

“大岗制”开启优化新引擎

关 蕾

大庆石化公司, 中国·黑龙江 大庆 163714

【摘要】经历了半个多世纪的发展,今天的很多老牌企业大多面临着发展的优势劣势并存、机遇困难同在。与先进企业相比,他们整体存在管理创新度系数低、人员总量偏大、规模效应不足、盈利能力脆弱等现实问题,如何有效解决这些问题,让企业焕发新的生机。大岗制,这种创新开展的专业集中管理模式,以实现人员、设备、流程三个统一的管理目标,给老企业发展注入活力,为传统企业管理突破困局找到适合的方式。

【关键词】“大岗制”; 优化; 引擎

首先,这是企业规模化发展的需要。随着发展需求,员工队伍老龄化、仪器设备的先进程度以及业务流程需要进一步化繁为简,都需要企业转变发展方式、提升管理能力,强化用工总量和人工成本管控,促进整体实现有效益可持续发展,需要企业采取新的举措进行内部人员挖潜。大岗制不是简单的将专业合在一起,而是通过岗位整合,实现人力资源的整合、设备的整合、技术资源的整合以及工作项目的整合。以大型炼化企业的质量检验管理专业为例,人员一岗多责,管理层次扁平化,组织结构“矩阵型”,即专业集中、岗位统一与专项对口业务构成矩阵型,形成生产与质量检验互动、有效沟通的管理框架,使资源配置和利用达到优化,为企业推进专业化管理积累了经验。

要形成标准统一、步调一致、目标明晰的合力,并不是件容易的事。工作中突破传统思维重新定位,积极探索符合企业发展实际的管理思路、理念和方法,初步实现整体业务专业化、规范化、集约化管理。大岗制的工作目标就是实现这三个优化。即专业整合精简机构人员,实现人员优化。以专业化管理的发展方向,按照地域管理原则,实现分析检验专业人员的高度集中,形成内部资源合理流动;专业整合简化管理流程,实现流程优化。以“实现专业集中、降低管理成本”为管理方向,理顺了管理程序,核减分析检验频次,有效节约生产成本;专业整合提高设备利用率,实现设备优化。打破原有界限,本着“优化平衡一盘棋”的思想,统一调配和应用设备、仪器、试剂、备品备件等资源,提高设备综合利用率,降低更新零购费

用。大岗制凸显了集中、协调、简化、安全、节支等整合优势,实现业务的统一管理、规范运作的模式,为企业专业集约化管理做出积极尝试。

其次,这是企业持续化发展的需要。以“专业管理、整齐划一”为管理方向,进行全面的整合与规范,为优化资源配置、使资源利用最大化、实现效益最大化,以大岗制视角准确定位、主动作为,进一步挖掘专业管理潜能,通过合并同类项,实现专业性区域配合,推进了人员、设备、流程三个优化,初步实现了人力资源的整合、分析设备的整合、技术资源的整合以及分析项目的整合。大岗制的整合需求,配套实施考核细则、管理制度、岗位操作规程等,有效落实了管理责任,规范了基础管理。同时,建立并有效运行了QHSE等专业管理体系及LIMS、MES、ERP等专业管理系统,有效提高了管理效率和效力。大岗制的构建,是思想观念的转变、文化的融合、企业管理的创新和专业化道路的创新,为企业推进专业化管理积累了经验。

大岗制的创建基本解决了企业部分关键岗位人员不足的问题。按照专业化管理的发展方向,大岗制既省了人力又解决了其他岗位人员不足的难题。质量检验在充分发挥专业管理优势的基础上,集中人力、设备以及各种资源,加大与生产厂的合作力度,推动各项工作向简单、集中、高效化发展。大岗制在实践中以“实现专业集中、降低管理成本”为管理方向,简化管理流程。针对厂际间互供料、装置上下游供料、长期稳定项目的重复分析及在线仪表与化验同时监测等问题,有效核减分析检验频次,实现了生

