

INC. 热点聚焦

岁末盘点·班组反思

12月7日晚8时，全国各地企业的80万职工于本刊网站参与该期主题的策划

【主持人说】

- 山东高青流云纺织有限公司 邢承木
- 山西兰花集团化工分公司 连利英
- 河南郑煤集团聚沟矿 王强

年终盘点总结，在一片片掌声、掌声、激励声中，我们千万莫忽略了对一年中的失误、问题的反思、深究。

俗话说，“成绩不讲跑不了，问题不讲不得了”。然而，我们在回望年复一年的班组年终总结时仍会看到，明白道理是一回事，能否做到则是另一回事。眼下，在许多企业正在进行的年终总结中，唱赞歌、比成绩的声音此起彼伏，要么把成绩罗列一大堆，问题不提一个

字；要么讲成绩夸夸其谈，谈缺点蜻蜓点水。还有的车间班组，索性把年终总结当成了论功行赏，人人有份的大锅饭，在宣讲成绩的同时，回避或遮掩着曾有的失误和问题。尤为令人不解的是，我们中许多人明知这样做不好，可一到年底，便又不厌其烦地重拾这一套。为此，我们不得不再次提醒和呼吁：岁末盘点，请少唱点赞歌，多些反思深究！我们只有

岁末盘点，我们不仅要总结好经验、好做法、好典型，而且更要虑不足、思忧患，在明析成败得失中获取新观念、新思维、新目标，扬其所长，避其所短

辞旧迎新莫忘反思

善虑不足、善思忧患、明析成败得失，才能获取新观念、新思维、新目标，扬其长，避其短。如何在班组岁末盘点总结中做到反思深究呢？首先，应问计于职工，多开诸葛亮会，多听取职工的意见和建议。不把班组总结搞成成长总结，把班组打算搞成班长打算。要和大家一起想主意，定计划。其次，要做到反思深究，就要学会跳出班组看班组，不能老围着自己

那一亩三分地”打转转。既看成绩，也看差距，既有荣誉感，也有危机感、紧迫感。再次，总结中要多论证，多问几个为什么；好在哪里，错在哪里，怎样才能干得更好，要一样一样认真思考、总结。

在我们成长的历程中，有无数事实足以说明：一个善于反思的个人和团队，才能随着岁月的更替不断自我更新和进步。而要提升

当班长的如果把管理过程变为展示自身才能和自我欣赏的过程，那么，他肯定输了

■金银贵

班组里不论谁出事，企业就先从每月300元的班组长津贴中扣罚，为此，许多班组长喊冤

■唐文利

班组长为何“蔫”了 300元钱该何去何从

11月8日，笔者在上班途中遇到重庆能源集团石壕煤矿掘进622队班组长高中伟时吓了一跳：往日号称“战神”、曾雄赳赳气昂昂的他竟是无精打采的样子。有人说他不想干班长了，这是真的吗？笔者狐疑。

“兄弟，你咋个了？”拍了拍他厚实的肩膀，笔者关切地问。

“郁闷啊！好心却得不到认可……”一路上，笔者听着高中伟倾倒的苦水，渐渐明白了他最近遭遇的事儿。

上个月，他学习并反复研究了白国周安全管理工作法之后，绞尽脑汁并探索性地制定了自己班组的《班组评分管理办法》，也就是班规。其中规定：如果后方运输人员不顾前方矿头人员早走，扣1/3的工分；如果矿头人员不顾后方运输人员，扣一半以上的工分；如果矿头人员打断、打塞了探眼钎子，由矿头人员负责赔偿；如果……与其说这是22条班规，不如说是条条都让班组长吃亏的“苦肉”计，高中伟这样定班规的目的只有一个，就是以身作则当表率，把班组人员更紧密地团结在一起。

当时，队领导也支持他，把班规打印成

文，粘贴在班组评分册上。可没想到这个新玩意儿却不被班职工认可。有人说他异想天开，有人讥笑他“犯傻”。甚至连副班长和安全员也没有主动站出来支持他，这让“孤军奋战”的他感到好累。

员工为何不支持他呢？经采访笔者发现，定制度前，班长并没有征求大家意见，制度定好后便在班组实施，大多员工对改变了以往做法的新制度持有排斥心理。有人认为，要是承认了班长的《班组评分管理办法》，自己就不再自由了，必须服从班规、前后兼顾，不安逸！而副班长和安全员则认为，自己辛辛苦苦在矿头上干，为啥要让后方的运输人员摊工分？

如今，那张集聚了高中伟激情的《班组评分管理办法》已成摆设，曾经光洁的纸面破损不堪，好像秋风中飘落的枯叶。

笔者感叹：班组管理既是探索也是创新，但在创新和探索的路上如果得不到组员的支持和理解，那探索者就会好心没好报，就会感到茫然无助，从而失去创新欲望，最终影响到更多人对班组管理创新和探索的积极性，让班组管理陷入被动局面。

