

消除了被动管理产生的矛盾。通过民主推荐选拔班组内的管理者,促进了各项工作更加有效、顺畅的落实和完成。

以客服中心“活力水”班组为例,该班组建立了能力动车组管理模式。她们将班组比作一列动车,为使班员与班组管理实现“零接触”,将组员划分为以6人为单位的6个动力小组,在小组内设立6个能力提升职责岗(服务工作监督员、业务差错检查员、新业务检查员、数据汇总统计员、思想矛盾化解员),给每人头上戴一顶“乌纱帽”,拿一把“尚方宝剑”,从某一方面对团队整体业绩负责。每天由6个能力提升职责岗对全班工作、学习、生活等情况进行监督管理,每天进行职责轮换,每周在班务会上进行反馈讲评,大大激发了大家的工作动力,提升了团队整体业绩,个人平均积分及班组全年绩效积分快速提升至全中心第二名,效果显著。

在纵向管理方面,吉林移动客服中心倡导竞争管理和激励管理,即通过各项活动竞赛激发员工的进取精神,培育员工展现自身价值和风采的意识,并通过正向激励进行积极引导,推动全员参与班组管理在质量和水平上的提升。

以“顺时针”班组为例,为了促进班组形成民主和谐、互相促进的良好氛围,不断挖掘员工潜力,该班组以“小班组有大智慧”为主题实施了“好汉英雄帖”竞赛活动。在活动中,员工可以发布自己在工作或生活中所遇到的问题和困难,只要问题公布出来,班组中的所有成员均可领帖,人数不限,领走“好汉帖”的人员需要在三天之内针对发帖人所提出的需求和帮助给予处理意见、解决办法或帮扶方案。发帖人员可根据多个“英雄”的回应选择一种有效的方式进行实施,最后班组会根据发帖人员的提升情况,给来帮忙的“好汉”进行加分。最终选取其中5名分数最高的“英雄”进行全班表扬并颁发“英雄证书”,给予物质奖励,以此激励和带动更多的员工愿意主动地参与到班组管理的工作中来。

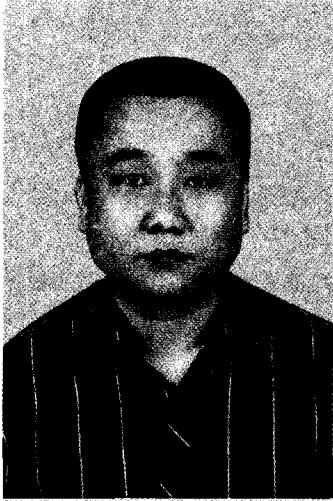
在思想引导、正向激励、氛围营造三项维度方面,吉林移动客服中心倡导通过文化宣传、选树评优等方式增强组员参与班组管理的积极性和热情。在每个班组中都设立了班组专属的文化宣传板,供班组成员自由发表对班组管理上的改进建议;在中心内刊《拨动》杂志上设立班组建设专栏,分享各班组在班组管理方面的优秀经验和案例;在中心内部设立班组建设奖励基金,对于全员参与班组管理成效较好的班组实行一定的现金奖励,激发全员参加班组管理的热潮;同时对于在班组具体工作中表现出色的组员选拔至班组管理项目组担当项目组成员,对所有班组的管理进行有效指导和帮扶。通过各项措施的落地实施,员工参与班组管理的热情不断高涨,员工自身的能力水平不断提升,班组的凝聚力和战斗力大大增强。

每一个企业都是由若干个班组构成,每一个班组又都由若干位员工组成,在这上下衔接的过程当中,管理者的角色就显得十分重要,在主动管理和被动管理之间又存在着天壤之别的效果和差异,而立体化班组管理模式正是解决这一问题的有效手段和方式,不仅对于促进全员参与班组管理起着积极作用,而且能够实时引导全员参与班组管理模式向正确的方向发展,并在这个过程中不断规范和改进,最终形成常态化、科学化的班组管理体系。

