

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.11.007

标杆班组创建工作实务

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 李 永

摘 要: 本文介绍了合肥燃气集团根据现代班组管理的需要,以标杆班组创建工作为抓手,开展班组建设工作的主要做法,总结了近年来标杆班组创建活动取得的成效,并对进一步加强班组建设提出了思考。

关 键 词: 班组建设 方法 机制 成效

1 概况

班组是企业组织结构中最基本的组织,是企业开展生产、经营、安全、服务、文明创建等一切工作的直接实施单位,企业制订的宏伟战略、发展目标、生产经营任务、实施各项管理等,都要靠班组来组织实施。因此,班组管理水平的高低是企业管理水平高低的直接标识,班组管理工作的好坏直接关系到企业战略能否成功实施和生产经营任务能否顺利完成。

班组建设工作是企业工会传统职能之一,从建国之初中华全国总工会就在全国企业中广泛开展班组建设,对社会主义建设发挥了积极的推动作用,先后涌现出了马恒昌班组、毛泽东号机车组、猛虎掘进队等一批全国知名先进班组。多年来,全总和各地方工会一直坚持把班组建设作为工会为社会主义经济建设服务的重要措施,在各种类型的企业中深入开展,促进了企业一线管理水平的提高和各项生产经营任务的完成。

合肥燃气集团目前共有班组102个,班组类型:服务型班组49个、操作型班组29个、施工型班组24个。作业形式:常日班67个,三班倒35个。班组人数902人,其中女职工364人,职工平均年龄38岁。职工文化程度:大专177人、中专73人、高中(技校)

488人、初中164人。职工技术等级:技师37人、高级工90人、中级工37人。2005年起,合肥市总工会在全市企业中开展标杆班组创建评比活动,合肥燃气集团工会以此为契机,结合企业实际,坚持不懈地推进班组建设,有力促进了生产一线管理,推动了企业生产、安全、管理、服务等各项任务的出色完成。开展标杆班组创建活动8年来,先后有58个班组申报标杆班组108次,其中有33个班组共74次获得集团公司标杆班组称号;有1个班组获得全国工人先锋号、2个班组获得全国安康杯竞赛安全班组、3个班组获得全国交通建设系统工人先锋号;有17个班组先后获得全国交通建设系统安全班组、安徽省模范班组、安徽省工人先锋号、合肥市十大标杆班组等荣誉称号。

2 方法

2.1 明确工作思路,引入创新理念

不同的企业有不同的管理方式,即使是生产相同产品的企业,也有各自的管理方式,不同的企业文化、不同的管理人员背景、不同的职工队伍,就会产生不同的企业管理方法。一句话:适应本企业的管理方法就是最好的方法。

班组建设也是一样,企业工会必须把上级工会的

基本要求与企业实际相结合,制订出切合本企业实际的班组建设具体操作方法,才能真正推动班组管理工作。

2005年集团工会对以前班组建设工作进行调查,发现了过去开展班组建设工作存在的标准不具体、职工参与性差、班组之间横向比较差距较大、班组长缺乏培训、激励作用不明显、突击应付检查、没有长效机制等问题。

经过研究,集团工会确定了班组建设新的工作思路:以推行标杆班组目标管理为抓手,以班组建设论坛活动为交流平台,创立“培训、交流、考核、复查”四位一体的标杆班组创建工作模式,逐步提高班组长综合素质和班组管理水平,创建一批标杆班组,带动集团公司班组工作整体水平的全面提高。

根据新的班组建设工作思路,集团工会确定了:“自我申报、组织考核,不定比例、不分名额,好中选优、宁缺勿滥,目标管理、能上能下”的操作方法,从根本上解决了原有模式存在的弊病。

根据以上的工作思路,建立了集团工会牵头,人力资源处、共青团参加的组织领导体系。集团工会制订《标杆班组考核标准》,每年3月召开本年度班组建设工作会议,对标杆班组创建工作进行布置。各基层单位根据考核标准,组织本单位全体班组开展标杆班组创建活动,每年4季度在开展自评基础上,推荐最好的班组申报集团公司标杆班组。从而建立了班组建设工作新机制,为促进生产一线管理水平提供了有力的保证。

2.2 制定考核细则,逐步提升标准

合肥燃气集团生产班组大体上可分为上门服务型班组、操作型班组、施工型班组三大类。工作内容、工作方式相差很大,为了制定出可操作性强的考核标准,2005年集团工会安排不同类型的基层单位提出标杆班组的标准,经过汇总优化,制定出了合肥燃气集团《标杆班组目标管理试行规定》和《标杆班组考核标准》,包括生产经营、班组管理、组织建设、劳动竞赛、员工素质、文明创建6个方面共18项考核内容。考核内容设置时尽可能量化考核指标,不具备可考核性的内容不列入考核范围。为了检验考核标准的可行性,先后进行了两次模拟考核,根据模拟考核中发现的考核内容设置、考核评分尺度、分值设置等问

