

浅谈金川集团公司的班组管理

郑天军 李爱民

金川集团有限公司冶炼厂

【摘要】本文论述了以人为本的企业班组管理理念与金川集团公司班组管理的现状,探讨了以人为本企业班组管理对企业发展的影响,简要提出了以人为本的班组管理的实质和主要内容。同时结合金川集团公司班组管理面临的问题,提出了如何用情凝聚人心、增强班组的团队精神,正确运用绩效考核提高员工的工作积极性以及班组的民主管理、班务公开对增强员工工作的认同感、归属感的作用,同时简要论及班组的基础管理和班组长素质高低对班组建设的影响。

【关键词】班组管理 以人为本的思想 绩效考核 民主管理 班组的基础管理 班组长的素质

0 前言

班组是由若干职工结合在一起的最基础的生产单位,是工人参加日常生产管理活动的主要场所,是实现现代企业管理的前沿阵地,是企业的一级管理组织,是个人和企业、局部和全局的生产保持均衡的统一体,是企业生产经营可靠的落脚点,是企业能够及时了解和掌握生产情况、职工状况,建立企业与职工的密切关系的载体,由于企业的各项管理内容都要落实到班组,它决定了班组管理既有企业管理的一般特性,又有班组管理的个性,由此可见班组管理是一个过程管理,它是在一定时间和空间内为实现班组的目的,运用现代管理的思想、组织、方法和手段,对班组的各种管理要素进行计划、组织、指挥、控制、协调等活动的最具体最实在的管理,是企业全部管理的缩影。

金川集团公司作为全国最大的镍钴生产基地和铂族金属提炼中心,历来十分重视加强对班组的管理,使班组管理在不同时期发挥它应有的作用,现在金川集团公司要做大做强,成为适应市场激烈竞争的强者,依靠的只能是管理。班组作为企业的基石,加强和理顺班组管理,在班组落实好企业的各项管理规章制度,全面提升企业管理水平,使金川集团公司以提高经济效益为核心,降低成本为宗旨的企业经营理念得以全面落实,从而在国际竞争中立于不败之地。

1 企业班组管理的目的和意义

企业班组管理的目的就是要整和班组中的各种有利因素,加强和团结全班同志以生产经营为中心,

解决班组生产过程中出现的各种问题,及时准确反馈各种原始数据和资料,为生产经营决策提供保证,杜绝安全事故的发生,有效降低生产成本,避免因为管理上和人的因素而导致企业出现不必要的损失,争取以最少的投入产出最大的效益。

1.1 班组管理在企业管理中的地位和作用

企业是由一个个班组组成,班组是企业“大厦”的“根基”,它在企业中具有重要的地位和作用,它是完成各项生产任务、提高企业经济效益、加强民主管理的重要场所,是企业文化建设的重要载体,直接影响着企业的物质成果和精神文明建设,尤其是金川集团公司这样工序连接非常紧密的企业,如果一个班组在生产和工作中出了问题,就会影响局部或全部生产任务的完成,因此,它虽然小,但管理细,责任重,是具体的协调人,组织人,落实人,直接与人发生关系的最基层组织,它的作用任何一个部门都无法替代。

1.2 班组管理对企业发展的影响。

由于班组管理是具体而实在的,牵扯到企业的具体利益,对它管理的好坏将直接对企业的发展产生重要影响,单从生产的角度来说,企业的生产任务是靠一个个班组来完成的,各班组都把生产管理搞好了,减少残、次、废品的出现几率,能安全、优质的完成生产任务,整个企业也将实现安全、优质生产,提高劳动生产率,增强凝聚力,使企业效益最大化,最终企业管理也将迈上新台阶。如果班组管理不善,企业的职能部门将充当“消防队员”角色,摁下葫芦浮起瓢,疲于奔命,更不要说管理和企业的

效益了。

2 金川集团公司班组管理的现状

2.1 目前金川集团公司班组管理的现状

目前金川集团公司的班组大致可分为三类：第一类为生产班组，第二类为检修维护班组，第三类为后勤服务班组。这三类班组根据各自工作的性质不同在管理方式上有所不同，但它们的共同特点是班中分组，有健全的管理规章制度，能按照管理层的要求完成工作任务目标，班组成员的素质较高，易于管理，在各自的工作范围内实行的都是闭环管理，如图所示（略）。

