



中国通用技术集团
齐二机床有限责任公司

新时期央企班组建设大家谈
有奖征文

加强班组建设 夯实管理基础

文 / 中航工业导弹院院长 葛 森 中航工业导弹院党委书记 刘松柏



中航工业导弹院院长 葛 森



中航工业导弹院党委书记 刘松柏

班组是企业的细胞，加强班组建设是强化企业管理的基础工作。多年来，中航工业导弹院始终把班组建设当作促进又好又快发展和企业固本强基的重要抓手，统筹规划，常抓不懈。在培养选树“鲁宏勋班”先进典型的基础上，按照集团公司的部署，在全院启动了六型（质量型、学习型、技能型、创新型、精益型、和谐型）班组建设工程，把班组建设工作推向了科学化、规范化的新水平。

强化组织领导 构建长效机制

六型班组建设作为一个全局性、长期性的系统工程，必须有强有力的组织领导体系，必须建立层层负责的长效建设机制。导弹院建立了党政统一领导，班组建设办公室负责主抓，各主管部门密切配合，基层单位和班组积极参与，由上而下，层层负责、合力推进的工作机制，为班组建设持之以恒地深入开展奠定了基础。

我院成立了由院长、党委书记挂帅的六型班组建设工作小组和院各相关部门负责人组成的六型班组建设工作小组；设立了以管理创新部、人力资源部、质量管理部、宣传部、院工会为主要成员的六型班组建设办公室。

领导小组负责对中航工业集团公司班组建设总体要求的宣贯；导弹院六型班组建设工作的具体策划；达标班组和金、银、铜牌班组的审批；确定激励和处罚标准；工作推进过程中的经费保障以及重大问题的协调处理。

六型班组建设工作小组负责工作计划的实施和指导。工作小组把集团公司的宗旨、理念和战略思想融入职工教育之中，并建立以综合平衡计分卡为导向的创建六型班组

计划，从价值与目标、客户与评价、流程与标准、学习与成长四个方面设定考核标准，避免单纯以某项指标评价班组绩效。

六型班组建设办公室负责工作计划的宣贯、执行、季度检查等工作；负责对班组进行达标考评，对申报金、银、铜牌的班组进行初审，并将六型达标班组和金、银、铜牌班组考评结果上报工作小组。

基层单位将班组建设列入日常管理重点考核内容，由领导专门负责班组建设工作。各单位规范班组建设工作，梳理班组管理流程，科学制定班组管理制度。制订本单位班组建设实施细则和考核标准，对班组进行辅导、沟通、检查、考核，组织交流、推广班组建设经验，推进本单位班组建设工作扎实开展。

各班组实行民主管理，建立班委会，实行五员两长制（质量员、安全员、宣传员、设备管理员、学习委员及班组长、工会小组长等），达到人人有事干，事事有人管。每个班组确立了与集团公司宗旨、理念和研究院发展相适应的班组愿景。行政小组长和工会小组长，负责依据班组不同特点提出和制定相关制度，班组全员参与评审完善制度，创造性地落实单位六型班组建设工作计划，实现班组基础素质全面提高。

树立建设目标 规范创建流程

班组建设是一个涉及基础管理、基础技术和人员基础素质全面提升的综合管理工程，任重道远，必须有计划有步骤，循序渐进地推进。

2007年导弹院制定下发了《关于加强班组建设工作的指导意见》，全面部署六型班组建设工作，力求在推进过程中实现制度规范化、管理科学化、典型特色化、发展均衡化，为导弹院又好又快发展奠定基础。在指导意见中，明确了导弹院班组建设工作总体目标、阶段目标和实现步骤；明确规范了创建质量型、学习型、技能型、创新型、精益型、和谐型班组的具体内涵和模型；明确了六型班组达标的基本要求；明确了六型班组建设达标和争创金、银、铜牌，不断提高创建水平的具体流程；明确了六型班组建设实现不同目标的奖励政策。

