

INC. 班组摄影·8月抓拍2 石壕煤矿采煤621队荣获“安康杯”

回顾60年班组建设历程,总结60年班组工作成果,推广60年班组管理经典——中华人民共和国60载的辉煌历程,镶嵌着企业千万班组一路跟随,风雨跋涉的巨印

回望班组成长:三个历史阶段拾阶而上

【主持人说:本刊独家解析发布】

- 中国企业家互动平台 晓舟
- 中煤集团大屯煤电公司 游庆来
- 山东滨州盟威集团 许红岩
- 深圳联明坪山冷气候制品厂 胡铁祥

在中华人民共和国成立60周年之际,在我们伟大的祖国真正繁荣富强的同时,同样感受到中国班组的智慧和力量,共和国成立60年的辉煌历程,镶嵌着企业千万班组一路跟随,风雨跋涉的巨印。从工人日报“班组天地”对企业发展、班组成长历程的报道中,我们看到了班组成长的三个历史阶段:

第一个历史阶段(1949-1978)

社会主义建设发展初期

班组建设特点:按照上级指令性计划完成生产过程是企业管理的重点,并有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。

标志性班组:被誉为“我国班组建设的摇篮”的著名先进班组马恒昌小组、大庆王进喜率领的1205钻井队、郝建秀班组、赵梦桃班组、“毛泽东号”机车组等先进班组。这些班组是推动我国工业革命和企业进步的先锋和旗帜。

班长特质:一般都具备老黄牛精神,拼命干活,吃苦在前,享受在后,见困难上,见荣誉让,集体主义观念强。

职工追求:崇尚大公无私、白手起家、苦干实干、艰苦奋斗、努力完成上级交给的工作任务。

时代亮色:工人阶级是领导阶级,职工是国家和企业的主人翁。

新中国成立后,工人阶级当家做了主人,从20世纪50年代起,广大职工围绕保卫新中国,建设新中国开展了清仓查库、献纳器材、创造新纪录和先进生产者运动、班组建设,在班组管理工作中通过比学赶超,涌现出大批先进集体和先进人物,著名的如马恒昌小组、郝建秀小组、“毛泽东号”机车组等,他们都是各行各业的排头兵,是工人阶级的先锋。

名震全国的马恒昌小组,是中国通用技术集团旗下齐齐哈尔二机床(集团)有限责任公司机床厂第一车间的一个车工小组。小组自1949年4月28日组建60年来,始终坚持挑战自我,不断创新,累计完成96个5个月的工作量,实现革新成果1174项,采用先进技术151项,总结推广先进操作法102项,为国家和企业多创效益2000多万元。马恒昌小组曾在全国第一个试行班组民主管理,第一个组织工人技术研究会倡导班组民主革新,第一个组织开展全国劳动竞赛,第一个制定和完善班组管理制度,第一个实行岗位责任制而享誉全国工业战线,被誉为“我国班组建设的摇篮”、“中国工人阶级的旗帜”。

进入20世纪60年代,在党中央号召下,全国掀起工业学大庆运动,并在工交企业中开展了“五好”企业和“五好”职工竞赛活动,通过学大庆和五好竞赛,全国又涌现出一大批像铁人王进喜所带领的1205钻井队那样的基层先进集体和先进人物。先进的班组管理模式和在全国的企业中全面推广,大批先进集体和先进人物的涌现,有力地发挥了工人阶级的主力军作用和先锋作用,极大地推动了新中国的巩固和社会主义建设的发展。

第二个历史阶段(1978-2001)

改革开放时期,企业以经济建设为中心

班组建设特点:尽快适应企业转换经营机制,班组的组织方式、运行方式和管理方式快速改变,班组建设与管理不再单纯以完成工作计划为最终目的,以班组承包制和竞赛责任制为主要工作目标的班组逐渐增多,大多数班组开始搞经济核算,控制成本。

标志性班组:被誉为“抓斗大王”的包起帆所带领的上海国际港务集团吊钩班;上海电气液压启动有限公司液压泵厂李斌班;创出震惊世界航运界的“振超效率”、“振超精神”的许超所带领的青岛港前湾集港集装箱码头吊钩班。班长特质:具有较强的团队意识,应是懂经济、会管理、扛指标、能掐会算的能手,并开始走上创新性思维和科学管理之路。

