

做好企业标准化班组建设工作的问题与思考

程全胜

在新形势下做好标准化班组建设工作是关乎企业生存、发展和创新的重要基础。如何将班组建设工作融入到企业的生产、经营、文化建设等各项管理中,让班组管理建设更贴近企业目标的实现,真正成为企业员工展示自我业绩和风采的舞台,促进实现人企共同发展。本人结合近几年来基层工作实践,认真研究并加以思考,总结和归纳出一些如何做好企业标准化班组建设的实际操作方法,为类似企业转型发展提供参考。

问题之一：如何建立企业标准化班组建设常态机制

首先,切实把班组标准化建设工作摆在企业管理的重要位置。班组建设工作作为企业基层管理工作的重要环节,所有规章制度和工作标准都是要靠班组这一企业最小生产单元来贯彻和落实的。企业应成立相应的组织领导机构,制定出台开展标准化班组建设工作的具体实施方案,并严格按照分工,层层加以落实,真正使标准化班组建设成为企业管理的新常态。

其次,建立健全全班组建设的考核激励机制。应将班组建设工作的成效和质量,作为重要指标进行考核和奖励,并体现“公平、公正、客观”。主要通过将班组考核所在工序或班组考核绩效中的 KPI 指标和工作行为等指标,作为对班组考核的权重指标,按月进行对标考核。同时将班组建设与绩效考核工作的优劣进行挂钩,做到“干与不干”、“干好和干坏”不一样,体现出奖勤罚懒的激励氛围。

问题之二：如何找准班组建设工作的中心

一是认清班组管理的性质,防止进入误区。就目前本企业的情况来看,经营管理已有过去的粗放式管理逐步向精细化和集约化管理方向转变。一方面,班组要按照厂部和车间的下达的生产指令,尽可能地通过提高

产量来降低生产成本,使企业减亏或扭亏。另一方面,通过强化管理和挖潜降耗来不断优化生产关键指标。因此,班组建设工作具有管理和执行的双重性,防止出现顾此失彼。

二是要突出重点,有序推进。现阶段,无论是国际国内市场低迷,企业工作中心就是在安全环保受控的条件下,通过开展挖潜增利、开源节流来提高企业经济效益,同时做好职工队伍的稳定工作。通过抓好基层标准化班组建设的管理工作,来带动企业员工加强标准化操作,促进技术革新、开展劳赛、合理化建议等活动的开展。

问题之三：如何健全和完善班组长选拔任用制度

班组在生产经营活动中,班组长是名符其实的“兵头将尾”,同时又是全班组在生产经营活动中的直接组织者、指挥者和管理者,在班组建设中起着举足轻重的作用。因此,班组长选拔应当具备既能实干、又会管理,还要具备较强的现代企业管理意识和实践操作技能,才能充分调动和发挥好班组成员的工作积极性和创造性。

一是健全班组长选拔机制。一是扩大民主,以“公推直选”的方式将一批群众基础好,凝聚力强的优秀员工选拔进班组长岗位。二是直接采用由基层单位推荐,组织考察培养方式,将一批有文化、能吃苦、肯钻研、会管理的优秀人才,充实到班组长队伍。三是通过扩大选拔条件和范围,以公开竞聘的方式,将业务素质精、管理能力强的企业员工来担任班组长。四是加强班组长后备人才的储备和合理有序的流动,大胆起用一些新分配的大学生到基层班组长岗位挂职锻炼。

二是完善班组长培养机制。一要克服选拔任用的简单化。以往在班组长选拔任用时,基层车间开个会研究一下,作个简单考察直接任用,没有报批管理部门备案。二要克服培养工作的随意性。尽可能按照规定,从班组长后备库中选拔,并按一定比例加以后备培养,保持后备队伍稳定。三要克服晋

升通道的不连贯性。让想干事,能干事,干成事的优秀普通班组长看到希望,凭借企业平台,实现人生价值。

三是加大对班组长的考核。首先,加大对班组长在管理能力方面的考核,主要体现在组织和执行能力等方面。其次,要通过车间关键绩效指标等的层层分解,再由班组长带领班组成员组织完成,严格考核奖惩兑现。第三,通过开展岗位比武或实际操作能力的考核,将果断解决生产中的工艺瓶颈作为主要考核内容。第四,持续做好对班组长的成本核算能力的考核,让班组长由会算账到精算账。

问题之四：如何开展班组长业务和技能培训

一是培训工作应力求灵活性和多样化。要抓好班组长培训工作,就要制定出切实可行的培训计划并分期分批有步骤地对班组长进行培训,要针对冶炼企业的工艺特点,加大在安全生产、业务技术、管理能力、办公自动化操作等方面的培训力度。要克服培训的单调性和枯燥性,必须想方设法,并结合各自特点,力求办的多样化,有效激发学习的积极性。