“这300元是我们班组长应得的，别人犯的错怎么让我埋单？”

“班组职工犯事，班组长负有管理责任，这300块钱绝不是福利！”

12月7日，在郑州铁路局山车站运转车间，46名班组长和职工代表对《班组安全生产岗区联责考核机制》进行听证，在激烈的争辩中，“300元钱何去何从”引起大家的反思。

为调动班组长的管理积极性，郑州铁路局专设了每月300元的班组长岗位津贴。今年8月，山车站制定的《班组安全生产岗区联责考核机制》规定：班组里若有1名职工发生两违，将酌情从班组长300元中扣发30%至100%。该制度试行3个月后，是继续执行还是停止将在听证会上裁定。

听证会上，部分老资格的班组长认为，班组长岗位津贴是班组长的福利，不该和管理挂钩。而部分青年班组长认为，班组长对班组负有第一管理责任，如果班组有人不守规定，对安全生产构成威胁，班长难逃其责，安装危罪理所当然。车间管理方赞同后者，认为300元钱绝不是福利，而是责任！至此，300元钱何去何从的问题被上升到班组是否能健

康安全发展的高度。会议室一片寂静，在场的班组长和职工低头沉思。

“我忘不了17年前那血的一幕，当时班组长若不是老好人，也不至于发生事故。”几分钟后，运转班组调车指导赵建军回忆起失去一位工友性命的往事。“这300元钱应该与安全生产挂钩，安全重在事前防范。”

“如果因自己管理松懈而让职工出事，班组长会一辈子受人谴责！”5673调车长党延生也举起了手。

在议论和思考中，持反对意见的班组长逐渐认同了对方的做法。1小时零8分后，听政会形成44票支持、2票反对的结果。

12月8日，在《班组安全生产岗区联责考核机制》正式实行的第一天，制动员宋法来接受了采访：“昨晚夜班天太冷，我本想偷懒不去进行中转作业，结果被班组长给堵了回去，还受了一顿思想教育，现在我知错了。”

据安全科介绍，他们将考核后的罚款用于对安全生产班组的奖励，如果一个班组上月无两违，那么这个月除了班组长津贴外，班组还可得到200元至500元不等的奖励。

揭疤揭到痛处

【问题反思】

■腾福生

进入12月，各小组的年终总结应差不多已进入“润色”阶段了，可徐州北站十三调的调车员杨金海却看着手里没写完的总结直皱眉头。为何？12月8日，在十三调小组的年终总结座谈会上，杨金海走近全国劳模、车站调车指导吴瑞桐，悄悄道着自己的苦衷。

“吴师傅，说心里话，俺小组今年干得不错，可安全隐患也不少。有一件事，俺一直没敢讲，怕会影响小组的年终总评，伙计们骂娘。可不说，又担心给今后的安全生产埋下隐患，辜负了车站师傅的厚望。想来想去，俺老觉得是块心病……”

“亮丑揭疤是为了吸取教训，促进安全生产，不要有啥顾虑。”吴师傅开导小杨：“知耻而后勇，想当好班组长，就要先当黑脸包公。”在老劳模的鼓励下，小杨打开了话匣子：“9月25日下半夜，在往煤机专用线顶送3辆待卸车时，在前方领车的刘勇为图省事，没有按规定在‘作业前彻底检查线路’，结果差点撞上停在股道边的农用机动三轮。当时，只有我俩，为了哥们义气我没声张。可作业完后，我越想越后怕，因为我看到三轮里还有人在睡觉。”听到班长提起旧事，刘勇的脸有些挂不住：“不是没出事吗？谁叫三轮车离股道这么近停？事后我不是检讨了吗？”

看到刘小杨强硬的态度，杨金海反问：“三轮车司机不懂铁路规定，难道你不懂？为了省事就少跑几步，不仔细检查线路，万一出事怎么办？”一句话把刘小阳说得哑口无言，老实认错。

紧接着，其他伙计也都纷纷检讨自己在工作发生过各类小违章，亮出不为人知的家丑。职工们纷纷说，年终总结，就是要实话实说，不弄虚作假。出了事不隐瞒、揭疤，就要揭到痛处。这样，我们的总结才有质量！

请听一位曾被企业认为是落后的职工说——

什么样的班组才受职工欢迎

【环境反思】

■宋伟卿

当副司工长，两次被车间评为岗位明星——在武汉铁路局武汉电务段武汉北车间，常年被斥为不负责、不上进的“刺头”职工商景伟，今年5月来到中部信号工区后，半年时间就发生了如此惊人的变化。人们在称赞他的同时，也在反思一个问题：究竟什么样的班组才受职工欢迎，才能充分激发职工的工作热情？12月8日，笔者带着疑问来到该工区采访了有切身体会的车间职工代表、段优秀工会积极分子、就是由全体职工不记名投票，按照票数高低排名，现场表决出来的。

