

浅议公路施工企业班组管理

袁 伟

社会主义市场经济的发展将企业的班组管理推到了突出位置。班组是企业生产经营的基本单位,是提高企业生产效率的主体,建立现代企业制度,提高企业的科学管理水平,必须加强班组管理,重视班组建设。公路施工企业的班组管理,与其他企业的班组管理比较,显得更为重要。

一、班组管理的特点

公路施工企业是从事公路建设的生产单位。企业班组职工长年流动在野外的施工现场,工作生活条件艰苦,心理不平衡因素较突出,这些使班组管理除包含了其他行业班组管理的特点外,还有自己的特点。

其特点可以用四个字加以概括,即“细、实、全、难”。班组被称为企业的“细胞”。企业的生产经营决策以及各项经济技术指标经过层层分解,最终都要通过班组变成每一个生产者的具体行动。班组是企业各项生产指标物化的最后环节,同时也是企业决策优与劣的检验基地。决策与目标的中心环节是实施。而具体实施要靠班组。所以班组的管理、计划、安排的好坏直接体现了决策的科学性和达到目标的现实性,因此它的每项工作都体现出一个“细”字。班组长这个“兵头将尾”的特殊岗位,决定了他必须在切实贯彻计划决策的基础上具有真抓实干精神。既要有管理人员实事求是的工作作风,又必须同班组生产人员一道参加生产劳动,既要和工人打与一片,与大家交朋友,又必须身体力行起带头作用,既要带领工人一道完成上级下达的生产任务,又必须为工人同志们办实事,解决实际困难,反映工作中的具体问题,这些都体现了一个“实”字。班组管理还体现了一个“全”字,班组是企业各项管理的落脚点,也是推进企业管理现代化的一个组成部分,在企业方针、政策和计划的指导下建立诸如职工管理、生产管理、质量管理、计划管理、定额管理和政治思想工作管理等环节。使之同企业的管理目标相一致。因此凡是企业管理所包括的内容,最终都要通过班组来贯彻和体现。实可谓“上面千条线,班组一根针”。班组管理的对象是一个个具有不同家庭条件,不同经济状况,不同心理活动,不同文化程度,不同需要和不同思维方式的职工个体,而这些个体在不同的环境下表现出不同的喜、怒、哀、乐。面对这些复杂的个体对象,采取的方法应有所不同。由此可见,在这样的管理对象面前,要把上级的决策和领导意图变成每个个体对象的具体行动,必然有很大难度。

二、班组管理中存在的问题

从班组管理特点可以看出,班组管理在企业综合管理中的特殊位和重要作用。当前在公路施工企业班组管理中存在着以下一些带普遍性的问题。

1. 在班组长的选拔培养上短期行为严重。在一些企业中,人们往往把注意力集中到企业专职管理人员和主要领导方面,忽视班组的作用。在选择、考察、使用和培训班组长时舍不得花大

气力,下真功夫,把班组长看成是一个无关紧要的角色。不少班组长在上任前没有具体的考察,而是由领导指定。上任后又没有进行系统的培训,将就凑合,使班组长管理水平长期得不到提高。

2.领导放权不够,班组长管理缺乏应有的活力。由于班组长管理水平跟不上,造成了领导对班组长工作不放心,不敢大胆使用,把本来应该属于班组长管理范围内的权限包揽起来,致使领导“忙”,班组长“闲”。班组长工作不主动,责任心不强。遇事就请示领导,机械执行,难以发挥其聪明才智,甚至还有虚假性的管理。如遇上级验收检查时,就做做表面工作应付检查,检查一过又一切照旧。这些难以发挥班组自身的管理水平,不能保持和发展其应有的活力。

3.限制太死,班组的功能不能发挥。班组的基本功能:就是在班组长带动下,团结全体工作人员完成上级的目标和下达的任务。由于班组长职权没有到位,班组工作出现“一看、二干”的现象,即使干起来也不能拧成一股绳,加上考核方式不合理,班组内生产人员的工作热情和生产干劲难以充分调动。例如,一个工程的盈亏情况,须等工程竣工后才能准确的反映出来,往往一个工程当年是无法竣工的,有的还需等三年,竣工后段对队进行一次决算,队对班组也要进行一次决算,最后根据决算再来进行个人的考核分配。这似乎看起来很合理,实际上已经重复。在加上公路工程施工阶段性强,工作变化大,跨年度决算多,很容易出现不合实际的奖罚,从而挫伤生产人员的积极性,班组的整体功能也难以得到正常发挥。

