

组长成长 60 年,是班组管理从破壳到羽化升华的 60 年,是班组管理紧随祖国发展的脚步逐步绽放风采的 60 年。由此,我们也看到了 60 年来,班组管理的背景之变、主体之变、任务之变、观念之变、手段之变

INC. 热点聚焦

8月31日晚8时,全国各地企业的70名职工于本刊网站参与该期主题的策划

与共和国一起成长:班组篇 3

班组管理:从粗放到精细的必然行变

【主持人说题·本刊独家解析】

■山东省交通工业集团总公司 孙建文

我们通过班组成长的三个历史阶段,看到在祖国发展壮大的 60 年中,企业班组实现了从细胞到根基的拓展,这一历史跨越,是广大班组职工自身努力和奋斗的结果,体现了班组管理随着时代变化和班组成长取得的巨大进步。班组成长 60 年,是班组管理从破壳到羽化升华的 60 年,是班组管理紧随祖国发展的脚步逐步绽放风采的 60 年。由此,我们也看到了 60 年来,班组管理的背景之变、主体之变、任务之变、观念之变、手段之变。

背景之变:从相对封闭到全面开放,进入信息化和经济全球化的时代;从完全的自力更生和受制于人到了更多的发展主动权和信息、技术的选择权;从按照上级指令性计划完成生产过程,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,到按照市场需要完成生产过程,并有一套适应现代化生产要求的,以民主管理为中心,上下互动、人性化的班组运行规范和管理作风转变。

主体之变:班组职工的科学文化素质和技术水平获得极大提高,从以简单操作和体力付出为主向精细化、智力付出为主方向发展,工人不再“傻、大、黑、粗”。班组长在班组中的作用更加突出,班长既是生产的组织者,又是职工安全的责任人和监护人,班组职工逐渐成为班组文化的创造者和技术创新的主体。

任务之变:从主要完成国家计划和重大战略任务为最终目的,到班组承包和经济责任指标为主要工作目标,到以市场为导向,全面服务于社会主义现代化建设,服务于对外开放,参与国际市场的竞争,全方位满足职工心理、发展、利益需求和人民群众日益增长的物质和文化需要,满足世界市场需求的转变。

观念之变:班组管理发展的每一个小的进步,都来自于发展理念的不断更新,都以率先解放思想为先导。管理观念也逐步从单一到多元,从相互排斥到吸收包容,从以物为本向以人为本,从重体力付出、无私奉献向重培训、提素质、合理的物质激励和心理需求转变,从单一型技术人才向一专多能和专家型人才转变,从重视个体力量、崇拜英雄行为向人人都是人才,注意发挥集体力量转变,从追求产品的数量向追求产品质量和职工多方面需求转变,从被动适应到逐步融入世界潮流,吸收一切先进管理技术,并创造出独具特色的中国经验转变。精细化管理、6S、三标一体、“五型班组”等先进管理理念走进职工生活,班组职工“比安全、比学习、比技能、比创新、比和谐”,逐步树立起质量意识、效率意识、创新意识、责任意识、竞争意识和节能环保意识。

手段之变:从主要靠命令、自觉和热情管理逐步向人本、民主、制度和文化管理转变,从粗放向精细化转变,从约束为主到激励与奖励结合转变,从手工操作到信息化网络化转变。管理中更多地注入了亲情元素,赋予了家的氛围,文化墙更是成为当代班组的一大亮点。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,着力创建工人先锋号及学习型、团队型、创新型、安全型、自我管理型的高效能班组,班组工作更注重科学

【点滴之变折射 60 载沧桑】

“南飞燕”回巢了

■雷鹏 马兵

“欢迎李海鹏、周文文、康伟回巢啦!”9月 8 日上午,在湖北荆门市 110 千伏马河变电站工地上传来阵阵喧闹声。这些人是谁啊?笔者纳闷。

经一番打听得知,这三人曾是荆门市供电公司实训班最早招聘的社会化用工人员,2000 年却突然辞职到广州打工了:“哎,那时感觉班组里好像不重视我们这些人,管理方式简单,待遇差……”李海鹏不好意思地回顾。

“现在为何回来了?”笔者笑呵呵地问。

听说现在修试班和过去大不一样了,社会化用工人员有了很多学习机会,如果参加电力系统职业技能鉴定取得相应资格证书,还得奖励、提基本工资等……众人纷纷说道。

“是啊,是啊,现在,过去,社会化用工人员只能干辅助性工作,现在,在确保安全和工程质量的前提下,企业可以给更多能发挥潜能的空间了。”员工殷珊珊开心地插话。

笔者看到,在员工住的集体宿舍里,有电视机、洗衣机和照相机,还修建了澡堂:“现在修试班还在创新完善管理、制度等方面措施和办法,你们会不会或是再次选择另择高枝?”笔者问。