通过上图可以看出，班组管理是一个相对密封的管理回路，它通过接受计划、组织生产、指挥协调、过程控制等管理要素，组成一个相互密切联系的有机整体，按顺序一步一步去做，第一个循环结束后，再在新的基础上进行第二个循环，如此循环下去，通过这样一个系统的管理封闭工作，可以发现和解决班组在运行过程中存在的问题，这就是班组管理的有效形式。所谓接受计划，就是按上级确定的任务目标，制订行动计划；组织生产就是为完成计划将任务分解给每一个班组成员，使其有秩序的工作；指挥协调就是把班组的所有活动进行综合和统一，使所有员工协调工作，圆满完成各项工作任务；过程控制就是检查班组的每个员工是否按最初的计划和指令进行了工作，在过程中发现的问题返回计划，进行重新调整后，进入新一轮的循环，从而避免重复问题的发生，使班组生产进入一个良性循环。

2.2 班组管理中存在的问题

目前，在金川集团公司的班组管理中存在五大问题：

一是以人为本的企业管理理念不能很好的贯彻落实于班组管理之中。班组管理围绕生产研究的多，对于如何提高班组的凝聚力、向心力研究的少，错误的认为只要生产搞上去了，其他的一切都好说。二是绩效考核不能充分成为激励班组成员工作热情、发挥聪明才智，奖勤罚懒的杠杆，有些时候成为班组长报复、打击某些班组成员的工具。三是民主管理若有若无，侵害员工合法权益的事情时有发生，在生产任务紧张的时候，是该凸现民主管理的时候，却借口工作忙、生产任务紧，能推就推，使民主管理成为班组管理的“鸡肋”。四是基础管理薄弱，各项班组基础管理都是为班组长的政绩——生产任务服

务的，本人曾见过这么一个班组，班里的一切基础管理，原始记录都交给“笔杆子”处理，目的只有一个——那就是为了应付检查。五是班组长素质参差不齐，一些班组长管理没有章法，管理方法简单、粗暴，一些自恃有后台，在工作中耍横、耍赖，装二百五，易酿成事端。虽然，这只是极少数现象，但它带给金川集团公司班组管理的负面影响是不可估量的，因此亟待加强和管理。

3 如何提升金川集团公司的班组管理

金川集团公司的班组管理在新形势下、新任务下，必须从新的视角重新审视班组管理在集团公司管理的地位和作用，通过调整、整顿，彻底改变班组管理说起来重要、做起来次要的尴尬局面，使班组管理以新的面貌为公司的发展作出新的贡献。

3.1 坚持班组管理以人为本的思想，用“情”凝聚人心，增强团队精神

“管理的任务，在于运用每一个人的才干，以一当十，以十当百，产生相乘的效果”。综观班组管理，搞的好的班组都是真正重视人的管理，尊重人的人格，承认人的个性，坚持以人为本的管理理念，一切围绕人做文章，急职工之所急，想职工之所想，把职工愿意不愿意、答应不答应作为班组管理的出发点和支撑点，企业之间的竞争是技术的竞争、智力的竞争，但归根到底是人才的竞争，因此，通过关心人、爱护人、信任人，充分发挥职工的积极性、主动性、创造性，在管理中的激励除物质方面的以外，还包括精神方面的激励即尊重、交流与沟通，员工希望得到的关心、赞赏、尊重等，职工在班组的活动能得到认可，使职工有一种归属感，职工的婚、丧、嫁、娶，危、难、险、病，班组要有人管，全体要动员，你伸一只手，我伸一只手，帮助困难职工渡过难关，要有亲人般的关切，春风般的温暖，对出现的好人好事要多表扬，通过真情把职工联系起来，团结起来，只有这样才能增强班组的凝聚力、向心力和战斗力。

3.2 正确运用绩效考核，增强员工间的相互竞争，达到提高工作效率的目的

绩效考核是指为实现班组生产目标，采用科学的方法，通过对员工个人的行为表现、劳动态度、工作业绩的全面分析和评价，建立起以充分的事实材料为依据，针对性强、符合班组自身管理要求的对员工的德、能、勤、绩的考核指标体系，采用与工作密切相关的考核标准，考核的结果公开公示。须知一个