4.小而全造成专业化程度低。由于公路施工企业具有生产任务,劳动场所不定的实际特点,决定了劳动力的配置必须依据企业所承担工程任务不同而经常调整。在一些施工企业中,施工项目年年更新,加之施工地段线长面广,施工队伍搬迁,班组所处环境动荡频繁,致使不少单位将施工班组改成“全能”型。事实上“全能”大多被演变成了“凑合”,这一“凑合”使之各环节质量不保,工程进度缓慢,所揽工程上不了档次,甚至造成返工浪费现象。严重的影响了企业的声誉和形象。

三、班组建设的思考与对策

要使班组的管理能适应新时期社会发展的特定环境,加强公路施工企业班组建设,提高班组管理水平,要做好以下几方面工作。

1. 班组建设的外部条件

加强班组建设,创造良好的外部环境和条件十分重要,这个问题虽然年年有要求,年年有目标,但大多抓得不细不实。什么是班组建设的外部条件:笔者认为是指有益于班组管理建设的外部环境和条件。因此必须倡导机关围着基层转,服务围着一线转,一切围着生产转的良好作风。采用能调动积极性的一切激励方式。一级抓一级,层层抓落实。发扬务实作风,不放空炮。给班组建设创造一个良好的外部环境。

2.领导重视与选好班长。企业要搞活,班组是关键,首先要使班组活起来,班组长的选举权、班组管理权要放,放权后不要心有余悸怕这怕那。关键是权放给“谁”,他是否具有用权的才能和基础。说到底就是如何用好人的问题。

班组长这个“兵头将尾”选拔任用得当。班组就能发挥真正的作用,出现勃勃生机,而现实生活中“小小班长”“不足挂齿”,领导说了就算,“不行”就换,这样换来换去换班组长整天都看着领导的脸色行事,不稳定的心理素质导致了“工作无心干,围着领导转”的局面。班组长的职责变成了“勤务兵、传话筒”。

“火车跑得快全靠车头带”这里强调了一“头”字,班组的“头”怎样产生是班组跑得快慢的

关键,我认为班组长的产生应该废除过去领导说了算的方法,采用“民主选举”以增加班组长的透明度,被选人进行自己的“执政”演说,主要内容放在管理方法和管理目标上。建立一个由领导、人事、工会、职代会组成的考评小组,对被选人提出的方法、目标的价值性、可行性、实用性综合分析全面考核最后拍板,这种方法:群众基础牢靠,特别对工作开展有力,也有充分的把握使整个班组团结一致共同完成目标。班组长一经任用应制定相应的制度,保证相对稳定,如采用两年任期制或续任制。使班组长在“一生二熟”的阶段上发展成长。并施以系统培训,培训内容以“政治思想、施工技术质量管理、班组管理、市场竞争等为主。使班组长真正成为懂管理,会管理的带头人。

另一方面,班组长在进行管理过程中难免会出现这样那样的问题,这时领导不应泼冷水,施压力,更不能不闻不问,而应积极分析问题出现的原因,主动承担问题的责任,研究解决的方法,给班组长在管理中创造一个宽松的,充分行使职权的,敢想敢干的工作环境,使其在实践中逐步完善自我,提高管理水平。

3. 坚持面向基层,为班组服务

落实服务项目。企业各级党、政、工、团各部门都要确定各自为班组服务的具体项目和定性、定量的要求,服务内容和标准要能看得见摸得着,能检查,能考核,服务要落实,责任到人,把服务项目纳入岗位标准,加强检查按期兑现。以此来考评各部门工作。各级部门都要为班组提供方便,不给班组设置障碍。

落实服务制度。要将干部参加劳动制度、干部定点联系制度同班组谈心制度和下级请示报告,提出问题处理期限制度,纳入各级管理标准议程,真正做到服务班组经常化,制度化。

树立实事求是作风。实事求是我们党的一贯工作作风。班组管理要抓真格的,不能为应付上级检查要花架子,要敢于依照本行业实际情况将工作重心下移班组。

落实双向考核。将对班组的服务项目、服务制度、落实情况连同干部的岗位工作标准和廉政纪律执行情况全部纳入双向考核,定期把内容情况,具体分解公布于众,以此提高透明度。要加大班组对上级的考核内容以促进干部作风析根本转变。

4. 逐渐提高班组的整体素质和综合素质

政治思想素质是体现班组精神风貌的主要指标。要注意培养班组职工全心全意为人民服务的崇高思想境界,自觉抵制和克服各种错误思想的侵袭,在计划经济向市场经济过渡的特定条件下能否经得起各种资产阶级腐朽思想的袭击和各种考验,关键在于自身的思想修养水平。

