

国有生产制造型企业质量信得过班组建设的探索与实践

赵曼莉, 鲁江姣, 段一霜

湖北中烟工业有限责任公司武汉卷烟厂, 湖北 武汉

收稿日期: 2023年11月9日; 录用日期: 2023年11月27日; 发布日期: 2023年12月29日

摘要

本文旨在探讨国有生产制造型企业中“融合创新”质量信得过班组建设的探索与实践。在当前市场经济环境下, 企业间的竞争愈发激烈, 产品质量成为了企业生存和发展的重要因素。通过引入“融合创新”的理念, 国有生产制造型企业可以推动班组建设工作与技术创新、人才培养、管理优化等方面的深度融合, 提升班组的质量意识和技能水平, 实现全面质量管理。本文通过文献综述和实地调查的方法, 分析了国有生产制造型企业在班组建设工作中存在的问题和不足, 并通过实际案例的介绍和分析, 提出了“融合创新”质量信得过班组建设的具体实施策略。

关键词

国有生产制造型企业, 融合创新, 质量信得过班组建设, 全面质量管理

Exploration and Practice on the Construction of Quality Trustworthy Teams in State-Owned Manufacturing Enterprises

Manli Zhao, Jiangjiao Lu, Yishuang Duan

Wuhan Factory of China Tobacco Hubei Industrial LLC, Wuhan Hubei

Received: Nov. 9th, 2023; accepted: Nov. 27th, 2023; published: Dec. 29th, 2023

Abstract

This article aims to explore the practice and exploration of “integrated innovation” quality trustworthy team construction in state-owned manufacturing enterprises. In the current market

economy environment, competition among enterprises is becoming increasingly fierce, and product quality has become an important factor for the survival and development of enterprises. By introducing the concept of “integrated innovation”, state-owned manufacturing enterprises can promote deep integration of team construction work with technical innovation, talent cultivation, management optimization, and other aspects, enhance team quality awareness and skill level, and achieve comprehensive quality management. This article analyzes the problems and shortcomings of state-owned manufacturing enterprises in team building work through literature review and on-site investigation. Through the introduction and analysis of practical cases, specific implementation strategies for “integrated innovation” quality trustworthy team building are proposed.

Keywords

State-Owned Manufacturing Enterprises, Integrated Innovation, Quality Trustworthy Team Building, Comprehensive Quality Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着科学技术的不断进步和市场竞争的日益激烈，国有生产制造型企业面临着巨大的挑战。班组作为企业生产制造过程中的基本单元，其质量意识和技能水平对产品的质量和企业的可持续发展具有重要影响。因此，如何加强班组建设，提高班组的质量意识和技能水平，成为当前国有生产制造型企业面临的重要问题。本文提出了一种“融合创新”的质量信得过班组建设模式，即将班组建设与技术看新、人才培养、管理优化等方面进行深度融合，提升班组的综合实力和竞争力。

2. 质量信得过班组建设的意义

习近平总书记指出，“质量是人类生产生活的重要保障。人类社会发展历程中，每一次质量领域变革创新都促进了生产技术进步、增进了人民生活品质。中国致力于质量提升行动，提高质量标准，加强全面质量管理，推动质量变革、效率变革、动力变革，推动高质量发展[1]。”

在当今全球化的市场环境中，质量成为企业成功的关键因素之一。对于国有生产制造型企业而言，提高产品质量和生产效率是增强竞争力、实现可持续发展的重要手段。质量信得过班组建设旨在提高班组成员的质量意识，强化质量控制流程，提升生产效率和产品质量，从而为企业创造持续的质量竞争优势。加强质量信得过班组建设[2]，具有以下三方面现实意义。

2.1. 关注需求变化，提升服务品质

基于高质量发展要求，提供顾客满意的产品和服务，需要班组主动、及时、准确地识别顾客和相关方的需求，结合优势和劣势，面临的机遇和挑战，找到班组能力短板，夯实班组管理基础，完善班组管理体系，提升班组创新能力，从而进一步改善和提升产品和服务质量。

2.2. 制度实施落地，确保安全生产

安全生产不仅关系到企业的生存发展，更关系到家庭幸福美满、社会和谐稳定，安全事故对顾客、相关方和全社会都会造成极大影响。因此，基层班组需牢固树立“安全生产重于泰山”的安全意识，完

