

浅谈提高施工班组长素质和实现班组管理现代化

宋飞兵

(上海科信建筑智能化工程有限公司, 上海 226100)

摘要:施工企业的许多工作最终都要落实到班组, 本文从班组管理基础工作、班组责任制、班组施工质量管理、班组施工技术管理、班组民主管理、班组培训管理、班组例会制度等七个方面分析提高施工班组长素质和实现班组管理现代化的关系。

关键词:班组管理; 基础工作; 责任制

中图分类号:F406.6 **文献标识码:**C **文章编号:**1002-3607(2005)11-0023-02

在施工企业里, 班组不仅是企业生产的基层组织, 也是精神文明建设的前沿阵地。企业的许多工作最终都要落实到班组, 通过班组的活动去实现, 只有班组这个“细胞”具有旺盛的生命力和勃勃生机, 才能使企业的“肌体”充满活力。

自己多年在企业从事施工管理, 深知班组长责任重大, 班组长既是带班实干的人, 又是生产指挥者、管理者和各项工作的组织者。上系千条线, 下穿班组一根针, 肩负承上启下的重任。我们的企业正是靠这么一大批在基层的骨干, 才能既出精致优良的物质产品, 又出一批又一批的高素质的管理新人。班组长主要要做好以下管理工作。

1 班组管理的基础工作

班组管理是最基础的管理工作, 是为生产经营活动提供资料依据和日常性业务管理工作, 是企业管理的重要组成部分。

施工企业要改善经营管理, 提高经济效益, 推行管理现代化, 深化企业内部改革, 都必须从班组做起。因此班组长必须十分明确班组管理基础工作的特点和作用, 扎扎实实地下功夫抓好班组各项管理工作。

2 班组经济责任制

班组是企业生产经营的基层单位, 是企业一切工作的

落脚点, 企业实行经济责任制最终是把责任落实到班组。施工班组实行“一包、两奖”的经济责任制, “一包”是班组按施工预算定额一次性包死, “两奖”是实行优质工程奖和材料节约奖, 从而充分调动员工的积极性。因此, 搞好班组经济责任制是搞好企业经济责任制的重要一环, 班组长为此负有极大的责任, 这也是班组工作的一个重点。落实班组责任制, 主要从质量、安全与经济效益几方面着手。同时, 坚持管生产必须管安全。安全寓于生产之中, 并对生产发挥促进与保证作用, 安全与生产有时会出现矛盾, 但从安全生产管理的目标, 表现出高度的一致和安全的统一。因此班组在生产管理的同时, 必须参与安全管理, 并在管理中承担责任。认为安全管理只是安全部门的事, 是一种片面的、错误的认识。只有明确责任, 落实措施, 实行严格的考核与奖惩, 才能激励班组员工的积极性, 参与全员、全方位、全过程的安全生产管理, 保证安全生产管理目标的实现。

3 班组施工质量管理

施工项目质量管理是关键, 工程质量是人所创造的, 人的思想素质、责任感、事业心、质量观、业务能力、技术水平等均直接影响工程质量。据统计, 88%的质量安全事故都是人的失误所造成。为此, 对工程质量的控制始终应“以人为本”, 狠抓人的工作质量, 避免人的失误, 充分调动人的积极性, 发挥人的

主导作用，增强人的质量观和责任感，使每个人牢固树立“百年大计，质量第一”的思想，认真负责地搞好本职工作，以优秀的工作质量来创造优质的工程质量。班组质量管理就是生产第一线采取有效措施，保证和提高半成品和成品的质量。因此，班组管理是企业质量管理的基础，也是企业质量保证体系的基础环节。管理者应该对班组职工进行质量意识、职业道德、以顾客为中心和敬业精神的教育，还要通过制度化的方式激发他们的积极性和责任感。同时，通过班组全面质量自控，保证质量目标的实现。任何一个工程项目都是由若干分项、分部工程所组成，要确保整个工程项目的质量，达到整体优化的目的，就必须全面控制施工过程，使每一个分项、分部工程都符合质量标准，而每一个分项、分部工程，又是通过一道道工序来完成，为此，要确保工程质量，就必须重点控制工序质量。一道工序完成后操作者进行自查，同时下一道工序操作者又对上道工序进行交接检查，当上道工序质量不符合要求时，决不允许进入下一道工序施工，否则责任由下道工序承担。分项、分部工程完成后班组长检查后报施工员、质量员检查，以及项目经理部抽查，通过层层把关，层层负责，确保整个工程项目的质量。

4 班组施工技术管理

班组技术管理是指企业生产有关技术工作的组织、指导、调节与交流活动，班组技术管理的内容一般包括工艺、设备、工具等方面的管理工作。它是保证班组生产正常进行和保证产品质量的主要手段，班组技术管理工作贯穿于生产活动的全过程之中。搞好班组技术管理对于提高企业的产品质量和经济效益有着十分重要的意义，班组长必须十分重视并认真抓好班组的技术管理，特别是技术交底工作。分项、分部工程开工前，必须进行细致的技术交底，使班组人员熟悉和了解所担负的工程的特点、设计意图、施工方案实施的具体技术措施及施工方法，与其他专业交叉作业的协作关系和注意事项、规范规程、施工质量标准。在施工过程中，对施工技术和施工方法不断进行总结、提高。对施工过程进行不断优化，为企业施工达到优质、高产、低耗作出贡献。

5 班组的民主管理

班组的民主管理是企业民主管理的主要组成部分，关键是充分调动职工群众积极性、主观能动性，激发主人翁责任感，变被动型施工为主动型施工，而调动积极性最好的办法是加强思想工作和利用行为科学，从劳动者个人的需要和行为关系观点出发，进行恰当的激励。班组讨论问题、解决问题时，不分职位与技术等级高低，各抒己见，互相启发，集思广益，充分听取员工对施工生产活动的意见和建议，这样一方面可以优化施工，不断改进，另一方面，有利于提高员工的科学思维能力、分析和解决，问题的能力，使员工在各自的岗位上实现自我价值。

6 班组的培训管理

随着现代科学技术和生产力的迅速发展，新技术、新材料的大量涌现，企业的各级领导把职工培训工作已看成是发展生产、振兴企业的一条主要途径，作为现代企业第一线的指挥员——班组长，必须立足本班组，怎样进行新技术、新工艺施工培训，老带新、老传新、新帮老，共同尽快地掌握熟练的施工技术，为搞好班组施工，完成施工任务提供坚实的基础。

7 班前例会制度

通过每天的班前例会制度，回顾上一日的工作情况、安全、质量方面存在的问题，并针对存在问题进行分析，提出解决方案与措施；同时针对当日的工作安排，进行针对性的安全、技术交底和质量要求交底，特别是关键工序、重点部位以及易发生质量通病、安全事故的部位进行有针对性的安全、质量、操作技术交底。班组长在下班前抽时间对组内当日施工的质量进行检查，以准备第二天班前例会上的讲评。

通过讲评，取得了明显的效果：

首先使班组长对班组内操作人员的施工进度、质量有更清楚的了解，对整个工程的施工进度和施工质量有全局性的掌握。其次对施工质量通病的防治有及时总结，当日见效的作用。再是增强了班组凝聚力，提高了班组操作人员责任心。