

## 新时期加强班组管理的几点思考

马重来

11-12, 15

班组是企业组织生产、经营、管理活动的基本单位,是两个文明建设的第一线,是企业活力的源头。只有把班组工作抓好,企业才能稳步发展;只有班组充满生机,企业才会有活力和后劲,才能挖掘出蕴藏在广大职工群众中的积极性、智慧和创造力,在国际、国内市场的激烈竞争中才能立于不败之地。

那么,在改革开放的新时期,在推行现代企业制度过程中,对班组管理工作怎样要求呢?笔者认为企业班组不仅要搞好生产劳动,而且要懂技术、会管理、认真执行职业道德规范,能从事一定范围的经营活动,这是对生产型班组而言。而对非生产型班组,要着重摸索服务工作的规律,学会一套优质服务本领。逐步使班组由“单纯生产型”转变为“生产管理结合型”,由“体力劳动型”转变为“智力、体力结合型”,以适应改革开放的要求,建设一支四有职工队伍,做到“高效、优质、低耗、安全和文明生产”。

多年来,企业各级组织始终不渝地把管好班组管理工作做为企业大事来抓,而且取得了一定成效,推动了企业的生产发展。尤其是近几年来,在改革开放的新时期中,企业更加十分注重班组管理,使这个培养四有新人的阵地、生产、经营、管理的前哨,显得更加生气勃勃,促进了企业的各项工作的发展。

但由于客观上大、小环境的影响,以及人自身本能的惰性,致使班组管理工作容易产生曲线型,这就要求企业各级领导对班组管理要反复抓。对于如何抓好班组管理工作,我们做了以下几个方面的思考。

### 一、形成一个加强班组管理的系统工程

人所共知,班组是企业细胞,是企业基石。抓班组管理中最主要的是形成一个加强班组管理的系统工程。

#### 1. 党政统一抓

就分厂和车间而言,要将抓班组管理纳入党组织和行政工作日程。认真执行,统筹安排,定期研究、布置、检查、总结班组管理工作。当然在领导班子中具体怎样抓,我们认为应有一名领导干部主抓这项工作,在抓好班组管理全过程中,要经常深入下去,开展调查研究,既抓共性的问题,又要抓好两头,带动一般。及时把班组管理中普遍性的特殊性的问题提到领导班子会议中,分析解决带有普遍性的问题,并运用典型班组经验来推动实现整体班组管理的飞跃。

#### 2. 工会具体抓

工会是群众组织,其首要职能就是参政、议政。而参政、议政的目的就在于协助行政,搞好生产。然而要搞好生产就必须抓好班组管理,努力提高职工队伍政治素质,技术素质,促进生产的发展。

我厂工会多年来,开展的创合格班组、信的过班组、双文明班组等班组管理升级竞赛活动以及近年来开展的建小家活动,较好地促进了班组管理向深处发展。

#### 3. 分厂、车间职能人员对口抓

要保证职能人员更好地为生产服务,必须尽量减少中间环节,这种方法既务实,见效快,又能促进班组的管理工作。如计划统计员,就要抓好班组经济核算员;负责设备管理的同志,就要抓好班组设备员;管理安全的干部就要抓班组安全员。这样班组八大员都有对口抓的干部,既提高了班组的整体素质,又使企业

的各项工作顺利开展。

#### 4. 共青团配合抓

分厂、车间团支部都要不断加强对团员青年的思想政治教育,督促他们自觉遵守班组各项规章制度,在生产、工作实践中充分发挥青年突击手的作用,把班组工作搞得朝气蓬勃,同样也是促进了班组的管理。

多年来的实践证明:班组管理是一项系统工程,不是单靠哪一方面努力就能抓好的。只有党、政、工、团统一认识,明确目的,各尽其职,齐抓共管,才能扎扎实实,循序渐进,日新月异,结出累累硕果。

### 二、培养和锻炼一批过硬的班组长

一个企业的兴衰,取决于企业领导人的思想政治素质的高低、自身业务能力的大小。然而一个班组管理搞的好坏,关键在于班长思想政治素质的高低与工作能力的大小。这就是说要搞好班组管理,班组长则处于十分重要的地位,这就对我们搞好班组管理提出一个重要课题——选好班组长。那么选什么样的人做班组长呢?笔者认为:选一个有一定的政治、业务素质和组织领导能力,精明强干,在群众中有一定威信,并善于团结周围同志一道工作的人来当班组长,当然这只是相对而言的。

班组长是兵头将尾,是分厂、车间、工段最准上的差事之一,上边有车间、工段的领导,有生产任务的压力;同时班组又是一个小社会,各式各样的人都有,各种关系又都要处理好。做为一班之长,既要能指挥好生产,又要会做群众的思想政治工作,这就要求班组长必须是思想政治素质和技术素质都要相对高,同时要有干劲,年富力强,还要有一定的组织能力。另外要选好一个团结、务实的班组核心,来共同挑起班组管理这个担子,单靠光杆司令是不行的。只有这样,才能使这个小群体,生龙活虎的战斗在生产、经营、工作的第一线。