成安全零事故目标，就必须建立完善的管理制度，明确相关责任人，进一步提升班组制度执行力。

2.3. 涵育质量文化，营造和谐氛围

“质量提升”不是一句简单的口号，是正确引导班组人员守好质量底线的重要力量，集中体现着班组员工的价值追求和职业素养。以质量文化为牵引，培育和谐氛围，打造融合创新型团队，有利于营造积极向上的工作氛围，进一步统一职工的价值追求，构建班组与员工成长的命运共同体。

3. 质量信得过班组建设的要求

质量信得过班组是以不合格质量不转给用户为基本宗旨，着眼于班组内的质量保证活动，以实现企业的质量方针和目标。质量信得过班组是以企业行政班组为基本单位，围绕企业的质量方针和目标，运用质量管理的理论和方法，采取有效的控制手段，稳定提高产品、管理和服务质量，取得用户信任的班组。其建设过程包括需求确定、建设策划、建设过程和建设成效四个阶段。

3.1. 明确定位，确定需求

企业根据所提供的产品和服务以及班组运行所处的环境，明确班组承担的主要职责和任务，识别并确定关键顾客及其他相关方。采用科学的方法，全面识别、分析并确定关键顾客及其他相关方对产品质量和服务质量信赖程度的需求。

3.2. 改进工作，建立目标

依据关键需求，在对满足需求能力进行全面评估的基础上，识别存在的差距，确定建设过程中的关键改进工作，包括提升人员素质、完善基础管理等，并形成质量信得过班组建设计划。结合班组年度工作目标，建立建设目标，确定相应的测量指标，定期进行检测。

3.3. 夯实基础，提升素质

班组根据质量信得过班组建设计划，完善班级基础管理工作。通过质量文化建设等活动形式，营造良好的氛围，引导班组成员树立牢固的质量意识和精益求精的工作态度；依据建设目标，系统识别对班组长和组员的能力要求，并对实际工作能力进行评估，根据评估结果，制定并落实有针对性的能力提升方案。

3.4. 达成目标，提炼特色

以技术为支撑、管理为保障、人才为依托、文化为引领，不断总结推广质量管理经验，组织应用先进质量管理模式和方法，加强全员、全要素、全过程的全面质量管理，提升整体质量和服务水平，达成目标。形成特色鲜明，可供推广的最佳实践[3]。

4. 国有生产制造型企业在班组建设工作中存在的问题和不足

4.1. 管理手段不先进

企业在管理手段上仍沿用传统的方法，缺乏现代化的管理理念和工具，导致管理效率低下[4]。一是管理层对于班组建设工作的支持和投入不足，缺乏足够的资源和支持；二是班组长管理水平不足，缺乏必要的管理技能和方法；三是管理制度不健全，或者制度执行不力，导致管理手段无法得到有效的规范和约束；四是培训和教育不足，班组成员缺乏质量管理意识、技能和知识，导致他们在执行管理工作时缺乏有效的手段和方法；五是激励机制不完善导致班组成员缺乏动力去改进管理手段[5]。

4.2. 技术创新不足

班组成员的技术创新热情和积极性未得到有效激发，班组的技术水平和工作效率不高。一是班组成员对技术创新的重要性认识不足，缺乏主动性和积极性；二是班组成员缺乏必要的技术知识和技能，导致他们在技术创新方面存在困难；三是资源配置不足，缺乏专业的技术人才、设备和资金等必要的支持和资源；四是班组成员之间缺乏必要的技术交流合作，导致技术创新难以实现[6]。

4.3. 人才培养机制不健全

在班组建设人才培养机制中，缺乏明确的职业规划，导致员工对自己的职业前景和晋升渠道缺乏了解，无法激发员工的积极性和动力；在制定班组培训计划时没有充分了解员工的需求，导致培训内容与员工的实际需求不匹配，使得员工对培训内容失去兴趣，或培训内容偏重于理论缺乏实践机会，无法达到预期的培训效果；培训完成后没有对培训效果进行跟踪和评估，无法准确了解员工的学习成果以及培训对班组绩效的影响[7]。