题,对标杆班组考核标准进行调整、补充和完善,对标杆班组考核方式方法进行改进,确保考核标准易于理解,便于考核。

标杆班组的创建标准随着班组管理水平的提升逐步改进完善。2007年集团工会对《标杆班组考核标准》进行了修订,将原有6个方面18项考核内容压缩为16项,并对相关内容进一步调整和量化。2013年集团工会对《标杆班组考核标准》进行了又一次修订,按减量提质的要求,将考核内容压缩为4方面13项内容,使之更加科学合理。

2.3 五字考核方法,确保考核到位

在标杆班组创建过程中,考核方法的科学有效,是保证标杆班组创建工作不流于形式的重要环节。为深入细致地做好这项工作,集团工会改变了过去考核工作“听汇报、看资料、走过场”的做法,从考核班组建设实效性、加强对班组长的锻炼和提高班组职工参与性3个方面入手,运用“听、考、查、问、议”五字考核法,活跃考核现场气氛、增强互动性,把班组长和班组全体职工的热情调动起来。

(1)听:每年年底召开本年度标杆班组考评会,请各申报班组的班组长上台陈述本班组申报标杆班组的理由,让每位班组长得到锻炼,增强自信心;

(2)考:评委根据班组长的申报陈述,围绕班组建设工作、班组长综合素质,现场对班组长进行提问,根据班组长答辩情况进行打分,考核班组长管理知识水平;

(3)查:评委到申报班组现场进行考评,根据考核评分细则规定的内容逐项查看依据性资料,考核生产经营管理实际情况并进行打分;

(4)问:评委在班组现场按花名册随机抽部分职工,以提问方式考核职工业务知识水平、职工对企业规章制度、经营管理情况了解程度等综合素质;

(5)议:评委完成上述考核后,对各班组硬性考核指标和班组长、职工综合素质情况,以及考核过程中出现的评分尺度、标准取舍以及没有预料到的各种问题形成会议,最终形成考核意见。

为保证标杆班组考评质量,集团工会建立了考评员队伍,邀请具有一线管理经验的技术人员担任班组建设考评员,每年对考评员进行相关培训,研究确定本年度考评的尺度和评分标准。应基层单位要

求，安排考评员到各班组进行业务指导。

为保证现场考核科学合理，不走过场，考核时按每天4个~5个班组安排考核，保证评委有足够时间进行考核。所有评委自始至终参加考核，一个标尺量到底，从而保证了考核质量。

2.4 逐步拓展内涵，促进持续提高

在依据《标杆班组考核评分细则》全面推进标杆班组创建工作的同时，为了逐步提高班组建设水平，集团工会每两年左右推出一个单项工作，纳入考核，不断充实班组建设内容。

2006年起在全体班组中重点推进班组5S现场管理工作，通过“整理、整顿、清扫、清洁、素养”工作的实施，较好改变了生产一线工作环境，规范了职工行为，减少了安全隐患。5S现场管理从班组逐步推广到机关办公场所，现已成为集团上下的常规工作。

2008年起重点推进了班组管理台帐规范化建设，组织各单位对班组管理台帐进行梳理，按照制度标准类、原始台帐类、管理资料类、学习文化类4大类建立班组管理台帐，并制定本单位的《班组台帐管理规定》，对班组台帐的形式、使用方法、保存期限、考核标准等作出统一规定。集团工会每年举办一期班组管理台帐展评会，促进了班组管理台帐规范化。

2010年11月，集团工会选择了两个不同类型的班组，开展了岗位操作手册编制试点工作，在取得成功经验后，2011年3月起，在全体班组中开展岗位操作手册编制工作。岗位操作手册编制工作是以班组为实施主体、以国家标准和行业技术规范为依据，组织全体职工人人参与，按工作流程和操作步骤写出自己认为最科学合理的操作步骤和动作标准，经过班组职工讨论达成一致意见后，由各单位相关管理人员进行审核并提出修改意见反馈班组，经过多次修订，报集团行政主管部门批准后正式发布执行。2011年9月，《生产岗位操作手册》第一版正式颁发，这是合肥燃气首次由一线职工根据自己的实践经验制订的企业标准，是全体一线职工智慧的结晶。2013年11月，经过修订的第二版《生产岗位操作手册》颁发执行。

