

管住“神经末梢” 激活最小“细胞”

达竹机制公司:巧用“三变”抓班组管理

今年初以来,川煤集团达竹机制公司班组管理工作疏通“神经末梢”,激活最小“细胞”,从基础管理由“粗”变“细”、质量管理由“管结果”变“管过程”、安全管理由“虚”变“实”三个方面入手狠抓班组管理,不断推进班组管理水平迈上新台阶。

基础管理由“粗”变“细”

“这根焊条头至少还有 30 毫米可以用来焊接,怎么就把它扔掉? 本月合格职工考评扣 1 分。”2 月 29 日,该公司铆焊车间组装班班长陈绪云指着地上一根被遗弃的焊条头问道。“没必要小题大做,以后注意节约就行了嘛。”焊工张刚接过话茬子说。

绩效考核管理

肥矿集团杨营煤矿筹建处自实行绩效考核管理模式以来,分配机制更加科学合理,员工工作有量可计,收入拉开档次,极大地调动了干部员工的工作积极性。员工们高兴地说:

“干好干孬不一样啦!”

“侯月昌 20 分,刘宁 15 分……”3 月 10 日,在山东能源肥矿集团杨营煤矿筹建处采煤区学习室里,员工们观看当班计分公开栏时,侯月昌高兴地说:“我在完成自己工作的情况下,在后面帮忙清理浮煤,多加了 4 分呢。没想到咱筹建单位也引领时尚,踏上了绩效考核管理的列车。”

筹建处是山东能源肥矿集团在鲁西南新区的在建矿井。由于是筹建时期,工作千头万绪,在分配机制方面以往不是很明晰,特别是同岗位上的员工在分配上拉不开档次,加之有的员工也存在这样一种思想,由于都是国企员工,只要岗位一样,干好干孬都一样,反正一个月下来收入都差不多。分配机制的滞后,让有的员工钻了空子,干工作没有标准、推诿、懈怠,不仅自己不思进取,还严重影响了工作业绩的员工,形成了干好干孬一样拿钱的不良风气。

今年以来,筹建处按照集团公司会议要求,把绩效考核融入到干部员工的工作中,建立健全各科室、区队绩效考核管理规定、质量考核标准等制度,让工作业绩好与工作业绩差的干部员工收入拉开差距,彻底打破以往“干多干少一个样,干好干坏一个样”的管理模式,营造出了从“要我做”到“我要做”,从“等着干”变成“抢着干”的浓厚氛围。

在推行绩效考核过程中,筹建处各科室、区队制定了《干部员工绩效考核办法》,为每一名干部员工量身打造了岗位标准。比如采煤区,将每位干部员工的工作任务量化为具体分数,这其中既有基本分,也有加减分,同时明确规定,干部员工在当天完成施工任务的基础得分上,为别人帮忙干活或在迎检中取得好成绩的要酌情加分,未完成任务或没有达到标准要求的减分,得分高低直接影响员工收入,这种绩效考核的新型模式,极大地调动了员工的工作激情和干劲。副工长刘志华说:“实施绩效考核让我们员工得到了实惠,真正实现了班组由粗放型管理向精细型管理方式的转变。”

自从拉开绩效考核管理的帷幕以来,员工从抵制、理解、接受到拥护,班组逐步发生了新变化:液压泵站司机、溜子司机、维修工等主动要求向溜头、溜尾流动,后勤班组员工要求向一线调动。这不,曾经干过采煤工的后勤科“大总管”杜存贵主动请缨,要求到采煤一线继续从事自己的老本行……

据了解,杨营煤矿筹建处自实行绩效考核管理以来,干部员工工作的积极性大大提高。2 月份,采煤区一直在溜头干活的员工绩效工资,差一点就能攀上工长这个“官”的收入,员工们高兴地说:“还是绩效管理好,干好干孬不一样啦!”

(郑传红)

“干工作要注意细节,一根焊条没用完虽然是件小事,总不能以此为借口吧,这是工作态度的问题,还没用完就扔掉,太浪费了!这个分必须得扣!”

