INC. 班组摄影·30年班组巨变25:08岁末班组

■本期主持人:江苏华电扬州发电有限公司 马 俊

主持词 又到岁末,我们班组员工也自然进入总结、盘点、评先等年底常规性工作的忙碌中。然而,与往年不同的是,此时是改革开放第30个年头的岁末,空气中不免多了些对以往岁月的回顾、对未来前景瞻望的气息,我们也多了些不同寻常的感悟。扫描记忆,曾经的竞争、奋斗、挑战、迎战以及攻坚克难、学技练兵、科学管理、创新创效……不管凝结的是经验、成果、辉煌还是教训、遗憾、困惑,都是我们人生经历中宝贵的财富,于是,定格2008的岁末班组,也就有了特别的意义!

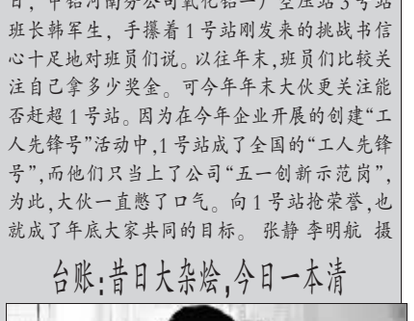
盘点:以往比奖金,如今抢荣誉

"我不信超不过他们!大家加油!"12月9日,中铝河南分公司氧化铝一厂空压站3号站班长韩军生,手攥着1号站刚发来的挑战书信心十足地对班员们说。以往年末,班员们比较关注自己拿多少奖金。可今年年末大伙更关注能否赶超1号站。因为在今年企业开展的创建"工人先锋号"活动中,1号站成了全国的"工人先锋号",而他们只当上了公司"五一创新示范岗",为此,大伙一直憋了口气。向1号站抢荣誉,也就成了年底大家共同的目标。 张静 李明航 摄

台账:昔日大杂烩,今日一本清

一到年底查台账,武汉铁路局麻城工务段商城线桥车间的管理者们脑袋就摇得像拨浪鼓:一摞大杂烩,不知该看哪儿。可今年底他们开心了,车间为规范管内7个班组的台账管理所采取的细化措施见了效,文档创建分门别类,一个文种对应一个文件夹,一目了然。12月9日,该车间固始线桥工区工长张文武边对刚收到的文件进行打孔分类装订,边赞叹科学管理台账的好处。 李小敏 摄

总结:以前说成绩,今年提建议



我建议加大废旧材料再利用的管理力度、我建议在工艺参数找潜力,提高工作效率……12月9日,重庆能源集团打通一矿掘进4队的员工们纷纷提建议。过去班组岁末做总结,员工们都习惯于说说成绩,今年底,全球爆发的经济危机让大家有了危机感和责任感,自觉地去做与企业共渡难关的准备,于是,年底总结变年底建议。 杨毅 胡明军 摄

评先:过去领导定,今天员工选

12月10日,重庆能源集团南桐矿业供应分公司装卸班开始评选2008年分公司先进、标兵,18名员工来到班组会议室,为让自己心服口服的人投了郑重的一票。过去年终评先,都是上级领导内定提名,然后由大家举手表决。有人对提名者即便不同意,因碍于情面也违心举手,但事后却对评先意见很多。今年,该班改变评先方法,让员工投票评选自己认可的人,大家认为这才称了自己的心。 万梅 程佳丽 摄

工作:过去应付检查,现今抓安全

以前一到年底,先要忙检查和评比,填那摞台账,处理返工修,做春运准备等,无法集中精力抓安全。12月10日,武汉铁路局襄樊电务段襄樊检测组工长杨军艳和信号工赵向阳在驾驶室里边更换机车"黑匣子"数据芯片,边对笔者念叨。他们都感觉到今年与以往的不同:班组采取优化整合工作项目、为班组长减负、提升职工素质等举措,让班组工作主次分明,安全在先。 王樊明 摄

