

浅谈如何做好班组管理工作

林居超 四川天华富邦化工有限责任公司

班组是企业的最小生产单位,班组管理是企业管理的基礎。车间的班组长是企业生产管理的直接指挥和组织者,是企业与生产员工间的主要沟通桥梁。企业的所有生产活动都在班组中进行,所以班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。笔者有车间班组长岗位1年的工作经历,对如何做好班组管理工作有以下体会。

一、加强班组基础建设,注重安全环保生产

班组建设是一个长期并且需要不断完善的过程。在日常生产过程中,班组长应该加强生产管理、考勤管理、工作日志、安全活动、违章记录、培训记录、政治学习等各类台账管理,应该充分发挥班组内党、团、工会小组长主观能动性和群众纽带作用,使班组组织齐全,职责明确,各负其责。班组安全员要加强班员安全环保知识技能学习,在思想上强化安全生产的重要性,对公司安全环保简报、车间安全例会精神、各地安全事故要及时通报,要认真组织学习上级下发的安全材料,针对一些案例进行分析探讨,吸取教训做到警钟长鸣,使班员树立牢固的安全环保意识,时刻保持头脑清醒,在操作过程中严格按照操作规程和控制指标进行,确保安全环保工作落到实处。

二、严格执行操作规程,重视交接班制度

一个班组中的领导者就是班组长,班组长是企业生产管理的直接指挥者和组织者,也是企业生产管理中最基层的负责人。化工生产中,任何设备、管道都具有一定的耐温、耐压、耐酸碱度的能力,化工操作中给定的每个操作指标,控制参数都是有其严格的控制值和操作范围,同时也就明确了相关单元操作的操作程序。因此,严格按照操作参数和操作规程进行作业是确保生产正常进行的重要保障,同时也是确保人身、设备安全的基础。企业班组管理就是要求班组长监督并领导班组成员在装置生产维护过程中严格执行操作规程以及严格执行和落实交接班制度。重视交接班制度就是要让班员充分认识到进行交接班的意义和目的,通过参与交接班使接班人员在较短时间里了解当前装置的运行工况,了解知道上一个班次做了什么工作、哪些工作还没有结束,哪些设备在检修、什么原因导致检修,重要设备、机组的备用情况怎样,哪些重要控制参数进行了调整,系统运行工况怎样;本班哪些工作是需要做、而哪些是必需要做的工作等等。通过交接班使班组长、班员在班前对当班工作都做到心中有数,同时督促班组长做好本班工作开展计划,做到安排工作时条理清晰、思路明确,确保车间下达的任务能够及时、不折不扣地完成。

三、严格执行检修票制,确保检修安全和质量

设备检修作业是化工企业班组中经常进行的工作内容之

一,并且由于化工生产的特性,大多数检修的设备、管道都是涉及到易燃易爆、有毒有害的工艺介质,这就要求班组长在进行检修作业票的签写时,一定要严格按照公司有关检修作业票证的签写要求,组织相关岗位人员进行检修作业前的介质隔断、设备清洗置换、排放泄压等工艺操作,确保设备、机泵等交付检修前的条件满足;要及时联系相关人员到场以确保动火、动焊分析条件满足、相关物质准备充分、消防监护工艺配合人员到位,从而确保检修质量和进度。此外,对于车间或者装置的重点工段、设备的检修,交付检修的班组要指定专人进行工艺监护、配合,防止检修人员误动作影响装置的安稳运行以及出现异常状况时采取相应的应急措施。作为设备交付检修的最直接把关人员,班组长要到现场进行检修条件的最后确认工作,然后完成检修作业票证的签写,确保检修作业的顺利开展。

四、加强业务知识学习,提升岗位技能水平

班组作为企业的最小生产单元,班员的操作技能水平、知识水平和对企业文化的理解程度,将在很大程度上影响一个企业的管理和发展。班组长在对班组进行日常管理的过程中,应该充分发挥其上下纽带作用和班组核心组织作用,切实做好班组班员的技能水平和岗位操作水平的提高;要将车间制定的班后学习会、组织的各类培训讲座落到实处,加强对装置的系统理论知识学习、相关单元操作的学习;要及时组织班员对系统中存在的不足之处、装置运行过程中的异常工况的处理进行分析讨论,加强防范,并认真做好记录,让班组每个班员都积极参与,使大家各抒己见、创新思维,在学习中总结经验、增长知识、不断成长进步。

总之,班组管理是企业中的基础管理,班组工作开展的好坏,将直接影响企业的经营和发展,班组长职能的发挥和作用的体现是班组管理的关键。企业班组长要充分发挥其班组长的管理职能,充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性,团结协作,合理地组织人力、物力,充分地利用各方面信息,保质量、按进度完成上级下达的各项生产计划指标。做好班组管理,就是充分利用班组这个载体,不断完善班组基础建设,加强班员专业知识学习和岗位技能水平的提高,强化班员安全环保意识,严格按照操作规程和控制指标进行作业和装置系统的维护,严格执行交接班制度和检修作业票证,确保工作的连续开展和作业过程中的安全、环保得到落实,从而为推进装置的安、稳、长、满、优运行打下坚实基础。□