职工追求:当技术能手,练技术绝活,追求岗位自学成才。

时代亮色:工人不再傻大黑粗,成为崛起的有知识、有技术的新型劳动者,是“十一五”建功立业的主力军。

1986年9月15日,中华全国总工会和原国家经委在北京召开第一次全国班组工作会议,会议交流了上海市和太原钢铁公司等一批先进班组的经验,首次集中表彰了296个全国先进班组的119个全国先进班组长,并给296个班组颁发了全国“五一劳动奖状”。这次会议还颁发了我国班组建设历史上第一个法规性质的文件《关于加强工业企业班组建设的意见》,同年12月1日,中华全国总工会、原国家经委、劳动人事部、全国职工教育管理委员会联合发出通知,要求对全国750多个班组的班组长进行文化、技术和班组工作基本知识的培训。至此,我国的班组建设工作,在工作目标、工作内容、工作标准、工作方法和活动内容、活动形式等方面都开始了逐步规范化的阶段。

1987年1月,工人日报创办了以“表彰班组职工喜怒哀乐、赞班组职工奉献精神、为班组建设传经送宝、帮班组职工释疑解惑”为宗旨的“班组天地”专刊,也是我国目前8大新闻媒体中唯一直接面向班组职工的报纸版面。截至

目前,已历经22周年,刊出952期,受到全国总工会主席王兆国的高度评价。2008年,中宣部出版的新闻阅评曾以“小天地作出大文章——工人日报班组天地热情歌颂改革开放30年”为主题,专门表扬了“班组天地”专刊。

1987年7月,全国总工会、原国家经委、中央电视台、工人日报、经济日报6家单位联合举办了全国班组建设优秀成果发布会,对外发布了20多家班组建设优秀成果,这不仅在全国企业产生了极大的反响,而且在全国班组建设的历史上具有划时代的意义。

第三个历史阶段(2001-2009)

中国加入WTO,国企进入国际经济舞台

班组建设特点:班组建设和管理开始站在以人为本的战略高度,追求品牌和个性,着力以建工人先锋号及学习型、团队型、创新型、安全型、自我管理型的高效班组,班组工作更注重科学化、制度化、人性化建设,出现一大批以班组组长姓名命名的团队、班组和流水线,并出现了由班组长创造的班组管理模式。

标志性班组:长春一汽创造了“王洪军轿车钣金快速修复法”、带出一支200多人的高技术能钣金修复队伍的全国优秀学习型班组王洪军班,东风汽车公司“国华班”,中国航天科技集团公司八院800所的“唐建平班组”,江铃汽车集团公司“袁政海班组”等。

班长特质:要适应建立现代企业制度的总体要求,做到工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化;要有很强的市场意识和为客户服务意识;要成为政治强、业务精、懂技术、会管理和具有现代企业意识的企业基层管理者;要会帮班组成员设置职业发展规划,为团队设立愿景;要具有个人魅力和感召力,能够凝聚团队成为朝同一个目标进取;要会运用先进管理模式和先进管理工具,把班组创建成善于创新、富有竞争力的企业细胞,让自己成为知识型、科技型、优秀管理型班组长。

职工追求:开始把做高级技师、首席工人、蓝领精英当成职业追求和人生奋斗的目标,出现了越来越多的以个人名字命名的操作法和创新成果。

时代亮色:当工人靠劳动致富成为现实,高级技工、蓝领精英成为高附加值、社会需求的人才。

2001年中国加入WTO后,中国企业正式进入国际经济大舞台,班组作为中国企业的基石在企业经济建设中发挥了重要的作用。与前两个阶段明显不同的是,这个阶段出现了许多由班组长创造的全国优秀的创新班组管理模式。其中著名的班组创新管理模式有:

宝钢梅钢公司的“351”班组建设体系,即通过班组建设,实现“提升效益、管理、创新三

三个阶段三个阶梯

班组政治地位不断提高60年来,党和国家领导人始终关心关注班组建设,在视察企业时多次深入到班组与职工面对面谈心交流,尤其近几年,温家宝总理先后三次到井下与班



2008年,中宣部出版的新闻阅评曾以“小天地作出大文章——工人日报班组天地热情歌颂改革开放30年”为主题,专门表扬了“班组天地”专刊。

个指标,增强员工的学习能力、创新产出能力、和谐沟通能力、自主管理能力、团队协作能力五种能力,把班组建设与国际先进的基层管理模式即作业长制的工作有机结合。

山东滨州渤海活塞集团和沈阳飞机制造公司班组“创争”活动实行班组“六星级”达标考核,倡导班组确立共同愿景,设定年度“学习、技能、创新、质量、精益、和谐”六个方面的努力目标,着力创建“六星级班组”建设工程。