二是培训工作应具有计划性和长远性。作为班组长培训工作,不能急于求成,一蹴而就。一定要结合本企业的生产特点,脚踏实地、扎扎实实地做好培训的每个环节。要使得整个培训工作计划周密、有条不紊和循序渐进,让班组长通过长期实践操作和从技术培训中,真正掌握所学知识为生产服务。

三是培训内容应更贴近基层工作实际。作为班组长培训的内容,要贴近基层的工作实际,并尽量避免务虚之理论,让他们通过培训获得知识来指导生产和提升班组管理水平,只有这样培训才能获得实效,班组长的综合素质才有提高,班组建设才会越来越好。

问题之五：如何深入开展班组劳动竞赛活动

一是班组开展劳动竞赛项目的选定要合

理。班组劳动竞赛的形式和竞赛的内容要紧密相连,竞赛项目的选定要合理,可根据时间的长短,参赛人员的多少、操作难易程度等,制定出长途赛和短途赛,单项赛和综合赛,常规赛和协调赛等。

二是班组开展劳动竞赛对标指标的设定要科学。要结合本行业、本企业近五年来的最好指标的平均值来统一考虑,让参与劳动竞赛的班组通过科学组织生产、改进操作方法、革新技术装备等手段,完成对标指标。防止出现对标指标设定值过高,操作难度较大,甚至是不可能完成的指标等现象的发生,这样不仅竞赛效果达不到,还会挫伤到职工参与竞赛的积极性。

三是班组开展劳动竞赛要做到严格考核和奖惩兑现。本企业近几年来,虽然受到经营亏损的困扰,但仍坚持劳赛活动的持续开展,并通过科学的考核制度,严密的组织形式,及时奖惩兑现,收到了较好的效果。其中的 15 个对标指标高于集团公司考核值,有的指标处于本行业最好水平。

问题之六：怎样深入推进班组现代化管理

一是要提高班组的现代化设备的配置与利用水平。利用现代化生产和办公设备的配备,对生产操作中的实时数据和基础信息进行收集、整理并加以分析,为生产提供技术支撑。同时,在日常班组建设的各项管理工作中,更要有效利用好现代化办公设备及条件,进行 QC 成果发布和提合理化建议,使班组管理向更高层次迈进。

二是要引入先进的管理经验。推进企业的班组现代化管理,不能做井底之蛙,更不能固步自封。必须通过请进来和走出去的方式,积极开展同外部企业的技术和经验交流,学习借鉴先进企业的管理方法,为我所用。

问题之七：怎样加强职工队伍建设

一是要有效发挥职工潜能,做到人尽其

才。让合适的人做合适的事,是提高执行力的重要途径。要让每名员工通过参与到企业班组建设管理的各项工作中来,在和谐与信任的工作环境中,充分展现自我,在实现人生目标的同时,为企业创造效益最大化。

二是要突出以人为本,实现人企共同发展。企业的发展目标、员工的职业规划、人生的自我价值大都需要通过班组来实现。要对员工的关心和爱护真正落实到班组。同时,通过班组这一重要场所,使员工补充新知识,增加新阅历,增强新技能,接受新锻炼。要让班组自然成为企业员工工作、学习、成长不可或缺的平台,以实现人企共同发展。

问题之八：怎样有针对性地减轻班组建设负担

一是力求做到制度优化,执行有效,可操作性强。有效的制度是做好管理的基础,但过多的制度则会成为班组建设工作的沉重负担。因此,对于班组建设制度制定,一定要广泛征求意见,力求少而精且可操作性强,尤其是要能够在班组建设工作中实践中得到最有效的执行最为关键。

二是力求记录、台账真实健全,化繁为简。班组在生产经营活动中,由于各种信息系统数据多、记录报表多、基础台账多、检查多等情况,会给班组建设工作带来负担,由于班组人员日常担负的生产任务较重,有时班组在碰到上述情况时,会出现疲于应付和闭门造假的现象发生,没能发挥资料、记录台账的在管理工作中的应有作用。因此,日常的班组建设减负工作要势在必行,必须迈出实质性步伐,对记录台账以及资料必须做到真实,力求化繁为简。

“没有一流班组,就办不成一流企业”。建设一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍,对全面完成企业发展目标,充分发挥三个文明建设具有重要的意义。我们应当牢牢捉住班组建设这个基本环节,求真务实,开拓创新,充分发挥好班组的作用,推动企业又好又快发展。

(作者单位:铜陵有色金属集团股份有限公司金昌冶炼厂)

