



# 加强班组建设 提升宝钢管理

■ 李景洋



## 班组地位解析

班组是为实现企业的组织运行目标,根据劳动分工的需要,按照工艺和设备或劳务而划分的基本作业单位。班组内部由一个个独立的员工组成,一个个独立的班组又成为整个企业的有机组成部分。班组作为企业最基本的管理单元,是基础管理实施过程中最基本的执行部分。企业的所有生产活动都在班组中进行,班组的好坏直接关系到企业经营的成败。

班组在公司管理中的地位与作用体现为以下几点:

首先,班组是完成生产任务的基本单位。班组作为构成生产工作的基本单位,承担着生产工作任务。班组管理水平高低、班组人员素质优劣,直接影响着生产质量,影响着年度、季度、月度各项生产计划和指标的完成。当每个班组都能做到以熟练的业务和良好的精神风貌严格执行政策、制度和工作程序,就为企业取得良好的经济效益和社会效益打下了基础。

其次,班组是运营管理的基础。班组是企业各项规章制度、工作流程、具体工作落实的实施单位,可以说是个体员工以上最小的实施单位。要实现运营管理规范化,就要实现班组管理单元的规范化,并通过班组管理抓落实。每个班组的管理达到了制度化、规范化,也就为运营管理提高到新水平提供了先决条件。

最后,班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所。班组内的人员朝夕相处,相互了解和信任,便

于开展思想政治、业务技能和文化知识的培训工作。通过学习政治理论、业务和文化知识,激发员工积极向上的热情,消除歪风邪气等不良倾向。抓实班组教育,也就把握了提高员工素质的途径。

班组建设,是企业综合性的基础建设,既涉及行政部门又涉及党群组织,是企业工作的立足点,也是企业活力的源泉。只有把班组工作抓好,才能强化劳动纪律,培养良好的职业道德,推进技术和管理现代化。

## 班组制度的基础建设

班组建设是一项有一定难度的系统工程,要求党、政、工、团同心协力,齐抓共管,仅仅依靠某一级某领导,或者某部门抓不但杯水车薪也无以为继。班组的结构特点决定了班组建设必须细水长流,而不能依靠一段时期的狠抓来妄图拔苗助长。

加强班组建设,是要建立一整套适合班组建设和运行的规章制度,其包括:

1、建立班组例会制度。通过例会的形式讨论班组工作计划并制定实施方案和步骤。通过例会确定工作重点,并及时总结工作,使班组不断进步。

2、建立班组学习培训制度。班组人员素质参差不齐,这又恰恰影响了工作质量、任务指标的完成和企业的发展速度。学习和有针对性的培训是提高员工素质的有效途径,是推动企业发展的基础工作。

3、建立班组交流制度。企业的发展是通过全面工作水平提高来实现的。班组交流可以借鉴先进的班组



管理理念、管理知识、工作方法,也可以见微知著防止不良现象的发生,更可以取长补短,提高认识,统一思想,统一工作方向,形成团结的氛围。

4、建立班组考核制度。实践证明考核机制是非常有效的,也是切实可行的管理手段。班组考核制度的建立将有效促进班组人员的荣誉感,加强责任感,并提高班组竞争意识和竞争能力。

### 班组标准化建设

在此基础上,班组建设更高的标准,是要求以标准化的工作模式来进行班组的运行。简单说来,班组标准化包括生产和服务标准化、工作程序标准化以及日常管理标准化、原始记录标准化四个方面。

生产和服务标准化,是指生产和服务的各个环节,都严格按照企业的设计标准、工艺标准、质量标准和服务标准进行操作,实现生产和服务的标准化作业。

工作程序标准化,是以作业研究为基础,测量班组工序操作和作业的标准绩效水平并进行规范的过程。实际上是以人的动作研究为中心,设计和执行在统一的节拍时间内,规范有效的作业,实现高效劳动,从而提高班组的劳动生产率。

日常管理标准化,即日常管理工作按照一定程序、一定规范进行,形成依据标准做事的制度。

原始记录标准化,要求班组运行原始记录的内容、形式、方法、程序、要求、岗位职责达到标准化。保证记录全面、准确、及时,统计分析科学合理,为发现和解决班组生产经营过程中存在的问题提供准确的数据和依据。



### 班组文化建设

无论是班组建设的基础要求,还是更高层次的标准化要求,都是企业“自上而下”的一种制度规定。有时,员工个体的差异导致了生产或管理指令无法得到执行,或者执行不到位的情况,这就要求有一个组织能及时发现和纠正这种状况,并且能通过一种“自下而上”的渠道反映出问题所在,以期改进企业的某些合理却可能无法执行的要求。

为了能“自下而上”推动企业的建设,班组的建设就不能局限于组织制度建设,而必须搞好班组文化建设。

企业文化是企业中的主文化,班组文化是企业中的次文化或亚文化。班组文化建设是企业文化建设的具体反映,是企业文化的细化,企业文化要靠班组文化来体现,班组文化也检验着企业文化。因此,班组文化实际上就是企业文化的系统化与现实化。

班组文化是班组成员在长期工作实践中所形成的共同价值观和行为规范。班组的管理之道,是班组成员创造的先进管理模式,没有班组文化做支撑,也就没有班组的凝聚力和竞争力。班组文化的培养,可以通过班组的例会、学习、交流和考核制度来进行,包括积极创建学习文化和认真建设执行文化,其核心是要建立班组的执行文化。培养班组的执行文化,要强化执行的观念教育,培养员工的职业注意力,引导员工做正确的事,并讲究工作效率。当班组的成员认同了班组文化,就能较自觉地以班组的要求来要求自己的生产作业行为,将某些不和谐的行动和作风消弭在班组内部。在相反的情况下,如班组内部的执行力被消解到无法正常工作,班组则能通过“自下而上”的方式及时反映到企业高层,调整或者改变某些政策。

### 宝钢的班组建设

宝钢目前以学习型标杆班组为引领,进一步发挥先进班组的榜样示范作用。开展以“创建学习型班组”为主要内容的班组升级活动。为规范班组升级活动的创建标准、评审考核,促进水平提高,公司工会将制订《班组升级评审细则》,开展班组建设的评估、总结和典型经验的推广交流等工作。适时召开班组建设推进会议,总结推广基层班组建设的先进经验,表彰和树立一批学习型标杆班组。这种学习型班组的建立,有利于班组文化的建设。学习文化的形成,是执行文化的基础,没有学习文化的引导和强调,执行文化便缺少了目的性和针对性。因此,首先要开展学习文化的建设,最终学习文化必将会为执行文化锦上添花。

总之,加强班组建设,有利于企业的管理,也有利于企业和员工的紧密联系,归根到底,有利于企业实现效益最大化的目标。然而它是一项系统的、复杂的、并且无法一蹴而就的工程,需要不断地提出新思路,贯彻新举措来完善其建设过程。

(作者单位:宝山钢铁股份有限公司)