提高班组业务水平要从培训入手。加强对班组职工技术、业务、操作规程的培训,开展岗位练兵和技术比武等活动,职工的技术等级标准要符合岗位标准要求,严禁“凑合”的不负责任行为,特别是在新职工多的班组内部一定要坚持传、帮、带的好作风。严格要求工人持证上岗,班组长在安排工作时根据职工的技术等级合理使用,使班组的技术业务水平不断得以提高。

班组的管理素质是衡量其综合能力的标志。由于班组管理涉及安全管理、劳动定额管理、现场物质管理、机械设备管理等十分广泛的内容,因此提高班组管理素质必须实行民主管理,培养班组全员的管理意识,调动职工参与管理的主动性和积极性,充分发挥职工在班组管理中开拓、创新作用。有效的体现班组职工的主人翁责任感。

班组劳动纪律的强化对提高劳动生产率,促进生产发展有着至关重要的作用。只有劳动者严格遵守纪律,才能保证提高出勤率和工时利用率,增加产品质量、节约原材料、延长机器设备的使用寿命。减少或避免事故的发生。所有这一切都能增加单位时间内的使(下转第28页)

以鼓舞科技人员的斗志,振奋其精神。

8.表率激励方法。欲话说:“喊破嗓子,不如做出样子。”领导者必须身先士卒,要大家做的事,自己首先要做好,处处争做群众的表率。这样,才能够激励广大科技人员。

9.提供发展机会的激励方法。人生能有几回搏,机可遇不可求。科技人员要想做出成绩来,光靠本身的主观条件还不行,还需要领导者提供机会,促其发展。这个方面最重要一点是机会平等。

以上是调动我国科技人员积极性的主要激励方法。当然,这只是激励方法的一部分,此外还有创造条件、全力支持、环境、榜样、竞赛、情趣、情感、政策、奖惩、理想等等激励方法。

此外,由于人的需要是多方面、多层次的。领导者在运用激励方法时,要讲究艺术性。即运用上述方法的激励艺术。方法不可能永恒不变,它必须是因人、因事而异,因时因地而变。另外,据联合国科技文组织统计,每1000名居民中的科技人员,日本为4.7人,以色列为4.4人,美国为3.8人,欧共体为1.9人,而第三世界平均只有0.2人。我国科技人员的绝对量大,但千人占有量却只有0.15人,这个数字离我们发展社会主义市场经济的需要还有一定的差距。调动科技人员的积极性,使其发挥出最大潜能,是摆在每个领导者面前的大事,为此,领导者必须从国情出发,在各种复杂多变的需要中善于审时度势,运筹帷幄,根据具体的需求情况,灵活运用激励方法,而决不可墨守成规,拘泥旧法。激励“艺术”是一种离开数学领域的才能,它能从大量事物的复杂的关系中判断出最重要最有决定意义的东西。”这就是说,激励艺术没有现成的公式可套,没有常规可循。它要求领导者具体情况,具体分析,针对不同对象的需要,采取较适宜的一种或数种激励方法,进行激励,以达到最佳的激励效果。

总之,人类的满足可分为金钱、物质上的满足,以及精神上的满足两种,这两者性质完全不同、对人的刺激作用不同,很难做比较。尤其是精神上的更是难以掌握。因此,我们很容易就忽略了它的存在,而将它视而不见。今天,我们坚持科学技术是第一生产力的思想,明确经济建设必须依靠科学技术,科学技术必须面向经济建设的辩证关系。就要注意运用激励艺术调动我国科技人员的积极性、创造性,使他们树立雄心壮志,坚韧不拔,艰苦奋斗,不懈探索,勇攀科技高峰,用知识造福人类。

参考文献

- 1.[美]E·N·查普曼《成功的领导艺术》中国商业出版社,1989
- 2.宋子良《理论科技史》湖北科学技术出版社,1989
- 3.徐家森,戴尚理《激励原理与方法》长春市:吉林大学出版社,1991
- 4.赵振宇《奖励的科学与艺术》北京:科学普及出版社,1989
- 5.[美]弗兰克·戈布尔著、吕明译《第三思潮》上海译文出版社,1987
- 6.伊吹卓《干劲来自喜欢做的事》新雨出版社,1981

(上接第20页)用价值,减少单位产品中活劳动和物化劳动的消耗,从而大大提高劳动生产率。

万丈高楼平地起,公路施工企业兴衰在班组。实践证明,只有把班组管理这个基础打好夯实。企业才有活力,企业才能在市场经济大潮中立于不败之地,企业才能在坚实的基础上更快的腾飞、更快的发展、更快的跨入世界先进行列。(作者系本院行政管理专业学员)