

岁末盘点·班组反思

知者省,常省者胜!反思一年工作,面对现存的问题和不足,我们心中可能会涌出些许遗憾,而能否清点遗憾、对自身缺陷开刀、向别人坦陈自身不足,是对班长勇气、自信心的一次考验,也是我们许多班组职工对班长的深情期待

揭短不怕痛:把心中的遗憾说出来

【主持人说】 山东省交通业集团总公司 孙建文 山东流云纺织有限公司 邢承木 中铁三局桥隧公司 王新平 深圳联明坪山冷气候制品厂 胡铁祥

岁末盘点,在完成全年班组安全生产任务中取得了成绩的我们,的确有理由分享收获的喜悦。然而,我们却不可盲目沾沾自喜,需要对班组取得成绩的进程和做法进行分析:工作中我们是否有顾此失彼的时候?有没有一味追求产量而忽视质量、忽视安全的现象?是否存在因管理方法不当、分配不公而导致职工情绪不高、工作懈怠的现象?哪些是我们要继续坚持的,哪些是需要我们进一步完善的,还有哪些是我们坚决摒弃的?面对现存的问题和不足,我们能否清点遗憾,对自身缺陷开刀、向别人坦陈自身不足?这不仅是对班长勇气、自信心的一次考验,也是我们许多班组职工对班长的深情期待。

看一下现实,有多少制度形同虚设,有多少制度能加强管理,充分调动职工的积极性和创造性;再次,我们要反思文化。仔细审视一下我们现有的班组文化,有多少强调单向的灌输与传播,只是墙上的亮点,却没有真正入心;有多少只是从外国和国内其它班组盲目借鉴、生搬硬套,抓住了皮毛,却丢掉了思想和灵魂;最后我们要反思管理。管理的过程是否科学、严格,是否民主和人性化,效率如何?是否存在管理手段单一,管理方法粗暴,管理目的模糊,管理方式简单的问题?是否在管理过程中只注重单向的管理却忽视了双向的反馈?反思要触到痛处,不但触到职工个人的痛处,也要触到管理者的痛处。只有痛,才能下决心改正,才能避免反复发生。

问题则深思,找到经验就升华。当然,要做到这样需要勇气,还需要毅力。我们要敢于和善于突破,超越自我,将自己新的理念转化为满足班组管理的实际需要。切忌把班组建设当成首长工程,仅是领导号召,班长落实,其他人不闻不问;切忌把班组建设搞成班组运动,未时暴风骤雨,制度成堆,标语满墙,过后风平浪静,恢复原状;切忌用死板的条条框框压制职工的工作主动性和创造性;用硬硬的生产指标取代职工自我价值的实现。



朱庄矿女工黄红梅情注收获

图片上面那笑容,正练习快速盘点,堆放仓储材料的女工,是岁末获得安徽淮北矿业集团“优质服务明星”称号、保管员技术比武第一名的黄红梅。作为分矿超市班保管员,她苦练基本功,做到责任区材料勤清点、勤整理、勤保养;账、卡、物、资金“四对口”。截至目前,她回收废旧物资3吨,为矿节约资金7万多元。她用行动说明:只要不懈耕耘就会拥有收获。 韩荣摄



石壕矿两掘进队跻身专业队

12月15日,重庆能源集团石壕煤矿举行“石门揭煤专业化队伍”授牌仪式,掘进621队甲组三个班、掘进622队乙组三个班荣获该专业队牌。“石门揭煤专业化队伍”是煤矿为治理煤与瓦斯突出、确保岩巷与煤层揭穿安全施工,打造专业对口、技术对口、安全对口的标准化作业队伍所设立的班组考核项目,努力学技术、早日跻身专业队已成为该矿众多班组的新目标。 蒲德贵摄



薛村矿曹忠连废品堆里创收

岁末盘点,河北冀中能能源峰峰集团薛村矿生产准备区回料班班长曹忠连“废品王”的绰号被工友们叫响。从年初至今,无论风吹日晒,他坚持每天下班时都在厂区废旧物料堆旁转悠,看到能用的就捡,捡则必修,日清日结,年底为矿节约3.2万余元。12月16日,他又忙着将当天回收的废锚杆加工成防倒拉杆,计划后15天节约1500元。 刘治军摄



童亭矿维修班巧解女工淋浴难

12月15日,安徽淮北矿业童亭矿600多名女职工“天冷淋浴难”的问题,终于让该矿后勤维修班解决了。入冬后,集体澡堂淋浴人多水压低,淋浴水流变细,女工们淋浴时经常争抢淋浴器。维修班班长党晓光(左)带领班组成员对管道加压系统进行技术改造,并加装了自制的水泵控制器,不仅能自动控制水压和水量,还能调节水温。 陈磊摄