4.4. 班组参与程度不高

一些班组成员对质量信得过班组建设的意义和价值缺乏足够的了解，认为这是领导或管理层的责任，与他们无关。班组缺乏团队文化和合作精神，成员之间沟通不畅，缺乏信任和互动，缺少默契和配合，影响班组成员的参与度。随着员工面临的工作压力越来越大，导致他们没有足够的时间和精力参与质量信得过班组建设。此外，有少部分员工对自己的能力和贡献缺乏信心，也是导致参与度不高的原因之一。

5. “融合创新”质量信得过班组建设的具体实施策略

湖北中烟工业有限责任公司武汉卷烟厂制丝车间生产一班，是一支以服务车间生产管理为核心职能，以文化导向、创新引领、管理制约为抓手的烟丝生产制造班组，秉承“做最好的产品，做有爱的班组”的愿景，推动班组精益化管理迈上新台阶，为企业发展筑牢坚实根基。班组由班组长、班委以及组员架构而成，是一支年轻有活力，善于解决实际问题的团队。

通过班组职责分析，明确班组主要任务为高质量生产，班组服务对象为卷包车间，确定班组类型为生产型班组。运用 SIPOC 流程图对班组生产过程识别全部顾客及相关方[8]，如图 1 所示。

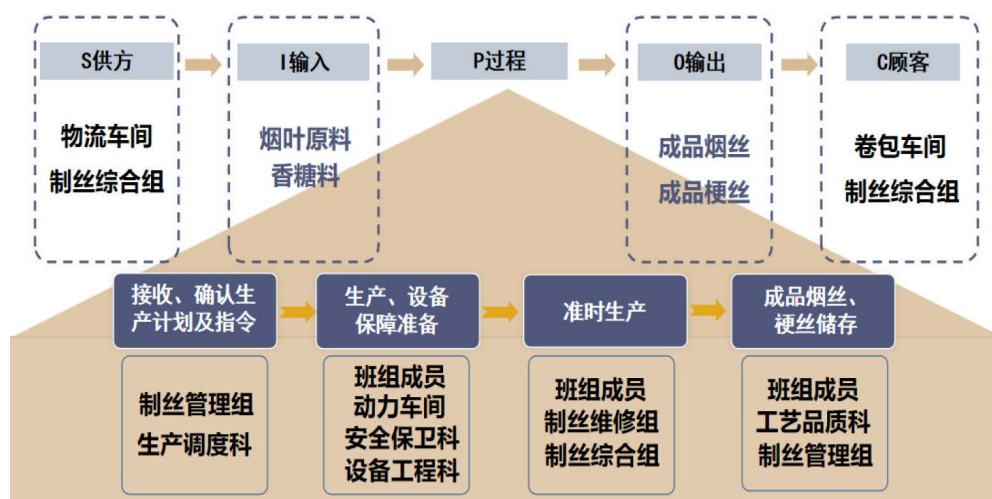


Figure 1. SIPOC flow chart
图 1. SIPOC 流程图

班组在全面识别顾客的基础上,采用“相关方立方体”分析法,根据对烟丝产品质量的影响、其部门职权级别的大小和对生产保障作用的大小,绘制“相关方立方体”图识别确定,最终确定6个关键顾客及重要相关方,如表1所示。

Table 1. Detailed list of key customers and important interested parties

表 1. 关键顾客及重要相关方详细表

关键顾客及重要相关方		确定原因
关键顾客	卷包车间	对成品烟丝进行接收再加工,是成品烟丝的最终用户。
	生产调度科	制定烟丝生产计划并跟踪生产进度,是班组开展工作的组织协调方,拥有生产类指标考核权。
	工艺品质科	制定烟丝质量标准,降低烟丝不良品率,是班组开展工作的质量依据提供方,拥有质量类指标考核权。
重要相关方	安全保卫科	设立事故预防和应急响应机制,推动全员安全意识的提升,是员工和烟丝生产设施的安全保障,拥有安全类指标考核权。
	制丝管理组	是班组开展工作的输入端口和内部认可方,对班组生产的烟丝负直接领导责任,对烟丝制造过程和结果全过程监控。
	班组成员	贯穿生产全过程,是班组开展工作的责任主体和质量保证。

