

浅谈泸天化“361”管理变革与班组管理

四川泸天化股份有限公司合成二车间 易先勇 杜贵锭

摘 要 通过笔者对公司“361”管理变革的理解,就“361”管理变革与班组管理进行了初步分析,提出了“361”管理变革与班组管理的落脚点在于广大员工的参与,在于提升员工能力、调动员工动力、发挥员工愿力上下功夫,进一步夯实基础、增强内功,才能提高企业竞争力。

关键词 “361”管理变革 班组管理

1 “361”管理变革提出的国际、国内背景

2008年以来,自美国次贷危机引发的金融危机席卷全球,蓬勃发展的中国经济快车也未能幸免,很多以外贸为主体的企业和部门也因西方发达国家要求人民币升值而深受其害,东南沿海一带的外贸加工型企业利润急剧下滑,很多企业主动申请裁员或者破产保护,随着经济危机的进一步深化,我国各行各业均不同程度地受到影响,严重威胁国家经济命脉安全。

作为化肥工业的摇篮,泸天化股份公司在这场全球性的经济大灾难中也未能全身而退,由于受到资源瓶颈约束和原材料涨价因素影响,2009年公司实现净利润同比大幅度减少,2010年前两个季度,更由于受装置检修周期延长和原材料价格进一步上涨,利润大幅下降甚至走到亏损的边缘,企业已经到了生存和发展的困难时期。为此,公司对国际国内经济形式作出了深刻分析,以科学发展观的眼光及时提出了“361”管理变革,作为应对世界经济危机和消化原材料供应的对策之一,要求员工们不要被困难吓倒,练好内功,向管理要效益,做到“不埋怨”、“不气馁”、“不懈怠”、“不消极”、“不松劲”,坚定信心,以顽强的作风坚定不移地推进“361”管理变革规划的实施,将经济危机带来的不利影响转换为企业生存和发展的动力,迎难而上,实现企业的做大做强。

2 “361”管理变革的含义

“361”管理变革规划,就是用3年时间,通过20多个管理变革项目的实施,促进“构建战略制

定与实施的体制机制、提升装置运行管理水平、打造业务流程与标准管理体系、建立人才培养体系、完善激励与约束机制、弘扬企业优良作风与文化”6项建设,提升“战略发展能力、生产运营能力、组织管理能力、员工能力、员工动力、员工愿力”6种能力,形成企业的核心竞争力,将泸天化打造成为行业一流卓越运营生产基地。

3 “361”管理变革提出时公司的现状

2009年以来,公司以“抓好装置安稳长满优运行,增产节能,向生产要效益;以危机意识严格财务管控,增收节支,向管理要效益”为总体思路,结合泸天化基地作为生产运营基地的定位,制定了“361”管理变革及战略发展规划。

从目前公司已开展的各类培训来看,公司正在按照“361”管理变革和战略发展规划,按部就班地推动着公司的各个层面的深度变革,让泸天化广大员工积极参与到管理变革中来,真正实现“361”管理变革规划目标,在提升员工能力、调动员工动力、发挥员工愿力上下功夫,进一步夯实基础、增强内功、提高企业核心竞争力。

但是,现在很多的泸天化员工,普遍存在一些想法,一方面希望企业能尽快走出经济危机的阴影,步入健康持续发展的快车道,个人收入待遇也能得到相应提高;一方面却认为泸天化家大业大,一时半会儿还撑得过去,企业的生存、企业的发展壮大是领导们的事,能不想的就不想,能不干的不干,对企业的困难不闻也不愿意问,认为只要把自己8小时工作时间混满就行;甚至还有极少数员工还存在这样的认识,企业给的薪酬低,不值得

为企业认真工作,能看报纸杂志的看报纸杂志,能溜岗出去买菜、吃饭、干私活的的就溜岗,更有一些有经济头脑的员工更是上班敷衍了事,保存精力,下班搞起自己的第二职业、第三职业等等,这些严重违反工艺和劳动纪律的现象时有发生。

