

浅谈加强基层班组管理

文 / 侯晓丽

摘要：班组建设的好坏，直接影响单位的形象和效益。文章结合武汉航道船厂班组建设情况，对班组建设的提升措施进行了探索性研究。

关键词：班组管理 措施

班组建设工作是一项系统性工程，笔者试图以武汉航道船厂的班组建设为例，通过分析研究，以提升基层班组管理水平，激发基层班组的活力和激情，形成和谐稳定、积极向上的工作氛围，提升一线员工的幸福感、荣誉感和归属感。

加强基层班组建设的重要性

班组是为了共同完成某项生产（工作）任务，由一定数量的工作人员在统一指挥、明确分工和密切配合的基础上组成的一个工作集体，是企业中最基层的一线管理组织。班组有一定数量员工和管理人员组成。班组成员素质的高低，体现和反映了单位的生产和管理水平。班组建设的好坏，直接影响单位的社会形象和经济效益。

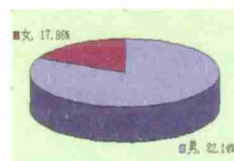
从宏观方面来看，随着市场化、信息化、工业化和国际化的深入推进，传统社会向现代社会转型，计划经济向市场经济转轨，新思想、新观念、新秩序正在和以往的意识发生碰撞，生活内容丰富化、思想观念复杂化、价值取向多元化，这些因素都增大了新时期班组思想政治建设的难度。另一方面，市场竞争机制的引入，迫使职工从就业风险、收入变化中充分感受到了前所未有的压力，对单位的依赖也随之加深。

从发展的形势来看，2014年，中央领导多次对长江黄金水道建设作出重要指示，《国务院关于依托黄金水道推动长江经济带发展的指导意见》正式发布，《长江经济带综合立体交通走廊规划》（2014—2020年）作为附件同步出炉，“依托长江黄金水道建设长江经济带”成为国家战略，长江航道建设发展迎来了千载难逢的钻石机遇期，高等级航道、智能航道、生态航道的建设也进入了快车道。班组作为长江航道最基层单位，是各项目标任务的执行主体。只有加强班组建设，才能不断提升班组生产能力和服务水平。

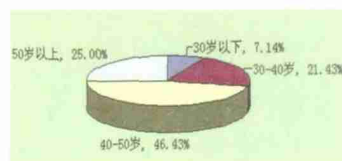
制约基层班组建设的因素分析

1、基层班组情况简介

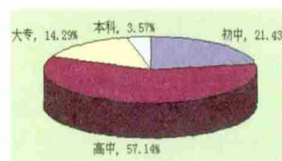
武汉航道船厂创建于1952年，隶属于长江武汉航道局，主要从事150米以下各类钢质船舶建造和航道生产设备的修理、维护，为长江航道建设事业提供了强有力的后勤保障。目前，该厂一线班组是按照工种进行划分的，共有冷作班、机加工班、起重班、维修班、船队5个班组，28名职工，每个班组由1名班组长，3-7名班组成员，其性别、年龄、学历、工龄结构情况如下图1。



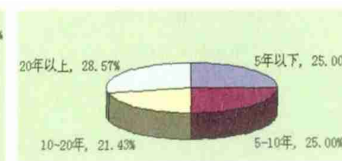
职工性别情况



职工年龄情况



职工学历情况



职工工作年限情况

图1 职工基本情况表

从图1可以看出，该厂班组一线职工平均年龄45岁，50岁以上占25%，年龄结构不太合理；高中以下（含高中）文化水平的占78.57%，文化程度较低，不能很好的适应事业发展需要。

2、班组建设中存在的问题

班组长综合能力素质亟待提高，管理模式有待完善。班组长作为班组管理的直接负责人，对班组建设缺乏深入、持久、全面的创建计划、安排和目标，忽视了制度、规范的建设管理；在班组管理中缺乏持续创新思维，未能有效解决职工实际需求，职工参与工作热情不高。

部分职工对班组建设管理的认识不够到位。有的职工认为班组建设工作是单位领导、管理部门、班组长的事,与自己无关或关系不大,有的职工甚至认为班组建设是增加自己的工作量,主观上只注重工作任务的完成,很难积极融入班组建设管理各项工作中去。

班组建设的激励和约束机制不完善。对班组长的权限、考评、奖励机制不完善,体现不出班组建设管理的重要性,在一定程度上挫伤了班组长的积极性;班组管理在细节上未能有效融入绩效管理之中,形成体系化、标准化、规范化的管理。

