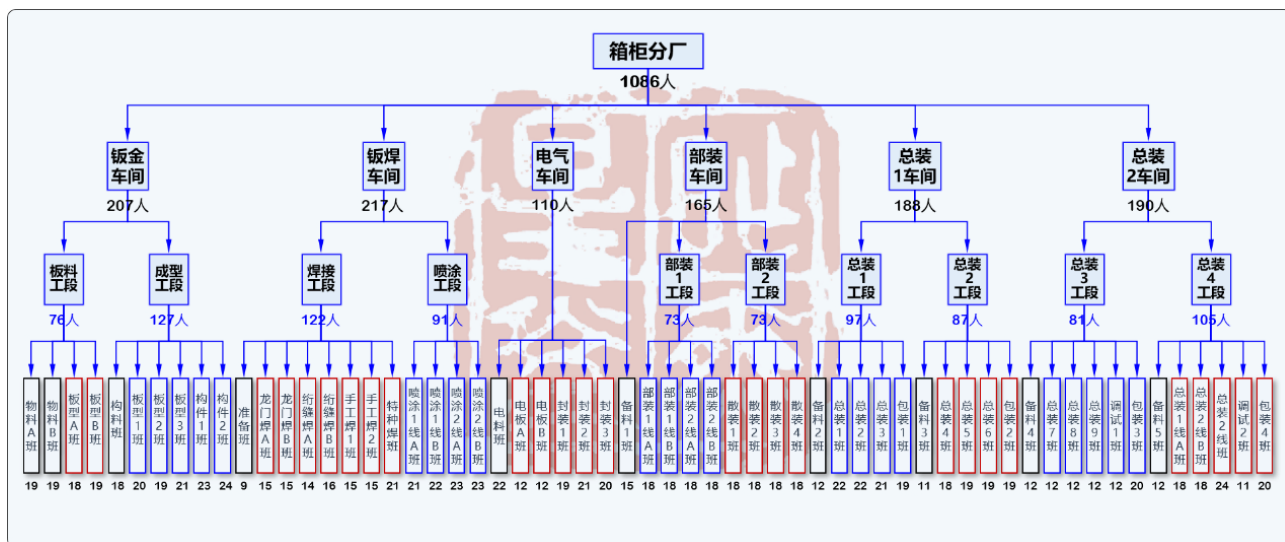


图1 箱柜分厂

6 行为管理——班组长职能

班组长水平参差不齐是实际情况，往往还有婊子里拔将军的不得已。因此，班组长履行职能可粗可细、可浅可深，要适合班组长行事风格与待人接物的不同脾性，更要利于班组长自身能力和特点的发挥。因此，规范和培训班组长，既要有共同要求，也要有腾挪空间。

班组管理三个对象，即行为、资源、任务。行为是连接资源与任务的桥梁，是资源与任务的平衡手段。资源相对稳定，任务不由自主，因此行为管理是班组长的重点。

班组三类行为管理：

①劳动纪律：请假销假，规章制度；监督检查员工岗上勤务行为。

②工艺纪律：生产工艺，安全规程；加工要求与质量要求；落实岗位职责。

③调度纪律：配置资源，分派任务；互帮互助、协同协作，完成各项任务。

任务管理，包括任务目标，在制品流转与存放，作业方法，作业时间和任务交接。资源管理，包括设备工装使用、调整与日常保养，管辖区域的整理整顿清洁，零散资产与机物料，节能降耗，材料消耗与处理等^[1]。

班组长工作格式化，是在实践中训练班组长的重要工具。班前干什么，班间干什么，班后干什么，都怎么干，干的结果怎么表现出来。将班组园地作为抓手，用简约格式的文字和图表表现班组活动结果，定期定人更新，是很多企业采取的有效方法，但须留意形式化。

先有形式，再有内容；先模仿，再创新；由简入繁，由粗到精。

7 分工竞赛——班组建设抓手

一个篱笆三个桩，一个好汉两个帮。班组长忙里忙外唱独角戏，所有责任一人扛与干好干坏一个样，都是班组建设大忌。让大家来承受来自各个部门、各个系统的管理压力，也是不现实的。企业搭台子，班长挑担子，骨干抬轿子，这台戏才能唱起来。

即使是再枯燥无味的事情，一群人干起来，都有不同的

趣味取向。有人谨慎，有人坦然；有人计较，有人粗放；有人爱机械电气，有人爱写写画画。即使是再孤僻的人，即被选任班组长了，都有几个处得来的。有的兴趣相投，有的酒肉朋友，有的乡音可亲，有的同病相怜。把班组管理分成几块，几个人帮衬着，有的看着场地，有的帮着统计，有的小心安全，有的捣鼓设备，让员工不再是一群只管干活的机器，而是生动活泼的人。班组长抓总，统计、质量、设备、安全、宣传，各扬所长，让“五大员”在班组管理格式化、园地化的框架下享受才能发挥的乐趣。格式化、园地化、五大员是开展班组建设的主要抓手^[2]。

班组建设是需要企业搭台的。结合生产作业效率指标完成情况与班组建设三个抓手（工具），制订班组竞赛活动规则，建立有效的推动组织，整台戏才能“我方唱罢你登场”，青衣小旦显神通。

组织力执行力，扁平化简约化，产量质量，效率效力，离职率缺勤率，当我们学会先从班组建设上找原因时，班组价值便已跃上企业管理的天平了。相信班组长，依靠班组长，让班组长成为企业运行齿轮箱中不可或缺的主动轮^[3]。

小生态环境，不脱产班长；看到喊到建班组，有责无权带队伍；行为三纪律，分工五大员。三个抓手是角色，劳动竞赛搭戏台。这些是论文阐述的主要观点。

8 结语

“班组为王”，强调了班组建设在企业运营与日常管理中的必要性和重要性。文中观点来自笔者长达五十年的工作实践。笔者知道，很多民营企业难以认同这样的做法，他们不是做不到，而是不愿做。企业规范化讲了四十年，班组建设是最为缺失的一环，基础的一环。九零后嚷嚷的“团建”，离开了班组建设，也会沦为大家一起吃喝玩乐的游戏。

参考文献

- [1] 陈慧静.工匠精神引领下实习德育团队的建设及运行探析[J].现代商贸工业,2021,42(27):65-66.
- [2] 高欣.工程项目企业的人才配置与团队建设[J].人力资源,2021(14):6-7.
- [3] 吕宴军.员工关系管理的应用实践[J].人力资源,2021(14):76-77.