如今，班组里的每个职工都在快乐地学习、工作，工区安全生产稳定，形势良好。商景伟说：“这样的班组谁不喜欢？谁没干劲呢？”

人性化、凝聚力、民主一个个词语不断从他嘴里冒出来。他说不管谁生病住院，有红白喜事或家庭有困难，大家都会自发捐款，前去看望。从5月至今，班组职工共捐款近千元，先后探望慰问了3名生病住院职工，大家充分感受到了大家庭的温暖。

工区还多次组织、开展打球、游泳、爬山等丰富多彩的活动，通过参与活动，职工之间的配合更密切了，感情加深了，班组的凝聚力也增强了。在涉及评优、休假、奖励分配等敏感问题上，工区就召开民主会解决。工区11月份选举产生的车间职工代表、段优秀工会积极分子，就是由全体职工不记名投票，按照票数高低排名，现场表决出来的。

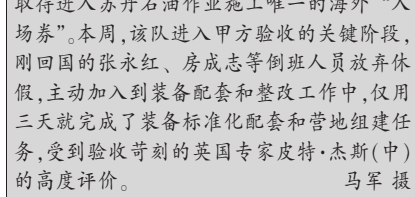
谈到以前的班组，商景伟一脸无奈地说：那时什么都是工长说了算，评优、休假、奖励分配等，工班长从不和我们商量。长期在这样的环境里大家没动干活，纷纷思走。”

说到现在的班组，商景伟不禁眉飞色舞。

班组天地



12月9日，中原油田井下特种作业处2076队顺利通过苏丹能源部门和全球知名MODUSPEC检验公司的标准化检验，成功取得进入苏丹石油作业施工唯一的海外“入场券”。本周，该队进入甲方验收的关键阶段，刚回国的张永红、房成志等倒班人员放弃休假，主动加入到装备配套和整改工作中，仅用三天就完成了装备标准化配套和管地组建任务，受到验收苛刻的英国专家皮特·杰斯(中)的高度评价。



刘店矿电修班岁末操作必达“三”



安徽淮北矿业刘店煤矿机电科电修班为保岁末安全，推行“三三三”机电设备安全保障法，即：突出员工、设备、管理三个重点；组织员工学理论、练技能、比敬业；把好人井前、安装前、使用中设备安全关；做好交接班隐患排查、日常巡检、定期大修三项工作，杜绝岁末各类机电设备事故发生。

吕刚摄



“用上平煤器，装煤班的工友们再也不用爬车皮了，火车每装一趟煤，就节约人工平煤10个工时！”12月9日下午17时多，河北冀中能源峰峰集团薛村矿制修区工人唐金书(左)和孟树藤边赶制创新的平煤器边兴奋地说。减轻火车装煤工的劳动强度，一直是铆工班和钳工班职工的共同愿望，今年11月底，他们终于把火车装煤平煤器研制成功，目前正加班加点赶制。

刘治军摄



岁末盘点，安徽淮北矿业业亭矿机工班班长蒋少法收获颇丰，年初开展的“精一门、会两门、懂三门”学技练兵活动已见成效：自己不仅考取了金属切割工、井下电钳工、绞车操作工、固定胶带输送机司机等6个特殊工种的操作资格证，被工友喻为“全能冠军”，而且班组里有27名职工取得76个特殊工种的上岗和操作资格证，班里再也不会因大修时缺少特殊工种而影响进度了。陈磊摄

莱钢钳工班明星鼓士气战岁末



“哎，扳手儿这么一打呀，别的咱不夸，夸一夸咱班长王天东……”12月8日，山东莱钢集团动力部水力车间钳工班工休时突起欢声笑语，原来，央视星光大道周冠军、动力部劳动竞赛超越领先李健(左一)正为大家表演天津快板。年末，班组在为完成全年工作目标做最后冲刺。给大家鼓劲，李健便动心思创作了天津快板《夸夸班长王天东》，从大伙的表情上看，效果真不错。

卢德华摄

面对“五服”，拿哪一服药来让员工服用？在员工有困难时，有多大能力使多大劲，班组长们畅所欲言，坦言他们的反思、选择。大家乐呵呵地表示，今后决定给大家当个“情服”班长。

灰太狼面对的是一个人，一个只要你经常把三个字挂在嘴边就容易满足的人；班组长面对的是一群，拿什么来让每个人都服？面对班组成员思想意识日益多元化的现实，班组长努力提高自身的“情商”并进而作出“情服”型的选择，笔者以为，的确是构建和谐型班组中，班组长们不错的选择。