重点推荐投资名家名作——王金良

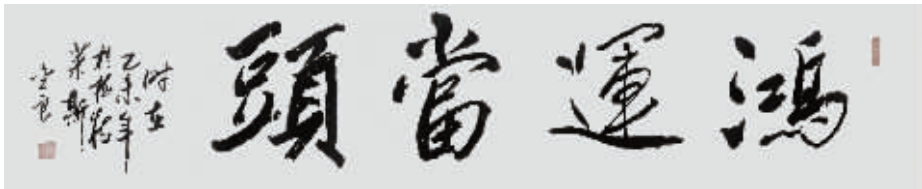


王金良 WANG JIN LIANG

王金良艺术简介

王金良,男,1956年2月出生。从事美术教学近40年,毕业于天津茂林书法学院,得到名家陈云君的指点,领略到有关理论知识,发表教学论文。先后被国家人事部书画研究中心田英章主任聘为书法研究员,日本做客教授,上海中华书法协会会员,并参加了名家田英章主持的全国书法研讨会,从而增加了创新理想。自幼爱好书画艺术,始学欧、柳、颜、赵历代法帖,行书取法于王羲之兰亭序,尤其对伟人毛主席的书法艺术很有兴趣,形成独特的风格。

2003年12月在国家文物局组织的纪念毛泽东同志诞辰110周年创作毛泽东诗词书法作品,12月20日在国家博物馆展出,文化部组织的抗日战争60周年中华书画艺术展,作品在中国人民革命军事博物馆展出。纪念红军长征胜利七十周年,所创作的作品在中国人民革命博物馆展出,作品献给国防教育事业。桂林书画院组织的2003年3月硬笔,毛笔书法荣获金奖,作品由组织委员会选送韩国汉城、日本东京、巴圣保罗、美国洛杉矶、中国台湾、桂林等地展出并收藏。2005年文化部艺术中心组织的抗日战争60周年书画作品,收录中华当代艺术家作品集,赠金杯一枚,并授予艺术家称号。2010年9月毛体作品参展“毛泽东文化艺术走进上海世博会”主题活动中,作品并入编。



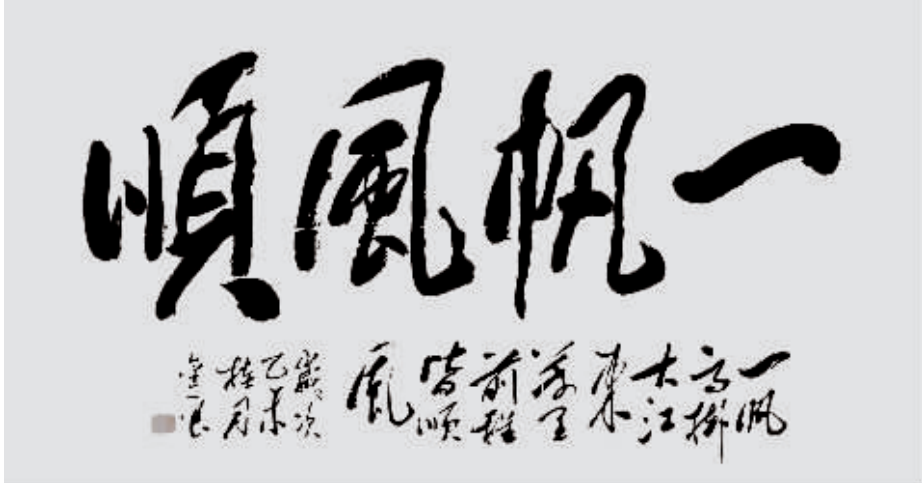
作品《鸿运当头》



作品《家和万事兴》



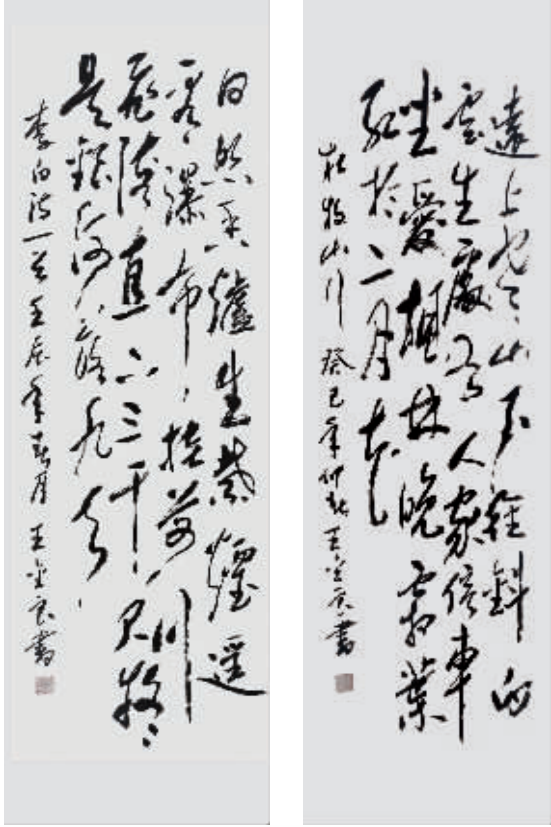
作品《诚信赢天下》



作品《一帆风顺》



作品《对联》



李白《望庐山瀑布》

杜牧《山行》