

精细化管理,要求管理工作做到制度化、格式化、程式化,强调执行力。作为一种先进的管理文化和管理方式,精细化管理让越来越多的班组职工有了用武之地

INC. 热点聚焦

5月11日晚8时,全国各地企业的68名职工聚于“中企互动”聊天室策划本期主题,具体名单和详细记录请看http://www.bztbxdx.com

奏响管理主旋律之·精细化管理(2)

登管理前台:精细化管理推你没商量

【主持人说】

■襄樊火车站丁于兵 王朴俊

解读:管精+管细=管住

5月12日,笔者走进襄樊火车站售票大厅,只见票房44名售票员一字排开,工作帽摆成一条线。监控器下,每名售票员娴熟地操作着电脑,在她们的身边,显眼地张贴着列车时刻表,一日作业标准等重要文件。

“我理解,精细化管理,就是要管精、管细。对工作中容易忽视的细枝末节多加注意,让企业从人治步入法治。但严格要求中还要有关爱。”襄樊火车站客运主任许荣说。

为了做到管精、管细,襄樊火车站近时期对班组管理提出具体要求:人员管理精细化、工作安排精细化、安全管理精细化和验收考核精细化。车站对全站所有班组按工作岗位进行了清理,对全站76个工种按工种制定了一日作业清单、一日作业标准,对所有工作岗位操作规程、工作质量、工作标准进行明确和量化,确保把最重要的东西管住。在管细上,班组结合窗口单位企业实际,针对工作安排、安全管理和验收考核等方面不易注意的细枝末节,进行细致入微的提前预想,量化的量化,能明确的明确,确保一点不差。车站还先后投资1000多万元,改造了全站所有单身宿舍、待宾室,为其配备了空调、彩电、洗衣机、席梦思床等物品,为倒班岗位配置微波炉,为夜班职工免费配送工作餐,从而实现班组、岗位、作业的标准化。

“精细化管理是管理的较高层次,管精加管细才能管住。”襄樊火车站站长赵国宏道出应有之义。

变身:由领导管变自己管

提到管理,很多人可能会在心中把管理与领导画等号,认为班组职工不过是被管理的对象,是被管理者。如今在襄樊火车站全面实施的班组精细化管理,推你没商量地把班组职工推向管理前台。

走进襄樊火车站运转三班笔者看到,调车场上职工们环环相扣,忙而不乱,以往那种干活靠人催、标准靠人盯的情景不见了。

说起以前,这个拥有36人的大班组走过管理弯路。开始是粗放式管理,工作都靠班组长一人抓。比如集体作业,班组长给个人分配任务后,要一直盯着职工们干活,坚持哪些程序、达到什么标准,什么程度需要返工,都得班组长盯着。渐渐地,有的职工有怨言,认为班组凡事靠人治,没有好的制度,于是,有人开始消极怠工,你盯紧了我就不干,一时没盯我就偷点懒。工作质量自然高不了。而班组里实行精细化管理后,每项作业都制定了具体的质量标准,有量化任务,有考核标准,班组长把任务讲明安排后,职工就会按照作业标准认真完成。

顺利地吧班组管理权限下移,让职工自己决定如何去完成任务,如何掌控工作的每个环节

成效:“精细化”催生企业绩效

笔者在襄樊火车站货运二班看到,上班后,班组长赵静把班组17人分成了4组,每组都是独立作业。“要是以前想都不敢想。”赵静感触:“精细化管理把班组管理效率放大,一个大班组可以当几个小班组用。”

精细化管理把车站原有的74个班组拆分成了126个小组,每个班组都独立面向市场开展营销。在管理成本不增加的情况下,一个月车站就扭亏为盈。

“精细化管理是一个双赢的选择。不仅提高了企业的管理效能,而且还推职工走上管理前台,成为管理能手,车站的经营效益以20%以上的速度递增就是最好的证明。”赵国宏说。

INC. 班组摄影·电影节2

■主持人: 咸阳宝石钢管钢绳有限公司 王毛键
中国企员工互动平台 王志民

主持人语 走在5月,带着劳动者的光荣、梦想与激情,我们班组职工正协力朝着下一个目标奋进——不停跳动的强金报国心,让我们以岗位为琴键,以行动和智慧奏和弦,唱响“咱们工人有力量”的时代强音;而时时事事感受到的企业深情关爱,又如一路绽放的鲜花令我们赏心悦目、身轻如燕。5月的节拍,就是我们前行路途中的“加油站”,让我们振作精神,增添后劲,迈出铿锵有力的脚步,展现新时代工人的新风采!

