

浅谈如何加强航线维修班组建设与管理

How to boost line maintenance team construction and management

□ 深圳航空有限责任公司维修工程部 陈晨 / 文

航线维修班组是航空公司维修部门的基本组成细胞,班组建设和管理水平的高低直接影响到航空公司的安全运行及航班正常性。良好的班组建设和管理制度,不仅能促进员工的个人发展,还可以提高航空公司的安全水平。本文旨在探索建设符合民航航线维修特点的班组管理模式,提高航线维修管理水平。

航线维修班组管理的重要性

航线维修部门是民航运输企业保障航班正常运行的重要部门,航线维修工作因其工作特殊性;航班保障压力大,任务随机性较强,工作不规律,维修队伍年轻化,人员技能层次多样化等,其班组建设和管理就显得尤为重要。良好的班组建设和管理制度,不但能大幅度提升航线维修保障能力,更能够有效控制危险源,杜绝维修差错的发生,保证航班正常运行。

此外,航线维修班组工作在航班运行保障的“前沿阵地”,是飞机在起飞前直接与飞机打交道的最后一道关卡,其工作质量水平和效率的高低,将直接影响到航班能否安全、准点起飞;只有通过持续有效的管理,才能真正提升班组的整体技能水平,按质按量地完成维修保障任务,大大缩短排故时间,有效降低误拆换率,为企业提高经济效益;同时,班组管理能力的提升,还能够加强班组人员凝聚力,凸显个人价值,增强员工的职业自豪感和归属感。

航线维修班组的管理现状

航线维修班组发展到今天,在保障航班运行及安全生产方面做出了重大贡献;但是不得不认识到:发展速度过快与管理体制落后的矛盾仍然是阻碍航线班组发展的重要因素,其问题集中体现在以下几个方面:

第一,管理幅度过大,目前航线班组的组织模式是中队、车间,人数众多,人员层次多样化,保障机型种类多,业务范围广,管理者精力有限,难以顾及方方面面;

第二,传统观念的班组管理模式较重视生产保障工作,而对工作质量和员工技能提升缺乏足够的重视,工作基本上停留于“干完活”的层面,而对“干得精”和“学得多”这个层面缺乏进取心;

第三,由于人员岗位的多样化和维修工作的复杂性,班组容易习惯于现有的工作模式,长期运作导致其难以转变,无法发现自身存在的问题,如果没有“第三只眼”的监督,很多细节将落实不到位,工作质量普遍不高。

如何做好航线维修班组的建设和管理

基于以上弊端,班组管理的意义就在于,通过制定和完善班组管理制度,并采取合理有效的控制措施,来全面提升班组的整体维修保障能力,提高工作质量水平,保障生产安全、正常的运行。考虑到航线维修班组问题的多样性及复杂性,我们将从完善班组管理制度和采取有效的班组建设方针两个方面来讨论如何做好班组管理。

(一)做好航线维修班组管理制度完善

正所谓“无规矩,不成方圆”,没有制度,行为就无法得到规范。制度是班组内部的工作法律,因此要制定、完善班组的各项管理制度,明确班组内的人员职责、任务和作业程序等,并落实执行,在实际的工作中不断获取反馈,实现闭环控制,不断优化管理制度,推动班组积极向上发展。航线维修班组管理制度主要是指生产管理制度、质量管理体系及考核管理制度,下面将对各类制度进行进一步分析:

1.生产管理制度

结合生产实际制定班组各项安全生产标准,逐步实行标准化作业,即作业程序标准化,生产操作标准化,生产设备、安全措施标准化,作业环境、工具摆放标准化。采取标准化作业,既能提高生产效率,又可以保证生产安全。

作业指导书是规定生产活动如何进行的文件,如航线维修工作当中的生产控制员任务书、排故准备工作表格、排故现场组织规范、任务完成反馈表格和航前出港控制单等等。作业指导书汇

集了班组内技术能手的智慧,把他们的技术经验进行提炼,实现最优化;作业指导书规范了作业动作,每一项操作都有责任落实,保证“操作的一致性”,质量得以保证;新员工通过作业指导书,能尽快地学会操作方法和积累工作经验,管理者就可以根据作业指导书中的标准,检验作业者的操作是否符合要求。

2. 质量管理体系

只有不断发现问题,才能解决问题,才能保证班组的“年轻”和“活力”。只有维修质量全面提高,才能减少因故障导致的航班延误率和偏差事件的发生率。当一个偏差事件发生时,不能将其当作一个简单的偶然事件,应当予以重视,分析其中的来龙去脉,有无漏洞,有无共性等。班组内部的质量监察小组可以很好地完成这项任务。质量小组作为部门专职质量部门的辅助,由业务素质较高的放行人员和资深机械员组成,全面监察和监督维修工作的整个过程,通过定期完成质量监察指标,在实际的工作当中主动发现问题,形成月度和年度的质量报告,针对搜集到的数据进行分析,及时制定相应措施,为工作流程和制度整改提供依据,真正做到发现问题,解决问题,将问题消灭在萌芽状态,并逐渐优化工作流程和管理制度。只有把问题想在前,预防措施做在前,才能防患于未然,有效地降低维修差错的发生概率。