2012年选择营业大厅进行班组文化建设试点，取得成功经验。2013年在全体班组中推行班组文化建设，把企业核心价值观分解到班组，形成有名称、有

标识、有理念、有愿景、有行为准则的班组文化。

2.5 坚持培训学习，推动素质提升

班组长综合素质的提高对班组管理水平的提高有着决定意义，加强对班组长的培训是开展标杆班组创建工作的重要措施。在集团公司人力资源处的大力支持下，把班组长培训列入集团公司职业培训常规工作，自2005年起，每年开展两次培训：春季轮流组织班组长进行野外拓展训练，增强班组长的团队意识和组织协调能力；秋季对班组长进行理论培训，提高班组长管理知识水平。邀请时代光华等培训机构的职业培训师，先后进行了《如何做好班组长》、《5S现场管理》、《ISO9001质量管理体系在班组的应用》、《阳光心态》等理论培训。

为加强班组长相互学习交流，建立了班组建设论坛，每年秋季开展一次活动，组织班组长撰写交流材料，安排部分班组长交流班组建设经验，相互学习、共同提高。与此同时，鼓励班组长通过自学提高知识水平。通过以上措施，有力促进了班组长综合素质的提高，先后有24名班组长获得了高级工证书、4名班组长获得技师职称、21名班组长获得大专文凭。

3 保障机制

(1) 建立长效管理机制

班组建设是一项常态性工作，为保证标杆班组创建工作始终处于活跃状态，我们对取得标杆班组荣誉称号的班组，采取了以下两项机制进行管理和考核，促进班组管理持续改进。

①激励机制：对获得标杆班组称号的班组，集团在年度表彰时给予一次性经济奖励，此外，在获得荣誉一年内，每月给予班组全体成员一定金额的标杆班组奖励金。要拿到奖励金，必须通过每季度一次的目标管理考核。

②目标管理机制：对取得标杆班组称号的班组每季度考核一次，考核由集团工会组织部分班组长实施，一方面对标杆班组日常工作进行检查监督，挑刺、找毛病；另一方面可以让其他班组长学习标杆班组的做法和经验。若发现退步或重大管理问题，可取消标杆班组奖金或荣誉称号，避免了“一年考一次、一次管一年”的状况，促进班组建设持续进步。

（2）开辟班组长成长通道

集团公司党政领导始终重视班组长的成长，为优秀班组长的个人发展铺设了道路。集团党委决定，在科级管理人员选拔中，打破本科学历的门槛限制，允许获得标杆班组称号的班组长参加竞聘。2008年在集团公司科级管理人员公开竞聘中，在76人参加的22个科级管理岗位竞聘中，有4名优秀班组长竞聘成功。近年来，先后有10名优秀班组长经过竞聘、选拔等形式走上了科级管理岗位。班组长个人成长通道的建立，极大地调动了班组长的积极性，为班组建设提供了强大的推动力。

4 成效

（1）有力促进生产经营

班组建设工作的扎实推行，促进了集团公司各项任务的完成。近年来，合肥市居民用户数年平均增长22.49%、供气量年平均增长21.78%、管网里程年平均增长18.32%，连年超额完成生产经营计划。在职工总数没有增加的前提下，职工人均服务用户数量增加了3倍。文明服务工作连续3年在全市行风评议中名列前茅，集团公司连续13年无重大生产、设备、交通事故发生。

（2）班组管理亮点纷呈

在集团工会的精心组织和各单位党政领导的指导下，班组长们带领职工围绕中心工作积极开展班组建设，推进各项任务的完成。班组长在规定动作之外大胆创新，形成了各具特色的班组管理亮点。天然气储配公司建立了班组“一分钟口头交接班制度”、编制“班组安全百问百答”手册，促进了班组安全管理；制气厂锅炉工段开展职工“班前10分钟讲习活动”建立了学习型班组建设长效机制；物业公司水电维修班在服务过程中实行了“五带、一签、三不走”，从制度上规范了服务工作程序，提高了服务水平；营业大厅实行“5S现场管理”卓有成效，保持了良好的工作环境，规范了职工言行，提升了窗口形象；营销公司抄表班推行“员工业绩管理”，提高了抄表见表率，降低了供销差率；瑶海区服务所坚持开展“安全案例分析活动”，每月组织职工分析相关安全案例，对照本班工作查找不足，预防了安全事故的发生；工

程公司推行“班组成本管理”，提高了经济效益。

（3）技术创新成果明显

在班组长带领下，职工积极参加合理化建议和“五小”创新活动，取得明显成绩。CNG公司陈宗文牵头实施的“加气枪防脱钩”获2010年全国燃气行业职工优秀安全合理化建议一等奖；储配公司门站“六抓六到位”安全管理模式获得2011年全国班组安全管理成果展评二等奖；工程公司汪锡友牵头制作实施的“外对口器在管道焊接中应用”成果、管线公司郑宏制作实施的“燃气调压器主阀口拆卸工具制作与应用”成果分别荣获2012年全国燃气行业职工安全“五小”创新成果一等奖和二等奖。