龙东矿原煤班报岗制三违

中煤大屯公司龙东矿选煤厂原煤班年初推行的“报岗制”,年末有效杜绝了“三违”。“报岗”即要求班组长在班中反复巡查,定时与调度台汇报每一个岗位、每一位职工的情况。报岗制强化了班组长和职工的责任,对安全环节薄弱的中夜班起到了监督作用。从年初至今,该班累计影响生产时间36分钟,打破了往年平均每月影响时间在1个小时以上的记录。瞧,原煤班班长贺峰(右)正在交接班时向调度室报岗。 周长好摄

在当下一年终总评时,有些企业班组中出现了怪事:班长辛苦一年,却出力不讨好,不光组员不理解、不赞同,而且领导也没有好的评价。于是,一些班组长为“员工思想工作难做、日常考核难考、年终评比难评”而陷入难走难停之窘境

解决“三难”:班长须当心理按摩师

【反思提醒】 游庆来 12月16日,笔者到大屯公司所属龙东煤矿采访时,一些班组长向笔者倾诉,班组长管理有三难,一是思想工作难做,员工思想呈多元化状态,大道理比谁都懂,但看问题多从自身利益出发,更有个别“刺儿头”无理也要讲出三分理;二是日常考核难考,同在一个班组,工

作性质和工作量彼此差不多,非要分出三六九等,奖了的心花怒放,罚了的抱怨满腔;三是年终评比难评,工作平时差不多,评时都争,令人头疼,并不好就落一身牢骚。 如何解决“三难”,赢得员工理解和支持?反思之余,笔者认为关键在平时,班组长要学会当心理按摩师,用“爱心、真心、公心”去感动、化解,抚平员工思想上的疙瘩。 用爱心引发员工的认同感。龙东煤矿班组长工龄在45到50岁之间的占40%以

上,这部分员工上有老下有小,面临着家庭压力和工作压力,很容易产生情绪。作为班组长应及时了解他们的思想状况,想方设法帮他们解决具体困难,或帮出主意,或帮中请困难补助。而当他们工作出现失误时,一定要把大道理和小道理结合起来,动之以理,晓之以情,将心比心,以心换心,从而让他们主动服从班组管理、支持班长工作。对部分年轻员工,则应以表扬为主,积极为他们搭建展示自我的平台,鼓励他们去探索创新,让他们看到

评选优秀班组长是看个人在各项工作中的指标,还是看其管理能力和所带领班组的整体水平?

评先会带给人的思考

【反思中悟】 罗喜林 12月15日,重庆能源集团石壕煤矿救护队学习室里正在讨论年度优秀班长的评选,7名班组长和3名队干部正为评选谁为年度优秀班组长而争得面红耳赤: “为什么推荐二班班长陈联君为优秀班组长?我哪点比他差?”该队一班班长王强高声问队长蒋光耀。其他几位班组长也随声附和地为王强帮腔。

人性化与制度化该如何把握?

【反思探讨】 马兵 在岁末的班组总结评比中,笔者听到越来越多的班组长人性化管理的经验,同时,也听到一些班组长对人性化和制度化该如何把握的困惑,有的班组长说,有时在班组提出加强制度管理、严格考核、严格按规程操作等要求时,就能听到“人性化一些好不好?”等来自员工中的声音,甚至时常碰到拿人性化管理当自己不遵守纪律借口的员工,他们把人性化当成一个大箩筐,什么都往里塞。经常弄得班组长在上级规定的各项制度和员工口头上经常挂着的“人性化”管理之间徘徊,有时还不得不在员工“我指标任务完成

得好,其它的您就多包涵”的要求下,舍弃制度的执行。“制度和人性化到底该如何把握?越来越多的班组长思考着、困惑着…… 如果放眼企业,更多的班组长则不难看出,有些制度往往没有被合理运用到班组长管理中,在一些班组里,班组长对已规范的制度不能做到宣贯到位,也没去制定结合班组实际工作的班组长制度。班里出现了违规行为,班组长就根据自己的管理习惯给予处理,只求将问题化解,不求对同类问题的梳理,有时对同样的问题做不同的处理,让员工感到班组长“一碗水没有端平”。而班组长也陷入我对您“人性化”了你为何不领情的误区。

