

浅谈企业“大班组”管理改革

王 戊

中车沈阳机车车辆有限公司 辽宁 沈阳 110000

摘 要: 班组建设, 对于企业管理和发展十分重要。实施大班组管理改革, 构建“四梁八柱”管理体系, 是有效加强班组建设, 紧密结合实际所采取的一个重要管理创新举措, 有效解决了管理中存在的惯性问题, 有效推动了党建与生产经营深度融合, 体现了从“被动应对”到“主动创新”的转变。“大班组”改革所构建的“四梁八柱”管理体系, 是是一个新的管理模式, 可借鉴、可复制、可推广。

关键词: “大班组”改革; “四梁八柱”管理体系; 深度融合

1 深化“大班组”改革, 构建“四梁八柱”管理体系的实施背景

班组建设, 对于企业管理和发展十分重要。班组是企业管理的最小单元和细胞, 只有把班组的管管理做实、做好, 一切管理工作才有根基。实施大班组管理改革, 是为有效加强班组建设, 紧密结合实际所采取的一个重要管理创新举措。

1.1 落实“强基工程”的必然要求

要大力实施“强基工程”, 持续夯实管理基础, 离不开班组管理的加强。深化“大班组”管理改革, 构建“四梁八柱”管理体系, 目的就是为了着力加强班组建设, 夯实管理基础, 这是落实“强基工程”的必然要求。

1.2 全面打通基层管理“最后一公里”的必然要求

随着各项管理工作的扎实开展, 在一系列工作的贯彻落实中深刻体会到一系列工作落实不到位。究其原因, 一是打折变通, 不全落实; 二是能力不足, 不会落实; 三是渠道不畅, 不能落实。推行“大班组”管理, 全面加强班组建设, 解决管理上的痛点难点, 是有效打通基层管理“最后一公里”的必然要求。

1.3 推动党建和生产经营深度融合的有益探索

“大班组”改革试点过程中, 通过实施“党小组+班组”的深入融合, 初步实现了党建工作与生产经营工作一体化运行。一方面班长兼任党小组长, 保证了生产安排与政治生活的有效促进。另一方面领导班子包保党小组, 参加党小组各项活动, 为组织生活的扎实开展提供了保障。

1.4 推动青年大学生成长成才的必然要求

班组是提升职工素质的重要场所。“大班组”为管理骨干发挥才能搭建了一个平台, 便于公司发现人才。同时, 也为培养人才创造了新路径。

2 构建“大班组”管理的“四梁八柱”基本框架

围绕“党建要融入、安全要保障、员工要学习、技术要创新、成本要下降、班组要和谐”的大班组管理改革目标, 搭建班组委员会工作的平台, 研究确立了“四梁八柱”管理模式。“四梁”即依托管理组、技术组、调度组、设备组的职能, 构建对“大班组”管理的四个管理体系, 即成本管控体系、技术质量体系、生产精益体系、设备安全体系。“八

柱”即纵向推进“大班组”自身建设的八个支撑机制, 即安全机制、生产机制、技术创新机制、成本核算机制、党建与民主管理机制、班组文化机制、班组活动与阵地机制和考核评价机制。

“四梁八柱”中“四梁”是核心层, 是统领班组管理的管控层; “八柱”是目标层, 是班组的基础支撑层。两个层面共同构建一个“大班组”改革的有机整体, 自上而下为班组建设工作有序开展起引领推动作用; 自下而上为目标实现提供强力支撑。

2.1 班组管理“四梁”基本标准

(1) 成本管控体系: 有效组织开展成本管控活动, 明确班组成本构成因素, 结合各自岗位, 识别降低成本方法, 运用“提质增效”及“杜绝浪费”等手段, 保证班组成本水平达到持续的控制或者降低。(2) 生产精益体系: 有效开展运用精益工具构建班组生产精益体系, 识别存在的浪费源, 通过改善活动, 达到“改善—保持—进一步改进”的循环。(3) 技术质量体系: 完善技术质量相关管理和考核细则, 明确班组岗位质量职责, 运用QC小组、质量攻关、微创新等方式提升创新和质量控制能力。(4) 设备安全体系: 修订设备、安全操作规程, 完善“班组+维修”维修体系, 做好班组自修和维修项修有机结合, 提高设备维修效率; 做好安全教育、事故分析会, 班前会等, 消除安全隐患, 避免事故的发生, 保障安全生产。

2.2 班组管理“八柱”基本标准

(1) 安全机制: 建立班组安全生产目标, 严格落实岗位安全生产责任制, 深化安全绿标目视化管理, 实施安全联保互保机制, 创建“安全型”班组。(2) 生产机制: 实行生产作业用料达标、设备状况达标、安全环境达标、人员状态达标、技术保证达标的“五达标”, 推进精益生产, 增强质量意识, 不断提升工作质量, 实现全方位、全过程、全员的实时管理和动态达标, 创建“精益型”班组。(3) 技术创新机制: 围绕提质增效, 提高员工应知应会知识和现场操作能力, 分阶段确定培训目标和培训措施, 开展岗位培训, 不断提高员工技术创新的积极性, 创建“创新型”班组。(4) 成本控制机制: 规范班组材料管理, 提倡节支降耗,

