

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

# 班组管理：从粗放到精细的必然衍变

【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,看到了在祖国发展壮大的 60 年中,企业班组实现了从细胞到根系的拓延,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,到按照市场需要来完成生产过程,并有一套适应现代化大生产要求的,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,班组长既是生产的组织者,又是职工安全的责任人和监护人,班组长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,到班组长承包和领导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,从以物为本向以人人为本,从重物轻人付出、无私奉献向重培训、提素质、合理的管理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,注意发挥集体的力量转变,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,从粗放向精细化可追溯方向发展,从约束为主到约束与激励相结合转变,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嚷声,这些人是谁啊?笔者纳闷。

经一番打听得知,这三个人曾是荆门市供电公司修试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,提高基本工资等……”三人纷纷道。

“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、制度等方面的措施和办法,你们会不会或是再次选择另觅高枝?”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神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。

神鱼式管理也曾影响一时,这种管理强调

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

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。

班组管理的不断变革,从体制和机制上解放和发展了生产力,推动了国家从物资相对短缺到物质产品极大丰富的方面转变。60 年来,班组管理从无到有,从粗放到精细,从人管人到制度管人和文化管人,每一次管理上的变革,不但是生产方式管理方式的变革,同时也是对生活方式和以人为本的合理选择,体现了班组职工在管理上永无止境的追求。

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

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组长走过的脚印

# 班组长不再靠“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组长黄辉跃,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 多年班组长,因“吼”得名,靠“吼”立威。9月6日,笔者慕他“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;以前班组长多,管理难度大,班组几个“老油条”总爱跟他叫扛,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“叫扛”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 斜坡遇到绞车提升矿石,根据行车不行人的安全规定,大家就坐在硐室里等矿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矿石车出井,于是,他心想都没想大吼一声,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……“妈呀,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“变形金刚”,这位老矿工心有余悸地说。

靠“吼”,黄辉跃班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可的比较科学的管理。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,接受批评并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。员工已经不满意于被发现,被开发,被利用,更注重在有意义的事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,真正当家做主的权利。



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规划,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长自主管理,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的融合上发挥作用,实现突破,为建设制造业强国做贡献。



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嗓门大的。

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”建设评比竞赛,“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,班组建设和管理开始站在以人为本的战略高度,讲民主、追和谐,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治理,班长作风粗暴一次就扣 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壕煤矿家属区和几个退休矿工聊起当时班组管理靠啥于这个问题时,大家都觉得管理就是靠“哄”。

“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,大大小小也是个官啊。

“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

父亲沾满煤灰的脸、“五大三粗”的班长许让,媳妇当班长的认真劲儿,三个时代的班长管理特点,让我看到班组的发展历程和时代进步

# 三代班长见证:从“拳头”到知识管理

【职工亲历】

■刘伟

## 俺父亲:靠侥幸逃过四次惊险事故

1970 年,为了多挣点钱养家糊口,父亲放弃了在公社广播站舒适的工作,来到了山东兖州矿务局(兖矿集团的前身)唐村煤矿,当了一名采煤工。父亲由于人实在,干活不惜力,虽已退伍,仍保持着军人的干练和雷厉风行的作风。三年后,他当上了班长。

问到父亲当时是如何管理班组的,父亲说:“看着他们别出事,把任务完成就万事大吉了。”他的班组最多时近 80 人。每天接班后,作为班长的他首先要高度不足 1 米的工作面爬两趟,看看哪个地方顶板不好,分工量时就要少给点。等工作面上的活安排妥当后,自己就要爬出工作面,去协调其它工作。当时还有个重要工作就是要矿车,因为本班采的煤必须拉走才算工作量。

有一次,为了抢时间,父亲跳上了高速行驶的矿车,站在了两个矿车之间,用脚使劲一蹬连接三环,然后扳掉插销,10 个矿车摘掉了。突然,电机车猛地急刹车,一阵撞击声,10 个摘掉的矿车猛地撞在前面的矿车上,瞬间 6 个矿车掉道,站在两车之间的父亲,脚底下的肉被挤烂。