上下互动:职工学习爱“短平快”



“那位师傅回答:检查轨距和水平,在规定的检查点上按什么样的顺序进行?”“先轨距,后水平!”提问者话音刚落,答案就被抢答职工说出。这是5月13日上午武汉铁路局麻城工务段商城线桥车间职工与段安全法制宣讲团开展上下互动活动时的一个场景。以你问我答、上下互动的方式学习交流,使枯燥的安全知识、法制常识轻松记入职工脑海,比过去“你讲我听”有效、有用,受职工欢迎。 李小敏 摄

井前一瞥:瞬间记忆起长久作用



如何让井下的班组职工紧绷安全弦?河南煤业化工集团城郊煤矿将职工自编、自演的安全行为规范、手指口述等内容制作成光盘在井口候罐处循环播放,让大家在“有形有声”的环境中接受更加直观的安全教育。5月12日上午,综采一队职工在副井口候罐处观看《城郊矿手指口述示范片》时被摄入镜头,看到示范片中的主角就是身边同事,这些矿工的神情则更为专注和投入。 王 诚 摄

排队签名:传承精神更传递信心



5月12日下午2点28分,中铝河南分公司氧化铝一厂的200余名一线班组员工,拥聚厂办公楼前,在“珍爱生命、珍惜岗位、奉献企业、打赢降本增效攻坚战”条幅上郑重签下自己的名字。大家以此方式彼此提醒:战危机、闯难关要传承抗震救灾的坚强精神,更要坚定与企业同舟共济、共克时艰的信心。 王建华 刘志红 摄

赛场竞跑:催激情与斗志齐扬



中煤大也公司于5月9日举办的第十届职工田径运动会,因“危机侵袭、企业生产经营遭遇困境”这一背景而在职工眼中变得非同寻常。来自煤矿、实业、铁路、拓特机械厂等一线班组的400余职工,把田径场变成战危机、渡难关的竞技场,带着“更快、更高、更强”的追求起跑,握着“再大困难也难不倒”的自信、朝着“建设双亿吨级大型能源集团”的目标冲刺,运动会成了催发班组职工激情和斗志的动员会。 游庆来 摄

全员体检:身强体健聚班组力量



5月9日早,虎牌集团杭州虎牌中策电缆有限公司全体班组成员放下手中工作,接受由公司出资请来的专业体检机构进行的包括心电图、X光、B超、肝功能、内外科、妇科等8大项目体检。健康是效益是该公司的认知。为此,该公司年初就由每个班组按照各自工作性质和岗位特点制定实施健康计划,该计划还包括人身安全、健康教育、健康活动、职业病及传染病慢性病防治、心理咨询、健康档案等多项内容。 宋义 蔡林松 摄

陈泽民,重庆能源集团同华煤矿采煤一队队长,五大三粗的身躯上长着一颗圆溜溜的脑袋,一对黑眼珠总是不停地在眼眶内来回打转,员工们一个不算规范的细微动作、施工现场一点不合格的马虎眼,都逃不过他这双盯事的眼晴。只要他发现,就会连续不断地问:“为啥?为啥?”因此员工们送他绰号“为啥队长”

“为啥队长”为啥行?

【传奇人物】

■向良忠

“为啥队长”陈泽民在同华煤矿算得上一个响当当的人物,他所带领的队伍已连续7年多无安全事故,不仅安全质量标准化工作干得最好,员工收入也让人“眼红”,有人纳闷:看上去普普通通的他为啥恁行呢?

5月11日,与许多人有着一样疑问的笔者,跟这个“为啥队长”套近乎,想讨点真经,没想到他半天憋出的一句话让笔者扑哧笑了:“没得啥,只因我喜欢问为啥!”呵!这算哪门子答案?于是,笔者换上工作服,跟着他下了井。在皮带转载巷,陈泽民用灯光扫射了一周,便径直走到皮带司机跟前,指着撒水喷雾器问:“为啥中间那个喷嘴只出水不喷雾了?”

“检查过了,喷嘴坏了。”司机回答。

“那为啥不换呢?”

“工具箱里没有备用喷嘴。”

“为啥没有?”