采用 KANO 问卷调查表,进行需求归属分析,通过公式(1)、公式(2),计算 Better-Worse 系数,量化分析顾客需求对满意度的影响程度,以 better-worse 系数平均值(0.55, 0.45)为原点,可得出5个需求处于必备象限内,最终确定了:供丝连续充足、产品质量稳定、综合能力提升、人才培养有梯队、融合创新有活力5项关键需求[9]。

增加后的满意系数:

$$\text{Better/SI} = (A + O) / (A + O + M + I) \quad \text{公式(1)}$$

消除后的不满意系数:

$$\text{Worse/DSI} = (O + M) / (A + O + M + I) \quad \text{公式(2)}$$

针对五项关键需求,班组从团队文化建设、全员素质提升、优化基础管理、开展改革与创新四个方面实施建设计划。

5.1. 文化建设与班组建设融合

为了形成特色班组文化,班组开展文化建设调研,充分了解员工对班组文化建设意愿,以开展班组文化研讨会和进行班组文化建设问卷调查等方式,凝聚共识,并进行一系列实践探索。

一是党建引领,强根铸魂。班组紧紧围绕工厂工作主线,切实发挥党建工作在业务工作中的引领作用,构建“引领业务、融合业务、助推业务”的党建工作新格局,营造“有思想、有态度、有温度”的和谐工作氛围。与管理科室联学共建,让员工知悉企业文化和未来发展动态,增强员工主人翁意识;开展志愿服务活动,让员工们传递爱心,激发奉献精神。

二是质量为先,全员参与。为全面提升班组质量风险防控水平和提高班组员工质量意识,班组以产品质量为先,全员参与,实施质量问题分析全面化,营造质量文化氛围[10];建立质量案例学习常态化机制,定期组织回头看,总结经验,举一反三;开展质量风险精准化防控,守牢质量生命线[11]。

三是人文关怀,激活动能。班组不断探索新方法、寻找新途径、组织新活动,提升班组员工的幸福

感和归属感，让员工开心工作、快乐生活。组织班组成员开展羽毛球培训，鼓励大家“动”起来，共享健康生活；组建班组足球培训班，在锤炼团队精神的同时，体会足球带给我们的魅力；组织春游踏青活动，让班组成员增进感情，体验大自然带给我们的美好。

四是统一思想，形成班组文化理念。经过一系列探索实践，班组最终统一思想，凝聚共识，形成了以“严丝合奉、拼搏创新”为根本的班组文化体系，并自主设计班组 logo，为班组成员打造专属徽章，时刻提醒大家将班组文化理念内化于心，外化于行。

5.2. 人才培养与班组建设融合

一是编制成长导图，规划未来发展。班组根据企业人才成长路径，包括管理、技术、技能三个方面，绘制员工职业发展路径图(见图 2)，并根据班组成员学历不同绘制职业技能成长流程图(见图 3)，让班组成员知悉自己的技能成长时间轴，帮助班组成员快速成长，谋划未来发展[12]。

