

加强班组建设 夯实企业管理基础

李瑞丰



DOI: 10.3963/j.issn.1006-8864.2010.02.015

班组是企业的细胞,是企业进行生产经营活动的最基本的组织形式,是企业适应“现代化管理,全面提高素质”的重要环节。企业的一切工作最终都要靠班组来贯彻落实。因此,加强班组建设,激活细胞活力,是夯实企业管理基础,实现经营目标和提高竞争力的可靠保证。

一、加强班组建设的重要性

班组是社会主义企业的细胞,是企业完成各项生产工作任务的基本单位。无论是物质文明建设还是精神文明建设,最终都要靠班组来实现。班组建设的重要性是由班组在企业所处的地位和本身矛盾的特殊性决定的。

第一,班组是矛盾的交叉点。企业在生产运行过程中,不可避免地会产生很多矛盾。无论是社会矛盾、企业或车间内部的矛盾,还是班组自身的矛盾,都会在班组中表现出来。这些矛盾相互咬合、交织在一起,使班组成为企业诸矛盾的一个交叉点。

第二,班组是企业活力的支点。企业活力的源泉取决于职工积极性、主动性、创造性是否能真正发挥。建设良好的工作、生活环境,有利于职工积极性、主动性、创造性真正发挥,群策群力,进而形成企业克服困难、战胜困难,实现经营奋斗目标的巨大力量。

第三,班组是企业凝聚力的焦点。职工对企业的印象和感情,首先通过所在的班组来获得。班组建设搞得越好,就会对职工产生吸引力和凝聚力。若干个班组凝聚力焦点汇合,就形成了整个企业强大的凝聚力。

第四,班组是企业管理的重点。班组是企业管物、管人的最基本单位。设备管理、技术管理、物质消耗管理、各项规章制度执行,无一不靠班组来落实。班组对人的管理最为直接。可以说,职工工作的大好时光是在班组度过的。一个人政治思想的进步,文化技术水平的提高,以及能否成为企业建设和发展的有用之材,都与班组有着密切的关系。归根结底,

班组是企业 and 职工的联结点。因此,作为启动科学管理企业、建设社会主义一流企业的钥匙,加强班组建设是现代化企业领导者的正确选择。

二、加强班组建设的紧迫感

最近,对某企业73个班组管理工作的状况进行了一次调查,班组的现状大体可分为4种类型:第一,开拓型。有5个班组,占被调查总数的6.8%,其特点是“三好三强”,即骨干作用好,政治力最强;内部团结好,整体功能强;日常思想工作好,完成生产任务的自觉性强。第二,主动型。有23个班组,占被调查总数的31.5%,其特点是骨干队伍较好地发挥了作用,建立了各项制度,能够完成任务,但创新不够。第三,被动型。有41个班组,占被调查班组总数的56.2%,其特点是能够开展思想政治工作,但只能做到不出事,抓一抓动一动。第四,放任型。有4个班组,占被调查总数的5%,其特点是班组长作用差,班组管理混乱,职工主人翁责任感淡薄,情绪不稳定,违章违纪现象较多。这4种类型所占比例“两头尖中间大”。

从目前班组建设现状看,其主流是好的和比较好的,但仍然存在许多不可忽视的问题。许多班组工作和活动如同“直升飞机”,只能在班组的上空“盘旋”,不能在班组“着陆”。主要表现在:第一,班组的管理职能弱化,职工素质下降;第二,工作浮于表面,人为的形成“隔热层”,没有打破“上热下凉”的局面,导致职工深层次的问题得不到及时解决;第三,管理者缺乏以人为本的思想,在强调管理的同时,忽视了如何提高人员的素质;第四,部分班组基础工作薄弱,没有形成有效的制度;第五,缺乏适合班组特点的工作制度;第六,缺乏适合班组特点的工作方法,班组长政治素质不高,以罚代教、以罚代管的倾向比较严重。从班组工作的现状看,加强班组建设迫在眉睫。

三、建立健全班组管理制度

加强班组建设工作是一项复杂的系统工程。班组不论大

小,都要建立以班组长、党团小组长、政治宣传员为核心的班委会。班委会的任务是确定班组建设目标,为开好班组会做准备。另外,还要建立“工管员”制。工管员包括质量管理员、考勤员、工具材料员、文明生产员、劳保生活员,管理要落到人头,做到人人有事干、事事有人管。