笔者认为,班组长规章制度实际上是一种协调班组成员关系的工具,只有把握住处理问题的“度”,才能谈得上“人性化”。比如:班员因突发事件未能及时上班,班长的“不要急,小心红灯”的话,只有在企业严格的早晨8时整上班的出勤制度下,才能让班员从心底里感到人性化的温情。 当然,在班组管理制度比较健全的时候,也有人在触犯制度时喜欢强调客观理由,尤其在中国式传统管理意识较强、什么事情都讲人情的氛围中,班组长在执行制度考核时往往会想“他平时工作不错,还指望他完成任务吧”,又或是“平时关系挺好的,以后还怎么相处呢?”这样的想法多了,规章制度再执行起来就没有那么严格了,久而久之便形成同流合污。而在班组成员意识中,大家完成任务是给班组长干,不高兴完成任务班组长要“哄”着。就这样,班组长的人性化管理就变成了软弱的体现,班组工作越来越难推动,工作压力越来越大,最后形成班组长大家都不忙,只有班组长最忙的局面。

“好好班长”也不受欢迎

【评先评优现场实录】 连利英 山西省兰花集团化工厂尿素车间化工三班的班长赵立军是个有名的“老好人”,工作踏实肯干,生活活络在前,平时轻易不批评考核员工,班里一团和气。按说员工们摊上这样的“好好班长”也该知足了,但是最近几个月班里的员工们却对他满腹怨言,有的员工甚至想调到别的班,这是怎么回事? 12月15日下午,笔者到尿素车间采访,得知此事原委。今年,尿素车间在四个化工班开展了劳动竞赛,竞赛内容包括班组长劳动纪律、工艺指标、环境卫生等,每月被评为最后一名的班组长要从班组长绩效工资里拿出500元钱奖励给获得第一名的班组长。结果,不到一年,赵班长所带的班得了六个倒数第一。这让班组成员们牢骚一堆,有人说班长:“跟着你干真窝囊!”赵班长也一肚子委屈:我对大家不能说不好,工艺指标我不卡,睡岗我也睁只眼闭只眼,打扫卫生、检修设备总是我自己多

干,可咋就挨不来你们的心哪! 一向工作出色的王丽说:“我又不违纪,凭啥老扣我的钱?” 总爱睡岗的李晓军说:“当倒数第一又不是我一个人影响的,还是他没管好。” 员工的议论和评比结果也让一向当老好人的赵班长陷入反思。11月份,赵班长改变了以往的做法,坚持当班期间多走、多看、多提醒,督促班组成员按章办事,严格按照考核制度对班组成员进行奖惩,等到12月初统计评比时,他们班居然没有一次违纪,只差0.5分就当上了第一名。赵班长逢人就讲:“看来这糊涂好人真是不能当,损人不利己,呵呵。”

笔者认为,班组长管理不仅要制定严谨的考核制度,最关键的是制度的执行与落实。班组长必须遵守管理原则当好领头羊。在班组长管理上要彻底打破“人情关”,坚持“严”字当头,不能以牺牲规章制度去换取班组长所谓的“和谐”。只有在班组中树立了遵章守纪的良好风气,才能根除习惯性违章的思想根源。 我是瓦斯检查工,平时爱闹,但今年有一次没有现场交接班。”谭鹏发言自揭短。 “我放炮时因保护不当,崩坏一处瓦斯传感器信号线,指甲盖大的破口,队里罚我100元,我没喊呢。”放炮员张东明说。 “相比他们我就惨了,我管着32区所有局部通风机,大大小小20台,班班倒台,32002掘进面大小局部通风机忘记试倒台,徐队长就罚我100元,有点重!”电工李传刚说。 全班职工没有一人谈成绩,都是谈缺点、谈不足,谈罚款……

碰到落后组员别着急放弃

【班长反思】 江苏澳洋医药物流有限公司质量验收组长黄康 我们组主要负责购进药品质量的验收及入库,并确保入库药品质量合格,即要把好“入口关”。去年11月我“走马上任”当了兵头将尾。起初,我就是带着素质高的组员,对于一般的、会给班组带来不良影响的人我不乐意管。有一个组员,接受能力差,验收时粗心,交接时被仓库保管员发现验收有误,以致药品不能及时销售,此事还反复两次。当时我非常着急,感觉此人不可“雕凿”,就想让领导把他调走。然而,犹豫间我也反复琢磨,不管干啥,谁不是天生就会的,再看看吧!于是我就找他谈心,教了他几个工作步骤,注意要点等,他羞愧的脸上透出了一丝丝愧疚,我说:“不要急,慢慢来!”后来他下下班还在练习工作步骤,三天后,他坚持细心操作,再没出错。 今年5月,我们组来了一个组员,小毛病特多,纪律松散,说话影响团结,给班组带来

班长的安全“账本”