明确公平的绩效考核制度,是把员工目标与班组生产目标联系起来的最佳途径,不但能从物质上激励员工奋发进取,也能从心理上激发员工相互竞争的决心。

为确保金川集团公司发展战略目标的实现,完善激励与约束机制,正确运用绩效考核评价体系,从工作态度、工作能力和工作绩效三个方面对员工进行考核,客观、公正、科学的评价员工业绩,充分调动全体组员的生产积极性、创造性和主观能动性,同时根据各岗位要求和职能不同的特点突出考核重点,使考核更符合客观实际。努力为员工提供一个公平的考核平台,由此激发员工潜能,实现员工价值。坚持员工按业绩参与分配的原则,从而提高员工间的竞争,达到提高工作效率的目的。

3.3 加强班组民主管理,班务公开,维护组员的合法权益,夯实班组管理的基础增强员工责任感、认同感与归属感

民主管理是促进班组向心力、凝聚力、战斗力增强的最好途径,是企业职工当家作主的一种权利,也是企业实现科学管理的必要条件。通过民主生活会,使职工管理班组的意愿得以实现,增强主人翁意识,使职工积极参与班组管理,而班务公开是增强民主管理最好的载体,通过班务公开使职工对班组的奖金分配原则、对自己的工作评价有一个全面认识,班组长还可以及时修正工作的错误,维护班组成员的合法权益不受侵害,透明的分配评价体系,同时是职工不断完善自我的有效途径,使班组成员之间的人际关系不再因奖金的分配而变得暧昧,融洽的班组氛围使班组凝聚力、员工责任感、认同感与归属感增强,工作中劲往一处使、心往一处想,班组管理不再是一件让人挠头的事。

3.4 加强班组的基础管理,贯彻落实各项规章制度

金川集团公司现行的班组的基础管理,是班长和四大员、工会组长进行管理。各种规章制度的学习落实主要靠班组长进行检查督促落实,要想使各种规章制度落到实处,加强班组的基础管理势在必行,而学习各种规章制度成为加强班组的基础管理的首要因素,职工只有深刻领会上级的各种精神,才能在工作中认真贯彻落实,反过来又对基础管理进行促进,促使班组管理不断迈向规范化,形成一个良性循环,班组的基础管理不再让“秀才耍大刀”,落实规章制度成为一件自然而然的事,成为班组成员

的自觉行动。

3.5 选配一名高素质的班组长

俗话说的好,“火车跑的快,全靠车头带”,班组长素质的高低直接决定了班组的“人气”,班组长对组员的影响力主要如图所示(略):

所谓权力性影响就是班长这个职位给班组成员造成的服从感、敬畏感、敬重感,这种服从不是发自内心的;非权力性影响是班组长通过个人魅力而给班组成员的亲和力。通过上图我们可以看出,非权力性影响对班组成员的影响是非常巨大的,这就要求班组长要有高度的思想政治素养,高尚的道德情操、扎实的工作作风,较高的业务素质,较强的综合分析、解决问题的能力、较强的组织感召力和宣传鼓动力,即班组长通过个人魅力:品格、知识、才华、感情因素使班组成员心甘情愿的团结在自己的周围,使班组成员围绕班组管理、生产出主意、想办法。人尽其才,岗得其人,人岗相宜,通过扎实有效的开展工作,团结带领广大职工立足岗位建功立业,用科学发展观分析、研究、解决新形势下班组工作中存在的新问题,密切联系群众,开拓创新,赢得职工的认可,在职工中树立威望。

4 结语

班组承担着各项生产任务、经济指标的完成和各项政策的落实,因此提高班组管理,运用现代化的科学方法,对班组成员进行合理的组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制和协调,大力倡导“爱公司、爱岗位、爱学习”的企业理念和“出资者满意,员工幸福”的企业宗旨。充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,增强员工对企业、对工作的高度责任感和使命感,自觉地把每一件工作做细、做好、做深、做实,激发员工追求卓越的精神,形成精益求精、一丝不苟的工作作风,鞭策激励每一位员工发挥其最大的潜能和作用,使公司及厂的各项规章制度得以顺利执行。

但是班组的管理不是一蹴而就的,而是一个不断改进、不断提高的系统工程,只有通过不断的改善和创新,坚持以人为本的管理理念,紧跟时代发展需要,才能为企业的发展壮大作出其应有的贡献。

以上是我对班组建设的一些粗浅的思考,不妥之处,敬请批评指教,谢谢。