产成本的节约。先后简化和规范了加样、数据报出、润滑油检验、入厂原材料检验、采样等管理流程,理顺了管理程序,节约了管理成本,提升了安全控制条件,更有效地为生产装置提供了分析检验专业化服务。另外,由于分析仪器专业性强,一些设备涉及到分析项目专项使用,各化验室使用的分析药剂品多、种类繁多。以大岗制为前提,本着“优化平衡一盘棋”的思想,通过采用仪器设备以修代备、统筹物资优化利用、有效降低库存等措施,物料消耗与低值易耗费用有效降低,仪器设备综合利用率大幅提升。按统一规范的原则,大岗制的推进打破了原有建制,实现了同一专业在统一条件下的精细管理,同类分析岗位得到有效合并,人力资源利用效率提高近50%。按照区域管理的原则,岗位缩减能达到三倍以上,实现企业基层建制的有效缩减。

第三就是企业高质量发展的需要。在质量检验专业大岗制实施前,一个企业中监测项目各有侧重,人员、设备、技术存在较大差异。整合后,专业实现高度整合,有效地提高了监测质量和效率。同时,通过统一的安全规范,进一步消除安全隐患,提高了安全环保工作质量,保证了企业及周边地区的安全环保。实施过程中,大岗制不断加强与同行业沟通与交流,学习借鉴先进管理经验,推动自身管理水平的提升。管理职责与制度实现专业化。分散的管理水平有限,还牵涉管理人员不少精力,整合有效落实了管理责任,规范了基础管理。重新为大岗制量身定制的管理资料、管理记录,统一了资料和记录的格式,规范了资料、记录的有关要求,提高了日常管理和受控等基础管理工作标准。同时,建立并有效运行了QHSE等专业管理体系有效提高了管理效率和效力。

在大岗制的逐步推进中,全面开展定置定位专项规范活动,以企业的质量检验为例,按照人与化验器具、人与化验室及各种器具与化验室的最佳结合状态,将定置定位和提高分析效率紧密结合,为企业员工创造了良好的工作环境,提高了样品分析速度,对提高工作效率、减少事故发生起到了良好的促进作用。为此,孕育而生的大岗制基础管理“十查”工作法,从设备日常维护、运行管理、故障管理等全面优化整合,资源优势得到充分发挥,也消

除了管理盲区。为了让定置定位形成规定动作,在大岗制中采取的车间与车间、班组与班组、个人与个人比,树立标杆,让每名员工都知道定置定位管理的规范模式,从而达到“从让我整理到自己主动整理”一个观念的全新转变,大岗制规范管理模式初具。岗位员工结合本岗实际,自己能干的自己主动去做,利用工作之余,员工主动粉刷柜子、管线等,形成全员爱护环境,全员重视定置定位管理,有效利用好各化验室的条件,达到少投入甚至不投入就能达到规范效果的目的。随着定置定位专项规范在岗位形成规范固化下来,岗位整体达到标准化实验室要求。在稳步推进质量检验大岗制过程中,企业采取“三步走”的方式:一是对部分化验室进行优化,打破一个房间一个分析岗位的布局,为“大岗制”做实硬件基础;二是加大技术人员队伍的培养,为“大岗制”提供技术支撑;三是岗位的整合势必要与生产厂加强沟通,得到理解和支持实现“共赢”。随之产生的效果是科学规划了办公区域,实现了办公区、生活区、分析区和员工培训基地的分离。随着大岗制的深入推行,让专业整合的优势得以彰显,集中优势力量提高先进方法和仪器的开发利用,进一步简化检验程序与流程,提高分析效率的同时,安全环保水平得到保障和提升。

