

加强班组生产现场管理

班组的现场管理水平是企业的形象、管理水平和精神面貌的综合反映。

□ 沙志龙

班组的现场管理水平是企业的形象、管理水平和精神面貌的综合反映，是衡量企业素质及管理水平的标志。搞好班组生产现场管理，有利于企业增强竞争力，改善生产现场，消除“跑、冒、漏、滴”和“脏、乱、差”状况，提高产品质量，保证安全生产，提高职工素质，对提高企业管理水平，提高经济效益增强企业竞争力具有十分重要的意义。

搞好班组建设、提高班组现场管理水平，应主要做好以下几项工作：

提高对加强班组生产现场管理重要性的认识。生产现场管理是企业管理的重要组成部分，是企业素质管理的集中表现。通过现场管理的好坏，即可判断出企业的广大职工的素质和管理水平，产品质量的可信程度，企业可协作程度。而班组又是企业生产现场管理的前沿阵地，所以，提高企业的班组生产现场管理水平，是企业自身发展的需要。

营造良好工作氛围，为班组建设奠定基础。良好的工作氛围包括整洁的作业现场、安全的工作环境、融洽的人际氛围，团队的合作精神。一个良好的工作环境能有效保证员工的思想稳定，提高员工的工作热情，更加有利于班组凝聚力、战斗力的生成。为此，应做好以下工作：

关心职工。领导和职工之间应融洽相处，关心职工生活和工作，为职工办实事，改善职工生活水平，增强企业凝聚力。

加强民主管理。生产期间，应定期召开民主生活会，要求全班职工都要积极提出一些合理化建议，充分发挥民主监督作用。

加强6S管理。在班组生产现场管理中，通过导入“6S”管理活动（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全），形成以班组管理为活动平台，以人的素养为核心因素，以整理、整顿、清扫和清洁为环境因素，以安全、环保为目标因素的生产现场动态管理系统，从而为职工创造一个安全卫生舒适的工作环境。

发挥班组长的作用。作为班组长，在企业中充当的是一个兵头将尾的角色，通过合理运用手中的权力，调动每个员工的工作积极性，使班组充满活力，为此必须：做好班组长的选拔、培训、考核、激励等工作。班组长要做好表率。在班组建设中表率是指班组长的“自治”行为，在班组做表率不仅是让组员效仿，还是衡量班组长是否合格的基本标准。

强化教育培训，提高员工的素质。加强教育培训，主要是指对班组进行技能、安全生产、岗位职责和工作标准等方面的教育培训，同时将培训成绩记入个人档案，与个人的工资、奖金、晋级、提拔挂钩。

开展班组达标管理工作。企业应制订可操作性

的达标标准，标准内容力求系统考虑，整体推进，分步实施，同时应将班组达标工作的总目标分解到每个职工，通过强化考核，细化管理，确保企业总体工作目标的完成。为配合企业推进达标工作，企业还应建立有效的激励机制，鼓励先进班组和个人。

健全组织、权责分明、加强领导。为切实加强组织领导，保证班组建设工作健康有序地进行，应成立班组建设工作领导小组，行使指导和监督的职能。领导小组由企业主要负责人任组长，分管领导任副组长，各职能部门的负责人为组员。在班组建设工作领导小组下成立班组建设工作考核工作小组，具体负责班组达标管理等班组建设工作的检查督促和考核奖惩工作。

健全班组生产现场管理体制。班组不管大小，要建立以班组长、党团小组长、政治宣传员等为核心的班委会。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”一般包括质量管理员、考勤员、工具材料员、文明生产员、劳保生活员，管理落实到人头，形成人人有事干、事事有人管。

建立一套现场管理制度（标准）和检查考评制度。要对班组生产现场进行规范化管理，使班组工作进入有序管理状态，就要制订相应的管理标准，包括：

生产现场管理标准化。生产现场管理必须从基础抓起，即从制订工作标准、完善工作标准和真正贯彻执行及考核工作标准着手。生产现场的工作标准可以分解成三个有明显区别的部分：一是管理工作标准，二是工作程序标准，三是工作人员工作标准。

加强班组内部基础管理。建立各类基础管理台帐、报表制度及工序奖惩考核办法；注重半成品库的基础管理工作，起到前道控制、后道监督的作用；充分利用电脑等现代化设备，使各类统计报表及生产任务单的下达均取代手工操作，提高工作效率，等等。通过这些基础管理，促进班组管理工作日趋规范。

建立健全班组生产现场管理规章制度。包括围绕生产、安全、技术和思想政治工作所制订的各种规章制度、条例、程序、办法等，如巡回检查制度、交接班制度、工作票制、岗位责任制度、安全责任制度、技术培训制度等，并且要规范统一，落到实处。

总之，搞好班组的现场管理，一是要从班组实际出发，选择好突破口，有计划地解决现场管理中存在的突出问题；二是要针对班组生产现场的各种作业进行分析，寻求最经济、最有效的作业程序和作业方法；三是定期对实施结果进行评价，不断推动班组工作的步步深入。■