2 月初,该公司按照达竹煤电集团董事长、党委书记蒋静在 2012 年工作会上提出的“增量、保价、降耗、提效”八字方针,积极开展“质量效益提升年”活动,从精细岗位现场、明确岗位职责和完善岗位管理入手,不断完善岗位和现场标准化管理。让员工做到严守劳动纪律、生产现场整洁、工具摆放有序,彻底消除设备的跑冒滴漏。推行员工收入与生产经营状况、班组、岗位工作生产、安全业绩紧密挂钩的绩效管理,使“工作有程

序,干活有标准,过程有记录,结果有验证”成为班组职工工作的常态。

质量管理由“管结果”变“管过程”

“向国,过来看一下,你加工的这件矿车缓冲座宽度误差 1 毫米,为不合格品。”3 月 1 日,该公司机加车间钳工班兼职质检员刘刚在进行产品质量过程巡检时,发现向国加工的矿车缓冲座不符合图纸要求,便令其马上整改。

在质量提升行动中,该公司从大处着眼、从细节入手,坚持实施从“管结果”向“管过程”、“管原因”的转变,实现全员、全过程、全方位管理理念和办法。组成了由技术人员和质检员

参与的巡查队,每天监督检查标准化作业执行,并进行周讲评、月评价,形成闭环管理。坚持每半月预测预报产品在生产过程中可能发生质变的生产经营分析会制度,严格执行质量奖励制度,并在质量监督考核上“小题大做”,狠抓质量管理上台阶。

安全管理由“虚”变“实”

3 月 1 日,该公司单体车间当班员工白学继在拆单体支柱时,发现支柱机减速器有异响现象,立即向正在该车间进行安全巡查的设备管理人员汇报,将隐患登记在隐患排查表上,并进行整改。

为把班组安全管理工作落到实

处,找准、找全生产中存在的隐患。今年以来,该公司实行专业管理人员将安全管理责任前移,深入一线,指导、帮助一线职工查找安全环保隐患,解决问题。同时要求值班人员带队查、车间全面查、班组细查、岗位个人查的多层面全方位排查方式。同时,为班组下发隐患排查汇总表,要求他们在巡检中排查隐患,并对查出隐患实行分类分级管理,制定整改措施。

“全员、全天候、全过程、全方位”的安全管理,形成了“人人都是安全员,人人都是安全生产第一责任人”的局面,今年以来,该公司杜绝了轻伤及以上的安全事故发生。

(汪勇)



“导师带徒”一专多能

3 月以来,西南油气田蜀南气矿隆昌采气作业区利用“导师带徒”制度,培养新员工和技术骨干,为作业区生产经营建设储备后备力量。该作业区还针对岗位人员紧缺的现状,有计划地安排新入厂高校毕业生跨岗学习,轮岗培训,培养了一批精通全流程操作、一专多能的技术骨干。

图为井站一线师傅正在现场指导徒弟熟悉设备的工作原理。

邱令 摄影报道

“智慧”班长李盛国

李盛国,山东能源淄矿集团埠村煤矿扩掘一队二班班长,集团公司优秀班组长。他担任该工种班长 8 年来,把责任与使命当作干班长的内核,将源于自身的优秀职业道德付诸工作之中,创造了名扬矿区的“三优”智慧管理法。

切蛋糕法——让班组管理层次化

李盛国认为,干扩掘工作作业战线长,人员工作地点变化大,环节多。要保证每个 8 小时班有序生产和施工质量达到要求以及作业人员正规操作,必须在班长的宏观管理下,再如切蛋糕一样分割成多个管理小组,每个小组指定一位组长,形成层次式管理格局。这种方法,聚合了班组管理精华,避免了班长因一人精力受限而发生管理失误。去年 3 月,

李盛国班转运高水充填输浆管路,每车管路要经过装车、中间 7 道环节和卸车三道工序,井下沿途达 2000 余米。李盛国采取了切蛋糕管理法,分割成 3 个管理小组,组长每班增加 2 分工管理费。由此,促动了生产任务上水平,每个单班转运管路根数提高了一倍。李盛国的切蛋糕式管理法,让全班组杜绝了动态运输事故,班次任务完成达到了百分百。

双跟踪法——让班组管理人性化

李盛国坚持一个信念,安全管理要如坐针毡。“蚊子和狮子”的故事常常让他警醒:一只蚊子瞅准狮子鼻孔处无毛的地方叮咬了下去,狮子疼得只能用爪子抓自己的脸,对蚊子却无可奈何,只好告饶投降。蚊子沉溺于胜利,高唱着凯歌飞走了,却忘记

了安全警惕,一头撞在蜘蛛网上成了对手的美餐。李盛国认为,班组如果只注重表象的严格制度和管理,不注意引导职工思想和细节上的行为安全,同样会犯与蚊子类似的错误。他预控这方面的问题就在于对职工人性化的两个跟踪:跟踪“说”,听心里想啥;跟踪“干”,看是否安全。有一个班,李盛国安排一名职工往井下带锚索机。安排任务时,李盛国就看出他有情绪,于是从下井到进入现场开工两方面都对他实施跟踪。那名职工厌烦带东西不支工资分,路上发牢骚话,打锚索又不进行岗位描述。李盛国从摆正工作心态和自我安全精神上当场做他思想工作,那名职工很快认识到了错误:“李班长说的是,工作不能老计较钱,安全也不是给别人做的。”