中国移动广东公司创新班组管理的“活力100卓越班组建设”,从一个班组的视角对整个公司层面的PEM七大模块进行分解、优化和选择,进而将其塑造成为班组的日常工作规范,把企业所关注和思考的价值引导引、明确目标、战略落地、过程管理、资源配置、测量分析与改进以及班组工作结果等七个方面的管理流程利用系统数据不断改进。

海尔集团以班组为单位建设联合舰队式的SBU团队,班组升级达标,OE管理法人,人单合一模式等。

2006年8月28日,国资委在人民大会堂召开“创建学习型红旗班组(科室),争做知识型先进职工”表彰推进会,国资委主任李荣融在会上强调,看企业有没有竞争力,关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基础,企业的腾飞就是一句空话。如果班组建设搞不好,企业可以兴旺一时,但绝不会持久。

60年间,班组建设在创新中发展。尽管我们也曾遭受挫折,通过打击、走弯路、绕圈子,但是解放思想,科学发展的方向一直未变。今天,我国无数企业特色班组在改革开放的大潮中百舸争流,百花齐放,满怀信心地走上新的征程。

班组管理水平不断提升60年来,班组管理经验不断丰富,班组管理水平不断提升。尤其近30年来,班组管理早已从“抓革命、促生产”、“大干快上,力争上游”到“比干劲、比产量、比奉献”再到“学文化、学技术、学管理”,班组管理从由单一型、劳动型、粗放型逐步向技术型、自主型、规范型、精细型、科学型、学习型转变。全国各行各业结合自身特点广泛开展“红旗班组、文明班组、五型班组、四好班组、十佳标杆班组、学习型班组”等一系列创建活动,班组管理经验交流,班组安全经验分享、送技术知识进班组、我为班组发展建言献策等吸引了班组成员广泛参与,同时班组长民主管理、思想政治工作、学习宣传、安全管理等一系列贴近班组的管理制度不断得到完善和丰富。随着中国国门的打开,更多的班组把国外的先进管理经验引入班组,班组管理呈现百花齐放的生动局面。

班组平台作用不断发挥 撤开班组管理

60年来的历史,不难发现以班组为平台培养了无数优秀人物,如铁人王进喜、奋不顾身抢救国家财产的女班长向秀丽、节约能手孟泰、文明服务标兵李素丽、新时期专家型技术工人奚铁成等等,他们是各个时期的杰出代表,正是他们肩负起改造旧世界、建立新天地,建设有中国特色社会主义的伟大历史重任,在中国经济建设中发挥了巨大的作用。无论是国家“五年规划”的顺利完成,还是GDP的逐年攀升,无论是西藏铁路通车,还是神七飞天,无论是在国家三年困难时期,还是今年的金融危机风暴,都凝聚着全国一个班组的智慧和力量,是各行各业的班组职工,从制造一颗螺丝钉开始,从纺好每一根纱开始,从挖出每一块煤开始……用热情和汗水谱写了新中国建设的光辉历史。

300多名优秀班组长 共话“与共和国一起成长”

【现场新闻】

马俊 彭娇妍

7月18日,来自机械制造、石油化工、航空航天、电力等不同行业的12个省市30多家企业的300余名优秀班组长汇聚内蒙古第一机械集团公司,与工人日报企业周刊“班组天地”专刊和内蒙古一机的优秀班组长共话“与共和国一起成长”的精彩经历,在现场参观学习班组职工努力打造创新、创优品牌团队的同时,还介绍了自己在这方面的先进经验。

会议期间,工人日报“班组天地”责任编辑夏晓凌为大家解读了在祖国日益繁荣富强之时,企业班组长成长的三个历史阶段,这个来自工人日报的独家新闻,受到与会者的普遍赞同和肯定。

