

INC. 班组摄影·30年班组巨变23:展示班组文化

■本期主持人:宽矿集团兴隆庄煤矿 董 朋
中油海金属结构建造 孙吉伟

主持词 伴着改革开放的脚步,“文化”一词也逐渐深入企业班组,渗入我们职工生活。在“文化”的感染熏陶下,过去上班、下班两点一线的职工生活轨迹,如今有了亮点、拐点;过去干活挣养家钱的单一目的,如今被学习、价值、目标、追求、创新、团队、意义等词汇渲染得丰富多彩;在企业班组文化从无到有、从单一乏味到丰富多彩的同时,我们班组职工也走出了过去以物质需求满足为满足的状态,去追求去享受更多的精神生活——

磨心坡矿掘进二队兴“PK文化”



11月26日,重庆能源集团天府矿业磨心坡矿掘进二队职工李方奎等下班不回家,忙着搞技改。与过去不同的是,他们这么干并不为多挣钱,而是想感受PK之乐。这兴起来自墙上那幅《技改班长PK掘进班长》的摄影故事。年初,该队为改变职工参与创新积极性不高的现状,把班组职工搞技术革新降成本和掘门降成本的事拍成摄影故事张贴于车间班组,许多职工因喜欢而纷纷仿效,班组兴起PK热。两个月内就完成5个技术革新项目。 林石 摄

武昌南机务段员工喜欢文化奖励



11月26日,武昌南机务段屏柜组员工李崇辉拿着200元购书券,兴冲冲地跑去书店抱回一摞自己喜欢的书。购书券是他参加量具使用比赛得的奖励。以前,班组奖励职工往往给钱物,如今,物质奖励越来越难满足职工需求。于是,屏柜组新近推出了“文化奖励”,发放购书券、报销购书费,满足员工的学习需求,深受员工欢迎。 汪东亚 摄

灵璧供电修试所员工享投稿之乐



“嘿,我又发了一篇!”11月26日,安徽省灵璧县供电公司修试所检修二班员工田恒松拿着登有自己文章的《灵璧供电》报纸给友友看。过去,班组员工都是干什么吆喝什么,做与岗位无关的事就会被认为不务正业。后来,在公司推行企业文化、着力抓班组文化建设的氛围中,许多员工开始拓展自身兴趣爱好,发挥特长。于是,一些喜欢舞文弄墨者便开始给报社投稿,享受自己的文化世界。 王小天 摄

松藻电厂班组员工爱创安全格言



化验操作标准化,高温腐蚀都不怕;酒后上班生祸端,违章吸烟火冲天——“瞧,这是我创作的!”11月25日,重庆能源集团松藻电厂员工王小鑫指着这两条安全格言对笔者说。过去,墙上的规章、格言都来自书本,员工认为是教条,不爱看也不爱记。今年,该厂在员工中征集原创安全格言上百条并制作成格言牌,悬挂在各车间墙上。自己创作的东西自然入脑入心,喜欢看也记得牢!一些工友说。陈莉娅 杨毅 摄

郑州客车职工上班组活动室



“咱哥们儿每天都来操练!”11月26日,郑州客车车辆段动车所机师班长李伟,在班组活动室里一口气完成了30个高位弯举动作,博得一片叫好声。如今,这里的伙计们工余时就去班组活动室健身。原来,该段在班组文化线建设中,按照1至5星的星级标准打造了63处班组休闲场所,其中包括健身、阅读、上网等多个项目,逐步形成了基础设备比较完善、广泛覆盖班组职工的文化娱乐网络。 蔡若 朱悦月 摄

INC. 热点聚焦·侃谈班组30年之24:透视班组文化

主题策划: 深圳联明坪山冷气制品厂 胡铁祥
山东省交通工业集团总公司 孙建文

班组文化助推企业全方位进步

【主持人评】

■胡铁祥 孙建文

什么是文化?文者,语言、文字也;化者,转化、变化也。文化是用来熏陶和转化人们心灵的语言或文字。班组文化是班组细胞共同的认知系统和行为习惯的行为方式,使彼此之间能够达成共识、形成的心理契约。

改革开放之前,按照上级指令性计划完成生产过程是班组文化的重点,形成了一套适应于计划经济体制的,以行政权力为中心、自上而下、等级森严的班组运行规范和管理作风,班组文化是以紧紧围绕企业生产计划开展的。绝对服从、被动执行是基本导向,上级怎么