这些年来,李盛国的双跟踪,改正的不安全人达上百人次。

小技改法——让班组管理品牌化

李盛国认为,要使班组工作常现锋芒,实力体现在不断改进的安全生产技术上。一般情况下,班组若接到一项“啃骨头”的任务,除了常态化的为难发愁,抱怨困难,就是按照“老套套”去组织,班长管理累,职工干得乏味。而李盛国却总能琢磨出让管理更有效,安全更有把握,工作更轻松的新技术。他当“啃骨头”任务为练技能、亮绝招,更看作是一项学问,一直锲而不舍地追求着。挖大巷水沟积存的物料是典型的俯挖上举的累腰重活,李盛国却改进出了接力式挖水沟法,职工应用后既轻松又提效率。其他班组学到手后,都颇感受益。像这样的技改,李盛国还拥有筑堤坝分段式清捞水仓、间距式砌台阶、“支松架”流程式打注锚索等 6 项改进技术。这些技术既成为矿井各扩掘班组的“抢手货”,更叫响了李盛国班技改明星班的品牌。

(刘连聪)

百善矿:“三三三”班组管理法助力安全生产

2012 年,皖北煤电百善煤矿着力实施以产品标准和过程标准为主要内容的精细化标准班组创建活动,运用“三三三”班组管理法,增强班组员工的责任感,激发员工的工作热情,为矿安全生产保驾护航。

今年,该矿把加强班组建设作为企业深化转型发展,实现矿井二次振兴、保持安全生产持续稳定的一项重要内容,实施了以“构建三个体系,规范班组建设;坚持三个注重,提升班组‘三效’;坚持三措并举,增进班组和谐”为内容的“三三三”班组管理法。

构建三个体系,规范班组建设。构建班组建设制度体系,以安全工作流程化、生产精益化、分配市场化、培训多样化、岗位改进自动化、员工激励及时化为基本要素,建立健全各项班组管理制度,深入推进班组自主管理。加强班组日常管理,按照要求,开好班前会。

构建安全质量管理标准体系。提升班组专业化管理水平。要结合专业特点,以工序优化、劳动组合优

化和工时利用优化为手段,促进班组作业安全控制、作业效率提升、作业成本改善。各单位要以精细化标准班组创建为抓手,向岗位工种拓展,积极推行作业工序标准化,不断提升效率效益。

构建班队长职责管理体系。结合班队长职责定位,实施班队长“一岗双责”制度为主要内容的责任体系。清晰界定科区与班队、科区长与班队长之间的定位,从职能、职责、制度、标准、权限、绩效、培训、分工、协调等方面,理顺管理关系,明确管理重心,提升管理效率。

随着矿井转型,针对安全生产实际,该矿在现场管理上,坚持三个注重,提升班组“三效”。

在安全质量上注重高标定位,提高班组的安全效果。即:标准高起点、工作高标准、落实高效率。坚持从学习培训抓起,全员必须过标准学习关,以学促用促规范。坚持画点拉线作业,严格用尺子评判、用数据说话,按标准验收,推行现场隐患排查整改闭合责任制和安全质量链式管理,按责任进行追溯考核,按标准

进行奖罚兑现,争取质量标准化水平的稳步提升。

在精益生产上注重优化配置,提高班队的生产效率。明确现场管理的责任、管理流程、管理重点、措施、标准及效能。从优化现场管理流程入手,实施人员定位管理,注重细节落实,开展快掘攻关,促进高产高效。坚持从源头上优化作业流程、优化施工工艺,优化工时利用、优化劳动组合。

在班组成本管理中注重精打细算,提高班队的经济效益。不断完善班组内部市场运行,强化审批控制,从材料的领取、使用、回收等各个环节严格把关,保证每一件材料都用在安全生产和工作上。强化环节控制,加大井下地面运输、装卸、转载等环节的监督,严格执行班组材料消耗核算及现场清点交接、班结班清制度,坚决杜绝积压浪费和丢失现象。强化回收复用,把回收复用、材料定置管理等纳入员工 6S 考核内容,利用班前会对材料消耗、设备管理等重点,及时进行点评、奖罚兑现,坚持提高材