作为生产一线的基层班组,是公司经济命脉和利润来源的创造者。怎样对现有的一些管理模式、管理思维、管理习惯进行修正,结合公司提出的“361”管理变革,切实加强班组管理,从多个角度下手,以提升装置运行管理水平和生产运营能力,提升操作人员能力、动力、愿力为重心,采取多种手段提升班组管理能力和整体实力,以期能培养出更多复合型管理人才,切实搞好生产装置的安全长周期运行,为公司经济建设添砖加瓦将是一个具有现实意义的课题。

4 “361”管理变革与班组管理

班组管理主要是对人的管理,而“361”管理变革的落脚点同样在人,即:员工能力、员工动力、员工愿力。怎样把班组管理与提升员工能力、调动员工动力、发挥员工愿力有机的结合在一起,是目前班组特别要重视和认真开展的一项工作。

1)我们应充分认识到班组的几点重要性:a.是企业生产经营的基本环节;b.是企业各项管理工作的最终落脚点;c.班组是企业实行民主管理的必要层次;d.班组是推进企业技术创新、技术进步的重要力量。因此,可以看出,在企业的发展和壮大过程中,班组的作用是不容忽视的。

2)既然班组重要性不言而喻,那么作为基层单位的掌门——班组长,就必须有管理和驾驭班组的能力,达到班组民主管理要求的素质的同时,找准自己的定位,面对自己的直接领导、班员或者上层领导这些不同的角色,要能够做一个上情下达、下情上传的勤务兵,充分履行自己的岗位职责,行使自己的基本权益,搞好班组建设,搞好安全环保生产,在实际工作中发挥自己兵头将尾的作用。

3)作为班组的主体,班员(当然包括班组长)是班组最基本的细胞,必须都是健康的、健全的,不仅要技术过硬,这就体现在员工的能力上;同样也要充分履行自己的岗位职责,搞好自己的本职

工作,能遵章守纪,服从管理,这就体现在员工的动力上;还要有参与班组管理的热情,真正做到自己管理自己,自己管理班组,推动班组的健康成长,这就体现在员工的愿力上。

4)以上就是构成一个完整班组的三要素,班组是大家共同的载体,班组长起到承上启下作用,既是管理者又是生产者,而班员既是生产者又是班组管理参与者,三者是辩证的统一,缺一不可,而这其中班组长的作用尤为重要。一个好的班组,必须有一个好的班组长。一个好的班组长,必须做到打铁还需自身硬,具备很强的事业心,有无私奉献的精神,能熟悉生产,精通业务,对工作能认真负责,严于律己,遇到困难能冲锋在前,作风一定要正派,有极强的原则性,有爱心、能够关心班组成员但又不能搞哥们义气,这样才能做到办事公道,自己也能敢于大胆管理和理直气壮抓班组管理。随着市场经济的不断发展和科学技术的进步,对班组长的要求也越来越高,因此,班组长应该提高自己的综合素质,不断提升自己的能力,发挥自己主人翁的愿力,更好地投入企业的变革和发展。

5 班组管理的一些思路

光有素质高和技能技术过硬的班组长,管理一个班组就顺风顺水,一帆风顺了吗?不,班组是大家的,必须让每一个班组成员参与到班组管理、班组建设中来。班组是企业的细胞,也是企业的缩影,因此,班组的建设就尤为重要,是一项综合性和群众性很强的基础建设工作,它包括班组的建设、组织建设、民主建设和劳动竞赛。但是这些都是传统意义上的班组建设,随着公司“361”管理变革的推出,要提升装置运行管理水平,提高员工能力、员工动力、员工愿力,提高班组乃至企业竞争力,光凭经验办事、墨守陈规已不能完成现代企业生产和经营目标,这就给我们班组长提出了更多的启示和更高的要求。

5.1 提高员工能力是建设一个好班组的必要条件

如何才能提高班组长以及班员个人能力?班组成员的技术水平直接反映出班组的竞争力。班组长要带头学习先进技术、掌握先进技术、应用先进技术。班组成员要立足岗位成才,积极参加劳