河北马头发电公司实行《中国大唐集团公司班组标准化管理》、班组成员自觉抵制“三违”行为、全员防灾避险的经验;中国石化荆门石化实行安全、和谐、绩效、责任、学习“五型”班组管理模式激发职工创新热情热情的做法;一汽大众集团着力创建学习体制和新型维修模式,实行一体化管理,打造学习、高效、管理型团队的经验;北京市测绘设计研究院注重班组长个人素质的提高,班组建设的人性化管理理念;陕西彩虹显示器股份有限公司彩管二厂在班组学习创新中先后建立《员工思想动态调查记录表》、《创建学习型班组活动记录》、《入检员特长爱好调查》、《入检员形象培训》的做法等,都引起与会者的强烈兴趣并吸引大家参与互动交流。

在优秀班组长和班长们畅谈往昔、展望未来互动交流中,大家又结合自身实际以及当前经济发展形势需要,按优秀班组建设标准,不断探索班组精细化管理新思路、新经验以及班组创新新途径。在5S管理模式的基础上进一步实现6S、7S管理,探索在现场管理中营造良好的班组文化,不断挖掘、培养企业内部人力、知识、技术潜力,改善强化班组现场管理,减少各个环节资源浪费,提高生产效率,降低产品不良率。以实现班组建设整体实力的进一步提升。



8月18日,重庆能源集团石壕煤矿采煤621队生产班获得全国总工会、国家安全生产监督管理总局颁发的“全国‘安康杯’竞赛优胜班组”称号,捧着奖牌,100多名员工欢欣鼓舞。

10年来,他们以班组为单位,以个人为主体,开展了“我安全,我就是团队幸福的一分子”活动,以严控现场,严防事故,严管行为把班组安全管理对接到现场监督安全员、青年助管岗、工会协管员、党员督查员的建设中,使员工的生产操作由不敢违、不愿违到不想违。截至8月18日,该队班组安全生产实现了3123天的最好安全周期。 蒲德贵 张明英 摄

孙瞳矿安班600米井下盯安全



8月18日,安徽淮北矿业孙瞳矿女工部安班班长王瑛(左)格外兴奋,因为她马上就要和大伙下到600米井下工作而探望亲人了。该矿90%的职工是单身一人生活在远离亲人的新矿区,为了让他们安心安心,矿女工部组织一线职工家属主动走进千米巷道,到工作一线感受井下作业环境的艰辛,理解、支持丈夫做好安全生产工作。家属们表示,保安全不分家,为了自己小家的幸福,叮嘱丈夫做好安全生产责无旁贷。 刘玉保 摄

8月18日,安徽淮北矿业孙瞳矿女工部安班班长王瑛(左)格外兴奋,因为她马上就要和大伙下到600米井下工作而探望亲人了。该矿90%的职工是单身一人生活在远离亲人的新矿区,为了让他们安心安心,矿女工部组织一线职工家属主动走进千米巷道,到工作一线感受井下作业环境的艰辛,理解、支持丈夫做好安全生产工作。家属们表示,保安全不分家,为了自己小家的幸福,叮嘱丈夫做好安全生产责无旁贷。 刘玉保 摄

打通一矿400名职工竞技“我爱我家”



8月18日,重庆能源集团打通一矿400名班组长参加了矿里组织的“我爱我家”安全技能竞赛。该竞赛重在提升员工的综合素质、安全生产的协作能力及突发事件的应变能力。每支参赛队选派4名队员参加竞赛,模拟井下现场穿越工作面、穿戴自救器、灭火、负重空隔离墙、安全加油站等12个项目,以完成时间的多少计算成绩。让参赛者感触深刻的是,面对突发事件,不靠团队协作的力量,想化险为夷很难。 胡明军 史倩南 摄

跟随共和国的脚步,河北冀中能金牛股份邢台矿也走过了41年,这期间,该矿的班组安全管理也走过了一条由粗到细的精细化管理之路

从他律到自律:班组安全管理的“变迁”

【企业视点】

李永福 刘鹏程 王志民 郭金英

没有教过煤层的残酷险峻,看不到古老破旧的挖煤设备,正准备上班的工人排着整齐的队伍依次走进更衣室,又依次走进罐笼……8月10日,当笔者走进有着41载历史的邢台矿时,曾因看了太多的煤矿事故而形成的当矿工危险的恐慌一扫而空,这里车场墙壁整洁,地面宽敞明亮,工作区、人行道、成品区分别明确,天天远距离遥控、职工穿着干净整洁的衣服维修操作……这些都给了笔者足够的安全感。

