

加强班组管理是搞好生产的关键

○
孙喜钰

太原钢铁公司煤气厂具有高炉、焦炉、转炉等多种煤气结构,形成了生产、净化、排送、输配、储存以及随机动静平衡等工艺过程。厂内的站所、装备、作业区遍布十里钢城。为了保证煤气厂的生产,降低成本,提高经济效益,该厂注重抓好班组建设,为专业管理和各项基础工作夯实基础,使工厂年年完成企业内部经济承包责任制的目标,连续8年安全生产达到“五个零”的目标。

一、从整顿原始记录入手,加强班组基础管理

1. 规范岗位生产原始记录。班组原始记录是企业生产、决策的基本依据。通过调查,征求多方面意见,本着适用、效能的原则,对全厂114种生产原始记录进行了统一设计和规范,制定了生产岗位原始记录管理制度,对原始记录进行展评、书写培训,使原始记录真正成为生产经营过程的写实,执行各种标准的见证。

2. 实行严格的监督考核制度。对班组的原始记录,除由主管部门定期抽查考核外,对于严重违反规定,特别是谎报记录的行为实行严格的惩处。一个班组由于违章作业,搅乱了正常的工艺要求,为了逃避责任做了假记录,主管部门发现后,对责任者给予下浮工资、扣除奖金、全厂通报批评的处理。目前,全厂的原始记录覆盖率和准确率都达到了百分之百。

二、从培训入手,提高班组长管理水平

几年来,由于一线工人文化、技术水平偏低,对大工业生产,特别是对煤气生产作业需要有铁的纪律认识不足,同时由于生产型习惯势力的影响,使班组管理增加了一定的难度。近年来,在生产经营任务十分繁忙的情况下,该厂脱产培训了113名班组长,并择优选拔了80名在岗班组长。并对班组六大员进行了专业知识培训,有效地提高了班组的整体素质,为班组管理奠定了一定的基础。

三、专业管理到位,建立班组管理体系

管理工作重心下移,使班组不仅是生产一线,同时也是企业管理的基层组织。各专业管理部门的管理职能通过工段落实到班组。在实施过程中,全厂逐步建立起由各主管部门为龙头的考勤、设备、安全、治安、质量、节能、材料、经济核算8个管理网,各工段、班组都有专人负责,使各项专业管理落到了实处。全厂形成了以生产工艺管理为龙头,设备管理为基础,煤气质量、工作质量管理为重心,安全管理为保证,以节约挖潜、降低成本为中心,现场管理为手段的班组管理体系。

四、切实搞好班组经济核算

班组经济核算是班组管理的一项重要任务。但由于各种原因,一直没有形成规范而流于形式,以至于花钱不算账,给企业生产经营带来了漏洞。为深挖企业潜力,全厂积极开展班组核算。

1. 本着干什么管什么就算什么的原则,制定了投入、产出、回收3个环节的统计核算标准,根据各班组作业性质的不同,实施不同的核算内容。目前,全厂班组经济核算覆盖率已达90%。

2. 专业管理部门进一步完善了能源计量和检测手段,健全了材料、小型工具领发制度,制定了原燃材料、能源介质的厂内价格,统一了班组核算表和班组经济核算台帐,细化各班组定额,使班组核算具有可操作性。

3. 加强班组核算的组织领导。由厂企管办牵头,财务科分工负责帮助,工会组织评比竞赛,工段有一名领导分工具体负责,充分发挥班组核算员的作用,使班组经济核算踏踏实实地开展起来。

五、政策倾斜,充分调动班组长积极性

班组长在生产经营过程中起着承上启下的作用,承担着生产管理、物质文明和精神文明建设的双重任务,他们付出了艰辛的劳动。几年来,除执行公司统一规定的班组长津贴外,在企业内部工资浮动升级中,班组长的升级率一般超过平均升级率的50%,对于带班班长适当给予津贴,奖金给予责任系数。同时,在同等条件下,在疗养、进修、提拔等方面给予优先。几年来,从优秀班组长中陆续选拔了管理干部和科级领导干部20人,占在职干部的20%。◇

(作者单位:太原钢铁公司)