“再也不会了!在外面打工的日子里,我们了解到修试班今天的许多情况,早就想回来,只因心中还有顾虑,没想到我们回来后,大家却不计前嫌,马上安排宿舍,还让我们回家休息三天后再来上班。这些让我们很感动,觉得这里还是我们的家,特别温暖!”员工周文文深有感触地说。

从鲨鱼式到海豚式

■曲淑贤

如今的班组管理,由原来极端的刚或极端的柔,变为如今的刚柔并济。也就是从原来的鲨鱼式或是禅鱼式管理转为如今的海豚式管理。

鲨鱼式管理曾经影响一时,该管理强调刚性、嗜好权力、严厉无情、强调竞争,效率和成绩高于一切,对员工如对待战场上的士兵。

禅鱼式管理也曾影响一时,这种管理强调

化、制度化、人文化建设,出现一大批以班长姓名命名的团队、班组和流水线,并出现了由班长创造的班组管理模式。

60 年来,班组管理经验不断推陈出新,班组管理水平不断提升。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,班组管理从单一型、劳动型、粗放型逐步向技术型、自主型、规范型、精细化、科学型、学习型转变。班组成长 60 年,是班组管理从破壳到羽化升华的 60 年,是班组管理紧随祖国发展的脚步逐步绽放风采的 60 年。由此,我们也看到了 60 年来,班组管理的背景之变、主体之变、任务之变、观念之变、手段之变。

面向未来,我们需要汲取 60 年班组管理的有益经验,在以下几个方面坚持不懈地努

力。一是充分利用全面开放的有利条件,以包容胸怀和世界眼光,学习和借鉴一切先进管理经验,不断转变管理观念,创新班组管理体制机制,提升管理水平。二是坚持人本化的管理目标,更加重视职工素质的提升和职业生涯设计,为每一名职工创建施展才华的平台,搭建起成长成才的阶梯。更加关心职工思想和生活,为他们解除工作上的后顾之忧,为企业创造和谐稳定的发展环境。更加重视加强班组长和职工培训,以满足新的管理和发展需求,应面对未来挑战。三是坚持管理手段的多元化,坚持不懈地加强班组民主管理,打造品牌班组管理团队,充分吸收利用新兴技术,努力在信息化与工业化融合上发挥作用,实现突破,为建设制造业强国做贡献。

回首煤矿班组管理沉浮,重庆能源集团松藻煤电的井上、井下有着说不完的故事,这些带着些许质朴、些许纯真、些许懵懂的故事,就像井下泛着点点乌光的煤炭,见证着国有企业班组管理的发展和一代代班长走过的脚印

班长不再靠“大嗓门儿”了

【追昔抚今】

■杨太菊 金银贵 张登泽 李勇

“黄吼吼”为啥不吼了?

在重庆能源集团渝阳煤矿,提起掘进一队二班班长黄辉跃,会有人不知道是谁,可是要提“黄吼吼”,则无人不知。黄辉跃当了 20 多年班长,因“吼”得名,靠“吼”立威。9月 6 日,笔者慕名“吼名”采访了他。

“那时候,咱不懂啥叫管理,只知道吼管用。”黄辉跃不避讳别人给起的吼名。

今年 42 岁的黄辉跃 1986 年参加工作,工作 8 个月就当上班长,从那时起,他的嗓门开始增大:以前班组人多,管理难度大,班组几个“老油条”总爱跟他叫杠,不服从安排。有一天他实在忍无可忍了,就大吼一声,没想到这一吼,把几个“老油条”吓一跳。黄班长回忆起“吼”的起源,还有点洋洋得意。后来,他发现吼特别管用,一些爱“叫杠”的人在他的吼声中,捂住耳朵老实工作,“吼”的威性也越来越大。

黄辉跃清楚地记得,他靠“吼”还救过一名矿工的命。那是 1992 年 5 月的一天,他们下班后必经的+150 斜坡遇到绞车提升矸石,根据绞车不行人的安全规定,大家就在硐室里等矸石车提升完后再行走。没想到绞车刚一提升,他就看到一老矿工爬上矸石车出井,于是,他想都没想地大吼一声,吓得那名老矿工连忙跳下车,骂骂咧咧地走进硐室,没想到意外就在此时发生:斜坡上跑车,几个矿车轰隆隆地翻滚下来,从硐室前冲过……“揭呀,要不是你吼那嗓子,我肯定到阎王爷那儿报到了!”看着自重一吨多的矿车被扭曲成了“变形金钢”,这位老矿工心有余悸地说。