加强基层班组建设的主要措施

一个优秀的班组应该具有五个要素:追求卓越的一线管理人员、和谐稳定的职工队伍、规范有效的班组制度、完善的综合评价体系、凝聚人心的班组文化,如图2。

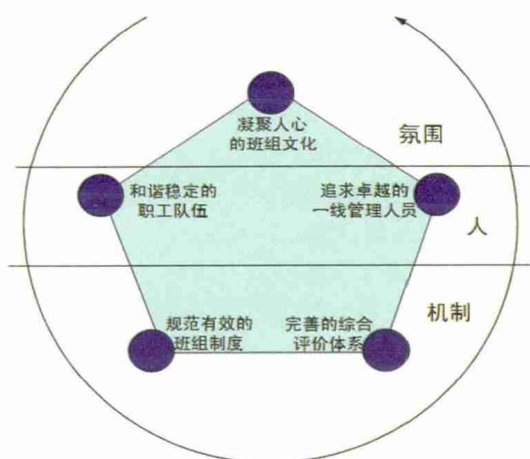


图2 优秀班组应具备的五个要素

按照如上要素,结合班组建设中存在的问题,笔者认为,班组建设提升措施主要包括:

1、提升班组长的综合素质

班组长是全班组的直接组织者、指挥者和管理者,班组长这个岗位的特殊性在班组管理中起着举足轻重的作用。因此,班组管理的关键在于打造一批优秀的班组带头人。一是严格按照德才兼备、注重实绩、群众认可的用人原则,采取个人竞聘、民主评议、多方征求意见等方式,切实选配好班组长。二是高度重视班组长的培训工作,不断提升班组长的能力水平。三是建立完善班组长的考核激励机制,使班组长获得与其贡献相适应的经济报酬和精神鼓励。四是畅通班组长的职业晋升通道,对优秀班组长,要有计划地重点培养,适时提拔任用至技术和管理岗位。

2、加强班组能力建设

没有过硬的业务技能,生产就无法保障,工作就无法完成。必须把教育培训作为班组的一项重要基础工作抓紧抓好。一是要明确班组的岗位职责、素质要求和培训目标。重点围

绕提高职工的业务技能,制定班组中、长期培训计划,确定阶段性培训目标和培训措施,抓好岗位培训,提高班组成员履行岗位职责的能力。二是要加强教育培训。要整合各类优质教育培训资源,创新教育培训方式方法,搭建普遍接受职业教育的平台,加大职工的岗位教育和培训力度,切实提高职工技术技能。三是要大力提高职工的实践技能和创新能力,抓好职工岗位练兵、技术培训、技能比赛和“青年引航工程”师徒帮带活动,营造学本领、练内功,争当创新能手、争当科技带头人的浓厚氛围,让更多的职工成为具有较强实践能力和创新能力、“精一门、会两门、懂三门”的知识技能型、技术技能型和复合技能型人才。

3、健全班组管理制度

组织是基础,制度是保障,搞好班组建设必须从最基本的制度开始做起。一是建立健全班组建设管理办法和制度,在执行中根据单位发展不同时期出现的新情况、新特点进行修改和完善,确保班组建设工作持续、健康、有效的发展。二是把加强班组建设工作作为单位自身发展壮大的有效载体,从而稳固发展基础,提升整体管理水平。三是加大班组管理制度的宣贯力度,让职工充分认知并主动执行。

4、推进班组文化建设

健康向上的班组文化对于班组成员身心的健康成长将会起到潜移默化的作用,对增强班组成员的凝聚力、战斗力具有十分重要的影响。一是抓好班组思想文化建设,通过形成共同价值观、营造班组特殊文化、塑造班组形象等,有力增强班组向心力和凝聚力,使职工面貌奋发向上,富有朝气,推动班组各项工作的开展。二是抓好班组技术文化建设,通过职工合理化建议、班组质量管理、劳动竞赛、技术比武、岗位练兵等活动促进班组成员互相学习、互相促进、共同提高。三是抓好安全文化建设,通过抓思想认识、抓制度落实、抓安全活动等,把先进的管理理念、安全技能,潜移默化地融入到每个职工的头脑中,树立起严格的安全意识、安全价值观。

5、建立班组综合评价管理体系

企业千条线,班组一针穿。加强班组建设,应把班组管理融入绩效管理之中。一是建立基础建设、安全建设、技能建设、创建建设、民主建设、思想建设、文化建设、班组长队伍建设等方面的综合评价管理体系,使职工充分了解自己的工作成绩和不足,从而明确努力方向,不断提高自身素质和工作绩效。二是管理中突出考核激励实效,以考核促进工作,让考核起到奖勤罚懒、调动工作积极性的良好作用,营造工作有序、考核有章、奖罚分明、监督有力、和谐共进的良好工作氛围。

参考文献:

[1] 资料来源:曾明彬:《金牌班组》P3。

(作者单位:长江武汉航道局)