说,员工就怎么做。班组细胞的知识水平普遍偏低,师傅带徒弟是最重要的劳动关系和人才培养渠道,班组生产作业、技术传承和劳动组织重点围绕这一关系展开。

30年来,企业文化不断向班组基层细胞渗透,班组文化从无到有,从简单到规范,从模仿到创造,从生硬到温情,逐步贴近管理,贴近心灵,切实发挥了企业文化的协调、凝聚、激励、约束和形象塑造作用,推进了班组管理和企业发展,也为整体企业文化的塑造增添了活力和基础性材料。

如今,班组文化通过机制之变,观念之变,管理之变,形成了一套“价值观、信念、处事思维、处事方式”等组成的其特有的文化形象。在

以人为本的管理理念下,充分发挥人的能动性和潜力,班组细胞可以提出问题、解决问题,不断改善生产现场,自主完善本职工作。“主题改善、标准化、可视化、零缺陷”等行之有效的管理理念和常规手法,使整个生产系统不断向前迈进。设备的最大效能、产品质量的稳定、生产的安全顺畅,现场的井然有序,班组细胞在感受班组文化带动企业业绩上升带来乐趣的同时,形成了换位思考的观念,解决日常问题被班组细胞看成是富有成就感的事情。

今天展现在我们眼前的班组文化,已走出效仿阶段,通过自身运行历练和从实际工作中一点一滴的冶炼辗转,已初步形成彰显班组职工个性特征、助推班组工作和管理、助推团队成长和职工成长、为班组职工实际需要的特色文化,在班组文化酿造的和谐气氛中,职工们把自身的专长与技能相互共享,并能以企业主人翁的意识积极投身到生产实践中去。

由生搬硬套到润物无声;由提口号到内涵丰富;由单一型到异彩纷呈;由清一式黑板报报到“十八般武艺”;由念名句到内化于心——沐浴着改革开放30载的春风,班组文化也逐渐从萌芽、生长到开花结果

“五变”令班组文化贴近职工

【综述】

■耿 平

近日,笔者到中石化山东下属企业石化销售分公司基层班组采访,在与职工面对面交流的过程中,感受班组文化建设的五大变化——

内容:由生搬硬套到润物无声

11月24日上午,笔者来到石化销售分公司十场加油站采访。正赶上其文化橱窗内容的更新。一位来加油的司机从车上下来后,加油员李娟主动走上前说:“请关闭您的手机,可以帮您打开油箱盖吗?”获得同意后,她熟练地接下车钥匙,把油箱盖打开,然后询问:“您加什么型号的油?加满吗?现金还是IC卡?您要发票吗?”当司机出示加油卡后,她立刻说了句:“欢迎您使用中国石化加油卡!”

笔者看完文化橱窗的内容,并在旁观察了加油八步法规范操作后,与一位近50岁的老职工王振华攀谈起来:“你们这儿的加油站文化办得真不错啊。”

是啊,把加油站办成顾客之家、职工之家是我们的追求。王师傅乐呵呵地说。“过去当加油工可不管这些,大伙‘大眼瞪小眼’,瞪了半天再瞪着天花板。”后来搞班组文化建设,开始时学人家,现在都是我们自个的特色喽!”

看来,班组文化建设经历了初创时期的生搬硬套到润物无声后,如今已使职工的观念和行为、思维方式和精神面貌发生了质的变化。

形式:由清一式黑板报报到“十八般武艺”

离开加油站,笔者来到进站口挂着一副

“青年文明号”金色牌匾和“五星级站牌”标牌的输气站。正赶上李涛师傅在出黑板报,版面设计精巧,知识性、趣味性之强,文化味之浓让笔者叹服:“李师傅,你真不简单啊!”

“咳,这是‘小菜’,我们站的职工个个都有拿手好戏。”笔者看到,资料室张晓凤正用计算机排版《职工文化手册》,张师傅转过头对笔者一笑:“马上就好了,大伙讨论后就正式出版。”

当笔者问现在的班组文化形式与过去的区别时,张师傅道:“看眼前这些您就知道今昔不同了。过去班组里只有清一式的黑板报,现在咱们还有文化橱窗、文化手册、文化展板,原来由人工制作,现在则用计算机,制作起来简单方便,美观好看,大伙都愿意看,职工个个都是‘文化人’。”

笔者顿悟:班组职工个个都成为“文化人”,不正是班组文化发展的显著标志之一吗?