随着企业发展,现有人员队伍在整体素质、年龄结构及个体差异等方面存在失衡问题,制约了员工潜能的发挥,使队伍“庞大”而不“强大”。为此,按照大岗制优化人员配置,以培养“一岗精、多岗通”的一流员工队伍为目标,深入推进“生产管理人员能力建设培训工程”、“专业技术人员技术创新培训工程”、“操作服务人员技能提升培训工程”三大培训工程,以适应中心大化验室的建立和实验室自主管理水平提高的需要,为企业培养大批专业技术人才。大岗制的实施,使得专业优势发挥更加明显,通过积极开展内外部比对,保证了企业产品质量检验无差错,实现产品优质优价,为企业赢得利润。同时,大岗制的实施让更多精力投入到探索和采用先进仪器和方法,将积极推进技术创新、服务创新和管理创新,从提高检验效率和准确性、缩短检验时间、降低劳动强度和检验成本入手,从根本上提高管理水平和生产保障能力,为企业生产

实现产品升级、挖潜增效、工艺和技术改进提供参考数据和决策依据,对内保证企业发展,对外为企业赢得良好的质量信誉,为企业质量目标的完成做出积极贡献。

站在专业整合的新起点上,大岗制不断创新管理,深挖专业发展潜能。目前,随着人力资源的整合、分析设备的整合、技术资源的整合以及分析项目整合的不断推进,设备先进化、发展集约化以及管理模式的全面升级。目前大岗制的管理思维已经适应企业发展并展现出强大的动力,人员变被动为主动,变服务为助力,以一流的技术水平、一流的服务质量、一流的管理标准为企业发展提供了优质高效的专业服务。同时,企业管理与数字化+思路的融合,通过推进核算系统信息化等措施,增加了成本核算内容、改进核算方法,对比、分析和研究各项成本的使用情况,制定相应的成本控制措施,以成本核算为基础,有效形成成本预算,实现精确掌握分析成本的目标,努力为企业降本增效提供可靠依据。

大岗制整逐步建设成为现代化、标准化的管理模式,它充分利用统一协调、综合利用、集中平衡的管理优势,根据管控能力、人力资源状况以及对装置了解程度等方面综合因素,实现全过程优化。大岗制的实施,也进一步加大企业内部协调。通过整合优化同类项,避免重复的资源配置;优化统筹协调和使用设备等物资资源,解决设施、仪器、设备老化、短缺问题,节约维修费用,减少资金投入;优化岗位人员设置,减少人员成本。在按照标准要求的基础上,通过大岗制管理模式优化工作流程,提高工作质量,通过大岗制合力布局,从

设备维修、物资采购等方面继续优化资源配置、提高物资周转率、提高设备利用率。

管理是企业创新的最有效方式。大岗制的推行从严控制用工总量、加大工效挂钩力度、规范人事业务管理等重点工作看,企业在大岗制构建和实施中,初步实现了人力资源的整合、分析设备的整合、技术资源的整合以及分析项目的整合。它打破企业原有的管理界限,实现专业性区域配合,这是思想观念的转变、文化的融合、企业管理的创新和专业化道路的创新,在更深层次和更高水平上有力继续推进企业高质量发展。同时,企业的成长可以通过各种途径来完成。抓创新,优化管理模式,探索专业整合等管理新模式,形成了一些创新性的举措。大岗制的推进,努力寻求效益增长点,利用了企业现有专业管理优势,开拓了一条企业减员的新途径。大岗制也为老牌企业可持续发展探索了一条可行的方式。

参考文献:

- [1] 余君. 企业人力资源配置优化实践. 人力资源, 2023(22).
- [2] 邓丽娇. 平台经济下的企业人力资源配置新趋势探讨. 中国市场, 2023(18).
- [3] 陈庆修. 打造经济发展新引擎[J]. 高科技与产业化, 2012(8): 5. DOI: CNKI: SUN: GKFC. 0. 2012-08-011.
- [4] 林智. 优化全社会研发投入结构 打造厦门高质量发展新引擎[J]. 厦门科技, 2022(2): 1-4.
- [5] 张潞萍. 适应新常态培育新动能打造县域经济转型发展新引擎[J]. 国家治理, 2017(48): 6.