

动力组织等情况，为车间领导提供决策参考意见。干部的业务素质和思想素质也得到了较大的提高，多次受到厂领导，省市领导的高度评价。

### 三、改革奖励分配制度

奖励分配制度是车间思想政治工作和行政手段的重要组成部分，也是提高班产量的有力措施。

1. 对干部坚持了“四按奖励分配原则”，即按项目、按工作量、按主动精神、按贡献大小。在全车间推行，对干部的震动极大，克服了过去干部工作人浮于事，干与

不干一个样，干多干少一个样的问题，调动了全体干部的积极性，使产品质量稳定，生产产量稳步上升。

2. 对职工制定了奖励分配办法，一是按照每辆摩托车单台价格测算出单台值系数，职工按总装的产量按单台系数提奖。二是以每一个班产量作为考核参数，即请假扣奖。

实行假别扣奖计算方法后，从根本上解决了无故缺勤，出工不出力的问题，提高了劳动生产率。九二年提前10天完成任务，超产7万辆，取得明显的经济效益。

## 引入市场观念 搞好班组管理

孙祖荣

搞好班组建设是贯彻落实《企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，适应社会主义市场经济发展的需要，是增强企业活力的重要环节之一。为搞好班组建设，我们引入市场观念，坚持把经济责任制的落实和搞活分配结合起来，狠抓班组长培训，提高班组长在市场经济条件下的管理能力，使生产班组充满活力，保证了车间月月超额完成生产任务，经济效益逐年提高，职工收入不断增长。现在职工普遍反映说：我们工作有劲头，个人有搞头。从而增加了职工的凝聚力和向心力。我们的具体作法是：

### 一、引入市场观念，调动职工积极性，促进效益增长

企业进入市场，产品生产转变为商品生产，只有生产出更多满足市场需要和用户喜爱的商品，企业才能取得经济效益，才能得以生存。班组是企业的基本生产单位，不仅要有生产观念，也要有经营观点。几年来，

我们深深感到：在企业内部，效益从哪里来，它是从职工的主人翁责任感，生产工作的积极性、创造性中来。我们是综合性车间，全厂产品的热表处理，大部分需要我们配合，哪怕是一个小组、一个班、甚至一个人都可能影响整个工厂的一盘棋，造成一定的经济损失。面对这种情况，我们设立了业绩卡，对每个职工各方面的情况，进行严格考核。职工工作的好或差，奖金的分配都以业绩卡为依据，准确反映出来，该罚的不讲情面，该奖的及时兑现，基本消除了集体操作吃大锅饭的现象，大大调动了职工的积极性，只要车间一声令下，职工纷纷请战，过去没人干的脏活、重活现在争着干，凡是生产需要解决的关键，职工主动出主意、想办法，过去星期天加班，车间、班组安排了，有的同志不愿来，现在有的同志在没有安排的情况下，只要知道是工作需要就主动上班。有的同志生病住院，也是抽空到医院输液，输液后立即回来上班，把完成任务当成

自己的使命。因此保证了车间生产等各项任务完成。同时,职工收入随车间效益增长而增长,从而产生了极大的凝聚力。许多职工反映:热表车间,条件虽然差点,但是干了有搞头。由于我们在管理中,特别是在班组管理中,引入了市场观念,使经济责任制的考核真正落到实处,改变了“集体操作大锅饭好吃”的弊病,使职工面貌和生产热情有了极大的变化。全国总工会常部长来厂考察时看了我车间后说:你们的工作扎实,实用,很有价值,我们带去好好研究。四川省精神文明验收组对我们的评价是:如果都这样,企业发展就大有希望。

## 二、把经济责任制的落实与搞活分配结合起来

企业的一切活动,说到底就是经济活动。班组的管理就是企业经济活动中最普遍、最基本的经济活动。过去生产(工作),分配吃大锅饭,集体操作更是吃大锅饭,其结果是工作无责任,职工无积极性,车间和个人效益低。通过对《企业法》和《国营大中型企业转换经营机制条例》的学习后,我们在加强班组管理,落实经济责任制过程中以搞活分配为突破口。首先制定了分配考核办法,对生产、质量、安全等制定了一系列的制度,确定了几十条扣分标准,把劳动成果与个人的劳动纪律,工艺纪律联系起来,使班组的生 产、质量和安全等工作得到保证。在此基础上我们又探索出另一种办法:一是加强班组内部经济核算,职工个人收入与班组效益挂钩,使班组尽可能的提高劳动生产率,降低消耗。二是建立逐级考核制。即车间考核工段(职能组),工段考核班组,班组考核个人,使考核逐级落实。三是把集体操作的班组,划分为若干工组进行分工组考核,使经济责任制考核进一步落到实处。改变了过去集体操作,职工只要不迟到、早退,不请假,工作梭边边,考核标准