话说回来,班组长的思想政治、业务素质的提高,以及他的组织能力,不是天生就有的,

是后天的。一是靠领导的培养,二是靠实践的锻炼。二者缺一不可。这就要求企业领导要定期对班组长进行政治、业务培训,经常召开班组工作研讨会、经验交流会、总结表彰会等等,鼓励班组长从理论到实践,对班组管理进行不断探索,不断积累,并要有所创新,推动班组管理工作不断登上新的台阶。

多年来,我厂定期举办班组长培训班,不断召开班组管理工作经验交流会、研讨会,不仅培养了一批又一批能文能武的班组长,更主要的是推动了企业各项工作不断向前发展。

### 三、造成一个良好的群体气氛

要想搞好班组管理,就要造成一个良好的群体气氛,发挥群体效应。

群体气氛在于群体意识,而群体意识则是成员对集体的态度。有群体意识的人,对自己所在的集体有一种责任感、荣誉感和自豪感,能把自己的行为与群体联系起来。

然而,班组又是各式各样的人组成的小社会。人总是有情绪的,而这种情绪往往会相互传递,相互影响。人们在长期的生产、工作、生活中朝夕相处,就会产生一种区域性的心理效应,久而久之成为一种群体意识。如果主导的群体意识是友好、理解、信任、愉快的,那么这个班组气氛就是积极的,就能使班组管理工作充满生机,成员的活力和动力也就能大量的被释放出来;如果班组之间主导意识是对立的、争吵、相互怀疑、沉闷的,那么他的班组气氛肯定是消极的,各项工作肯定是搞不好的。

近年来,我厂工会牵头搞的建小家活动,就是在班组建立起舒适的生活环境,严格的家规(指各种班组管理制度),创造一个良好的家风,有一个民主、和谐的人与人之间的关系,使人们把自己的行为与群体行为联系起来,形成一种大家共同遵守的精神准则和行为规范,共同为实现企业目标而奋斗。否则班组气氛一团散沙,没有行动宗旨。既无权威性,又没造成群体气氛,那将使工作杂乱无章,不可能有凝聚力,企业的各项任务也就难以(下转第15页)

### 三、核算问题

之所以将“核算”做为一个单独的问题来谈是因为目前我厂的统计、会计、事务核算存在一些弊端,如计量不准确,统计数据有误差、费用分配不合理等等,这些现象都会影响企业内部竞争的正常进行,所以,未来的企业必须建立严格的统计、会计报表审查制度,完善监督机制,加强法制,以法治厂。

当然,企业内部竞争毕竟不同于企业之间的竞争,尤其是我厂,分厂与总厂之间、分厂与分厂之间有着千丝万缕的联系,这就决定了这种竞争不可能是你死我活的商战,而是一种建立在共同利益之上的,以调动全厂职工生产积极性为目的的竞赛。企业内部竞争与目前实行的企业经营承包责任制是既有联系,又有区别

的。联系方面是指两者均以提高经济效益为目的,而且前者是后者的递延和发展;区别方面是指前者以追求利润为主导,象一场为利润而战的竞赛,具有强烈的动感,而后者是以限定利润、产量为前提,如一面田园风光式的图画,人们在基本收入保证的情况下,为了完成既定目标而努力。

企业内部竞争是市场经济发展的必然结果。我们应该大胆地在企业内部提倡竞争,并在产品结构、组织形式上加以调整以利于竞争局面的形成。我相信,随着我厂股份制的建立及企业重组等一系列加大改革力度的措施的出台,企业内部竞争必将在我厂逐步建立起来,我厂的发展必将有一个辉煌的未来。

(上接第12页)完成,那班组管理也就无从谈起。

### 四、强化班组民主管理意识

社会主义企业的职工民主管理,是由企业的社会主义性质和职工主人翁地位的必然性所决定的。这就是说职工在企业中不仅有劳动的权利,而且有参加企业决策的权利。由职工代表在职代会上积极参与企业重大问题决策的审议,对各级领导干部实行有效地监督,真正行使当家作主的权利。

班组民主管理是职工代表大会和分厂、车间民主管理的基础,它具有直接性。这是因为班组内职工群众本身是直接生产者和管理者,这就要求我们逐步形成一个人人关心班组民主管理的局面。

首先是强化班组民主管理意识。配齐工管员,变班组长的独角戏为八大员的大合唱。做到人人爱护这个班集体;人人关心这个班集体;人人为班组管理出力献计策,共同做好班

组管理工作,完成企业的各项生产、工作任务。

其次是开好民主管理会。班组成员每天朝夕相处,共同的目标,共同的利益,把每个人的思想和行为都联结在一起。但他们长年累月在一起学习、工作、生活总会产生矛盾和对班组工作的意见和看法。这就要求各班组每月必须召开一次民主管理会。班组长首先要总结、汇报上月生产工作情况,并根据分厂、车间、工段布置的任务有机地安排好本月工作,然后全体进行讨论,给予补充完善;与此同时召开民主生活会,开诚布公地进行批评或自我批评,增强团结,增进友谊。这种形式能使同志之间架起相互理解,相互信任的桥梁,使同志们更加互相爱护、互相帮助,做到心灵上的沟通,感情上的交融,凝聚力的增强,班组活力的增添,企业效益的提高。

以上是笔者在新时期加强班组管理的几点思考,可行程度,有待于实践加以检验。