INC. 热点聚焦·侃谈班组30年之26:透视班组文化(下) 主题策划:深圳联明坪山冷气制品厂 胡铁祥

班组文化:构筑企业和谐大厦

【主持人评】

■ 胡铁祥

未来的企业是文化!显而易见,此话好说却不好做。落脚于班组的文化究竟以何种形态存在,以何种方式发展?在企业班组文化建设结构、组织方式、运行方式和管理方式均已发生变化的今天,的确需要我们打破僵化的思维定式,走出传统的运转氛围,改变班组的运转条件和生态环境,研究、探索班组文化变革的方向。

从一连三期对班组文化这一主题的探讨中我们逐渐明了:班组文化是由我们班组职工创造,为我们服务、助我们成长、给我们生活享受的文化。随着企业改革和发展的快速推进,班组文化建设也将面临全新的挑战,我们应当立足增强班组运行活力,提高班组组织素质,完善班组管理职能,形成系统的、动态的、持久的学习机制,不断用新的知识、技能、习惯、理念体系整合班组的知识结构和文化状态;应当秉承共享、互助、共进的理念,在观念、制度、技术、管理等方面实现创新空间,从而保障安全生产和安全生活,使班组文化转化成为职工具有充分自觉、自重和自律的行为,实现职工自我管理的跨越。

目前,我们正致力于创建和谐企业,企业的和谐应该体现在生产安全、生活安定、资源节约、环境友好、人气旺盛、充满活力等方面。毫无疑问,班组文化建设则是垒筑企业和谐大厦的重要元素。创建良好的班组文化,就要把公平、公正作为处理班组职工之间关系的标尺,把诚信友爱作为处理班组职工关系的基本准则,把充分激发每位职工的活力作为奋斗目标的基础,从而最终实现"务实和谐、同心跨越"。

展望未来,新形势下的班组文化建设有了新的理论内涵和实践意义。在"以人为本"的战略高度下,落实科学发展观,全面应对企业组织变革和管理变革,重新认识和理顺班组与企业、职工与班组等一系列关系,使班组文化建设朝着现代化、规范化、有序化、人性化的方向健康发展。

如何把制度管理变为职工的自觉约束甚至习惯行为?中国运载火箭技术研究院的班组职工用创建班组特色文化的成功操作告诉人们:只有当制度真正规范一种行为、养成一种习惯、形成一种思想时,才能真正形成班组的核心文化,而由制度转变为习惯的关键,便是把触摸职工心灵的思想交流贯穿于执行制度过程的始终

班组转型:从制度管理到文化管理

【记者观察】

■本报记者 张 敏

12月3日,记者走进中国运载火箭技术研究院,在宁静、严肃的气氛中,开始接触营造这种气氛的班组,感受百花齐放,各呈特色的班组文化。

该技术研究院一院有54个单位、1856个班组,每个班组都是根据本班不同的业务特点创造自己的班组文化,有的凝重高远,有的恬静幽深,有的轻松欢快,有的简洁流畅……而不同的文化风格却都有着相同的文化表现力:活力四射!在这条生命力欢畅跃动的文化之河中顺流而下,记者在其源头感受到今日班组文化由制度管理到文化管理的靓丽转身——

静水流深 润物无声

特车事业部十五所科技信息班组的业务内容是翻译、检索、成果管理等,要求情报人员潜心钻研,具有扎实丰厚的专业底蕴。根据这一特点培育出的班组文化其内容特色是:静水流深。全班人员沉浸在这样的文化形态中启迪心智、追求和谐。

专利检索,有时一个专利说明有上百页,需要一页一页下载,工作过程很枯燥,就在大家都想找到一种简便的方法时,这天,陈大川高兴地跳起来:"快来看!这个好用,从这里搜索……"他边说着边把找寻、下载的软件和使用方法告诉了大家。这种组内知识共享的做法已成为科技信息组七名职工的工作习惯。

"以前是制度要大家这样做,现在是大家自觉自愿地这样做。"组长周媛说。

而由制度转变为习惯,要靠大家对班组文化的共同感知。周媛说:"在这个过程中,我是用与组员不断交心的方法和自身行动让大家逐渐接受的。"

