

创新管理手段 建设智能型班组



□朱红旭

2003年初，中铝青海分公司针对企业改制后班组长队伍发生很大变化，班组管理亟待加强的实际情况，决定将管理的重点放在规范和加强班组建设上。同时，中国铝业公司又决定将中铝青海分公司定为班组建设试点单位。经过一年多的努力，中铝青海分公司的班组建设工作已从最初的健全组织、整治环境、完善制度逐步走上了智能化、规范化、精益化的管理道路。

创新管理手段，建设规范化班组

分公司第一电解厂车间，于1985年投产，为企业发展做出过巨大贡献。如今这个车间整洁有序的生产现场，严格规范的工艺秩序，温馨亮丽的班组休息室让人感到生机勃勃，而这一切得益于该厂开展的以7SEA管理为基础的、以定置管理和目视管理为内容的班组生产现场管理工作。定置管理是制订符合各自特点的生产现场定置标准和班组现场定置标准。按照标准，调整生产现场的物品放置位置，处理好人与物、人与场所、物与场所的关系。在各生产现场，生产用料、剩余材料、废旧物资、工器具等都有固定堆放场所，做到了有牌必有物，牌物相符。目视管理是利用形象直观、易于识别的视觉感受和信息来组织现场生产活动，是一种职工看的清楚、比的明白的管理方

法。在各班组休息室的管理看板上，班组预期目标、绩效考核结果、奖金分配方案、员工个人承诺、星级员工公示、安全互保对子一目了然，既做到了班务公开，又起到了竞争激励作用。2003年，该厂虽支援8.5工程建设和调出人员达76名，但260台槽控机改造和10台多功能天车改造等重大设备改造项目如期完成，铝产品产量达到10.61万吨，创造了人员最少、产量历史最高的新记录。

提高班组长素质，建设智能型班组

结合多年的班组管理经验，第一电解厂将软件建设的重点放在了班组长队伍建设上。近两年，第一电解厂把大中专毕业生和管理能力较强的技校生作为班组长的后备人选，有针对性地重点培养。先后有42名大中专毕业生和工人技师充实到班组长岗位。他们还运用考核的手段，初步形成了激励机制和末位淘汰机制。电解一车间通过开展班组劳动竞赛考核，电解大组长间的奖金差距达到近300元，横班班长奖金差距达到近200元，对连续10个月考核总分低于总基准分的大组和横班，免去其正、副大组长和班长的职务。去年至今，仅一车间就有2名大组长被末位淘汰，1名正班长被降职为副班长。这些不重资历重能力的用人措

施，在提升班组长的整体素质，为班组长队伍增添活力的同时，也使班组管理创新成效突出。如电解二车间六大组开展的班组管理“三勤四化”法，不仅使他们大组的各项生产技术指标在2003年名列该厂榜首，大组长孙葆青再次被公司评为劳动模范，其管理方法也已在车间各班组中推广。还有如“一创二严三细”管理法、“四勤”管理法等都是各班组在管理创新中的有益尝试。

只要刻苦努力，人人都可当星级员工

2003年，第一电解厂被分公司确定为职工激励机制试点单位。以此为契机，第一电解厂迅速组织专门力量依据分公司相关文件着手制订了《第一电解厂职工激励机制试行办法》和《星级技术职工评选考核细则》，初步建立起了一个相对完善的公开、透明、持续、科学的班组和职工绩效考核评价体系，开展了“星级小组”、“星级员工”的评选。截至目前，该厂已评选出一星级员工453名，二星级员工111名，三星级员工66名。通过开展“星级小组”、“星级员工”的评选，形成了一个你追我赶、人人争优的良性竞争氛围。“只要努力，人人都有机会”已经成为全体职工的共识。

(作者单位：中铝青海分公司党办)