

管理科学

浅谈煤炭企业如何做精做细班组管理工作

于 宏

(太原煤气化集团公司企业处)

摘要:文章针对煤炭企业的管理粗放和缺乏竞争力,强调了基层管理的重要性,提出了做好班组管理,达到全员精细,实现管理创效的方法途径。

关键词:班组管理;精细化;班组长;核算;考核

中图分类号:F406.6

文献标识码:A

文章编号:1004-6429(2007)06-0035-02

随着改革开放的不断深入,中国企业正在走向世界,直接面对国际市场的竞争与挑战,煤炭企业在市场竞争中如何取胜,加强企业管理是必然手段。只有坚持以人为本的思想,推行精细化管理,才能增强竞争力,实现煤炭企业的不断创新和发展,而这一切,最终将在企业的基层班组中得到体现和反映。煤炭企业只有不断加强和创新班组管理,把班组管理工作做精做细,才能进一步提升管理水平,闯出新路子。

1 煤炭企业做精做细班组管理工作的重要性

1.1 班组管理的定义

班组管理就是围绕班组生产技术规律和经济规律,建立健全各项规章制度,对班组生产经营活动自主进行计划、组织、指挥和控制。包括班组的生产技术管理、现场管理、安全管理、经济核算管理等。

1.2 做精做细班组管理工作的重要性

1)班组是完成任务的基层单位。班组管理水平高低、人员素质如何,直接影响着煤炭企业安全生产和各项指标的完成情况。若每个班组都能做到强化现场安全管理,严格执行各项政策、制度和措施,精心做好各项工作,就会为企业取得良好的经济效益和社会效益打下坚实的基础。

2)班组是运营管理的基础。班组是企业各项规章制度、工作流程、具体工作落实的最终实施单位,煤炭企业各个班组的管理达到了制度化、规范化和精细化,也就为企业的安全管理,和提高效益提供了先决条件。

3)班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所。班组成员朝夕相处、同甘共苦,便于开展业务技能、文化知识的学习,激发员工积极向上的热情,消除歪风邪气等不良倾向。抓好班组教育,加强精细管理,也就把握了员工素质提高的途径。

在社会化大生产条件下,煤炭企业的生产必须分工协作,紧密配合,就像链条一样不能中断,班组则是这个链条中最基本的环节。例如,太原煤气化集团公司从原煤的开采,到原煤入洗,再到生产出焦炭、煤气,最终把煤气送入千家万户,环环紧扣,如果哪个环节出了毛病,就会造成工序流程中断,造成巨大损失。班组作为这个链条中的最精细单元,是企业进行产品深加工、实现产品增值、参与市场竞争的基础。每个班组必

须根据企业的经营目标和车间、班组的生产计划,合理有效地组织生产和经营活动,保证全面均衡地完成生产(工作)任务,做到优质、低耗、安全、文明生产,才能创造最佳经济效益。因此,做精做细班组管理非常重要。

2 煤炭企业做精做细班组管理工作的途径

2.1 做好班组管理工作班组长是关键

班组长是企业内部按生产工作需要和组织原则设置的基层一线组织管理人员。在市场经济形势下,班组长不但要组织好生产劳动,而且要懂技术会管理,尤其要转换“班组职能”观念,由“单纯生产型”转变为“生产管理经营结合型”,由“体力劳动型”转变为“智力体力结合型”的新型班组,以适应市场经济发展的需要。这就要求作为企业兵头将尾的班组长除了传统的职责以外,还要扮演新的角色,形成以班组长为核心的班组管理体系。

1)班组长要扮好班组设计师的角色。班组长有权组织、指挥和管理本班组的生产经营活动,调整劳动组织。在班组中班组长应成为一名好的设计师,可以使班组每一个成员都能主动履行自己的职责。这是无为而治的最高境界,也是所有班组的共同追求。

2)班组长要扮好班组教师的角色。作为一个好的设计者,班组长设计出班组的结构和策略,要使班组成员能很好地理解他们,班组长必须要扮演教师的角色。班组长要不断帮助员工共同学习,更新观念,改善认知模式,进行系统思考。在日常工作过程中,班组长要言传身教,使班组成员了解班组工作中各个不同环节如何相互作用,每个成员如何工作才会对班组整体产生长远而有力的影响。

3)班组长要扮好班组“公仆”的角色。班组长要成为好的设计师和教师,必须改变传统的领导观念,扮演好“公仆”的角色。这中间有两层含义。其一是班组长编制班组的共同愿望目标,首先自己要全身投入,真心向往,即所谓身教重于言传。另一层含义就是班组长应把自己作为班组成员,起着沟通协调,提供给班组职工机会的作用,为职工学习提供条件和场所。班组长真正具备了“公仆”意识,才会有凝聚力和号召力,使本班组各项工作都开展得扎实有效。

太原煤气化集团公司晋阳选煤厂电气车间检修班,在开展班组精细化管理以来,通过强化内部管理,降低成本,实现节能降耗,取得了物质文明和精神文明的双丰收。以过硬的生产管理水平在全公司500多个班组中,成为唯一的三星级班组。

作者简介:于 宏,女,1964年7月出生,1986年毕业于山西财经学院,统计师,030024,山西省太原市

收稿日期:2007-09-19

其班组管理经验也得到了集团公司领导的充分肯定。先进事迹曾刊载在《山西日报》、《太原日报》上。检修班之所以取得辉煌成绩,跟班长正确领导有密切关系。班长不仅是集团公司的特级劳模,而且连续多年被评为太原市先进工作者。