还有一次,父亲敢放炮,连好的炮没响,父亲立即进去检查,由于疏忽,共连了三炮只摘掉了两炮。父亲用两个线头对接的办法看看放炮线是否被损坏。这时,在外面负责放炮的职工张本庭将两个线头接在了电池上,炮响了!背对着响炮只有一米的父亲,顿时震得耳朵失去了知觉,后脑勺和脖子被煤渣打得血淋淋的。父亲说,如果蹦出的煤中有矸石,我们全家就再也见不到他了。

父亲说,当班长就要带头干,自己是党员,遇到危险情况就要冲在前。在这 8 年的班长生涯中,父亲共出现 4 次重大侥幸事故,每一次都危及生命而又幸免于难,总结起来应该归功于“幸运”二字。当时年产 60 万吨的唐村矿最多时一年死亡 7 人,后来父亲担任支部书记时,还经常用自己的事故教育职工。

## 俺班长:用“拳头”说话

1990 年 12 月,我来到了兖州矿务局杨村煤矿当上了一名掘进工。新工人分班时,我分到了许让班。许班长身高一米八,五大三粗,为人豪爽,后来才知道一个装满煤炭的矿车如果掉了,只要有个人站在矿车的另一头,许班长两手抓住这一头,自己喊上一声“一二——三”,这个煤车就乖乖地上道了。当时能当上班长,首先要身板硬、拳头硬、说话硬,还得有点脾气。遇上难处理的话,许班长能迎刃而解。遇上自己班的兄弟受了欺负,许班长会挺身而出。记得刚参加工作那会儿,我们班的一个小兄弟在争矿车时,与兄弟单位职工发生了争吵,许班长上去就是两巴掌,还给我们班的职工说,别怕,有事算我的。有一次,一个从其它班组调到咱班的青工,安排工作没干,许班长上去就是一脚,嘴里还带着骂。我们班的职工哪有不听他安排的?不过,有时上井晚了,他就喊上弟兄们,去饭店大撮一顿,当然是他请客。我们当时觉得跟着他干很有面子。

然而,许班长的造孽蛮干却令我有点害怕。当时我负责开一部拉上山的 11.4KW 小绞车,上山很陡,规定只能拉一个重车。许班长在下车场竟然挂了四个。我听到信号后开车一试,拉不动。许班长上来后继续过绞车要自己开,我说不行,他还是那句话:“有事算我的。”接着往滚筒和离合之间塞了木楔,两手按着离合,终于很费蛮劲地将四个重车提了上来。这可难为了小绞车!磨得滚筒发烫,后来我还在《安全为天报》上发了篇“小绞车的自述”为它诉苦。

## 俺媳妇:靠认真细致干班长

媳妇是兖矿集团杨村矿准备区职工,从事单体液压支柱维修工作,2008 年 6 月的一天,媳妇非常自豪地告诉我,她当上了班长。媳妇这么高兴的原因我是知道的,在杨村矿,班长跟以前大不一样了,因为已纳入区干科管理,班长的任免还要经区长审批后,下发红头文件才能执行。

今年 5 月 20 日那天,媳妇手里提着件新郎 T 恤美滋滋地回到家说:“这是矿党政对我们班组长的认可和重视,把每年的‘5 月 20 日’设为‘班组佳节’,我们班组也有了属于自己的节日。”

媳妇的班组担负着全矿“三用阀”的维修。“三用阀”是单体液压支柱上的重要配件,如果维修质量不过关,将直接影响采煤面上矿工兄弟的生命安全。媳妇担任班长后,安全意识更高了,责任感更强了。媳妇说,她感到身上的压力很大,每班都要提醒姐妹们注意安全,做到不伤害自己,不伤害他人,不被他人伤害。如果抓不好安全,不光对不起姐妹们,也没法给工区领导交代。为提高职工的安全意识和业务技能,在矿开展的“每日一题”、“每周一课”、“每月一考”、“每季一评”“四个一”培训活动中,媳妇的那股认真劲使我深受感动,有时我早晨醒来时,看见媳妇坐在床上正在看安全规程和考试复习题。媳妇说,当班长要先学一步,吃透精神,才能更好地抓好整个班组的安全工作。