料管理效能,把班队材料消耗月月控制在计划以内。

与此同时,该矿实施“三措并举”,强化和谐班组建设。一方面,发挥班队长“主心骨”作用。班队长始终坚持“勤、精、严、细、实”的工作作风。即勤检查、勤督促、勤走动;精心安排,精于管理、精益求精;严格制度、严于律己、严格把关;细心、细致、细化;出实招、干实事、求实效,把各类规章制度、技术措施责任到人,落到实处。另一方面,挖掘员工“能动性”潜力。以“导师带徒”、“现场示范教学”、“行为纠偏”、“岗位实操演练”、“一日一题”等形式,提高班队整体素质和技能水平。组织员工围绕安全生产、效益提升,组织员工开展技术革新、五小科技、合理化建议等,为企业发展献言献策。此外,构建民主管理“透明化”渠道。实施班队全方位“阳光管理”,特别是经济公开,坚持做到每天工分、各类奖罚日清日结日公开,主动接受班组员工的监督,使班组成为领导省心、家属放心、员工安心的安全堡垒。

(孙兰军)

临涣矿: 组建技能培训领跑团队

3 月 5 日,安徽淮北矿业临涣矿采煤、掘进、机运、通防等系统 46 人组成的 4 个“师带徒领跑团队”成立。这标志着该矿又一种职工技能培训活动正式启动。

随着该矿机械化程度的逐步提高以及灾害程度的不断加重,矿井生产急需一批专业技能高、技术素质高、熟练程度高的技能人才。今年以来,该矿在综采、综掘、机运、防突 4 个系统成立“领跑团队”,确立了 4 位领跑团队带头人,采取一对多的形式对职工进行“绝技绝招”传授,旨在发挥技术能手“传、帮、带”的作用,鼓励青工技术学业务。4 个“领跑团队”组建后,为达到“师傅教有目标,徒弟学有收获”的效果,该矿制定了详细的培训计划,并建立健全培训制度和完整的培训考核办法。

在领跑人的选择上,该矿全面考核,优中选优。所选的 4 位领跑人都是该矿的首席技师、拔尖人才。为提高领跑人传授“绝活”的积极性,该矿年终要对“领跑团队”的每一个队员所学到的理论知识、操作技能、绝活绝技以及在本岗位上的应用情况进行全面考核。“领跑团队”每培训合格一名徒弟,奖励领跑人 2000 元,徒弟 500 元。

据悉,该矿在今年的职工培训上,还将分工种选择 116 名事业心强、技术水平高、具有传授能力的管理人员和技术骨干担任师傅,采取一对一的形式,对具有一定技能(中级工及以上)的职工进行手把手的“绝技绝招”传授。同时开办工人网络课堂,每个主要技术工种安排一名专业技术大师作为辅导员,把技术等级考试的内容纳入日常培训中,争取多培养出高技能“金蓝领”。

(邹宏田)

安全为了谁?

“安全为了谁?我认为安全就是为了多挣钱!”“我认为是为了家庭的幸福美满。”3 月 2 日,在淮北矿业祁南矿保运一区筛选队安全例会开展的“安全为了谁”大讨论活动上,职工们踊跃发言畅谈自己对“安全为了谁”的感悟。

“安全是为了我们的企业、我们的家庭,也为了我们自己,有了安全就有了经济效益,大家的收入也可以得到提升。”祁南矿优秀班组长葛岩的话博得了工友的一片掌声。

老员工王彪说:“我认为安全是为了父母有一个绕膝身边的儿子,妻子有个平安的丈夫,孩子有个疼爱他的爸爸。这几年我自身的安全搞好了,年年被矿评为先进个人,今年又被评为矿五好职工,大家都看到了我可能是经济和荣誉双丰收哦!”

听到这里,队长毛红言带头鼓起了掌:“王彪师傅一直以来都能按章操作,自始至终保证安全生产,多年来保质保量的完成任务,没有一次违章,是我们学习的好榜样!”

员工王培桐听了大家一番话自己深感羞愧:“以前我安全意识、劳动纪律性不强,多次因为违章受到经济处罚,太不划算了!经过大家帮助和区队的帮教,我也有了新的认识,搞好安全就是对自己负责,我一定扭转自己的安全态度,好好地工作,搞好安全生产!”

雷鸣般的掌声在王培桐的身边响起。

“大家有没有信心抓好今年的安全?”队长毛红言向全队职工问道。

“有信心!我们一定搞好安全!”持续不断的掌声中,大家一致喊响了“远离三违,我要安全”的口号。

(王文东)