塔河采油二厂金牌团队文化有魅力

成立七年、连续三次被中石化评为金牌采油队的塔河采油二厂采油一队一直致力于企业文化建设,培育富有现代企业意识、科学发展观念和团结、进取、积极向上的班组文化,初步形成了文化建设体系和团队文化氛围,使队伍的凝聚力、激励力、约束力、导向力、辐射力大大增强,有力地促进了增储上产,连续六年实现百万吨产量,连续七年实现超产。 李高波 李守虎 摄

周媛所说的方法就是把制度化的"物"的尺度变为职工自主自觉的"心灵"尺度,用润物细无声的心灵交流,把思想政治工作贯穿于执行制度的始终,对个别不遵守规章制度的职工,主要是耐心的说服教育,这个过程不要怕反复,也不要动不动就罚款、扣奖金。这个话题让 周媛想起13年前她刚进班组时的情景。

当时,中国航天事业正处于低谷,研究所人才流失严重。她的很多同学纷纷到外企或出国。就在她感到前程未卜时,老组长对她说:"我国航天事业的发展前景是光明的,而做情报工作想要出成绩就一定要踏踏实实潜心钻研,更要耐得住寂寞和外界的诱惑。"这话让她曾想躁动的心回归于如水般的沉静。没有大道理,没有硬性制度,可她却留了下来,耐住了寂寞,在班组文化氛围的熏陶中,沉入"水"中刻苦钻研,在很短的时间里就了解了所内所有的技术专业,引进了大量科技资料,为后来研究所将特种车作为发展主业做出了情报人员的贡献。

她担任班组组长后,一遇到违反班组制度的人和事,她就会学着老组长的样子循循善诱地做工作,了解原因再慢慢引导,绝不用制度惩罚。慢慢地,班组的工作特点和职工的性格特征竟相互同化、交融,构绘出一幅静水流深,润物无声的美丽图画。

长期潜移默化、深入细致的思想引导,让班组职工从心里接受、理解了约束自己的各项制度,并把这些制度内容融成自己的行为习惯。

挑战高端 追求成功

一部十一室班组的业务内容是弹道设计,弹道设计决定了火箭怎么飞,其探索的对象是太阳系的诸多特性。根据这个业务特点,这个团队的组员们设计了弹道特色文化。把班组成员比作行星,根据每颗行星都有独到运行轨道的特点,让众多行星构成太阳系大家庭。以达到每个人都自觉主动做好每一件事,从而实现同心同德、齐心协力、同步谐振进而使班组成为有思想有灵魂的有机生命体的目的。

"怎么才能减小火箭飞行中的气动载荷?""火箭高空风补偿的最新方法是什么……"12月3日下午,刚刚参加成功发射"神舟"七号载人飞船的中国运载火箭技术研究院一院一部十一室的班组职工,此时又在进行火箭高空风补偿设计方案研讨,副组长何巍博士向主讲人周天帅硕士的提问,把研讨会主题推向高端……

"像这样不同业务内容的研讨、交流在班组中会随时展开,而且不讨论出满意的结果,无论多晚大家都不会离开。没有制度要求,都是自觉自愿的。"班长陈风雨介绍。

记者从采访中看出,这个团队所表现出的"挑战高端、追求成功"的文化特质,是通过加强凝聚力,把曾经的制度转变为职工工作习惯实现的。具体做法就是:努力提高本组的科研水平,让职工充分体现自身价值,使职工看到曾经遵守制度的作用不仅使自身修养水平提高,而且还能看到实实在在的科研成果,这对他们来说,是最大的回报。

加强凝聚力首先是"把工作中的外围打扫干净。"陈风雨说。在这个班组里,无论谁家有了事,比如人际关系需要理顺,买房子、装修等活怎么干等,都是让大家共同出主意,时间长了,职工们竟然习惯了用好的工作方式设计、安排家庭生活,用好的家庭生活思路和习惯去处理工作矛盾和人际关系,从而实现了快乐生活、快乐工作的一体化。