几十条,往往扣不倒分的状况。四是奖励向技术要求高,生产难度大的关键工序,脏和累的工作倾斜,拉开差距。这些办法的实施,使经济责任制向更深的层次落实,奖金的高低相差在15—70元以上,初步实现了上岗靠竞争,拿钱靠贡献的管理机制,真正体现了多劳多得的分配原则,使职工逐渐树立社会主义市场经济观念。同时,增强了职工的主人翁责任感,调动职工的生产(工作)积极性,使车间生产任务圆满完成,职工个人收入逐月提高,从而把经济责任制考核和搞活分配有机地结合起来了。

## 三、狠抓班组长培训,提高班组长管理水平

随着社会主义市场经济的逐步建立和完善及企业经营机制的转换,班组管理在企业生产经营中的地位和作用越来越突出,班组长发挥作用的天地越来越宽,他们既是实干家,又是指挥员,这就需要把他们培养成为适应社会主义市场经济条件下,用科学方法来管理班组的人才。我车间有班组长60多人,在计划生产时期都是自生自灭,在需要的条件下,某人可以,就当班组长,不行就换下来,没有下意识去培养、教育和指导,致使车间各班组管理状况,参差不齐。为改变这种状况,以适应企业转换经营机制的要求,我们狠抓了对班组长的培训,我们的方法是:1. 坚持每月一次班组长培训会。规定各班组长必须到会,认真做好培训记录,车间每月检查一次,到会并认真做好记录的奖10元,没有到会的扣5元。2. 大讲工厂和车间经营形势及当月内发生的重大事件,向班组长广而告之,通报生产单位对我们产品质量和服务质量的反映。使他们虽在生产第一线埋头苦干,也能了解工厂、车间生产经营、市场变化、产品销售等情况增强使命感。3. 结合实际,现身说法,提高管理技能。班组长是指挥员,也是战斗员,不但要

有过硬的生产技能，还要有较出色的管理能力。因此，在培训会中，一是请各类行家里手上台讲生产和管理方面的专业知识；二是请在经营管理实践中有业绩的班组长现身说法，讲感受、讲经验，使培训真正达到广开视野，了解形势，明确任务、结合实际、增强才干的目的。

长期以来，我们在班组长培训中，始终在“一个坚持”“三个结合”“四个提高（四会）”“五个促进”等方面狠下功夫。即坚持结合实际：做到定期培训与不定期培

训相结合，系统培训与经验交流相结合，集体培训与个别培训相结合；通过培训使班组长在政治素质、管理素质、技术素质、领导艺术方面得到提高，达到生产上会干、班组会管、经济核算方面会算、思想工作会做的人才。因而促进了班组生产任务的全面完成，促进了班组基础管理工作、促进了班组经济活动的开展、促进了班组民主管理、促进了班组思想政治工作。通过培训，我们车间培养造就了一批能用科学方法管理班组的人才，促进了班组建设。

## 怎样当好工段长

赵 为

在车间里，车间主任是车间现场管理的总负责人，班组长是生产现场的管理者，又是生产岗位的操作者，但其管理范围较小；而生产现场的实际管理和生产指挥，应为工段长，因此，在生产现场管理中，要当好工段长，首先必须明确工段长在车间管理中的地位和作用：

1. 工段长的主要职能：对工段所管范围内的安全、人员调配、职工积极性的发挥、生产质量任务的完成、降低生产成本、实现均衡生产等全面负责。

2. 在大生产中，工段长必须坚持生产与技术统一的原则去解决问题。因此在解决生产问题中，必须充分发挥技术人员的作用。

3. 工段也是一个社会，因此，工段长具有以下五个特点：

（1）小主任：即对工段工作全面负责。

（2）半个技术员：在组织指挥生产中，同时要解决伴生的技术问题；

（3）半个支部书记：为了调动职工积

极性，必须做好思想政治工作：

（4）半个妈妈：要解决职工的后顾之忧，像当妈妈一样关心职工生活中出现的各种困难；

（5）工段长是生产现场实际的组织者、管理者和指挥者。

因此我想就如何实施三个作用、四个坚持、三个落实、三个结合的工作实践谈谈体会：

### 一、发挥好三个作用

#### 1. 充分发挥工段长的表率作用

作为一段之长，首先，必须是全段职工的榜样，以身作则、诚实正直、豁达大度、讲真话，守信用、公正无私、奉公守法、办事公道、实干苦干。要达到这一要求，必须有强烈的事业心和责任感，有为工厂、为车间忘我工作的敬业精神和勇于开拓的进取精神，忠于职守，创造性地完成好各项任务。

其次，要不断钻研本职业务，熟悉工段全面情况：从工段工作特点，生产准备、工艺要求，生产协调到各项经济指标完成状