

# 浅谈如何加强班组管理

◎ 纪玉涛(胜利油田现河采油厂)

班组是企业的基础,班组管理是企业管理的基础,企业的各项管理工作和改革措施最终都要落实到班组。一个企业管理的好与坏,往往从这一个个分子上面体现出来。比如说一个企业是一棵果树,班组就是果树上的一个果子,春华秋实,硕果累累。可如果在成长过程中有一个果子出现了霉烂,而没有得到及时救治,其他果子也会因其传染一个个烂掉。烂多了,量的变化增加了,整棵树就会出现质的变化——一棵烂果子树,等到明年在开花结果吧!树能等,可是企业能等吗?不能,不能等就要精心护理好果树上的每一个果子,使它真正的硕果累累、枝繁叶茂、外美内实、光彩夺目。那么如何护理好每一个果子呢?也就是说怎样管理好每一个班组呢?笔者认为应从如下几个方面入手:

## 一、提高班员的整体素质是管理好班组的基础

一个班组的管理,不外乎以下几个因素:人的因素、设备的因

种技术措施,制订经济合理的施工方案,以达到缩短工期、提高质量、降低成本的目的;在施工过程中努力寻求各种降低消耗、提高功效的新工艺、新技术、新材料等降低成本的技术措施;严把质量关,杜绝返工现象,缩短验收时间,节省费用开支等。

## 5.牢牢把握动态控制原则。

施工项目是一次性的,成本控制应强调项目的中间控制,即动态控制,因为施工准备阶段的成本控制只是根据施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制订成本控制的方案,为今后的成本控制作好准备。而竣工阶段的成本控制,由于成本盈亏已基本定局,即使发生了纠差,也已来不及纠正。加强动态控制管理及加强施工过程的成本管理。

中标后的责任成本分解,只是明确了成本管理的目标和标准,执行得好坏,不能等到完工后算账再说明,施工中必须加强检查和分析,及时与目标比较差异,采取措施,保证责任成本目标的实现。检查应当包含以下内容:

### 1).项目部开支情况,按费用项目与计划比较差异。

2).材料费控制管理。节约材料费用。项目成本中材料所占比率不低于40%。材料管理好与坏,是影响工程效益的一个重要因素。材料控制管理主要是改进材料的采购、运输、收发、保管等方面的工作,减少各个环节的损耗,节约采购费用;合理堆置现场材料,避免和减少二次搬运;严格材料进场验收和限额领料制度;制订并贯彻节约材料的技术措施,合理使用材料,综合利用一切资源,材料费用不仅要有金额控制计划,而且要有数量、价格控制计划,防止超耗和损失。

3).机械费控制管理。主要是正确选配和合理利用机械设备,搞好机械设备的保养修理,提高机械的完好率、利用率和使用效率,从而加快施工进度、增加产量、降低机械使用费。

### 4).严格监督施工现场的签证工作,做好施工现场的管理工作。

总之,施工项目成本动态控制代表着施工项目管理的核心内容。在施工企业经营过程中,只有认真把握住成本控制的中间环节,

素、物(材料)的因素和其他外来因素。在这几个因素中物的因素(人来处理)、设备的因素(人来管理)、和其他因素(人来处理)都决定于人的因素,因此,人的因素是最重要的,是第一因素,这正体现了“以人为本”的道理。管理好一个班组不能只依靠班组长一个人,而是要依靠各个组织成员的共同努力。因此说,只有提高了全员的整体素质,班组管理水平才能真正上去。

要牢牢树立“安全第一”的思想。没有安全生产作基础,什么班组建设都是空谈。根据队上下达的工作计划,具体布置工作。每天开好站班会,根据班员的特长及特点分派工作,交代清楚工作任务和安全措施,并在小黑板上简要写出每个班员具体做那档工作以及作品内容,务必要求每位班员在到达现场前就明白工作任务。严格执行监护制度,保证至少两人一起工作。当日工作结束后,按规范开好收工会,有带班工作负责人讲评工作中存在的问

才能取得良好的经济和社会效益。

## 6.加强人员管理。

实现全员降本增效,加强对施工队伍的成本观念、效益观念的教育,以及节约成本与奖惩挂钩等方式,调动施工队伍的节支积极性。项目在准备施工机具和施工材料时,参考定额分析结合实际情况进行准备;在材料发放时,采取“限额领料”的方式进行控制;材料施工过程中,现场管理人员按预算量进行控制;工程结算时,根据材料使用情况进行奖惩。

## 结语

建筑工程的施工管理是项复杂工程,要做好此项工作,需施工企业认真分析工程的特点及自身的特点,采取科学方法提高项目管理素质。文中只探讨了施工项目管理中成本控制的基本方法,在实际施工项目中,需结合各项目特点,进一步细化管理中的各项工作,才能顺利完成施工任务,并取得较好理想的经济效益。

## 参考文献

- [1] 陈建新.《现代企业成本管理浅析 关键在于企业要赢在执行》[J].新财经,2006(1)
- [2] 焦跃华 袁天荣.《论战略成本管理的基本思想与方法》[J].会计研究 2001(2)
- [3] 吴孝勇.项目施工管理的创新方案 [J].工程建设与档案,2005,4.
- [4] 马淑敏.浅析工程造价控制的重点[J].建筑市场与招标投标,2006(2).
- [5] 沙立军.如何加强工程造价的控制与管理[J].工业审计与会计,2007(3).
- [6] 成允兴.试论对工程造价的控制[J].山西建筑,2005.
- [7] 祝玲.建设项目施工阶段工程造价控制[J].山西建筑,2008.

