

● 班组建设

我们湘潭电机厂是一个具有五十多年历史的老厂，现有正式职工 13015 人，班组 1106 个，其中生产班组 385 个、辅助生产班组 398 个、职能组 323 个。由于我们长期以来比较重视班组管理，企业整体基础较好。为使我厂达到省先进企业和国家二级企业标准，近几年来，我们进一步优化班组管理，在原有基础上既发扬班组传统管理的好经验，又推广运用现代化管理的新方法，收到了一定的效果，促进了企业整

效运转。只有班组管理优化了，企业整体优化才有希望。由于认识的提高，同志们也就看到了自己的差距和不足。在此基础上，我们加强优化班组管理工作的组织领导，厂部成立了以人事副厂长为首、由党政工团参加的班组管理领导小组，各分厂也按照党政工团齐抓共管的原则，层层成立班组建设领导小组，配备了专职干部具体抓此项工作，在全厂形成了班组管理优化的组织网络。同时，从厂部到分厂，层

优化班组管理 促进企业整体优化

○王顺兰

体优化。

一、转变观念，提高认识，树立优化班组管理的思想

在开展班组管理优化的初期，不少领导和职工认识不足，有的满足于现状，认为我厂的班组管理已经搞得不错了，比一般企业要好，没有必要再自找麻烦；有的认为其他工作都未优化，光是班组管理工作优化没有什么效果；还有的认为所谓“优化”，只不过是一个新名词，没有什么实际意义。针对这些模糊认识，我们从企业长远发展的高度，宣传班组优化的意义和作用，指出班组管理优化是生产力发展的客观需要。所谓优化，就是围绕企业发展和生产经营的总目标，运用现代管理思想、组织和方法，不断改善班组管理，提高企业管理水平，使企业向整体创优的方向发展。优化班组管理的目的是提高企业产品质量，降低物质消耗，增加经济效益，达到生产力要素的合理组合和有

层制定了加强班组建设、优化班组管理的计划，做到目标制定厂部抓，日常工作行政抓，工会配合主动抓，专业管理对口抓，贯彻落实车间抓。把优化班组管理的责任具体落实。

二、培训骨干，提高素质，推动优化班组管理工作顺利开展

班组长俗称为“兵头将尾”，是企业最基层领导者，企业的生产经营计划、措施、目标都通过他们去组织实现。优化班组管理，首先要有一个好班长，班长强，则班组活；班组活，则企业兴。在我厂内部改革不断深化、管理向全面优化发展的形势下，对班组长素质的要求也越来越高，包括政治思想、业务技术和组织活动能力方面。为了提高班组长的素质，我们采取以下方法：①定期召开班组长会议，讲形势任务，讲企业生产经营的重大决策，讲国家、企业、个人三者的利益关系，不断培养他们的全局观念和政策观念，提高思想水平；②进行业

审计的监督和检查。

《通知》最后要求各级工会必须重视和加强对基层职工技协的领导，把基层职工技协工作纳入议事日程，经常进行研究和指导，特别是要做好技协干部的培养和选拔工作，使基层职

工技协有一个坚强有力的领导班子。另外，还要求各级工会为职工技协活动的开展创造有利条件，不断帮助解决工作中的实际问题，推动基层职工技协活动更广泛、更深入地开展起来。

（全国总工会职工技协办公室宣传司供稿）

务培训，由厂有关部门负责编教材，制定教学计划。基本管理理论知识采取上大课方法，专业管理知识和技术由各职能处室负责，并组织干部深入班组，帮助他们学会实际应用，进行跟踪检查，逐步提高班组长的管理知识和水平。③通过检查验收和评比，加以指导培养。厂每年四季度对班组建设按标准检查验收，评比模范班组、先进班组、合格班组（分三级），针对发现问题，及时进行指导，培养班组长的组织领导和开展各项活动的能力。④对班组长的选拔，采用民主推荐与领导聘任相结合的办法，这样可以取长补短，照顾全面，有利于推动优化班组管理工作，发挥骨干作用。这几年在优化班组管理的实践中，我们十分注重抓好“两长、四员”的选配，从制度上、职责上、内容上、分配上给以保证，真正形成以“两长、四员”为核心的班组骨干队伍，从而促进了班组管理优化任务的落实。

三、整顿制度，提高水平，不断优化班组管理的内容

班组管理的内容是随着实践的发展逐步丰富和深化的。但是，由于班组所担负的基本任务是直接的生产活动，不论怎样变化，班组管理内容的优化，应该把有利于生产力的发展作为出发点。为了使班组的内容既能适应变化的形势，又保持其规范性、先进性和实用性，从1989年开始，我们在过去制定的《班组工作条例及实施细则》的基础上，对班组管理制度、各种原始记录和图表、内容，按优化的思想逐条逐项进行了反复的调查，重新审定。为此，在厂内举办了“班组管理优化研讨会”，请先进班组代表或模范班长介绍自己的工作经验和体会；请职能科室谈班组各项制度执行的情况和问题，还广泛收集了分厂、车间、班组制定的管理制度和工管员的职责内容，进行比较研究，并组织部分班组代表去东北、华东、西南及本省有关单位参观学习。通过上述工作，对班组的各项制度和有关工作做了以下改进：①设置了五种图表，即安全文明生产检查情况统计表、质量指标完成情况表、设备卫生检查情况统计表、出勤情况检查表、定额工时完成情况统计表；②修订了十项制度，即班组安技环保文明生产制度、班组学习制度、班组质量管理制度、工人岗位责任制度、班组经济核算制度、班组劳动管理制度、班组设备管理制度、交接班制