温馨安全的工作环境源自上下重视的班组安全管理,而班组安全管理要完成由他律到自律的转变,却并非一蹴而就! 随笔者采访的郭金英主任介绍:

在建厂初期,大家对环境的要求不高,甚至抓生产轻安全,车场内满是油污和煤灰,一

次检修中,一个微小的火星就引燃了地上的积油,当时木质结构厂房就这样在一场大火中灰飞烟灭了……这个教训让企业反思,职工工作环境也要纳入班组建设计划。于是,从2006年开始,矿机修厂的六个车间班组开始了打造精品车间的历程:粉刷车间墙壁,有秩序划分工作区、人行道、成品区;收集平时废旧的物料,整改成了车间内物料库房、休息室、学习室,并在休息室安装了空调等设施,给职工营造了一个舒适的休息环境;钩吊机械设备的天窗,实现了远程遥控,职工远距离操作,避免了因为捆绑或是绳索断裂造成的安全隐患;改造车间电路、取暖设施,制作了文化牌板,提醒职工工作注意事项和责任。

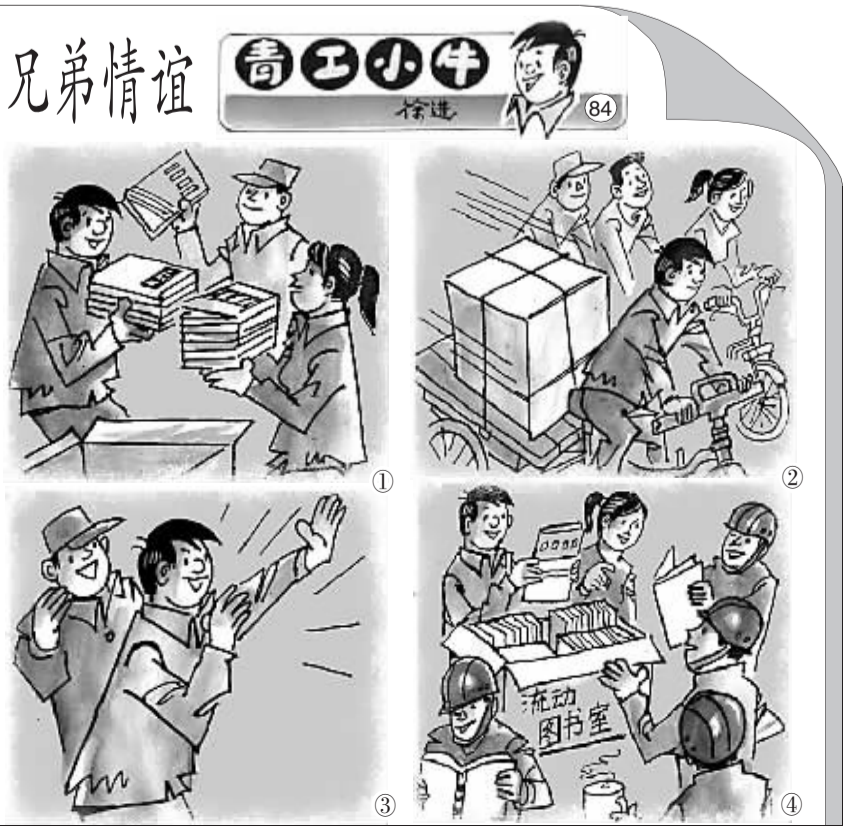
完善了一系列的措施、要求后,车间班组还制定出了一套保持制度,用动态达标检验成果。开始时职工有点不习惯,可慢慢的,大家逐渐喜欢上没有油污、不再脏乱昏暗的环境,每个人的心

情也变得舒畅了,现在,不让大家保持都很难。以前,职工下井总爱挤罐笼,本来限容13人的罐笼,有时挤进去的人要比限定的多一倍,经常发生拥挤人的事儿。一次,在-210米的进口处,一名职工被挤下了罐笼,当时距井下地面还有100多米,摔下去后果不堪设想!幸好这位职工及时抱住了竖井罐笼下的横梁,才幸免于难。此后,每每提及此事,大家都是心有余悸。从那时起,每个班下井之前,都会进行班前安全宣誓,然后排队换洗衣服、下井,在井口都有调度人员维持秩序、清点人数,每次罐笼严格限制人数。每周三和周五的下午,没有工作任务职工都要参加统一学习,强化井下工作的安全意识。“以前职工们只是嘴上说干标准活,说标准话,做标准事,一问什么是标准,就说不出来了。现在通过学习,知道了违章