工作中,她时刻遵循“正班长抓安全副班长抓生产”的原则,牢固树立“一切工作看安全,心里有啥疙瘩酒杯一端就消除了!”罗勇说聚聚是她们班组成员相互沟通交流的秘诀。大家聚在一起,有什么意见可以当面提,有好的建议可以直接提。推心置腹地探讨后,大家的心才会往一处想,劲往一处使。“2007 年 3 月,我们队创造公司半煤巷单头掘进 222 米最好记录的时候,我们比其它班多 26 米进尺,就是大家拧成一股绳的结果。”罗勇说。

没有安全就没有一切”理念。在抓质量方面更是不敢含糊。严把“三用阀”维修质量关,对不合格的产品坚决返工。还把我在采煤面上拍的照片带给姐妹们看,让大家都能直观地了解自己每天的工作与矿工生命安全息息相关。媳妇自己在每天的“三用阀”压力试验中,为了确保每个“三用阀”的维修质量,紧盯压力表,全神贯注,一丝不苟。她说,要用她们亲手维修的“三用阀”为矿工兄弟撑起一片安全的蓝天。

INC. 班组摄影·喜迎建国 60 年

## 临涣选煤厂矿工:剪纸表深情



从今年 3 月动手,经数次修改后于 9 月完成的长 18 米、表现伟人毛泽东不同时期形象的 60 幅剪纸作品,震动了安徽淮北矿业临涣选煤厂。这些精美考究的剪纸,是该厂电一班职工陈国斌创作的。新中国成立 60 年,该怎样表达自己的爱国之情?自幼喜爱剪纸艺术的陈国斌脑海中闪现出不同时期伟人毛泽东的音容笑貌,创意由此而生。6 个月的不懈坚持和精心制作,终于让愿望实现。葛长凌 摄

## 荆门石化员工:颂歌唱给祖国听



“炼塔装点着荆楚大地,管线连接着滚滚长江,多么壮丽,多么辉煌,这是我们可爱的工厂……”9月3日下午,中国石化荆门石化动力厂 83 名班组成员齐唱厂歌《心向朝阳》的情景,最近几天天天能看到。把颂歌唱给祖国听,是该厂班组成员喜迎祖国 60 寿辰的方式之一,为此,24 小时倒班的他们放弃休息时间参加排练。本月 20 日,他们将在荆门石化举办的“致敬祖国”歌唱比赛中一展歌喉。彭桥妍 摄

## 石台矿女工:才艺绝活献国庆



这几天,安徽淮北矿业集团石台矿物物料仓库的姐妹们格外忙碌,工作之余,她们正苦练才艺绝活,准备代表矿里参加 9 月 15 日由集团公司举办的“巾幗示范班迎国庆风采展示”活动。仓库班姐妹们的多才多艺矿区有名,为庆祝建国 60 年,歌舞、剪纸、绘画样样精通的她们跃跃欲试。9 月 8 日,班长王松珍(中)拿着新创作的剪纸征求大家意见。徐保才 摄

## 莱钢水处理班:为祖国供优质水



“我爱你,中国!”这句说了不知多少遍的话,这几天在山东莱钢集团动力部水力车间水处理班又成最热门话题。9月4日,“我爱你,中国!”喜迎新中国成立 60 周年主题教育活动在该班举行,班长李杰(左 3)与员工们挥动小红旗对祖国深情表达:继续优化水处理工艺,通过创新技改加大节能降本力度,让自己每天处理的近 5 万立方米水持续安全、稳定、优质,向新中国 60 华诞献礼!卢燕华 摄

## 桃园矿维修班:保国庆盛典进矿



国庆临近,观看国庆 60 周年盛典电视直播已成安徽淮北矿业桃园煤矿广大矿工的热盼。为了让国庆盛典隆重走进矿区家家户户,该矿闭路电视维修班职工从现在开始,每天加大对矿区闭路电视系统的检修、巡查,及时发现并排除各类干扰和影响。这幅画面,就是 9 月 7 日上午他们对卫星天线的仰角、偏角及信号进行调试的镜头。陈敬奎 宋贤芹 摄