靠“吼”,黄辉跃还连续几个月拿了全矿安全生产第一,矿上为此还专门组织其他队的班组长来讨取管理经验。

的是人情至上。只想获得好评,工作效率低业绩差。干工作都是面子事儿,强调感情第一。

如今,海豚式管理逐渐受推崇,成为目前班组管理一致认为的比较科学的管理。刚柔并济,既关心工作成果,更关心员工成长,强调的是公平。在对待员工的态度上,更加尊重下属,成果和人情并重;在领导作风上,更实事求是,接受批评与自我批评并及时改正;在领导品质上,有气度和胸怀,强调与员工分享权力,责任和荣誉。强调的是激活团队活力和团队精神。

总之,如今的班组管理模式已经从过去的“发现人才、善待人才、善用人才”,逐渐过渡到拥有管理权。员工已经不满足于被发现,被开发,被利用,更注重在有意义的事业中做出个人贡献的肯定。说穿了,现在的班组管理,已经不是单纯的“管理”,而是在“引导”职工岗位成才的同时,给其提供施展管理才能、真正当家做主的机会。



百名班长论“创”,管理责任在创新

“陈班长,你与毛朝兵班长相比,管理上有哪些优点,哪些缺点?”
“我与毛朝兵班长相比,大概比他的头脑清晰些,呵呵。”



9月 3 日,重庆能源集团陈永学班长在班组“管理创造”经验推介会上的幽默作答,赢得在场的 100 多名班长的阵阵掌声。一场班组之间、员工之间的“比、学、赶、帮、超”论剑大会,解决了现代班组建设在煤矿可持续发展的落实。班长们在互动、互补中交换了管理经验,查找管理上的不足,促进了班长对“基础管理、基本管理、基本功管理”向“管理创造”观念的转变。蒲德贵 贡

经验?折腾了半天就一句:靠吼!引得领导和来取经的人哈哈大笑。“黄吼吼”因此名声大震。一段时间里,井下吼声四起,连队上选拔班组长都挑嚷喊大的。

这些年,班组科学管理的呼声渐渐盖过“吼”声,矿里许多兵头将尾参加培训管理后方发现,原来,班组管理可以不靠“吼”!“五型班组”建设评比赛,“比安全、比学习、比技能、比创新、比和谐”等活动在班组中越来越火,班组建设管理和开始站在以人为本的战略高度,讲民主、和谐,更注重科学化、制度化了。

黄辉跃深有感触地说:“现在靠吼不行了,每个班组都在提倡人性化管理,班长作风粗暴

一次扣 2 分,我可不想因为自己的‘吼’声而让班组失去得荣誉的机会。”

班长的哄人嘴巴今儿还灵吗?

“班组管理?不懂!反正那个年代靠的是一张嘴,你用好了一张嘴巴,比啥子都强!”9月 1 日,笔者在重庆能源集团石煤煤矿家属区和几个退休矿工聊起当时班组管理靠啥子这个问题时,大家都觉得管理就是靠“吼”。

“原来的工人单纯得很,只要你夸他几句,发张奖状,他就屁颠屁颠地干事。当班长?那就更不需要啥子文化,只要你有一身蛮力,肯干,‘根正苗红’,班长就是你的了!”退休矿工杨辉原来当过班长,说起当时的情形,他仍然掩饰不住对那个燃烧激情的年代一种眷恋。他告诉笔者,那个时候能当上班长还是挺威风的,大小也是个官啊。

“那你当时是如何管理班组的?”笔者试探地问。

“哪个管理?反正就那些活,干完就下班!”

由于没啥文化,很多字他写不起,就用符号代

替。他班组原来有俩姓“但”的矿工,他安排工作时,就在木支柱上画“0”代替“但”字,年老的“0”就画大点,年少的他就把“0”画小点。听到这段趣事,笔者差点笑翻了。

“别笑,当时大家都很听我的,我靠啥?靠的是我这张嘴!”他告诉笔者,他那个班大多都是文盲,学历最高的也就是小学文化。既然大家都没文化,那就全靠嘴巴了。遇到组员扯皮,一頓酒一喝,几句好话一“哄”,天大的事也能摆平。杨辉说起自己的管理之道,仍然觉得是很经典的。谁上班了就打个“V”,没上班的就打“X”,一个出勤记录本全是他们能看懂的符号。

“杨叔叔!你们那套现在搞不走了哟!”旁边的王民建忍不住开了腔。“现在的工人,最起碼也是初中生,你稍微有点点不对头,都会找你麻烦。”现在已是副队长的王民建谈起了他的班组管理经验。

“现在的班组管理,处处都讲透明、公正、公开,你没文化,你不懂管理,那你就当不上班长!而且,班长不仅在生产上是一把好手,在班组管理上更是个好角!”听王民建说了这些“新”东西,几个退休的老工人全都傻了眼。

是啊,60 年代,班长在班组管理中也只是个代号而已,并没有发挥出班长应有的管理协调能力。而今,班组这个直接反映企业组织系统是否良性循环的细胞,正发生着翻天覆地的变化。

“原来的工人单纯得很,只要你夸他几句,发张奖状,他就屁颠屁颠地干事。当班长?那就更不需要啥子文化,只要你有一身蛮力,肯干,‘根正苗红’,班长就是你的了!”退休矿工杨辉原来当过班长,说起当时的情形,他仍然掩饰不住对那个燃烧激情的年代一种眷恋。他告诉笔者,那个时候能当上班长还是挺威风的,大小也是个官啊。

“那你当时是如何管理班组的?”笔者试探地问。

“哪个管理?反正就那些活,干完就下班!”