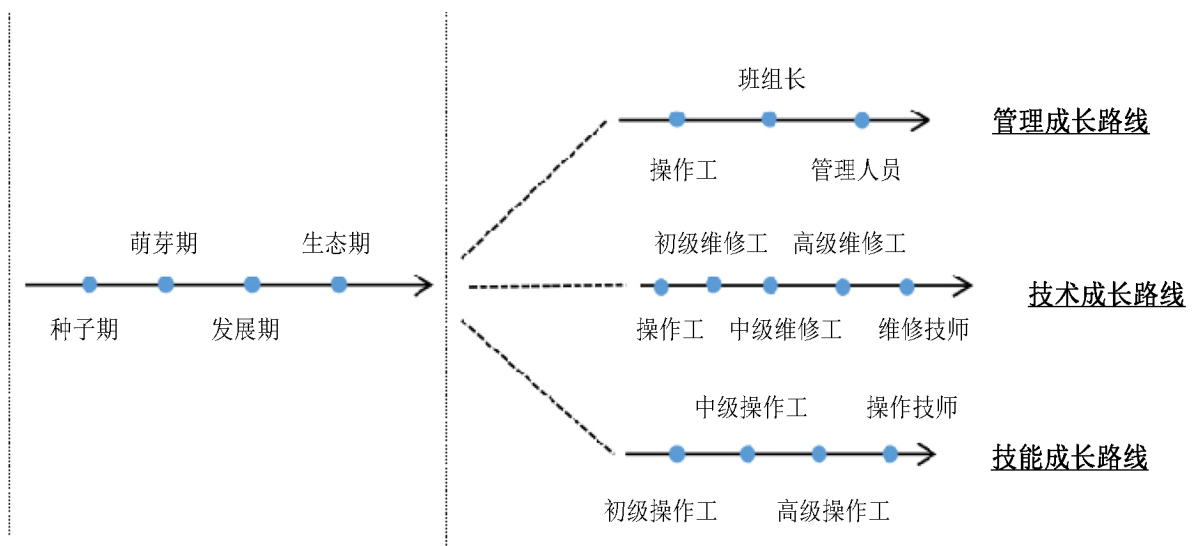


Figure 2. Employee career development path diagram
图 2. 员工职业发展路径图

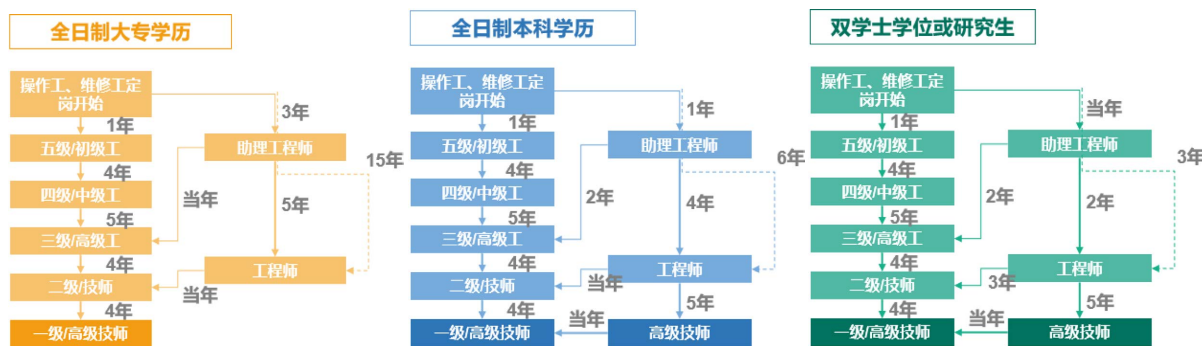


Figure 3. Flow chart of employee professional skills development
图 3. 员工职业技能成长流程图

二是编制学习地图，统筹培养安排。为做到人才培养有的放矢，班组采取班组“自评 + 互评”的方式，以自评 × 30% + 互评平均分 × 70%的结果对班组全员工作能力进行评价，并针对评价能力体现出的结果和能力要求为班组成员制定能力提升方案，详细如表 2 所示。

Table 2. Table of employee competency evaluation
表 2. 员工能力评价表

人员类别	人员类别	能力要求				能力要求	能力提升方案
		组织协调 能力	专业技 术能力	异常处 置能力	开拓 创新 能力		
班组长	班长、组长 1、组长 2	9	7	8	8	1. 组织管理能力强 2. 创新开拓能力强 3. 专业技术能力强	1. 班组长授课计划 2. 开展班组长岗位测评 3. 创新工具培训及实践
副组长	副组长 1、副组长 2、 副组长 3、副组长 4、	7	8	8	7		
中控运维组	组员 1、组员 2、组员 3	6	7	8	6	1. 专业技术能力强 2. 异常处置能力强 3. 数据分析能力强	1. 师带徒技能传帮带 2. 开展岗位测评 3. 数字化转型能力提升培训
	组员 4、组员 5、	5	9	8	5		
生产运行组	组员 A、组员 B、组员 C	6	7	7	7		
	组员 D、组员 E、组员 F	5	7	6	6		
	组员 G、组员 H、组员 J	5	8	6	6	1. 专业技术能力强 2. 异常处置能力强	1. 师带徒技能传帮带 2. 开展异常处置技能比武 3. 打造技师培训平台
	组员 K、组员 L、组员 M	6	8	6	6		
	组员 N、组员 O、组员 P	4	7	7	6		
设备维修组	组员 1、组员 2、组员 3	6	9	8	7	1. 专业技术能力强 2. 创新开拓能力强	1. 创新工具培训及实践 2. 开展异常处置技能比武
	组员 4、组员 5、	6	9	7	8		