度、班组民主管理制度、安全生产现场管理制度；③修订了“两长、四员”职责；④完善了班组一、二、三级升级标准及评分方法（试行）。除此外，我们还定出符合实际的检查考核制度和办法，对从事有定额生产的工人用计工票进行考核，对管理干部用工作写实进行考核，对非定额生产的工人用填工时卡进行考核。同时，厂部设立了班组管理工作基金，奖励那些为班组建设作出贡献的人员。对一线工人在升级和津贴上都比其他岗位的职工优先。以上这些有力地促进了班组管理工作的加强。

四、不断加强班组思想政治工作，保证优化班组管理的实现

我们在抓物质文明建设的同时抓精神文明建设，重点是加强班组的思想政治工作，把它作为党在企业思想政治工作中的重要课题来抓。班组的思想政治工作内容很广，而这些工作决不是班组所能独立完成的，需要党政工团及有关部门共同进行。1990年我们下决心抓了以下工作：①在班组设立了政治宣传员，由工会组长兼任，具体负责组织班组的政治学习，解决好政治理论学习在班组落实的问题；②建立班组民主生活会，配合开展班组思想政治工作，促进班组的团结和两个文明建设；③建立了以班组长为核心，以党、团、工会小组长、工管员组成的班组思想政治工作骨干队伍，并完善班组民主管理会制度，强调把班组民主管理作为班组建设的重要内容。对班组的生产计划、产品质量、劳动纪律、安全卫生、奖金分配、班组规划和规章制度等，都要通过班组职工民主讨论，依靠班组全体职工搞好班组的事务；④由厂工会加强对班组学习的检查、指导及考核，抓典型，总结经验，以促使班组政治学习做到经常化、制度化。同时，我们还把行为科学的理论引入班组思想政治工作之中，用以指导和保证优化班组管理的实施。

五、开展班组升级，推广班组科学管理办法，巩固班组管理优化的成果

近三年，我们把班组升级作为企业升级的突破口来抓，使企业升级建立在班组升级的基础上。1990年在实现企业升级目标以后，又把优化班组管理作为企业内部各项工作达标升级的重点，从基础上巩固和发展国家二级企业的成果。努力消灭不合格班组，争取涌现出更多的先进班组和模范班组。同时，大抓班组科学

实现三个转变

促进企业发展

○万德成

我们武汉市第四针织厂是一个小型国营企业，现有在职职工 504 人，主要生产神行牌针织面料和赛赛牌针织运动衣两大类产品。1990 年在外部环境趋紧、企业内部竞争条件差的严峻形势下，我们紧紧依靠全厂职工，把握市场机遇，适时调整产品结构，内抓改革，外抓横向联合，使企业转危为安，得到稳定发展，实现了产值、产量、销售收入、质量、全员劳动生产率、职工收入、资金利润率、利润、利税总额九个同步增长，万元产值综合能耗同步下降，因而被评为武汉市第一轮承包经营先进企业。

回顾我厂近年来的工作成效，我们认为主

管理方法的推广和运用：一是巩固以前班组管理的成熟经验，大力推广应用，并要求在原来基础上有新的发展；二是针对本单位的实际，有计划、有目的、有步骤地开展班组课题研究，要求 500 人以上的分厂至少要创 2~4 项班组管理成果，500 人以下的分厂要创 1~2 项成果；三是由各单位在年初预报成果，及时进行指导和帮助总结；四是每年底召开一次全厂班组管理成果发布会，交流各单位加强班组管理的经验，鼓励生产一线工人积极开展班组管理工作，以便不断提高我厂班组管理水平，探索出具有湘机特色的班组管理的新路子和新方法。例如，对二分厂的“质量曝光法”、十一分厂的“知识卡片练兵法”、十四分厂的“三五”法、十五分厂的“挂牌考核法”等，经我们在全厂推广后，起到了良好的作用。

●经验交流

要是实现了三个转变，具体做法是：

一、调整产品结构，由面料型变为面料服装型

八十年代初，我厂在由尼龙弹力衫转产针织纬编化纤面料的同时，也成立了一个成衣车间，做一些针织时装产品。但由于长期以来，我厂只单纯重视发展化纤面料的生产，把服装生产束之高阁，使服装产品始终未能定

型，内部核算连续几年处于亏损状态。在市场宽松时，单一生产化纤面料的确也取得过一定的经济效益，产品结构不合理的矛盾被掩盖了。但是，从 1989 年开始，我厂化纤面料销售受阻，企业出现危机，曾一度滑到亏损的边缘。如何使企业摆脱困境？我们经过深刻反思后，决定把产品结构调整放在第一位，提出在保持针织面料生产稳定的同时，大力发展针织运动衣，建立起合理的产品结构，在全厂形成面料和服装两大系列产品。

产品结构调整的方向明确了，那么如何组织实施呢？

首先，我们对企业组织结构进行调整，将

六、班组管理优化，促进了企业整体优化

三年来，通过优化班组管理取得很大成绩：职工队伍的精神面貌发生了变化，充分发挥了主人翁的作用；获得班组科学管理成果 96 项，其中已推广应用的有 35 项，创造价值 268 万元；获得 QC 成果 252 项，节约价值 503.6 万元；模范班组每年达 20 多个，合格班组（三级班组）达 95% 以上，其稳定合格率为 98%；班组管理制度和基层记录趋向制度化、程序化、规范化，实现了质量管理制度化、现场摆放定置化、数据统计图表化、工具管理标准化、设备保养经常化、班组成果推广运用规范化；思想政治工作和劳动纪律都得到了加强，从而促进了企业整体优化，生产经营管理水平不断提高。

（作者单位 湖南湘潭电机厂企业管理办公室）