3. 考核管理制度

考核是对班组、对员工工作表现的客观评价。针对航线维修班组人数较多,人员层次多样化的特点,需建立一套相应的考核机制,做到月有考核,季有初评,年有总结,量化管理,奖惩分明。考核的依据是数据,如完成的任务数,技术总结论文数,组织培训次数,维修差错和漏检率等。量化的指标不仅能指导整个队伍的发展方向,而且能让员工明确工作目标,坚信付出必有回报,充分发挥班组的主观能动性,增强团队的责任心和凝聚力。

(二) 采取有效的航线维修班组建设和管理方针

成功的企业需要优秀的企业文化,航线维修班组要取得长足的发展,班组文化也必不可少。对于航线维修来说,再完美的规则和作业程序也仅仅是机械的运行,而并非管理的理想境界。班组文化不同于班组制度,文化是制度的辅助,是所有人在维修保障工作中,共同形成的意识、信念、价值观和行为准则。好的班组文化体现就在于采取各类有效的方法、措施,将航线维修班组建设成为一个“抓质量,促生产,重培训”的和谐团队。有效的航线维修班组建设方针主要体现在以下几个方面:

1. 孙子兵法云:带兵之道,分而治之

著名企业家马云曾说过:“一个管理者最多能管理7个人,超过7个就要出问题”。为解决目前管理幅度过大的问题,可以通过划分子班组来实现。每个子班组由作风优良,技能出众,责任心强的放行人员带队,其他放行人员为核心。其基本结构为:放行人

员—资深机械员—机械员—新员工。由带队放行人员全面负责该组的日常管理工作,涉及生产、质量和培训等方面。在生产任务的安排上,尽量安排该组人员能在一起工作,充分发扬机务“传帮带”的优良传统,合理分工,形成默契,提高工作质量和效率。

2. 授人以鱼,不如授人以渔

对于机务这个行业,员工最大的财富并不是涨多少工资,而是在工作和培训当中,学到了多少东西,积累了多少经验,学到技术才是硬道理。建立培训组,可以很好的组织班组的各项培训工作。培训组主要由资深放行人员组成,其职能是作为部门专职培训部门的辅助,搜集和总结平时工作中的维修经验,形成技术培训文档,定期组织班组成员学习。

同时,根据班组人员的层次和成长阶段,有针对性地组织培训,制定不同的培训目标和考核目标。例如,针对新员工正式上岗后,定期组织新员工交流日常例行检查工作经验,指出其工作中的不足;对常见的非例行维护工作,组织新员工进行专项培训和考核,制定培训计划,并下发OJT实操任务书给相应的带领师傅,建立任务反馈评估表,进行综合的评估和考核,为其日后技术道路的发展打下坚实的基础;对于已经取得“双照”的资深机械员,组织其学习典型故障分析和处理,并在实际工作当中反复锻炼,使其能达到准放行人员的水平,早日成为班组的技术能手。

3. 不积跬步,无以至千里

机务是崇尚技术的职业,只有不断的学习,才能全面提高技能水平。每个人都各有所长,各有所短,因此应鼓励维修经验交流,营造浓厚的学习氛围。在班组内组织优秀技术论文评比和技术交流会等活动,班组成员互相交流探讨,利于共同成长,增强班组的凝聚力,全面提高维修技能水平。

4. 每个人都可以成为一面旗帜

争先创优精神是当前时代的主题,是推动班组不断向上发展的动力。各班组成员横向、纵向比较,互相学习探讨,取长补短,争先创优;组织技能竞赛,技术作风论文评选等活动,对成绩优异者给予奖励,并在个人绩效考核中予以体现,让团队成员敢于并乐于展现自己,自己为自己树立旗帜,同时也成为他人的标杆;每年度进行“最佳放行人员”、“最佳机械员”和“最佳新人”民主评选,增加团队成员的自信心和荣誉感,增强团队的凝聚力。

总的来说,航线维修班组管理的最终目的是为了保障航班安全,安全是民航维修永恒不变的主题。做航线维修班组的管理,也如同做机务工作一般,是一项技术性很强的工作,需要胆大心细,敢于管理,善于管理,创新管理,从生产、质量、培训和文化多方面入手,注意每一个细节,充分调动每一位班组成员的积极性,加强团队的凝聚力,将团队打造成为一支高技术,高质量,高效率的和谐团队,这样才能使团队在日新月异的民航发展格局中,立于不败之地。