三是实施“驾考”模式(见图 4)，统一评价标准。从理论考试、实操考试、结业考试和岗位实习跟踪四个维度，制定评价标准对班组成员岗位学习成效进行评价，规范班组考核评价体系，检验班组成员岗位胜任能力。

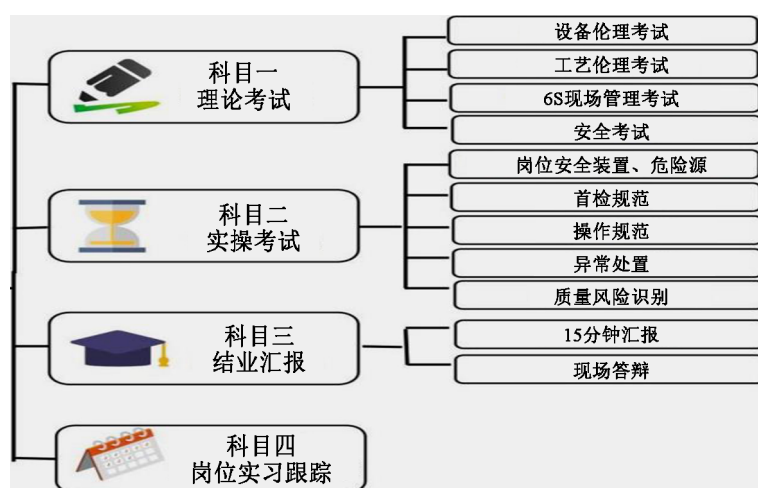


Figure 4. Evaluation subjects for the “driving test” mode

图 4. “驾考”模式评价科目

5.3. 管理优化与班组建设融合

一是以问题为导向，提升产品和服务质量管理。为了更好的进行产品和服务质量管理，根据生产班

组的班组定位, 班组对烟丝生产过程中的关键工序进行识别, 确定关键质量控制点, 坚持以问题为导向, 强调产品质量, 针对产品生产过程中出现的不合格指标进行具体分析, 形成原因分析表, 制定问题对策表, 进行专项治理整改工作。在后续的工作中, 开展相应的防差错演练和质量知识竞赛, 提高班组全员质量意识, 杜绝同类问题的再次发生, 固化问题解决流程, 形成质量问题追溯整改闭环管理。

二是梳理任务管理流程, 促进顾客关系管理。基于关键需求, 优化岗位首检流程、异常信息传递流程等, 组建跨部门工作联络群, 确保“信息传递畅通, 反馈回应及时”。同时, 为加强班组与顾客间的沟通交流, 班组定期组织相关部门文体共建, 加强相互之间的了解, 提升相互之间的信任感[13]。

三是夯实基础管理, 全面提升班组管理水平。建章立制, 让班组工作“有法可依”, 修订完善《制丝生产一班异常质量处理管理办法》、《制丝车间生产一班专项工作奖励细则》等 12 项管理制度。开展岗位危险源辨识、安全行为观察、综合应急演练、安全体感培训等活动, 筑牢员工安全意识。围绕 5M1E 生产要素, 梳理绘制战区现场定置定位图、优化目视管理, 按照现场检查方案开展检查整改等, 推进现场精益管理工作。组建物料消耗治理团队, 分区域分岗位查找物料损耗点进行分析整改, 提高烟丝出丝率, 完成车间降本增效目标。

四是建立科学绩效管理, 提升班组员工积极性。以目标为导向, 签订涵盖安全管理、生产现场管理、质量管理等 8 个维度的岗位目标绩效责任书; 根据月度评价结果, 开展员工绩效面谈, 肯定成绩指出不足, 增强员工信心和工作动力。年终“能上能下”岗位评价机制, 通过多维度量打分以及 360 度评议, 全方位评价员工的工作成效, 实现奖优罚劣, 极大提高了员工工作积极性。建立党员责任区和示范岗, 凸显标杆引领作用, 营造“比学赶帮超”良好氛围[14]。