5 思考

（1）企业行政要从企业战略高度对待班组建设工作，把班组建设工作提升到企业管理的更高地位。

在总结企业成功经验时，离不开战略决策正确、产品设计对路、市场营销成功、企业管理有序等举措，很少看到对班组出色执行力的应有评价。但当企业出现产品质量缺陷、人身设备事故、成本费用失控等问题时，原因无不出在班组。换言之，班组管理再好不一定能成事，但班组管理不好一定能败事。因此，班组管理可能会成为企业管理链中最薄弱的一环，需要采取有力措施予以加强。

然而在企业的组织体系设计中，由于处于企业管理链的最末端，在机构设置、人员配备、职权分配、资源占有等诸多方面，班组最容易被忽视。班组设置、班组职能划分、班组长配备等比较随意，班组责权不对等、有责无权，班组长普遍没有被作为一线管理人员对待，从而使班组管理成为许多企业的短板。

加强班组建设，应该从企业战略的高度出发，建立由企业行政为主导的班组建设组织领导体系，制订班组建设规划，建立班组建设工作保障措施，把加强班组建设放到与加强产品研发、加强市场开发、加强安全管理等相同位置，不断提高班组管理水平，从而保证企业发展战略和生产经营目标的顺利实现。

（2）实施班组长队伍专业化建设，运用职业生涯规划引导优秀职工成长为职业班组长。

企业如果缺少管理人员，通过招聘方式很容易

解决，但如果缺少称职的班组长，那就很麻烦了，因为现成的称职的班组长是不容易招到的，需要企业自己长期培养。所以称职的班组长是企业的优质人力资源，建立一支称职的班组长队伍，应该是企业人才管理的重要一环。

一般而言，班组长是由一线职工中具有文化程度，掌握企业管理基本知识，具有较高组织协调能力，精通业务技能，在职工中享有较高威信的优秀职工担任。他们长期在生产一线工作，对生产工艺、技术标准、设备安全以及职工情况了如指掌，能熟练解决生产中的各类问题，与职工长期相处情同手足。正是这些吃苦耐劳、默默无闻的班组长们，带领职工把企业下达的生产经营任务和各项决策变成了现实。

然而在对一些企业的调查中，发现不同程度存在以下问题：班组长承担的责任大、权力小，有责无权；挨骂受罚多，吃苦受累多；被动执行上级决定，班组长没有实施管理的空间；缺乏个人成长通道，班组长岗位没有吸引力；班组长工资待遇偏低，与他们的付出不成正比；在企业中没有地位，没有得到应有尊重等。上述情况致使一些优秀职工宁愿当工人也不愿当班组长，更不能使班组长全心全意努力工作。

为了稳定班组长队伍，培养和造就一批优秀班组长，企业应对班组长的职业生涯进行重新设计，探索建立职业班组长制度。主要思路可从以下几方面入手：把班组长纳入管理人员范畴，与其他管理人员一样实施选拔、管理、考核和任用；按培养职业班组长的要求，对班组长进行系统的职业培训，考试合格后上岗，逐步提高班组长职业素质和管理技能水平；把班组长岗位津贴与从业年限挂钩，每干一年提高一次岗位津贴，班组长连续从业10年，其工资待遇可与助理工程师职级看齐，连续从业20年可与工程师职级看齐，连续从业30年可与高级工程师职级看齐。

6 结束语

班组是企业组织的基础，是企业各项决策的具体执行单位。班组管理水平与企业经营管理成效有直接的联系，是企业管理水平的直接体现。班组管理工作关乎企业意图的实现，也最容易对企业生产、经营、安全、成本造成负面影响。加强班组建设，提高生产一线管理水平，是企业各项任务出色完成的重要保证，是企业持续健康发展的重要环节。

安全管理消息

秦皇岛市燃气总公司发行燃气安全知识扑克牌 安全宣传又添新亮点

随着燃气安全宣传形式的逐渐深入和宣传方法的不断提高，让广大用户更快、更多、更细地掌握燃气安全知识，最大限度地贴近百姓生活，秦皇岛市燃气总公司继《燃气安全情景剧》在该市居民社区热演，得到用户的赞誉后，又制作推出新的安全宣传点——燃气安全知识扑克牌。燃气安全知识扑克牌外观以火焰的基准色为底色，上面印有公司LOGO和“服务创新不断、感情倾注无限”的服务理念。牌盒侧面印有包括海港区、开发区（西区）、山海关区、北戴河区

的燃气服务电话。牌面内容除天然气的基本知识外，还涵盖了燃气具的销售、民用户室内外燃气安全使用知识、公建户、施工监护以及汽车加气等内容。扑克牌将在秦皇岛电台组织举办的社区厨艺大赛决赛中同台亮相，并在每次安全宣传进社区与用户互动的环节中，发放给用户，既拓宽了燃气安全宣传的渠道，又让用户在日常娱乐的时候就能了解掌握燃气安全知识，增大燃气安全知识的普及率。

（赵楠）