除此以外,"技术问题从来不推到组外解决,一定要在组内解决,不仅解决,而且还要把中国从没有的航天技术研究到顶级水平。这里的每个职工都明白:如果在这个岗位做不好,就意味着哪天火箭就掉下来了……前辈是这样做的,我们也毫不含糊。"30岁的陈风雨说起自己班组追求创新、做到最好的文化内容时神色尤为激动。

陈风雨在与大伙一起研究弹道技术的同时,还根据弹道原理,把15个人形容成15颗行星围饶班组"追求创新、进取"的共同理念和精神创建班组文化。他还注重每位职工的活力和个性发挥,针对每一位职工的特点开展职业生涯设计,实行异化管理,使每一位职工沿着最合适的"轨道"不断前进。

目前,这个班组几乎每人都有自己的科研成果,有的成果甚至达到世界高端领域水平。

"当我们有所懈怠的时候,这个文化氛围是绝不允许的。"陈风雨说。

一流企业靠文化管人——记者曾听到的这一前沿性说法,如今在这里看到了足以印证的事实。"把制度管理变为员工的行为习惯,这里面就是文化在起作用。"研究院工会副主席钱玲对记者说。

团队协作

·漫画连载·

【特色长廊】

根深方枝繁叶茂 30年的改革开放催生枝繁叶茂的班组文化

■张国强 郑岩

回顾改革开放三十年我国企业发展的巨大成就,班组文化建设可谓功不可没。随着文化在班组的繁荣和发展,文化在班组的着陆,使企业发展夯实了根基,展注入了绵绵不绝的澎湃动力。

大哲学家柏拉图说,树的根须深扎在泥土中,才能吸收生命需要的每一种养料。文化建设又何尝不是如此,只有根扎得更深一些,更实一些,才能吸收更多土里的养分。

笔者认为,新形势下,改进和加强班组文化建设重点要做好三方面的工作。

首先,班组文化建设要注重形式和内容的统一,使文化硬件的建设为创建职工文化需求的内涵服务,坚持两手都要硬,使班组既有亮丽的金字文化招牌,又酿造润物无声、喜闻乐见的文化氛围。

其次,班组文化建设要立足班组特色,创造适合班组的文化。需扎根基层、贴近职工,只有根植班组,在班组生根发芽,才能成长为巍然屹立的长青树。

第三,企业管理者要加强引导,发挥班组文化的作用。管理者要不间断地做好调查研究工作,引导职工全员参与文化建设并适时做好纠偏工作,把班组建设成职工喜闻乐见、陶冶情操、甘之如饴的精神家园。

注重"四要素"

■孙建文

班组文化创造和形成的过程,也是企业不断发展,职工向心力和凝聚力不断提高的过程,展望未来,班组文化建设没有固定模式和成熟模型,我们必须抓住关键,不断规范提升:

一要贴近管理。班组文化的最终目的是要创效,要把文化与生产结合起来,使二者相互融合,在生产中体现文化,文化中融入先进生产和管理理念,切实增进管理,提高效益,推动发展。

二要以人为本。创造能关注职工需要,凝聚班组职工力量的人本文化、和谐文化,为充分发挥职工的聪明才智创造最佳文化氛围。

三要全员参与。班组文化体现了班组员工的共同价值观和行为趋向,事关企业长远发展,需要领导重视,全员参与。领导要重视班组文化的规范提升,职工要参与班组文化的创新,不断为班组文化建设注入生机和活力。

四要特色鲜明。特色就是生命,要把班组文化的塑造与企业文化建设及整体企业形象的塑造紧密结合,锤炼出独具个性特色的班组名片。

建设"心理银行"

■陈良栋 宁建民

山东新汶矿业集团华丰煤矿注重对职工的人文关怀,不但在物质上增加职工收入,而且为职工建起"心理银行":