5.4. 技术创新与班组建设融合

一是聚焦全员精益改善。以人为本、以客户需求为导向, 引导班组成员参与精益改善活动, 发掘班组成员的创造力和潜能, 通过运用精益思维、精益流程和精益组织等方式, 提高工作效率和质量的同时, 实现企业运营效益最大化[15]。

二是聚焦技术平台搭建。鼓励班组成员积极参与技术创新和改进活动, 成立专项课题攻关小组, 组建创新工作培训班, 组织技术沙龙、改善案例分享等活动, 促进班组之间的交流和合作。为想参与技术创新工作的员工搭建平台, 让他们在平台上能干事、干成事。

三是聚焦创新人才培养。制定人才培养计划、开展技术培训、提供学习资源等方式, 鼓励班组成员不断提升自身技能和素质。2 人通过中国质量协会培训, 成为质量管理小组活动诊断师。14 人参与撰写的 20 项专利被受理, 其中 14 项被授权, 6 项发明专利实质审查中。

四是聚焦项目成果转化。通过建立项目管理制度、加强项目协调与沟通、引入技术导师和创赛导师、开展项目孵化和成果转化以及建立项目成果共享机制等措施, 促进项目实施效果和成果转化率的提高, 5 项专利成果在现场转化运用。

6. 结语

在国有生产制造型企业中, 融合创新质量信得过班组建设的实践与探索具有深远的意义, 是一项长期而艰巨的任务。通过不断探索和实践, 我们将不断完善融合创新质量信得过班组建设方案, 更好地整合资源、提高效率、降低成本、提升质量, 提高班组团队的综合素质和竞争力, 从而增强企业的核心竞争力, 为国有生产制造型企业的发展贡献力量。

参考文献

- [1] 习近平向中国质量(杭州)大会致贺信[J]. 中国标准化, 2021(19): 2.

-
- [2] 刘宝珠. 班组建设的“三个明确”与“四个定位”[J]. 农村电工, 2023, 31(5): 61.
- [3] 韩铁. 深化班组建设, 打造特色品牌[J]. 中国质量, 2022(12): 22-24.
- [4] 唐波. 班组建设亮点峰峰集团羊东矿:“十项机制”增强班组活力[J]. 班组天地, 2022(12): 38-39.
- [5] 田周平, 曹震. 宝钛集团把培养班组长作为班组建设的首要抓手[J]. 现代班组, 2022(10): 36-37.
- [6] 余子豪, 周海晨, 严雪蕾. 首倡“五型”班组建设系统推进深耕细作[J]. 现代国企研究, 2022(11): 45-49.
- [7] 赵仲夏, 钟晖, 张黎明, 钟慧. 班组建设管理以“二八原则”提升企业生产效率[J]. 现代企业文化, 2022(22): 56-58.
- [8] 贾春光. 基于 SIPOC 模型的业主项目组管理初探[J]. 科技视界, 2023(5): 110-112.
- [9] 陈波波, 齐佳音, 黄逸珺, 舒华英. 对 KANO 模型中质量要素评价倾向判定方法的改进[J]. 北京邮电大学学报(社会科学版), 2007(2): 51-54.
- [10] 岳若兰. 全面质量管理在制造企业中的应用与提升策略[J]. 上海质量, 2023(5): 64-67.
- [11] 段利民. 以全面质量管理和信息化建设促高质量发展[J]. 施工企业管理, 2020(4): 75.
- [12] 张奎, 宋英杰. 企业人才职业发展通道体系建设探究——以国有勘测设计 K 公司为例[J]. 企业科技与发展, 2022(8): 142-144.
- [13] 刘倩. 企业管理流程优化与管理效益提升的措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2021(3): 49-50.
- [14] 阳桂根, 樊越福. 基于班组特点的绩效管理设计与应用[J]. 风能, 2022(6): 60-64.
- [15] 黄小鸥. 精益管理理念在烟草企业人力资源管理中的应用与实践[J]. 中外企业文化, 2020(6): 191-192.