题,现场安全措施执行中存在的问题,以及施工规程中发生的安全苗头等,有些问题不能班组解决的及时向队上有关人员反映,确保安全生产的顺利进行。

要努力提高班组的技能水平。根据实际情况,对不同的人进行不同的培训,不同文化层次的人进行不同等级的培训与自学。现在新设备新仪器的使用越来越多,这也迫使员工一定要尽快掌握各种设备仪器的使用方法和运行上的注意事项。在现场时,要坚持边施工、边验收、边学习、边吸收,进行现场讲评、考问及现场操作指导。回到班里,就勤看资料,大家多探讨多分析。

班组建设的提高关键其实还是在于班员素质和能力的提高。要提高班员的工作积极性,工作能力,工作责任感和工作自豪感。尺有所短,寸有所长。作为班长,要学会观察分析每位班员的长处和短处,并把他们的潜能发掘出来,让他们每人都负责一项具体的工作,无论什么事都应该充分发挥班组成员的主观能动性。班组建设的最理想的境界,就是把每个班员的积极性都调动起来,各司其职,各自都努力把自己的工作任务完成的更好。这样就不愁班组建设不好。要调动好班员的积极性,很重要的一点就是要知道班员们是怎么想的,要学会换位思考,多处在对方的位置上考虑考虑,就能多一点方法处理解决各种问题。

## 二、发挥好班组长的作用是管理好班组的关键

作为班组的管理者、责任人——班组长,是兵头将尾,是火车头,“要想跑得快,全凭车头带”,起着承上启下的作用。一个班组人员的精神面貌,设备的运行状况,三标的管理情况,处处都跟班组长联系在一起。很难想象一个懒惰、情绪低落、不思进取的班长,能带出一个“先进班组”。这就表明,班组管理的第一人——班长,要思想端正、积极向上、爱岗敬业、努力进取,有一种争先创优的精神。

班组长管理好一个班组,必须注意自身素质的提高。从各个方面严格的要求自己,做班组各个方面的多面手。班组工作一方面要进行日常的人事、物料管理,一方面还要在生产过程中对员工进行生产技能的指导及设备的维修与保养。一名出色的班组长:生产上要有过硬的专业技能;工作心态上要充分认同与接受企业文化、规章制度等实际,并认真贯彻与执行;对于企业领导、同事及员工,还要懂得尊重、理解与信任,特别是对待员工要学会宽容与帮助!另外,良好的文字语言表达能力及心里适应能力也是灵活开展班组工作的必备条件之一。

第一,学习好业务知识,其中包括理论知识和实践知识,把二者有机的结合起来,熟悉本班的所有设备性能、生产流程等基本情况,这样学以致用,关键时刻头脑清醒,把问题处理在萌发状态。第二,提高自己的文化素质。作为一线的班组长,多数没有进过高等学府,没有进行过高等教育,但目前的教育培训制度给了我们很多再进修学习的机会,比如:成人高考、自学考试等。我们要抓住这些机会,能够学得我们日常中缺乏的知识,来提高精细型班组的管理水平。第三是管理者的思想素质和身体素质,思想素质决定了一个人的品质,需要慢慢积累和提高。身体则是“革命的本钱”,更是小看不得,要加强锻炼,有一个健康的身体,才能精神饱满的投入到工作中去。第四,对工作爱岗敬业、踏实肯干、认真负责,工作中勤奋执著,一丝不苟,要以实际行动带动身边的同志。在职工中重要树立诚信,以德服人,做到公平、公正,言必行、行必果,让众人从心中佩服你的做法,相信你的能力,在思想上形成一种和谐、向上的工作氛围,在班组愉快的工作。

## 三、务实创新是管理好班组的根本

班组管理首先是人员管理,人员管理是基础,是其他管理的根本,也就是管理上要做到以人为本,是班组管理制度、管理工作具有人情味,多为职工着想,为他们排忧解难。创造良好的工作氛围,调动每个职工的积极性,把安排职工去干什么发展到职工自己去干什么,也就是说从“要我干”到“我要干”激发他们的创造性,增强争先创优的信心,充分发挥个人的聪明才智。

深化落实承包责任制。把班组的设备、流程、场地、门窗玻璃等全都承包到个人,变成个人的“自留地”。“承包”在管理上是一个很好的方法,他能促进个人去努力,去创造。你自己的能力都能从这里体现出来。打破了大锅饭的弊端——滥竽充数。使每个人都充分发挥自己的才能。小到一个电器开关,一块场地,都要落实到个人,承包人对自己承包的区域要全面负责,要按三标要求和岗位职责做好自己的工作,明确了责任,做到管理有标准、有考核、有落实。定期对承包区域进行检查,对“优秀承包去”进行奖励,对不合格的承包区给与一定的惩罚,并且与年终评比挂钩,做到奖勤罚懒。充分调动职工的积极性。

要创新创效,科学管理,提高工作质量。一个班组要结合本班的实际情况,提出节能降耗、创新创效的措施,之后慢慢实施。一篇好的合理化建议、一项可行的改造发明,都能给班组带来效益。教育职工养成节约的好习惯,节约一团棉纱、一斤汽油、一度电,全方位降低生产成本。节能降耗,生产成本降低。班组在质量管理方面就上了一个台阶。在设备管理、生产运行方面要做到严肃认真、细致、全面,由过去的“实干粗放”型管理过渡到“创效精细”型管理。一个简单的词语“过渡”,在去实现实施过程中并非一朝一日能“渡”过来的,这要通过对每项工作的细致安排、实施、见效,人的技术素质和思想素质的提高,由过去的“面上干工作”到“从心里去创效”。

总之,班组就是一个“家”,在管理上要以人为本,实现科学管理、人性化管理,体现出管理上的人情味,充分调动大家工作上的积极性、创造性,使大家在一个和睦、热情温馨的氛围中愉快的工作。