表现力:由念名句到内化于心

11月25日早,笔者来到东方轻烃站,看到于光明站长正带领职工列队集体宣誓:

努力提高服务质量和管理水平,借助这个平台实现自身价值。“客户满意就是我的快乐!”

于站长介绍,宣誓每天都有,目的就是让职工不忘提高专业素质,提高服务质量,提升班组品牌形象。今年以来,该站制定了班组文化三年规划,每人根据自身特点确定了座右铭和服务理念,要把班组文化建设作为提升品牌形象,改进管理,提高职工素质的基础工作来抓。

谈起班组文化今昔之变,于站长语气肯定地说:“变化显而易见!过去,念点格言名句,念几篇文章就是搞班组文化了,而现在我们要根据经营目标确定经营宗旨、提炼经营理念、制定经营战略,确定价值观念和员工准则等。要植根于职工心中,根据职工需求不断完善。”

体验:由色彩单一到异彩纷呈

11月26日上午,笔者来到集气五队青工之家时顿感眼前一亮:明亮的地板、洁白的墙裙,七八台微机用隔离窗隔开,新添的42英寸的液晶电视和高质量的椅子摆放整齐。除此之外,该队还成立了通讯报道兴趣小组,组织员工采写、拍摄一线职工精神风貌,制作成班组文化半月报发放到班组。

陈晓雨师傅对笔者说:“如今,班组文化由墙上那几条标语变成了现在的安康文化、文化手册、小站文化、亲情文化、学习力文化等,这十多种,都是我们亲手创造的,有的好做法还被宣传了出去,我们可有成就感了。”

实质:职工由创造者到受益者

笔者离开轻烃站来到集气一队,正赶上了《班组文化周刊》发布。文化周刊分“员工动态、本周油价、销售秘诀、文化故事”等四个栏目,包括最新经营理念、八步规范操作法以及国际金融危机对油价的影响等。

在采访中笔者得知,每周出一次的文化周刊,是由几个初中没毕业的“土包子”轮流当主编的,这在过去想都不敢想,是班组文化的长期熏陶,让人人都成了大秀才。而这些秀才的切身感受就是:过去,是喊口号,今天是切实感受到它的魅力,成为直接受益者。比如我们销售企业,营造一个文化浓郁的销售现场,会吸引更多追求质量和生活品位的顾客。现在,我们都懂得做文化的好处,我们免费给司机发放车友报等,换来的是稳定的回头客源。

是啊,职工创造了丰富多彩班组文化,同时又享受着班组文化带来的新生活、新感受、新变化。

过去,班组文化从设计到组织实施,似乎都是组织者在主宰整个过程,班组员工很少真正参与进去;经过改革开放30年的洗礼,如今,企业文化正高扬以人为本理念走进班组,吸引和感染着员工走进这片丰富多彩的天地

班组文化之变:员工唱“主角”

【特色】

■向德良 向琼

员工登台,快乐班前五分钟

“安全帽必须戴,小心头上挨板砖,安全带是个宝,高空保险离不了……”重庆能源集团干坝子洗选厂职工王伟今天要从从事高空作业,在排班会上,他一边整理着自己的劳保用品,一边向工友们叮嘱起了自己即兴创作的安全顺口溜。自从该厂工会去年底在各班组开展“班前五分钟活动”以来,每天的班组排班会上,时常传出清脆的朗读书、合唱声及安全宣誓声。

过去,该厂班组排班会也是天天讲安全,可因为都是死板说教,职工们不仅不爱听,甚至反感。为使职工上岗前有个好心情,该厂工会以创建班组安全文化为目标,创新职工安全教育形式,引导班组利用班前五分钟时间讲故事或做些小游戏,在自娱自乐中放松心情;班组工会小组还组织大伙揭露一个事故隐患、讲一个未被发现查处的三违行为和一个操作经验窍门,提一项安全生产合理化建议,谈一

“明星”亮相,亮出个性特色

在重庆能源集团磨心坡煤矿矿口候车亭,22米长的墙壁上是矿业公司劳模、标兵以及优秀员工代表等员工“明星”大幅照片,这些明星宣传打破了传统的正面头像宣传模式,而是针对每个人的性格特点、工作理念和绩效,抓住精彩瞬间,拍摄出具有鲜明个性特色的人物形象,并配上他们富有哲理的工作名言,让人感到今天的工人明星是实实在在、真实可学的。