要使班组规范化、管理制度化,就要建立适合班组特点的管理制度和办法。第一,加强班组内部基础管理。建立各类基础管理台账、报表制度及工序奖惩考核办法。第二,建立健全班组管理规章制度。包括围绕生产、安全、技术和思想政治工作所制定的各种规章制度、条例、程序、办法等,如巡回检查制度、交接班制度、工作票制度、岗位责任制度、安全责任制、技术培训制度等,并且要规范统一,落到实处。第三,实现生产现场管理标准化。从基础抓起,即从制定工作标准、完善工作标准和真正贯彻执行及考核工作标准着手。

班组生产现场的工作标准可以分解成3个部分:管理标准、程序标准、工作人员工作标准。

四、加强班组长队伍建设

选拔一个高素质的班组长是加强班组管理的关键。班组长在企业中处于“兵头将尾”的特殊地位,其工作能力的大小和素质的高低直接关系到班组管理的质量,决定着班组的工作效率。因此,要加强班组管理,夯实企业基础,就要特别注重班组长队伍的建设。

1. 注重班组长的选拔

班组长作为一班(组)之长,其职责有2个:一是组织生产;二是做好思想引导、教育工作。班组长能否较好地完成任务,取决于自身素质的高低。选拔配备班组长,要把握好3条。

第一,政治素质好。坚持四项基本原则,有一定马列主义水平、坚定的政治立场、正确的思想观点、高尚的道德情操,爱国、爱厂、爱班、爱岗;能够做到身先士卒,严格要求自己,光明正大、襟怀坦白;对全班人员一视同仁,团结人、关心人、帮助人。

第二,技术素质高。班组长要精通本班组工作,熟悉本班组设备的技术性能、维护、保养、作用以及相关的各种要求和规定,全面地掌握安全操作规程。

第三,组织能力强。班组长要具备大胆管理、严格要求、赏罚分明的素质。要会做思想政治工作,善于调动所属人员的积极性,善于平息和化解矛盾,善于协调

本班与车间领导、与外班之间以及班内的人际关系,善于平衡各项生产工作任务,分清主次,圆满地完成各项工作任务。

2. 加强班组长的培训

加强班组管理,要注重班组长的选拔,更要加强对现有班组长的培训。许多班组长都希望组织提供一些有利于提高自己综合工作能力的学习机会。因此,企业领导者应关心他们的学习。对发展潜力较大的,可安排到大专院校进行专业对口培训;对工作脱离不开的,求知欲望较强的,可鼓励他们参加各种业余、半业余的业大或中等专业学习,企业也可集中时间组织学习,举办专业培训班,有步骤、有系统地开展专业知识和班组长所应具备的其它方面知识的学习。

五、坚持以人为本,不断提高班组建设的实效

运用科学的管理工作方法,增强班组建设的实效。班组长在探索加强班组管理工作方式方法的同时,应坚持以人为本。班组既流动分散,又复杂多变,班组长要了解职工在结构上的新变化,适应职工的新特点,逐步满足职工的新需要,充分调动全班职工的劳动生产积极性。应着重以下几点。

1. 以真情感人

火旺无湿柴,情真更感人。在班组管理工作中,要做到情理交融,注意感情上的沟通,真心实意地去温暖人、体贴人。

2. 以兴趣陶冶人

班组管理工作要根据当今青年人自我发展心理特点,为他们创造施展才华的条件,组织丰富有益的集体活动,让青年人在活动中陶冶情操、自我完善。

3. 以环境吸引人

加强班组建设,既要重视软件建设,也要重视“硬件”建设,要发扬职工建“家”的成果,改善班组的候工条件,要用好的班组环境,调动职工工作的积极性。

4. 以竞赛激励人

通过开展各种竞赛活动,如技术比赛、生产竞赛、质量竞赛、安全竞赛及文体竞赛等,调动职工积极性,增强职工的集体荣誉感,引导职工发挥聪明才智,为生产服务,最终提高经济效益。(作者单位:秦皇岛港股份有限公司第二港务分公司)