由于没啥文化,很多字他写不起,就用符号代

替。他班组原来有俩姓“但”的矿工,他安排工作时,就在木支柱上画“0”代替“但”字,年老的“0”就画大点,年少的他就把“0”画小点。听到这段趣事,笔者差点笑翻了。

“别笑,当时大家都很听我的,我靠啥?靠的是我这张嘴!”他告诉笔者,他那个班大多都是文盲,学历最高的也就是小学文化。既然大家都没文化,那就全靠嘴巴了。遇到组员扯皮,一頓酒一喝,几句好话一“哄”,天大的事也能摆平。杨辉说起自己的管理之道,仍然觉得是很经典的。谁上班了就打个“V”,没上班的就打“X”,一个出勤记录本全是他们能看懂的符号。

“杨叔叔!你们那套现在搞不走了哟!”旁边的王民建忍不住开了腔。“现在的工人,最起碼也是初中生,你稍微有点点不对头,都会找你麻烦。”现在已是副队长的王民建谈起了他的班组管理经验。

“现在的班组管理,处处都讲透明、公正、公开,你没文化,你不懂管理,那你就当不上班长!而且,班长不仅在生产上是一把好手,在班组管理上更是个好角!”听王民建说了这些“新”东西,几个退休的老工人全都傻了眼。

是啊,60 年代,班长在班组管理中也只是个代号而已,并没有发挥出班长应有的管理协调能力。而今,班组这个直接反映企业组织系统是否良性循环的细胞,正发生着翻天覆地的变化。

“班里的事,大家一起商议!”80 后班长罗勇说。已有一年班长工龄的他正根据现代班组人性化管理的特点,在班组管理中推崇民主决策和团队精神。他说,如今的员工思想活跃,脑瓜灵,见多识广,工作上稍微有点不公正就会出

问题,因此凡事得多征求大家的意见。刚上任那会,他想把班组以前固定几人打抱眼的模式改

变,因为掘进的工序比较多,长期干一项工作,会造成员工技能掌握不全面的后果,到头来做辅助工作的打不来抱眼架不成料。于是他召集了班组的“诸葛亮会”,征得大家同意后,将原来的模式改为由班长、副班长、安全员三个技术骨干每人带两个员工,轮流做打眼架料、出矸推车等工作,让大家都学到技术。一个月后,班里每一位员工都成了技术呱呱叫的能手。

“班里的事,大家一起商议!”80 后班长罗勇说。已有一年班长工龄的他正根据现代班组人性化管理的特点,在班组管理中推崇民主决策和团队精神。他说,如今的员工思想活跃,脑瓜灵,见多识广,工作上稍微有点不公正就会出

问题,因此凡事得多征求大家的意见。刚上任那会,他想把班组以前固定几人打抱眼的模式改

变,因为掘进的工序比较多,长期干一项工作,会造成员工技能掌握不全面的后果,到头来做辅助工作的打不来抱眼架不成料。于是他召集了班组的“诸葛亮会”,征得大家同意后,将原来的模式改为由班长、副班长、安全员三个技术骨干每人带两个员工,轮流做打眼架料、出矸推车等工作,让大家都学到技术。一个月后,班里每一位员工都成了技术呱呱叫的能手。

“班里的事,大家一起商议!”80 后班长罗勇说。已有一年班长工龄的他正根据现代班组人性化管理的特点,在班组管理中推崇民主决策和团队精神。他说,如今的员工思想活跃,脑瓜灵,见多识广,工作上稍微有点不公正就会出

问题,因此凡事得多征求大家的意见。刚上任那会,他想把班组以前固定几人打抱眼的模式改

变,因为掘进的工序比较多,长期干一项工作,会造成员工技能掌握不全面的后果,到头来做辅助工作的打不来抱眼架不成料。于是他召集了班组的“诸葛亮会”,征得大家同意后,将原来的模式改为由班长、副班长、安全员三个技术骨干每人带两个员工,轮流做打眼架料、出矸推车等工作,让大家都学到技术。一个月后,班里每一位员工都成了技术呱呱叫的能手。

“班里的事,大家一起商议!”8