导弹院每年还制定年度具体的《六型班组建设工作安排》，树立班组建设阶段性目标，明确创建范围、宣传推动、检查考核、评选奖励等各项工作要求，指导基层单位和班组有计划、有目标、有步骤地进行六型班组创建。

导弹院创建六型班组采取预先申报，过程考核，结果评定的流程，确保实施过程扎实有效。

各基层单位负责班组建设的预先申报，班组日常管理和考核，在单位季度、年度工作考核中，班组建设是重要内容之一。

导弹院班组建设办公室组织对申报的班组进行过程考核，进行季度现场抽查、指导，年终进行全面的达标检查、评价考核。

班组建设工作小组负责结果评定，每年组织一次申报金、银、铜牌班组创建成果演讲展示。由班组长从班组制度建设、组织建设、民主管理、质量管理和文化建设等方面用PPT方式进行汇报交流，由相关部门人员组成考核组进行评分，同时也组织部分班组长代表参与评分。不仅体现了评比的公平性，也是很好的学习交流方式。

达标验收和金、银、铜牌班组都依据标准评定，坚持优中选优，不分配指标，保证了班组建设工作有序推进，不走过场，切实有效。

从2007年以来，导弹院班组按程序进行了创建六型班组的申报。经过现场检查与考核，每年评选出金、银、铜牌班组各10个。并对10个金牌班组进行大力宣扬，除做出宣传展板在生产厂区展出外，还在电视、院报及在省、市、行业报刊上广泛宣传。

注重建设实效 突出自主管理

班组建设工作是否符合基层实际需求，对促进基本素质的提高能否显现实效，是确保干部职工具有持久创建热情、班组建设工作能够持久开展的关键。

院里领导经常亲自下到基层班组，参加班前会，与班组成员交谈，了解班组建设情况。导弹院班组建设办公室经过深入研究和广泛征求基层单位意见，确定了六型班组

达标的10条标准。10条标准以班组愿景为引领，强调班组制度的制定落实，注重民主管理、学习培训、质量管理、精益创新和现场管理、安全保证等。这些标准，带有普遍指导意义，涵盖了一个班组应具有的基本素质，为班组建设构建了基本模型。

导弹院各班组围绕10条标准，在注重基础、注重规范、注重实效的前提下充分发挥主观能动性和独创精神，显现了其职工的聪明才智，为班组建设增添了活力。

——**学习改善**：各班组根据班组任务情况和素质要求，制订学习培训计划，创新学习载体。如“鲁宏勋班”等先进班组开展了我和产品作交流、典型案例我分析、今天我主讲等班组论坛；13车间数铣三班的职工认为新时代的技术工人不仅要会干，还要会思考，会说会写，他们每季度组织撰写一篇论文或技术总结活动。七所位标器设计室与总装二厂的生产班组建立互助班组，由班组成员轮流做讲师，建立设计、生产相互交流、培训的制度，营造了我学习、我成长、我快乐的和谐氛围。

——**质量改进**：各班组确定质量目标，制定质量改进计划。许多班组坚持质量分析会制度，持续开展QC课题活动，建立班组和个人质量档案，建立了走访上下工序制度，开展了我的质量警示、质量安全回头看等讲评活动，促进了班组质量水平提高。

——**精益生产**：各班组注重改进工作方法、提高效率。有的班组坚持填写工位日志，记录每个试验工位进行操作的时间、内容及遇到的问题，并定期进行归纳分析；有的班组进行了生产工序并行流程控制，缩短了生产周期；有的班组实行色卡管理，使不同型号、不同阶段产品状态一目了然；还有的班组制作了一致性图谱，规范了每个人的生产操作，避免差错和浪费。

——**创新创效**：各班组按计划有步骤地进行技术创新、工艺创新和管理创新。光电所多光谱组在院副总设计



鲁宏勋向青年技工传授经验



师孙维国的带领下，攻克了多项红外探测器技术难关，获得了多项国家、国防科技成果奖和国防发明专利。总装二厂发射机组立足实际，从小规矩、小表格、小点子、小工装等方面开展岗位创新，并以班组员工的名字来命名创新成果，如：“吴琰扳手”、“广凡支架”、“明宇挂钩”、“得水托盘”、“治宇色卡”。这些小建议、小改革、小发明突出表现了职工群众的独创精神，也为职工带来了成就感和荣誉感，形成了班组集体勇于创新的宝贵精神和文化氛围。