优秀员工龙登长,生活中比较邋遢,但工作中却兢兢业业,于是,对他的宣传就抓住他聚精会神焊接的工作情景,生动诠释出他的工作理念:只要我们努力工作,无论在什么岗位,都能绽放出耀眼的光芒。文字与画面融为一体,以至工友们感叹地说:“在矿上生活了几十年,

而这三型员工,正是班组文化孕育的成果。

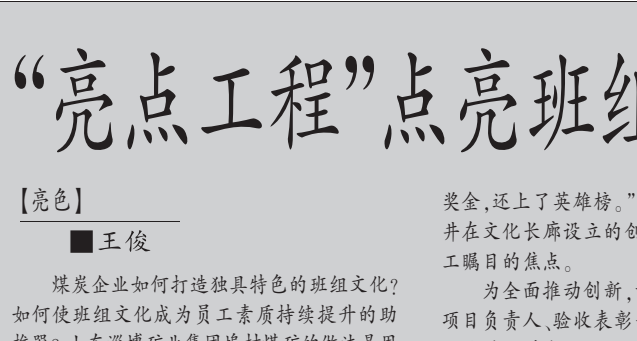
过去,空压站1号站班组只有一名安全员,负责主持一个班组安全会,做一下安全记录,辅助班长做好班组安全工作等。自从开展创建“企业文化标杆示范班组”以来,该班组选取了以“安全文化”为主题的创建工作。在班组开展了“人人都做安全值星员”活动,要求每个值星员工在值星周内,要对员工的各项生产工作活动进行安全提醒、监督、监护,认真巡检,发现问题和隐患,及时纠正和整改。通过活动的开展,提高了值星员对各类事故的分析和处理能力,增长其自身的安全技能素质,同时员工自保、联保、互保工作真正见到了实效。

“这些安全文化警句都是我们自己提炼出来的

的,在实际操作中当然记得牢啊!我的警句还上了墙呢!”空压站3号站班组成员闫晓柱一边给笔者翻看着《员工安全文化格言汇总》一边自豪地说。

过去,一些安全文化警句全是书本上抄来的,有的不适合本岗位使用,所以员工大多都不爱看,更别提记在脑子里了。如今,安全文化警句不再照搬书本,而是在员工中广泛征集,由员工自己提炼,车间还将员工自己提炼的安全文化警句编制成册,发放到各班组,并从中选出与岗位紧密相关的安全警句,配上编写者的照片,制作成宣传板悬挂于厂房和值班室内,如:“安全值星员责任心强,保你、保他(她)、保大家”“安全供风在心中,精心操作每分钟”“耳罩、手套、安全帽,做好防范很重要”等等,每当班组成员看到这些警句的时候,既有亲切感,更有自豪感,使安全文化警句增添了更强的生命力,员工记得牢,也更乐意遵守,真是小变化添了大活力。

贵在坚持



“亮点工程”点亮班组文化

【亮色】

■王俊

煤炭企业如何打造独具特色的班组文化?如何使班组文化成为员工素质持续提升的助推器?山东淄博矿业集团埠村煤矿的做法是用“亮点工程”,为班组文化建设频增亮点。

素质“金字塔”亮起来

走进埠村煤矿井下,员工佩戴的星级标志牌分外夺目,“星越多,代表员工的技能越高,待遇越高。”矿党委书记郝恒斌介绍说。

从两年前开始,该矿创造性地推行了“QPC素质金字塔攀升工程”,以每个区队作为一个素质“金字塔”,以知识考试、技能测定、群众评议、绩效考核的四合一评价为基本依据,每个季度进行一轮综合考评,由高到低排出首席员工及五、四、三、二、一、零星级员工七个档次,根据档次确定奖励,同时档次还作为岗位调整的重要依据,让员工尝到素质提升的甜头。该矿还规定,员工必须佩戴与本人级别相同的星级标志牌上岗,增强提升素质的荣誉感和责任感。

他们还整合形成了“考、测、评、核”四轮驱动的动力机制。考,就是以考促学提升员工理论素质。测,就是以现场测定鼓励员工技能提升。评,就是以群众评议激励员工素质提升。核,就是以绩效考核促进效能提升。评出全矿采掘机运通十大“权威首席员工”,矿统一命名,并组织专人整理精优作业法进行推广,使素质“金字塔”越来越亮。