全员管理让班组长事半功倍

东北轻合金有限责任公司轧板分厂热轧甲班班长 刘晔

我是东北轻合金有限责任公司轧板分厂轧制作业区热轧机甲班班长刘晔。我们甲班是一个长期工作在生产经营一线的班组。在日常管理中,我们创建全员管理模式,使班组管理步入高效率的轨道。可以说,全员管理让我这个班组长在治理班组中感受到事半功倍的效果。



全员制定全员遵守班组制度

全员参与班组管理的第一项作为就是全员参与班组管理制度的制定并全员遵守。我们多次召开班组全体会议,听取员工意见,集体协商制定了班组建设实施意见、考评办法、考评细则等 20 多项管理制度。由于班组规章是来自员工自己的意见要求,员工在遵守规章制度方面体现了极大的自主性和自愿性。自己制定制度,自己遵守。这体现了员工自我管理意识的觉醒,要求参与班组管理思想素质的提高。特别是在通过集体制定各项激励措施,如,权责利挂钩、分月考核、当月奖金兑现以及按班组安全质量状况和班组平均工资水平确定组员结构工资基数和收入系数等内容后,更是提升了班组员工的工作积极性。如今,有谁对现有的规章制度提出异议的,我们都要召开集体会议,一起对此展开探讨,修改出新的规章后,大家都会满意地去遵守。

全员掌控精细化流程

生产流程体现在班组全员管理的每个细节当中。在生产中,我们坚持把全员管理的触角延伸到班组的每个点、每个人,并以精细化管理为手段,强化班组流程管控,不断提高班组员工自身管理水平和管理效能。每名员工都知道自己应该做什么,按照什么标准去做。比如,我们推行班前会程序、班前礼仪“两规范”;班前、班中、班后安全状态“三确认”;班组管理各种管理台账簿册、现场管理标志牌、职工学习记录簿“三统一”;“手指口述”、岗位标准流程操作和现场交接班“三强化”。各岗位员工每班都会按标准进行岗位安全工作流程等“七描述”,做到预知、预想、预控,在此基础上严格执行安全确认和岗位标准流程操作。每名员工对每一个工作环节都处在有效管控之下,从而避免了工作流程失控和误操作现象。

全员开展“六小”活动

通过开展“六小”活动,全员参与,把班组凝聚成职工信赖的“温馨和谐之家”。定出“小规矩”,用行为规范来引导员工的工作行为;树立“小楷模”,用榜样感召人、鼓舞人;开展“小竞赛”,形成互帮互助、人人争先的好局面,带动了班组人员业务水平的提高;举办“小座谈”,通过聊天形式的座谈会,发现班组成员生产生活中的一些困难和思想波动,及时地予以解决,增强组员归属感和班组凝聚力;吸纳“小点子”,成立班组“智囊团”,为班组发展献计献策,提合理化建议,鼓励员工搞小改革、小发明、小创造,并对出“小点子”的人进行奖励,形成“群策群力”的局面;执行“小惩罚”,对老是出问题的组员,给予一定的小惩罚,促使其加强责任心,增强责任感,把工作搞好。全员参与“六小”活动,把班组管理搞得有声有色,成绩斐然。

全员实行“5S”考核轮值制

最能体现全员参与班组管理效果的就是我们推行的全员参与的“5S”考核轮值制。在“5S”班组创建活动中,我们以勤检查、勤督促、勤考核作为 5S 管理的主要手段,实行 5S 管理检查考核轮值制。即每一轮值由班组职工轮流组成,每周为一轮值。对存在的问题反馈和通报,并按照考核办法进行考核,并把考核结果纳入了员工的绩效考核内容,此举有效促进了班组成员的标准化作业。特别是员工作为考核轮值人,表现出了极大的责任感,增强了员工参与班组管理的热情和信心。即使是作为被考核对象,员工们的班组集体意识也有了极大的提升,在规范自身的文明行为时,也树立了班组的良好形象。

良好的管理,来自班组全员的参与。优秀的班组长会懂得发动全体员工参与班组管理的道理,每名员工都是你的左膀右臂,都会助你一臂之力,从而使你在班组管理中必将获得事半功倍的优势。