动竞赛、技术比武和岗位练兵活动,与其他班组成员互相学习、互相促进,共同提高水平,争当技术能手。同时企业还应该为员工提供好的培训方法、目标,提高员工驾驭生产装置的能力。比如目前我们公司不定期和定期开展的长周期流程培训、高级工培训、压力容器安全培训和车间针对装置实际情况开展的技术讲座和技术练兵活动、事故预想和预案演练等等这些,都是提高员工个人能力的一些有效途径。班组长要对班组成员在实际操作中的成功经验、失败教训、亲身感悟、点滴体会进行因势利导,通过树立典型,加强培训,提高组员攻关能力;要搭建知识、技能共享平台,提高班组整体技术水平,这样员工个人能力提高,就必然大大增强班组应对突发事件的分析、判断和处理能力,确保装置安全稳定长周期运行,以实现企业经济效益最大化。

5.2 调动好员工动力是建设一个好班组的必要手段

没有哪个班组长希望自己所在的班组是一支没有战斗力的班组。如何解决员工责任心不强,使命感差的情况,将是每个班组长必须思考和解决的首要问题。员工个人动力不足,即使他再有才华,有能力,而我们又不去激发他的热情和动力,让他像死水一样沉寂,那么就不可能激发出员工的潜能,如果整个班组也是这样,那么这个班组将是一片死寂,毫无活力可言,将无半点战斗力,对于一个班组来说将是极其可怕的。因此,调动好每一个班员的动力将是建设一个好班组的必要手段,也是我们必须下大力气去解决的问题。作为班组长,不仅要关心班员的生活,还要维护班员的合法利益,履行好班组长的职责。要了解每一位班员的生活情况,掌握班员的困难,代表班员说话,表达班员的愿望,想方设法为班员排忧解难。同时,要宣传国家和上级的有关政策,对违反政策规定的事,要耐心仔细的做好解释工作。这些工作做好了,可以增进班组的团结,使职工感受到班组的温暖,从而进一步激发工作积极性。班组长还要积极开展班组合理化建议活动,调动班员积极为班组和企业的发展献计献策,要使班组成员明白自己所掌握的技术理论知识是为谁而掌握,为谁而应用,明白任何人都应积极把知识奉献给企业的经济建设。

5.3 发挥好员工愿力将是班组建设的催化剂

一个优秀的班组,除了有个优秀的班组长外,还应该是一个团结奋进、团队凝聚力极强的团体。班组长要根据每一个员工的个人情况,制定出具体帮扶计划,让员工能看到班组的奋斗目标,鼓励员工直接参与班组管理,大大激发员工的积极性和荣誉感,满足员工的成就感,促进员工的使命感,就能增强班组的整体凝聚力。让员工明白班组在追求自身可持续发展的同时,也兼顾了员工个人的可持续发展。因此,员工就有了强烈的驱动力,就有了很高的愿力,把班组整体利益和员工个人利益有效地结合在一起,推动班组建设。同时,我们也要为员工创造和提供培训升迁的机会,让员工明白自己的生存需求、关系需求和成长需求能有机会实现,相信班组能给自己营造良好的学习与提高的氛围,能实现自我成长,实现价值追求。那么,员工就能安安心心地班组踏实而勤奋工作,参与班组建设,推动班组健康持续发展,而不是将自己置身班组建设之外。相反,如果我们不能调动并发挥好员工的愿力,那么,结果将是向相反的方向发展,事与愿违。所以说,发挥好员工愿力将是班组建设的催化剂,它将加快班组建设的速度,正面地有效地推动班组建设。

5.4 搞好班组管理工作,构建班组文化建设

班组管理只是班组文化建设的一部分,班组文化建设是一门博大精深的学科。随着“361”管理变革的推出,随着外部及公司形势的不断变化,我们也要与时俱进,用科学发展观的眼光,及时有效地推出创新之举,推动企业文化和班组文化建设,让企业和班组文化有更深的底蕴,更深的内涵。现阶段推崇的企业文化建设,正是要从理论上升华到企业的综合竞争力上,不断推动企业做大做强,实现最终战略规划,战略目标。而班组文化又是企业文化的有机组成部分,班组文化决定着企业文化内容的丰富性,优秀而又独特的班组文化是企业制度、企业发展内容的重要构成,两者是相辅相成的。