2.2 以班组生产经济核算为核心,做精做细班组管理工作

班组是企业的细胞,是企业投入与产出的转换器,班组的原材料、工具设备、技术工艺、场地环境等要素构成了对班组的投入,同时企业要不断地进行技术改造和引进、消化、吸收新技术,需要多层次的努力和配合,具体工作都要落实到班组,班组所创造的价值、使用价值构成了它的输出,构成了关系企业生存发展的经济利润,班组效益构成企业效益,班组竞争力构成企业竞争力,企业的生命力存在于班组。因此煤炭企业应该从合理组合生产要素入手,有效地整合企业人、机、料、能等生产要素,把班组建成生产、管理、核算和分配的基本单元。按照生产经营目标,在班组中进一步落实内部经济责任制,通过核算和分析,反映和监督班组经济指标的完成情况,考核班组的经济效果,寻求以最小的生产消耗,取得最大的生产成果的途径。

1) 实行班组经济核算。班组经济核算是经济指标层层分解落实的基础环节。企业通过开展班组经济核算,反馈经济信息,使班组长和班组职工及时掌握本班组的生产经营动态,制定和落实班组经济责任制。把各项经济核算指标分解落实到班组、岗位以及责任到人,进一步明确班组与企业、班组与岗位、岗位与个人之间的经济责任,实行目标成本控制,从而克服“吃大锅饭”的弊病,增强职工自觉当家理财的责任感,充分调动职工的积极性,使企业承担的经济责任落到实处,力求用较少的消耗,生产出更多更好的产品。

2) 班组经济活动分析。班组经济分析,应在企业专业人员的指导下,依靠职工自己进行。在班组经济核算的基础上,充分利用各种核算资料,采取实际与计划比,本期与上期及历史最好水平比、本班组与同行业班组比的方法,对班组各项经济技术指标进行对比分析,查明原因,制订措施,挖掘潜力,改进工作。

太原煤炭气化集团公司晋阳选煤厂电气车间检修班自成立了QC技术攻关小组以来,针对车间设备介质泵电机运行在煤泥水环境中,经常进水被烧毁现状,进行技术改造,班组职工经过实验摸索,给电机加装了脱水罩,防止进水,解决了电机正常运转问题,为厂里节约资金30万元。该项目获得原煤炭部QC优秀成果奖。同时,检修班把静态巡检变为动态巡检,内部实行目标责任制考核,减少了各种消耗,降低了检修成本,使重点设备完好率达到100%,全年故障率月均下降到0.1%以下,创建厂以来最好水平。目前检修班已被评为全国“百佳班组”之一。

2.3 企业以考核方式从严推进班组管理

企业在对生产要素进行合理配置的同时,给班组一定的生产决策权,包括班组按质量效益原则进行生产组织、成本控制、质量否决、考核分配和人员组合使用的一定权力。但是放权不代表失控,要完善责权利相结合的激励和约束机制。

1) 实行班组长培训考核上岗。为了促使班组管理开展得扎实有效,首先要选拔业务技术和管理水平较高的职工充实到班组长岗位上来,这样企业就需要组织班组管理培训班,进行认真培训,经过严格考试和测评,使合格上岗的班组长基本上达到懂经营、善管理、会理财和会做职工思想工作的要求。同时为了保持班组长队伍的稳定性,避免车间(队、站、所)主观上随意更换班组长,应制定相应的考核要求,经车间级推荐,培训合格上岗后的班组长,无重大因素影响,二至四年内不得更换,不然就对车间进行相对应的考核处罚。

2) 深入检查班组开展工作情况。企业可根据自身实际情况,制定《班组管理实施标准》,班组对照标准开展管理工作。既然是管理,就应有相应的规章制度、管理办法,并且和奖金挂钩,进行严格考核奖罚,使奖金真正发挥激励作用,体现按劳分配的原则,职工在工作中才会有信心、有决心。企业管理人员在检查时,首先应查看班组规章制度是否健全,是否按制度来执行奖罚。其次要对班组进行督导、整改和服务,帮助班组完善班组管理制度和考核机制,辅之以一定的奖罚。对于整改不力和重复再犯的情况,应酌情加重扣罚。

太原煤炭气化集团公司多年来一直重视班组长培训工作,把班组管理工作放到重要议事日程,先后组织60名班组长到省内外学习现代企业现场管理知识,用最先进的管理理念和方法武装头脑,使班组长受益匪浅。其次,利用每月互检的机会,组织班组长和班组专管员互相学习,取长补短,交流经验,现场讲评,收到了明显效果。第三,勤检查,巩固成果。针对班组管理中存在的动态、反复等特点,着重抓了已达标班组的巩固工作,定期综合考评,对重点问题现场解决,同时加大了对班组管理的考核力度,完善了班组管理制度和考核机制,使达标班组干劲不松懈,人心不涣散,管理不滑坡。

总之,管理是企业永恒的主题,而班组管理是一项重要性基础工作,涵盖着班组工作的方方面面。抓好班组管理工作就等于抓住了一切工作的落脚点,促进煤炭企业管理上一个台阶。煤炭企业是我们国家的重要行业,应紧紧围绕企业生产实际和企业改革的新情况、新问题,不断研究新的管理方法,在管理水平上向高层次发展,管理方法上向科学化发展,从而拓宽管理领域,实现从传统的物本管理到现代的人本管理,达到全员精细,使“管理出效益”,在日益激烈的市场竞争中永立不败之地。

(校对·张 岩)

On Meticulous Team Management in Coal Enterprises

Yu Hong

ABSTRACT: The article, concerning the tough management and lack of competitiveness of coal enterprises, stresses the importance of grass-roots management and proposes ways to achieve meticulous team management of all members and to reap benefits through management.

KEY WORDS: team management; meticulousness; team leader; accounting; examination