【精细化管理现场捕捉】

下料班的“安全账”

【现场提醒1】危害源:厚钢板吊梁、卸车、上下板等选用钢丝绳与所承受的地位不符合。危害后果:吊物坠落伤人。消除危害的控制措施:起吊前首先计算出钢板的地位,绝对不能使用超负荷的钢丝绳吊梁。班组日常兼职安全员:高利锋。

【现场提醒2】危害源:钢板在堆放时大整齐不易吊梁。危害后果:吊板时脱钩而导致挤手。消除危害的控制措施:板材堆放时一定要留出空隙。班组日常兼职安全员:刘晓龙。

这是5月13日笔者在中国石油集团海洋工程有限公司金属结构建造事业部金属结构厂铆焊车间刘新峰下料班看到的由班组员工填写的“安全账”——《日检工作危害分析表》上的部分提醒。为使班组的每一位员工都能时刻绷紧“安全弦”,该班员工每人每天轮流当天“班组日常兼职安全员”,依照《日检工作危害分析表》所列的栏目并根据每天查找到的隐患认真填写,发现他人有违章行为则立即制止。每周一次的晨会上,刘新峰班长根据大家一周的汇总以及发现的新情况,新问题进行日常通报。在这样的精细化管理中,员工在日常工作中的安全意识逐渐提高,违章作业的职工越来越少。 孙吉伟

成本写实的“明白账”

“材料费省了多少,车间给相应的奖励,俺干劲能不大么?”5月8日,郑州客车车辆段维修班组长尹国坤手握着130元钱高兴地说。这钱,是上个月他为班组节约了600元材料费而得的奖励。

拿出省下材料费的一部分奖励职工,是该段建立成本写实制度的最初设想。进一步说,成本写实就是以建立制度为手段,通过精细化管理,不断加强车间班组核算,控制生产支出,全面落实科目标责任制,从而收到立竿见影的效果。

“一本明明白白的账目,能让职工看到‘眼前利益’,成本的价格就在那里放着,同时又有严格的制度把关,材料费用当然下来了。”该段段长四方告诉笔者,在成本写实制度的内容上,大到成套的电器设备,小到一颗螺丝钉

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员工互动平台(http://www.bztbxdx.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://chatbztbxdx.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://bookbztbxdx.com

的价钱,账目上都标得清清楚楚。

成本写实制度在执行之初也遇到过不小的麻烦。当时,该段新乡运用车间的材料费用不降反升,经调查发现出在了材料检修项目上。由于没有专人核实验修项目,时间一长,就存在填写不实的情况。于是,该段经研究,要求车间班组每周必须上报经济核算表、成本写实和成本分析表,规定车间干部每天必须下现场对包保班组材料使用进行检查,如发现填写不实就严格考核。从而解决了原来制度不够细致出现的账目虚报问题。

5月3日,该段车间电钳钳工组长组织人员修复电茶炉妒炉腐蚀漏水问题,班组获2000元奖励;5月6日,轴报组李强工长修复轴箱报警装置,获1500元奖励;5月11日,发电车库检修班蔡树森工长对电器元件试验台进行改造,节省材料费用15万元,获5000元奖励。这下,班组职工能不乐吗? 慕 岩

材耗“底牌”自己掌控

5月12日的学习会上,重庆能源集团石壕煤矿掘进622队李攀武班以安全最好、生产任务最多、材料消耗最低、98.7的总分,再获4月份“优胜班组”第一名,得1000元奖励。而该班连续获胜的“法宝”,就是李攀武常拿在手的那本《班组管理手册》。这本手册上不仅有员工信息、员工获奖登记、师徒结对情况,而且还有每周一题、每月一案、每月一考、班组进尺、材料消耗等,甚至还有班组员工的沟通记录。让笔者想不到的是,这本手册竟然是他和大伙制定的!

另一名班长祝伟告诉笔者,一直以来,班组管理都是领导在制定制度,可对员工真正想

要哪种管理,领导们并不很清楚。他指着上面的材料消耗登记一栏说:“原来,本班组的材料消耗多少,要到月底才晓得,还不知道是不是真的。而现在,我们将每天的消耗都登记上,自己算心里有底,不怕被‘蒙’!”

1至4月,该班月月超额完成生产任务,材料月月都有结余,安全上更是从原来的三人次受轻伤到如今没有发生一人受伤。 金银贵

定岗定分激活“休克鱼”

5月5日下午,安徽淮北颍桥矿综采一队生产班职工桑安民正在清理运煤皮带,看见远处巷道有灯光晃来,便小声嘀咕:“今天‘杀手’跟班,可千万别出事。”

没想到怕谁谁来,没多久就听见了他不愿听见的喊声:“皮带机头堆煤了,赶快来清理!”未人正是人称“杀手”的副队长李德军。桑安民立刻拿起铲子向百米外的皮带机头跑去。所幸发现及时,两人一阵忙活才把堵住皮带机头的煤歼清理了。擦完汗,桑安民看见李队长拉长的脸:“小桑,刚才还轻释了吗?那块大煤歼石你没处理掉?”不容解释,又是一句:“这会造成工作面停产的,队里规定怎么处罚的……我不罚你钱,明天你到改棚班干卧底。”啊?“杀手”怎么变了?桑安民惊奇。

2年前全矿刚投产时,就这一个综采队,人员也是由几个矿井拼凑而来,管理混乱,队伍一盘散沙。采煤面又在过断层,为确保当年500万吨产量,李德军不得不采取“熊停扣罚”之策,规定:职工违章违纪后,按违规性质及造成后果处以不同数额的罚款,此后,只要他一下井,大家都会互相通气:“杀手”来了,小心点!

