

# 加强“三型”建设 创新班组管理

广东省广州市东区邮政局 梁国文 刘岚

广州市东区局提出在全区开展“三型”（营销型支局、服务型班组、学习型员工）建设的目标，体育东支局抓住这个契机，在市局推广“先进操作法”的基础上，通过全员参与、形式多样、激励引导；转变职工心态、借鉴成功经验，不断实践总结等方式和做法，作了大胆的尝试，逐渐摸索出一套班组管理的新模式，大大提高了班组管理水平，达到了一定的成效。

## 一、多渠道促进职工心态的转变

### 1、与职工沟通，开展有效的正面宣传

员工的心，企业的根，要让职工从心里实实在在地接受“先进操作法”，就必须了解职工的心态，才能知道职工在想什么。体育东支局从活动开展之初，就注重与职工进行沟通，了解职工在实际操作中遇到的问题，并不失时机地向职工灌输推广“先进操作法”的目的和意义，以打消他们对此项工作存在的顾虑。例如，有一位在企业工作多年的老同志，担心自己多年形成的操作习惯很难改变，因此，心里多少有一些抵触情绪。了解这一情况后，支局长亲自找他谈心，并一起探讨解决困难的办法，让职工彻底消除了顾虑。只要顾虑消除了，职工也乐于从行动上接受和响应，效果也就非常明显。

### 2、运用荣誉激励与物质激励，引导职工提高技能

榜样的力量是无穷的，他们是激励员工不断进步的动力。我局涌现出许多像杨英、何秀红这样的业务

能手，她们就是通过不断总结和优化操作程序，提高业务处理速度，才能在练功比赛中胜出，并获得“业务师”荣誉称号，同时还享受固定的津贴。体育东支局通过宣传引导，使职工看到，模范人物就出现在自己身边，只要不断学习和完善“先进操作法”，不断提高业务技能，自己也同样可以和业务能手媲美。职工从开始的不理解，到积极主动向先进学习，主动使用“先进操作法”。这样一来，职工的个人追求无形中就与企业的目标联系在一起，企业与职工在这种联系中，拧成了一条心。

## 二、抓住两个创新，营造学习的氛围

### 1、抓形式创新，练好基本功

为活跃班组学习氛围，体育东支局在多次尝试的基础上，逐步摸索出一种最适合的班组学习模式——在支局内部创建精英训练营。通过随机组合的方式，组建成三支学习精英团队，分别为“一枝独秀队”“角力队”和“激情队”，每个团队都有自己的队长、队名与口号，并以队为单位开展竞赛和比拼。

精英训练营在每周一和周五早会时间开营，由支局长主持开营仪式，并采取一个队主持，另两个队参与的形式，开展服务、营销、案例的分享与学习，将业务学习溶入到情景演示、游戏及表演中，大大增强了职工的学习兴趣和参与热情，也让每一位职工都有表现和展现自我的机会和舞台；同时采取对抗赛的形式，又可以有效激发职工的团队精神和荣誉感。例如，

由“一枝独秀队”提议进行服务案例的现场演示，并从团队中抽一名队员扮演顾客，再从“角力队”抽一名队员扮演营业员，由“激情队”进行最后评分，并对表现佳的团队奖励一枚金币，张贴在擂台榜上。

## 2、抓方法创新，抢占制高点

如何更有效的提高职工的技能，体育东支局在“先进操作法”的试点工作中，坚持用“总结、思考、调整、提高、坚持”的十字方针，创新了训练模式。

**总结**——利用日讲评的时间，每次从三队各抽调一名队员进行现场演练，其他队员一起观摩，并总结队友在操作过程中值得推荐的做法及存在的问题，由队长收集整理后，交业务员汇总。

**思考**——业务员在分类筛选的基础上，好的做法就在全局推广普及，存在的问题则召集业务指导员进行探讨，寻求解决办法。

**调整**——将解决办法在训练过程中不断加以实践，同时也大胆地对“先进操作法”中的某些细节加以完善，使它更适合前台的实际操作，更人性化。例如，原来前台电脑操作的营业员大部分使用的是鼠标，速度较慢。为提高操作速度，他们要求职工在操作中不得使用鼠标，而必须使用快捷键或熟记代码。

**提高**——为实实在在地看到训练效果，体育东支局还组织了以三支团队为单位的“先进操作法”对抗赛，以团队的总成绩作为衡量标准，并设立精英奖，以激励职工的操练积极性。最后激情队以标准的定制管理、标准的操作步骤和标准的窗口服务胜出。

**坚持**——为巩固训练成果，改变旧习惯，防止流于形式，体育东支局要求职工在前台操作时统一使用“先进操作法”，标准的操作步骤及管理，为窗口服务增添了一道亮丽风景。

## 三、开展班组创新管理的主要成效

### 1、促进了职工素质的提高

在开展班组创新管理活动中，把加强职工素质教育作为一项重要内容，以“支局搭台，职工唱戏”的做法让每一位职工都有展现自我的平台，同时也锻炼和增强了职工的综合素质。目前，体育东支局职工的

角色定位，有了明显的改变，职工在工作中出现的其他问题，通过班长与职工的沟通或谈心，95%以上能够得到有效解决。这一做法能很好地为支局长排忧解难，使支局长能够抽身专心经营，为企业增效。

### 2、营造了良好氛围，增强了企业凝聚力

在开展班组创新管理活动中，将搞好民主建设作为一项主要内容，坚持为职工办实事、办好事，营造温暖的职工小家，增强了企业凝聚力。在中秋期间，体育东支局向19名外来工的家里邮寄了月饼、贺卡，使职工感到“家”的温暖，同时“家”的温暖，又激发了职工的“爱家”热情，在为受洪涝地区捐助活动中，不少职工个人主动捐钱超过1000元，营造出“我爱家，家爱我”的良好氛围。

### 3、提高了工作效率

在班组创新管理活动中，职工素质的提升和“先进操作法”的实施，使体育东支局营业前台由3人减少到2人，且在中秋大忙季节也没有增加人手，有效节约了人工成本。

## 四、几点体会

班组创新管理必须要有历史责任感。因为班组是企业的最小细胞，在那里蕴藏着无限的创造力，无数的先进典型和技术创新的业绩都来自班组。所以我们要有历史责任感，才能把这项工作长期开展下去。

班组是提高职工素质的出发点和落脚点，要以班组创新管理为载体来全面提高职工素质。所以，我们抓班组创建活动与提高职工素质是相统一的，是一致的。只有把班组建设好，才能更好的提高职工素质。我们要以班组创新管理活动的良好基础为起点，结合实际，把提高职工素质工程做好、做优。

开展班组创新管理要勇于创新。要注意围绕班组创新管理这一基本载体，结合本单位的实际，积极探索如何提高职工素质的招法，拓展新的创建形式，使班组创新管理在提高职工素质方面如何能更加符合企业实际，符合职工的需求和愿望。■