班组文化是整个班组生存和发展的源动力,是企业文化建设的基石。班组文化要紧密结合企业精神、企业宗旨、企业使命展开,一个健康、有竞争力的班组文化可以使班组成员觉得自己是在最

在工作中,成才在岗位上 的学习理念,贯穿于各项工作。

特别是为了推行公司“不二过”理念,将事故都是用代价换来,不要再有代价去验证的思想铭刻人心。车间倡导不断学习以前的教训、别人的教训,不犯类似的错误。要求技术组结合车间实际,提炼其它车间出现的事故及应该吸取的教训要点,各小家组织学习,技术组做好抽查,让每个人谈体会,使事故学习不走过场。

通过这样的引导,小家的学习氛围浓了,员工技术精了,充分发挥了职工小家小学校的作用。

2.4 树立典型 激励后进

榜样的力量是无穷的,因此,各小家都建立了自己的光荣榜、小家民主评议,对工作认真、成绩突出的员工进行上榜表彰。奖励不多,但是对人是一种肯定,在小家内展示不显,但是一种光荣。一个树得起、叫得响、过得硬的先进典型,代表是方向、是楷模、是希望、是力量。这就在有形和无形营造一种创先争优的氛围,使小家成为一个员工展示才华的小舞台。

2.5 定期评比 发现差距

每一个“职工小家”的建设过程都凝聚了小家成员的辛勤和智慧,也充分体现了各自的特点和优点。为了及时发现每个小家建设存在的问题和不足,车间每年定期对小家建设进行全面评比,

从小家规划到制度健全,从台帐建立到考核的落实,从目标的确立到结果的完成等多方面评定,量化考核出结果,使得各小家建设取长补短,最终达到了齐头并进的良好局面。

3 结束语

尿素一车间“职工小家”建设经过近 20年的实践和探索,取得了一定的成效,实现了班组的和谐,员工队伍的稳定,全员技术的提高,装置的安全、稳定、高效运行。但是我们也感觉到,“职工小家”建设还需要不断联系实际,勇于创新。今后,我们还要在“职工小家”建设的规划、制度的健全、考评的科学性、全员的主动参与等多方面进行不断探索和创新,更好地联系生产实际,通过“职工小家”的建设,促进车间的各项管理工作,并最终搞好生产装置的安全、稳定、高效运行。

作者简介

傅利才,工程师,本科。1996年毕业于郑州工业大学化工系化工工艺专业,现任泸天化股份公司尿素一车间主任兼党支部书记。

联系电话 0830 - 4122824

收稿日期 2010年 5月 11日

(上接第 218页)

好的组织中工作,因而产生自豪感,还可以使班员与班组长成为并肩战斗的伙伴,从而推动班组建设。因此,作为班组长,在以后的工作中,要用更有效的工作方法管理班组,要更多地思考如何提炼班组文化、班组精神,让员工积极参与到班组建设中来,就能让员工爱厂如家、爱岗敬业,服务奉献,争创一流工作业绩,不断提高工作效率,就能切实推动班组建设。

6 结束语

我们深信,在“361”管理变革和战略发展规划的指引下,一定能打造出一个高效的班组,搞好

生产管理、设备管理、质量管理以及安全环保管理和成本管理,通过公司内部强管理,挖潜力,变危机为转变员工意识的时机,让员工明确自己与企业荣辱与共、休戚相关这个道理,明确自己的责任,将基层班组工作抓好、管好,就能为企业添砖加瓦,为企业这艘大船增添源动力,驶向胜利的彼岸。

作者简介

易先勇,男,大专,现为泸天化股份公司合成二车间化工班副班长。

联系电话 0830 - 4125019

收稿日期 2010年 8月 20日