让员工有满意感。班组长要融入员工队伍之中,着重"设计师"角色,淡化"指挥家"角色,营造具有"人情味"的工作环境,对班组员工提出的问题,在权限范围内,如果是条件成熟能够立即解决的,就全力解决绝不拖延;如果是情况尚不清楚的问题,就抓紧落实尽快拿出解决意见;如果是涉及职工长远利益的问题,就未雨绸缪民主地制定工作预案;如果是力所不能及或短期内不能解决的问题,就给班组员工做好深入细致的思想政治工作,向班组员工解释清楚,争取班组员工的理解和支持,从而让班组里的关系融洽,共同打造优秀团队。

让员工有归属感。运用情感内化机制进行班组文化建设,班组长要以身作则、尊重员工,增强班组员工的主人翁意识,加强与员工的交流沟通,集思广益,动之以情,晓之以理,不搞"一言堂",让班组变得更加民主、和谐,确保优秀员工进得来、留得住、用得上。

让员工有成就感。班组要积极创造条件,充分运用各种机制,为职工搭建成长、成才、成功的平台,让员工提升自身综合素质的愿望得以实现、让员工不断追求进步的愿望得以实现、让员工成就事业的愿望得以实现,在班组里营造浓厚的争先创优氛围。

谱写"家"音符

■邓俊德

12月8日上午,笔者来到武汉铁路局襄樊北机务段襄樊运用车间整备场采访,看见SS7型053号机车火车司机张云涛正忙着将一个大红的中国结系在司机室内,配班的司机刘志刚则在旁摆一篮花,不足2平方米的司机室内散发着家的气息。

原来,火车司机们总是向段上提意见,要求配这配那。可当段上给司机室内配备了空调、冰箱、微波炉等设施后,司机室的档次提高了,司机们却又感到这里缺少了自己的特色,于是,大家自己掏钱、自己动手,把司机室装成温馨、舒心的小家。这不正是职工对"家"文化的期待吗?

离开整备场,笔者来到派班室,正赶上该段襄樊运用车间谢清松机班出勤,当谢师傅的食指触碰到出勤指纹仪时,旁边电脑显示屏上立即显示出其妻子的画面和温情的话语:"老公,你安心开车,注意安全,家里一切有我照顾。"听了妻子的嘱咐后,谢师傅笑眯眯地上班去了。

烙着"家"特色的班组文化让火车司机在感受亲情的同时,更深深地体会着安全才是幸福的真谛。

营造班组和谐精神家园

■刘浩军 黄小红

为改变过去盲目效仿形式化的、独断专行家长式的、单打独斗式的、短视偏激的班组文化,江西省永丰县变电站着力在四个方面进行了有益实践。

发挥班组长的在班组文化中的"旗帜"作用 抓班组长"信立业、廉立身、公立形"的行为表率作用和行为沟通作用。大力倡导"在思想、工作和作风上全体职工向班组长看齐",久而久之,班组长成了职工心目中的"旗帜"。

培育班组文化之魂 概括提炼出了富有时代特征、符合企业实际的"安全为本、真诚服务、求实创新、追求卓越"的班组精神,并编写出了各类人员的职业道德规范,使职工达到工作同为、步调一致的目的。将先进人物汇编成《英模谱》,对职工进行爱国爱企教育,培养职工健康向上的生活方式。旗帜鲜明地告诉职工企业推崇什么,鼓励什么,反对什么,倡导和弘扬企业精神主旋律。

优化和再造班组管理流程 将班组文化创新的重点放在了"围绕企业目标的实现,进行各种班组管理流程的优化和再造"上。确立了"科技兴企、人才强电、优质服务品牌和班组文化建设"四大发展战略,并相应制定了《科技兴企规划》、《人才强电战略培训规划》和《优质服务品牌战略规划》,紧紧抓住"人才、文化、服务、科技"四大核心元素,着力打造企业复兴的飞轮。

