

强化班组管理的有益实践

韦仁昌

(百色车务段, 广西 百色 533000)

摘 要:强化班组管理是实现企业目标的关键。百色车务段在深化“双达标”活动中,创立并实施了利益一体化模式,为班组实现科学管理提供了有益的借鉴。

关键词:班组管理;利益一体化

班组是企业一切工作的落脚点,如何发挥班组的整体效能,是企业实现科学管理的重要课题。百色车务段管辖 34 个车站和百色乘务室共 35 个单位,并将其划分为 35 个班组。自 1997-11-30 南昆线开通以来,车务段在单位新、人员新、设备新、客源货源不清、生产设施不配套的条件下,狠抓班组建设,激发班组成员的主观能动性和创造性,1999 年完成货物发送 259.5 万 t,运输总收入 1.53 亿元,同比增长 60.1% 和 37.8%,效益增长之迅猛,为全国各铁路新线之少见。百色车务段加强班组管理的经验归结到一点,就是深化“双达标”(即班组达标和职工岗位达标,下同)活动,创立并实施个人、班组、车务段利益一体化的管理模式。

1 利益一体化模式的管理理念和方法

利益一体化的管理理念,是在经济利益基础上,通过利益作用,把班组管理的各种要素有机地结合起来,做到职工——班组——企业利益目标层层保证,实现班组管理目标最优化。

百色车务段职工岗位达标分为两个考核层次:①段管各单位副职以下及职工;②段管各单位的正职、专职党支部书记。第一层次职工达标考核内容包括安全质量、两纪一化、工作任务、业务素质四个方面,考核基础分共计 100 分。第二层次职工达标考核内容,在第一层次职工考

核内容上增加安全管理、文明建设、台帐管理三个方面,考核基础分共计 120 分。根据考核结果,将岗位达标划分为一级达标岗位、二级达标岗位、三级达标岗位、不达标岗位四个等级。

班组达标主要包括班组核心作用、民主管理、政治思想工作、安全效益、两纪一化、生产管理等内容,每一项内容都有量化的考核标准。为确保考核合理,车务段根据各班组承担安全责任的大小、任务的轻重、劳动强度的强弱等,将全段 35 个班组分为甲、乙、丙三类;根据考核结果不同,又将每一类班组划分为一级班组、二级班组、三级班组和不达标班组四个等级。

车务段对“双达标”考核标准进行深化和细化,突出可操作性。把各系统、各部门对班组的分散管理拢合在一起,再去掉重复、过时部分,加入新的管理要素,形成严密的“双达标”管理体系。

2 利益一体化模式的实施体系

为确保利益一体化模式实施取得成效,段考评小组负责对岗位达标的第二层次和班组达标进行考评。各班组考评小组负责对岗位达标的第一层次进行考评,对本班组达标进行自评。每月进行一次“双达标”考核评定,同时将考评结果通报全段,真正做到公平、公正、公开。车务段设立达标专项奖励基金,将达标等级与经济利益挂钩,挂钩的办法是:

(1)确定全段所有岗位的奖励系数。根据工

作量及岗位责任大小,确定全段 41 个岗位的奖励系数。例如,百色、兴义车站站长系数为 1.6,其他站站长为 1.5,车站值班员为 1.3,道岔清扫员为 1.0,拉开分配档次。

(2)确定各个等级班组和各个等级岗位的奖励系数。一级班组 1.1,二级班组 1.0,三级班组 0.9,不达标班组 0.8;一级岗位 1.1,二级岗位 1.0,三级岗位 0.9,不达标岗位 0.8。

(3)确定利益分配关系:

①车务段奖惩班组的算式为:奖励基数 \times 班组岗位总系数(不含正职及专职党支部书记) \times 等级奖励系数;

②车务段奖惩各单位正职及专职党支部书记的算式为:奖励基数 \times 个人岗位奖励系数 \times 班组达标等级系数 \times 个人当月岗位达标系数;

③班组奖惩职工的算式为:(车务段奖惩班组总额 \div 单位总系数) \times 个人岗位系数 \times 个人当月岗位达标系数。

单位总系数的算式为:先计算班组成员(不含正职及专职党支部书记)的个人岗位奖励系数 \times 个人当月岗位达标系数,然后累加即得。

为保证考核结果的公正、合理性,车务段要求各班组填记由车务段统一制发的管理台帐,做到考评有记录,得分要真实,档次要拉开,结果要通报,否则,一经查实,降级处理。

3 “利益一体化模式”管理的科学性

“利益一体化模式”对班组管理有良好的科学性。长期以来,党政工团和其他组织的工作都直插到班组,班组既要保安全、保畅通、保效益、保稳定,又要保证其他工作的贯彻落实,还有请示汇报,方方面面的工作都还要检查、评比、考核,给班组管理增加很大压力。利益一体化模式较好地解决了这个难题。它将各系统、各组织的分散目标整合为总目标,较好地克服了长期以来“你管我也管,最后都不管;如果我不管,你就管不好”的弊端,为实现班组有效管理奠定了基础。

正确理顺个人、班组、企业三者之间的利益

关系。通过“双达标”形式,建立起来的利益机制,从考核内容看,岗位达标和班组达标强强相关,如果职工个人发生不良事件,必然成为所在班组的不良事件,最终是企业的不良事件,结果必然是职工、班组、企业利益均受损害;反之亦然。这种利益关系的互相提高、互相制约,充分体现了个人、班组、企业三者之间利益的高度一致性,成功地实现了班组管理的有效性。

百色车务段自 1998 年实施利益一体化模式以来,一直把生产、安全、效益、素质、计生、稳定(社会治安综合治理)等各项指标分劈量化下达到班组,使班组管理工作有章可循,避免了主观随意性,减轻了管理难度,增强了管理力度。隆安站过去一直采取坐等货主上门的营销方法,效果不佳,开展“双达标”活动后,每月完成生产指标的考核加分,否则减分。为此,车站组织营销人员外出广揽货源,1999 年完成货物发送 11.5 万 t,同比增长 33.7%,创车站历史最好成绩。“双达标”使全段职工同心同德,奋力拼搏,努力完成各项指标,保证了车务段各项奋斗目标的实现,创造了南昆新线的优异成绩。

利益一体化模式的考核与利益分配方法,科学而严谨,它克服了一些企业奖惩班组的钱不是分不完就是不够分的弊端,打破了各班组之间、同一班组不同工种之间的平均分配。同时,先进个人、先进集体的评选,必须从一级岗位、一级班组中产生,让工作实绩同效益、荣誉挂钩。某站站长与职工闹不团结,经车务段调查考评,扣发其 3 个月达标奖;某值班员 1999 年被车站推荐为段先进个人,段在考评中发现该职工在 1999 年有一个月为不达标岗位,因而取消其先进个人资格;百色乘务室有一段时间职工“两纪一化”松弛,影响车务段安全目标的实现,被段评为不合格班组,并提出 9 条整改意见,乘务室利益严重受损后,自觉加强了安全自控力度,使安全管理走向可控。职工反映,“双达标”是把尺子,时刻在度量着工作质量和管理水平,增强质量意识和群体意识,增强了全段保证质量、占领市场、争夺效益的自觉性。