创新能手香起来

“现在的班组创新能手越来越吃香,多拿

奖金,还上了英雄榜。”前不久,埠村煤矿二号井在文化长廊设立的创新能手英雄榜成为员工瞩目的焦点。

为全面推动创新,该矿建立了课题招标、项目负责人、验收表彰等工作机制,为班组创新能手搭建起了平台。2007年以来,以薄煤层综采为代表的30余项创新成果荣获集团公司及以上科技、管理创新奖,产生的效益达1000多万元。今年以来,他们按照英雄行动的思路,对评选确认的42项创新成果进行了大张旗鼓地表彰,每项成果奖励现金500元,并以主创者的名字命名,在宣传橱窗设立了英雄榜,制作了创新成果灯箱,分别安设在井、厂区醒目位置,引来众人驻足观看。创新能手有名有利,成了企业的香饽饽。

“精英品牌”树起来

在淄矿集团乃至全国煤炭系统一提起“矿山洋振超”,人们会不约而同地说出一个响亮名字——李传忠。这是埠村煤矿精心打造“精英品牌”结出的硕果。

李传忠是埠村煤矿二号井下运队维修班班长,他平时爱学习,肯钻研,练就了一手“手到病除”的绝活。发现这一典型后,该矿精心培育,拿出专款为他购买学习资料和试验器材。在矿井的支持下,他先后成功地研制出了“电机车智能报警装置”、“节能型闪烁式矿车尾灯”等30多项技术革新成果,其中“电机车固态照明研制与应用”获得国家专利。矿上成立了“李传忠科技创新小组”,设立了“李传忠科研工作室”,让他发挥传帮带作用。成功推荐他先后荣获集团公司劳动模范、“十大青年标兵”、“振兴淄博劳动奖章”和全国煤炭劳动模范荣誉称号。对他的事迹进行挖掘提炼,总结出了“超越自己、永不屈服、刻苦钻研、追求卓越”的传忠精神。通过举行事迹巡回报告会、媒体宣传等形式,对他的事迹进行大张旗鼓地宣传,在班组内掀起了“学李洋振超、学李传忠”活动热潮。

“四字诀”塑造班组文化

【自述】

■王东风口述 刘多明整理

我叫王东风,是陕西成长武亭南煤业有限责任公司生产准备队的班长。在班组管理实践中,我坚持运用比、学、赶、帮四字诀,打造出自己独特的管理模式。

“比”字诀。员工之间没有比较就不知道不足,认识不到不足就不会进步。于是,我在班组内广泛开展“与先进员工比,查找不足;与其他员工比,借鉴经验”竞赛活动,提高班组员工的安全、技能素质。去年毕业的李××刚到我们班时,认为自己是大中专毕业生,在现场干活有点屈才。通过与老员工相比,他看到了自己实践技能的匮乏,开始在中干中、干中学,很快成为班组的技术业务骨干。

“学”字诀。灵活多样的学习方法是提高学习兴趣的基础。我注重改进职工学习的方式方法,坚持采用班前会学习和班后会总结、现场互动等方式,注重提高班组员工的整体素质。班前会上,采取有奖问答、相互提问、击鼓传花等方法,组织员工学习安全、业务和技术知识;班后会上,针对当班出现的问题,有针对性地进行分析,让员工明白问题出现的原因和处理问题的方法,杜绝同类问题重复出现;工作现场,组织鼓励班组员工互相提醒、相互交流经验和不足,形成了互动学习共同提高的良好氛围。

“赶”字诀。我鼓励大家大胆进行小改小革,一班人开动脑筋想办法,积极献计献策。103综放工作面回撤时,职工曾思云提出“在顺槽铁路枕木下铺设铁板”的建议,较好地解决了巷道底枕木的难题。在撤面、安装工作中,我们不断优化撤面、搬家、安装等工艺,改进端头架推移方式、顺槽超前支护形式等,既提高了综采工作面的撤面、安装速度,又保证了安全和工作质量。

“帮”字诀。团结互助、相互配合、互创条件是创建和谐的基础。在我们班组,谁家有个大事小情,大家都放在心上,共同支持、帮助她,真正形成了想员工之所想,急员工之所急,帮员工所需,营造和谐友爱氛围的良好氛围。2007年12月,员工盛连强患病住院,大伙自发捐款2000多元,缓解了盛连强的燃眉之急。

同时,我还逐步健全完善班组各项规章制度,实行制度化、规范化管理。将班组事务及时公开,让班组工作和工资分配真正达到公平、公正、公开、透明。

周宗波又腼腆地笑起来。