营造"人企合一"的班组文化环境 人和企业之间的关系是一种互为依存,互为前提的关系。因此,工会不断调和职工个人与企业之间的利益矛盾,使两者在目标和利益上尽可能达到一致,最终实现企业和个人利益的最大化。每年对班组长、生产人员进行测评、考试,综合成绩前10名者予以重用,为职工成才搭建平台。挖掘企业内部人力资源,加大人才开发和培训力度。建立了"职工学习(培训)—工作—再学习(再培训)—再工作"的职工终身教育学习机制。坚持组织开展技术比武和技术练兵活动。全面加强职工素质教育,为职工创造多种学习机会。一方面通过政策引导,让职工参加高层次的学习和培训。鼓励职工参加不同层次的国民序列学历教育等有效途径,不断提高职工的科学文化和理论知识水平。另一方面通过实施培养能手队伍,大力培育运行、检修、试验、保护等各个岗位上的技术骨干。

如今,"成就自我,回报企业"已在职工中形成共识,"人企合一"的班组文化建设,为职工们营造了和谐的精神家园。

"三变"打造班组安全培训文化

■刘多明

陕西长武亭南煤业有限责任公司用"三变"打造班组安全培训文化,让持续提升成为每名员工的自觉行动。

班前学习变为"唠家常" 12月8日中午,笔者来到陕西长武亭南煤业有限责任公司综采队学习室,发现陈德洪班的员工正围着区队技术员陈宜惠问这问那。此刻是员工班前学习时间,可为什么员工们在聊天?班长陈德洪告诉笔者,这是他们班开展的师生互动式学习,自己感觉这种做法不但灵活,也大大提高了班组员工安全学习的自觉性。

"陈技术员,你说超前支护支柱时,为啥要让三用阀和顺槽平行?"青工万龙说出了自己的疑惑。"平行是为了便于回撤支柱搞好安全。"老工人陈宏兴接过了话头。

"陈师傅说得很对。"陈宜惠说。"万龙你说说咱们综放工作面的工艺流程?""这个我当然知道,割煤、移架嘛。"

"还有推前部刮板输送机、放顶煤、拉后部刮板输送机。"员工刘德先给予了补充。

班前学习结束了,员工们好像还有好多话要说。"我参加过多种方式的培训,感觉这种效果最好,不经意间便将知识学到手了。"综采队员工万龙意犹未尽地告诉笔者说。

井下现场变课堂 "锚杆安装前要将孔壁冲洗干净,逐块放入树脂锚固剂,然后用锚杆将锚固剂推至孔底后启动锚杆机搅拌……"12月5日,在陕西长武亭南煤业有限责任公司综掘一队施工的201运输顺槽,老员工张运刚正在手把手地教授年轻员工陈禄锚杆的支护程序。

班长路秀全介绍,他们班每天安排一名业务比较全面的老员工,针对员工在现场存在的操作技能、技术规范等不熟练不掌握的问题,及时给予指导、讲解。职工们说:井下课堂采用实物教学针对性强,在施工现场学习实践知识,让人学起来容易,掌握得很快。

培训变为看"电影" 程学星是陕西长武亭南煤业有限责任公司综掘二队李兴业班的员工,曾因文化程度低、安全学习不积极成为区队的违章"专业户"。可如今,班里放映的"安全小电影"改变了程学星,他不仅不违章了,而且还成为班组的业务骨干。"安全小电影"是公司投资5000多元购买的《煤矿安全生产应知应会300问》、《矿工井下避灾50招》等安全教育电视片,公司为各区队配备了DVD影碟机,让各个班组利用班前、班后会等时间自行播放,对员工进行安全演示教育。

综掘二队党支部书记王玲说:"'安全小电影'采用真实案例录像和演员表演、动画模拟加上声音或字幕提示等形式,让员工直观地了解事故,汲取教训,学习安全知识,效果非常明显。"

每周一晚20时,本刊编辑将与全国各地的通讯员相聚中国企业员工互动平台(http://www.bztdxxl.com)聊天室,总结上期稿件优劣得失,商定下期版面报道主题,欢迎大家参与。

聊天室网址:http://chatbztdxxl.com

本刊在线阅读电子期刊《白领·蓝领》最新一期已出版,欢迎广大班组员工在线阅读。

网址:http://bookbztdxxl.com