如今,以人为本的管理思路让李德军反思过去的不足,感到“杀手”做不得。于是,他主持全队更新管理思路,采取了全新的定岗定分制。职工干什么岗就拿什么钱,比如煤机司机拿全队平均承包工资的110%,而没有技术只出力体的卧底工只能拿60%。违章违纪的职工就去干最苦最累钱最少的卧底活。这一招彻底激活“休克鱼”,出力不计奸的活,谁愿意干呀? 全体违章违纪率大幅下降。 邓伟峰

从定置到精细:步步为营

方明的“罚单”变成了陆■的奖励,因为方明未将从机车上拆卸下车的联结清洗、拭擦干净就上井了,是陆■发现并处置好的。襄樊电务段车载设备车间襄北库检组的精细化管理让职工感到新鲜。

襄樊电务段推行5S精细化管理,库检组并没有生搬硬套,而是独辟蹊径地从班组定置管理切入,把班组所有物品分成N片区落实到职工头上,负责一个片区的职工就是副组长。比如,班组的报架由姚培负责,谁私拆、撕毁报纸,他都有权制止、处理;反过来,谁发现姚培未及时更换,就可以给他画叉叉。每月底,被大家画叉最多的职工评为岗位明星。班组里人人有任务,个个会管理。

过去,料库一团乱,实行每一行每一格均有人落实管理后,变得干净、整洁的料库被单位立为标杆料库,召开现场会后,很多车间和班组长来学习、取经。随即,该班将这一做法运用于安全生产,成立了党、团员突击队对机车进行标准化整治,让机车密如蛛丝的联结线线有标志、节有套管,而且做到数线有方、捆扎有形,外露联结一律加线槽处理。然后就将标准化整治验收合格的机车让班组职工承包,每台机车在一个厂修的期限内,所有的成绩和问题由此一肩担。现在班组职工感触很深:原先上车处理故障,得拆密如蛛丝的联结来费工费力,耽误排除故障时间;现今上车处理故障,一目了然的联结,图纸都快用不上了。 王樊明

行为养成曲 该矿从细节处注重班组安全文化礼仪的培养。在井下92个班组中开展了班前安全宣誓、合唱安全歌、提醒一项提醒、嘱咐一句话等安全文化礼仪活动,建起200米长的安全文化走廊,8000米长的安全文化大巷,26个安全文化工作间,4条安全文化大道,16个安全文化活动室,使职工班前班后看到的、想到的是安全文化,养成了一举一动一规范至尊的良好习惯。

评议激励曲 这是把对班组管理做细做精做实的又一方面。该矿将班组长纳入干部队伍管理做为抓手,从班组长考核的主要条件,按德、能、勤、绩四方面,每年对班组长进行民主评议,从中学选优秀班组长并在政治上给待遇、精神上给鼓励。4年来,先后有26名班组长提升为区队长,76名班组长被评为矿、公司级劳动模范、生产工作标兵。综采一队二班班长郑海波、掘进一队班长高考中,分别荣获全国劳动模范、“五一劳动奖章”荣誉称号。2009年一季度,全矿原煤、洗精煤、总进尺等主要经济技术指标全线飘红。

精细化促家庭和睦

5月13日,笔者在安徽淮北供电公司渠沟供电所听到一个班组开展精细化管理,促电工张广辉家庭和睦的故事——

2年前,从小不习惯干家务的张广辉,总跟妻子吵架,经常要所长调解。去年4月,公司要求以环境卫生治理为起点,在基层供电所开展精细化管理,让员工形成整齐有序的环境概念。开始,大家怕干钱被动打扫,可当整洁舒适的环境带给大家愉悦的心情后,职工们开始主动整理了。一年后,大家养成了办公室内无烟头、无灰土的习惯。张光辉每次回家,拿起扫帚扫地;看见脏衣服就洗。媳妇高兴地问怎么回事?张光辉笑着说:“是精细化管理让俺改变了生活方式,家里干净利落,你不感觉舒服吗?”从此夫妻恩爱有加。葛成龙