鼓励修旧利废,开展用料、用工核算,优化作业组织,促进“改善不良、杜绝浪费”有计划、有目标、有跟踪、有写实、有分析、有评价,努力创建高效低耗“节约型”班组。

(5) 党建与民主管理机制:充分发挥党、团骨干和党员先锋队、党员示范岗、党员责任区、主题实践活动和党支部战斗堡垒的作用,在班组建设中坚持民主管理原则,鼓励和调动组内员工参与班组建设的积极性和主动性,创建“融合型”班组。(6) 班组文化机制:建立班组文化,培养班组成员爱企情怀,坚持文明作业、文明生产,保持优良秩序,统筹规划,从而形成班组积极向上的班组文化力量。创建“文化型”班组。(7) 班组活动与阵地建设机制:通过班组简介、制度上板、组织机构、考核绩效公开栏等形式打造班组积极向上和谐民主氛围,积极开展班组活动,开展改善提案活动,凝心聚力,最大限度激发班组合力,创建“和谐型”班组。(8) 考核评价机制:从安全、生产、质量、设备、行为等方面多维度开展全员绩效考核,力争做到考核有实据、比较有标尺、奖惩有依据,建设“争先型”班组。

3 深化“大班组”改革,构建“四梁八柱”管理体系的主要做法

“大班组”改革,是基础管理的较大变革,涉及人员和事项较多,影响较深,为确保此次改革安全、有序、稳妥,从领导班子顶层设计,到制度保障,再到考评推进,锻造分厂采取了一系列措施。

3.1 领导班子顶层设计

首先领导班子作为管理核心,统一思想,保证班子成员一个声音、一致行动。其次凝聚共识,坚持平稳有序原则,坚持人员设置人尽其才、才尽其用的原则。最后,将班组改革的重要意义和改革思路向员工讲透彻,让员工在思想上接受改革。

3.2 同步完善制度保障实施

及时修订完善《班组管理考核评价细则》,对班组及班委会开展工作进行考核评比,对班委会履职尽责情况做出客观公正评价,不断提升班组的水平。健全和完善全员绩效管理体制机制,实现管理水平的持续改进和不断提升。

3.3 推进实施班组重组

为力求整体功能稳定、工序顺畅合理、人员管控便捷的原则,将原来的19个班组整合为4个大班组。班组管理采用班组委员会模式,班委会由班长、副班长、技术质量员、设备安全员、成本管控员构成,班委会选拔任用,力求“梯队合理、专业互补”。班委会中设置工会组长,由各班组通过选举产生。

3.4 三项管理机制,促进“四梁”与“八柱”有效对接

一是重点工作项目化管理机制。公司、分厂的月度重点工作确定后,四个职能组按体系相应承接,制定措施并由相应班委会委员传达贯彻到班组。二是职能组长体系负责管理机制。四大体系工作开展采取职能组长负责制,职能组长对

班委会工作落实情况考核、反馈。三是全员绩效考核融入机制。结合公司全员绩效考核的深入实施,对班组成员八项机制开展情况进行考核,提升班委会工作执行力。

3.5 围绕生产安全、技能提升全员推进

管理问题,最终是人的问题。只有充分调动每一名员工的主观能动性,增强普通员工的责任意识与参与意识才是大班组管理改革推进的最终目标。引入“宣讲”机制,安全喊话过程中包保领导、班组委员会成员针对不同内容,从不同角度对员工进行宣讲,加深了员工对形势任务及各项工作的理解。“安全互保联保”,作业组内就近人员“两两结对子”,责任落实到个人,增强个人的主体责任。

3.6 创新创效智力支撑

创新创效是企业发展的不竭动力,围绕生产经营中心,分厂确定了“改善提案制”的大班组管理工作思路,即各班委会成员围绕班组建设的八项机制每月至少要提出、完成一项改善提案。

4 深化“大班组”改革,构建“四梁八柱”管理体系的初步成效

4.1 有效改善生产经营状况

大班组改革推进两月以来,生产经营状况发生了很大变化,员工队伍干劲十足,精神面貌焕然一新,现场管理整洁有序,安全、质量、成本等管理都取得了较好成效。安全互保联保活动,创新了安全管理“人防”新模式,员工实现100%互保。

4.2 打通了基层管理的“最后一公里”

深化“大班组”改革,构建“四梁八柱”管理体系,有效打通了“最后一公里”。“班组委员会”、“班组成员”、“党员1+2”三个层级“同心同向同步”发力,真正的让员工能够了解公司安全、质量、生产、经营等方面的形势,让员工真正跟着公司脚步走。各个班组初步形成互相“比、赶、超”的氛围,办事效率明显提升。

5 结束语

深化“大班组”改革,构建“四梁八柱”管理体系,是锻造分厂基于做优基础管理单元,打通企业管理末梢的有效探索,是结合实际所采取的一个重要管理创新举措,有效解决了管理中存在的一些惯性问题,有效推动了党建与生产经营深度融合。“大班组”改革所构建的“四梁八柱”管理体系,是一个新的管理模式,可借鉴、可复制、可推广。

参考文献:

- [1]刘晓华,隋晓,黄岩.大数据时代背景下企业经营管理模式与发展策略研究[J].中国市场,2019,(19).186,192.
- [2]庞学思.现代化企业管理创新的思考与探索[J].中小企业管理与科技,2014,(21).13-14.
- [3]苏彩和.国企改革深层次问题及其理性思考[J].学术论坛,1999,(6).69-71.