

班组治理若烹小鲜

——浅谈班组精益化管理之路

何万里 史丹阳

(国网浙江新昌县供电公司 浙江新昌 312500)

摘 要:班组的管理如同烹饪鱼虾,不仅要油盐酱醋料调到恰到好处,而且要小心治理。在班组管理过程中逐步引入精益化管理理念,构建起以“精益思想导入、精益模式推进、精益工具应用、精益龙头把控”为主体的精益化管控平台,从而将精益化管理工作不断推向深入。

关键词:精益化管理;班组管理;企业管理

老子云:治理大国,若烹小鲜。字面意思是说,治理大国就像烹饪美味的鱼虾,油盐酱醋料要恰到好处,不能过头,也不能缺位。班组是企业一切工作的落脚点,基础但很重要。班组的管理也如同烹饪鱼虾,不仅要油盐酱醋料调到恰到好处,而且要小心治理,才能激发出班组的活力,提升班组的管理水平。

一、背景介绍

新昌公司自2010年起,以开展“创建先进班组,争当工人先锋号”活动为契机,在班组管理过程中逐步引入精益化管理理念,并构建起了以“精益思想导入、精益模式推进、精益工具应用、精益龙头把控”为主体的精益化管控平台,从而将精益化管理工作不断推向深入。经过近四年的探索实践,新昌公司精益化管理体系已基本成型,不仅大大提升了自身班组建设管理水平,也为其他基层供电企业推行班组精益化管理积累了宝贵的经验。

二、主要做法

(一) 树理念,定目标,逐步导入精益思想

精益化管理理念的导入是一个循序渐进的过程。一是树立精益化理念。从管理层领导带头做起,坚持自上而下,持之以恒地宣传发动,通过动员会、座谈会、专题培训等多种形式,把精益化的理念、目标、方法、成效清晰地传给每位员工,并由浅入深,从最基本、最容易被员工接受、最方便实施和考核的地方做起,激励员工参与到精益化管理中来。二是明确精益化要求。将精益化管理的理念融合在班组管理的具体特点中,以做好小问题为切入点,要求把小问题做精、做细、做到位,做到事前有计划、事中有实施、事后有总结,形成“小、精、细”的工作理念。

(二) 查问题,找不足,全面推进精益模式

实施精益化管理,需全面了解班组管理存在的短板和不足,找出需要改进的管理短板,而查找不足的过程也是导入精益模式的过程。为此,新昌公司围绕五个方面查找问题:一是从考核目标查。根据《国家电网公司班组建设管理标准》的要求,围绕班组基础建设、安全建设、技能建设、创新建设、民主建设、思想建设、文化建设、班组长队伍建设等八个方面70条重点要求,逐条对照,逐一审查,量化考核。二是从观念意识查。由于班组建设与企业管理一样,无法直接体现效益且很难定量评级,因此很多部门会把主要的精力集中在安全生产、供电电量、线损、利润等显性指标上,导致出现管理真空和漏洞。三是从管理机制查。重点查找由于标准化建设不扎实、基础管理不到位等导致管理规范、技术类资料台账、综合性目录等杂乱、重复以及不齐全的现象。四是从职能部门查。按照公

司制定的分工计划表,做好职能部门在班组建设工作中的督查督办工作,切实将70条重点要求落到实处。

三、工作成效

自2010年实施班组精益化管理起,在不到一年的时间里,儒岙供电所和调度控制中心两个试点班组便一举通过了国网达标班组验收,取得了试点成功。在此基础上,新昌公司将精益化管理成果在全公司进行推广,经过近三年的推广实施,新昌公司配网可靠性稳步提高,以迎峰度茶期间茶区的变压器故障为例:2009年有3台变压器故障,2010年有2台变压器故障,2011年以来从未发生变压器故障,有效保障了茶季的可靠、连续供电。同时,新昌县整体故障情况明显下降,故障报修数量以每年10%左右的速度递减。此外,通过实施班组精益化管理,各班组的创新意识和创新能力也得到了很大的提高,如2013年新昌公司共完成QC小组活动成果29项,申请发明专利3项、实用新型专利27项,并有多个项目在全国评比中获得一、二等奖。

新昌公司的工作成效,也得到了地方政府、百姓以及上级单位的认可。目前,新昌公司12个班组已全部通过国网达标班组验收,并有1个班组通过浙江省电力公司五星级班组验收,2个班组通过四星级班组验收,4个班组通过三星级班组验收,带电作业班获得全国优秀质量管理小组,电力调度控制中心获得浙江省电力公司先进班组(工人先锋号)。2013年,新昌公司还荣获了“全国电力行业用户满意企业”、“全国安康杯竞赛优胜单位”、“浙江省电力公司同业对标综合标杆单位”、“绍兴供电公司绩效考核一等奖”等诸多荣誉,行风评议继续位居全县前列,并成为全县唯一一家连续三年包揽行风建设“五个十大”全部奖项的单位。

通过实施班组精益化管理,新昌公司认识到,在班组推行精益化管理的过程中,公司领导必须发挥主导、带头作用,不仅要激发员工的使命感和责任感,引导班组成员发挥主体作用,而且要根据自身情况建立起一套灵活的工作方法,能够及时根据不同阶段可能出现的新情况,发现不足、重点突破、逐步完善,只有这样,班组精益化管理才能最终落地生根。

在下一步的精益化管理实践过程中,新昌公司将继续坚持“自上而下的精益规划、自下而上的精益改进”的整体推进方式,将精益实践与战略管理、同业对标、绩效管理等其他管理方法有机整合,构筑起系统完善的精益化管控平台,进一步增强公司和员工发现问题、解决问题和提高业绩的能力,更好地实现公司精益、持续、健康发展。