通过班组自主管理，开展具有特色的班组建设工作，树立了“班组是我家，我们都爱他”的主人翁意识，使班组建设更加给力。

先进标杆引领 以点带面推进

我们充分发挥“鲁宏勋班”先进典型在班组建设中的标杆示范作用，把培育和宣传“鲁宏勋班”作为推进班组建设的一项重要措施。编印了《航空报国新鲁班》一书，制作了《鲁宏勋班》录像宣传片，举办了“鲁宏勋和鲁宏勋班组先进事迹报告会”。通过大力宣传鲁宏勋班的先进事迹和创新经验，为班组建设营造了氛围，为各班组提高管理水平、提高员工素质树立了榜样。

导弹院电视台、《中国霹雳》等，有计划地制作霹雳班组巡礼专题和班组建设专栏，及时宣传班组建设的意义、目的，总结和推广各基层单位的经验做法。各单位也采取宣讲交流、展板展示、文化园地等方式介绍本单位班组建设的成功典型。

组织班组长到“鲁宏勋班”学习取经，听鲁宏勋介绍本班组的学习培训、基础管理、质量管理、创新活动及各种提高员工素质的考核激励办法等。在院内组织各单位之间班组长进行座谈，研讨班组建设工作中的疑惑，借鉴别人好的做法。各单位定期组织班组长进行班

组建设情况汇报，并吸收班组骨干一起参与，加大了学习交流的力度和学习效果。

强化班组长和班组骨干的培训，为班组建设培养骨干力量。根据每年班组建设安排要求，积极组织专题座谈和研讨，为班组建设提供互相借鉴的平台。收集整理大量基层班组建设的经验教训，根据不同的班组类型编制授课教材，先后深入30余个基层单位举办班组建设专题学习班，在400名接受培训的班组长中，有300余人获得了岗位培训合格证。

导弹院还先后组织优秀班组长代表走访了沈飞、黎明和成飞公司，并与上海航天八院“唐建平班”和“李斌班组”开展交流互访，把这些单位的先进经验，整理成学习材料向基层班组介绍，让大家共享新时代做好班组建设的经验。

完善激励措施 动态考核管理

为避免班组建设一阵风，导弹院将班组建设工作纳入院行政管理和企业文化建设管理体系，并制定了明确的激励政策和动态考核管理办法。

明确班组长岗位责、权、利。各基层单位建立班组长和班组骨干激励机制，激发班组长实施基础管理、推进班组建设的积极性。

导弹院每年在行政工作和企业文化建设工作总体部署中，对班组建设工作都有重点要求，在院长年度工作报告中明确指出：“班组建设是着眼当前基础管理和人才队伍建设现状提出的重要举措，也是关系全局的基础性、系统性工程。”要求“着重从建立机制、培养教育、开展活动等几个方面入手，做好六型班组建设的各项工作。”

六型班组建设达标和金、银、铜牌班组评定，不搞终身制，每年实施动态管理考核。班组达标验收一年进行一次，往年已经达标的班组每年接受复查考核，如班组建设水平明显下降，低于基本标准的将取消达标资格。年度六型班组创建中获得金、银、铜牌的班组，其荣誉当年有效，奖励当年兑现。对年度班组建设成绩突出的班组长，单位党政工领导同样给予奖励。仅近两年，导弹院累计用于班组建设考核奖励的经费达200余万元。奖罚分明的激励政策，使各基层单位和班组既感到压力，更激励动力，对班组建设工作始终紧抓不懈，保证了导弹院班组建设工作的持续深入和不断提高。

班组建设是一个动态发展的工程，是一个常抓常新的基础战略工程，有许多问题还需要研究解决。我们将持之以恒，勇于创新实践，为企业又好又快发展作出新的贡献。

（责任编辑：崔小花）