作业才是造成安全隐患的罪魁祸首,大家纷纷深挖潜存于脑海中的“不违章就不能干活”的错误观念,主动做到要干活就绝不违章了。”综采二队的路丙辰对笔者说。

在采访中,笔者还看到一张名为“综采队员工RAM(A卡)”的考核标准,上面分工作地点、工种、6S评估考核的内容、项目、交接班、跟班人的扣分原因和得分,考核的内容从工具物料的管理,到井下文明作业,不打人、骂人、不叫外号,各项考核详细易懂,又有专门的部门定时、定路线的检查考核、检验标准和实施效果等。原来,这里职工在安全方面的自律意识来自企业长期坚持的一系列他律制度和措施。

掘进队几位班组长告诉笔者,今天矿工们安全的工作环境,还要靠企业对机械化设备的大力投资和人性化管理的政策。过去,矿工们



从“革命加拼命”到“以人为本”:管焊班变奏曲

【班组感悟】

崔英春

中石油集团大庆油田公司采油三厂三矿的管焊班一晃成立40年了。在这段焊火闪烁的岁月里,电焊班职工冰天雪地,战天斗地,与大庆油田、与共和国一起在风风雨雨中历经了翻天覆地的变化,从散兵游勇练就了一支能打硬仗的突击队。8月19日下午,笔者来到这个班组采访。

今年59岁的于振祥是从部队转业到油田的,从1978年进管焊班至今,一直工作在管焊一线。提起过去,于师傅骄傲地说:“那时候年轻,也不知道累,头一天干到半夜,第二天早晨照样还能爬起来上班。干工作就跟打仗一样,只有一声令下,不管黑天白天,必须上!1985年,咱们矿北四联通往北二二联合站的3000多米外输管线更换任务就是我们这些土八路起首承担了半个月拿下来的!”他最佩服老班长王永昌:“到啥时候,班长都是多干活,带头干,光支嘴儿的,当了班长。”

由于常年野外作业,多数管焊工身体都

不好,有的有腰痛,有的患风湿病,有的肾不好。这就是大庆工人说的“革命加拼命”。

现在在管焊班的技术教师李杰,39年前进电焊班当学徒。提起当年学技术,他深有感触:“那时候哪有条件专门培训啊?就靠胆大、心细。不开干,憋急了就研究会了。半夜爬起来偷学管焊,回来兴奋得睡不着觉。现在想想就是愣头青。”

李杰清楚地记得1972年冬天,为了解决工人扛电焊机的问题,班长带着他们几个,半夜悄悄把钻井队的钻杆“撬”回来两根,连夜研究做成爬犁,以后就用它拉电焊机,省了不少劲儿。

会战初期,电焊班里经常会有一些现在看起来的“虎”事儿发生。连成排的“干打垒”里,粗粗的天然气管线直接接进房子烧火做饭、取暖。一不小心就着火,大大小小的火灾总不断;电焊机在焊大罐时,在罐口简单用鼻子闻闻,没异味儿就敢进去动火开焊。

于振祥说:“那时候用料也没现在管

得严,谁家需要焊个架子什么的,送到了,都给干。”师傅们说,那个时候,人们不太讲什么节约意识,当官的天天跟在后面喊要“工完料净”。现在可不一样了,各种制度特别严密,工作要求也规范了。干活有派工单,焊焊条、领乙炔瓶、电焊车用油料样样都有账,不能差样。特别是讲求安全操作,再着急也不能胡来,这是最关键的与过去不同的地方。

这些年,管焊班使用的设备越来越好,一茬一茬换新的。1985年,大伙新进了两台捷克产的进口拖拉机还让大伙爱不释手,到了1990年,就换成了沈阳50车载电焊机,在驾驶室就能控制电焊机,更先进了。原来干活要有开车的、放线的,电工、管工、焊工,最多的时候八九个人,现在只要3个人就能搞定。

如今,贴心的关怀无处不在。劳保工服越来越精致,免费健康体检年年不落,上岗津贴、保健津贴样样都有,人人有午休室,每天食堂有热饭菜。人性化管理无处不在啊!