【王强】 12月16日,鄂煤集团贯通队通风一班班长郭汉民组织全班32名职工开年终反思会,大家推心置腹,畅所欲言:“我们搞通风的,通过各自的努力杜绝了瓦斯超限,消灭瓦斯放炮事故,这就是最大的成绩!一年过去了,大家有哪些感想,特别是在制度处罚方面有哪些不到的地方都说一下。”郭汉民开门见山。 “我是瓦斯检查工,平时爱闹,但今年有一次没有现场交接班。”谭鹏发言自揭短。 “我放炮时因保护不当,崩坏一处瓦斯传感器信号线,指甲盖大的破口,队里罚我100元,我没喊呢。”放炮员张东明说。 “相比他们我就惨了,我管着32区所有局部通风机,大大小小20台,班班倒台,32002掘进面大小局部通风机忘记试倒台,徐队长就罚我100元,有点重!”电工李传刚说。 全班职工没有一人谈成绩,都是谈缺点、谈不足,谈罚款……

安全管理差一点先进立马变后进

【杨涛】 下午,刚从澡堂换衣间出来的掘进一队队长刘学理被早就等候多时的五班班长王鑫堵在了休息间:“你说说,大家都辛苦了,你一年,凭啥好事8班占了?”气鼓鼓的王班长当头一炮。 “我可以明白告诉你,那个‘十佳’候选名单是队委会讨论后,经民管会表决同意后报上去的。”刘队长平静地说。 “那你说说,8班哪里比我们强?虽说我们整了几个轻伤事故,可掘进进尺我们比8班整整多210米。哪天不是加班加点精力竭才回家……”王班长边说边感到自己很委屈。 “你们今年轻伤是全班12个班组中最多的,安全搞不好,进尺打得再多又有何用?就说10月12日在2016掘进工作面那次事故吧,上午因为没有严格执行现场敲帮问顶制度,顶板漏网没伤人,所以你没有按班组‘三违’管理制度及时追究责任,使得两名职工心存侥幸,再次违章操作,导致孙建学手指受伤骨折。”刘队长说完,王班长低下了头。 “还有,你们班搞事故管理,每次查到隐患和违章不去查原因、分析原因,而是一味地以罚代管,久而久之,职工就有了逆反心理,对着干!不信,自己到学习室的班组长公开栏去数数,11月份我们五班隐患有多少,光是职工‘三违’就是3起!” “不罚款他们不听啊!”王班长低声说。 “罚款只是管理的手段,作为班长,你要思考职工为什么屡罚屡犯,要探究他们心理,找出问题。”刘队长越说越来劲。 “俗话说,基础不牢,地动山摇。”其实你们班组长肩负的责任可重哩。你呀,也不要有啥思想包袱,回去好好反思一下,总结一下经验教训。今年评不上,明年再来嘛!” 一席话说得王班长不好意思地笑起来。

成长的前景。

用真心激发员工的使命感。如今企业推行精细化管理,各项考核越来越细。这就要求班组长坚守实事求是的原则,不做表面文章,不做老好人。考核在明处,意见提当面。更重要的是,班组长一定要把考核的意义、内容反复对员工灌输,让员工看到自己的真实心意,赢得员工信任。 用公心启发员工的荣誉感。每年下达的先进指标就是几个,要让评先成为调动大家积极性的抓手,那么就应坚持五部曲: 一是宣传造势,学习文件,亮明先进标准,让员工自个掂量;二是认真总结,在总结反思中引导员工横向比较自身优势;三是落实企业一票否决制,在安全、综治、计划生育等方面出现问题的则不予参评;四是先比后评,比工作态度、质量、任务等;五是采取民主方式,可无记名投票,也可先提名后投票。真正让评先成为凝心聚力有效工具。

中铝河南分公司运输部机务段在

今年的月度“降本增利明星员工”评比中发现,大多数班长没有当选!是班组长带头作用没发挥好,还是另有原因?

评先评优 班长无须让名额

【问题反思】 谷文生 近日,中铝河南分公司运输部机务段在对全年的月度“降本增利明星员工”评比情况进行统计后发现,1月~11月,只有4名班长被评为“降本增利明星员工”,仅占明星员工的7.3%。是班组长带头作用发挥不好,还是另有原因?这引起了该段领导班子的重视。 在各车间开展月度“降本增利明星员工”评比活动,是公司运输部今年初面向班组推出的一项激励制度。该制度规定:凡是当月在修旧利废、小改小革中有突出成绩的班组成员均可参加评比,由班组长将评比结果向车间推荐,车间审定后给予奖励,结果在车间宣传栏公布。 但为什么会现出“7.3%”的现象?该段领导班子与各车间班长及部分员工进行互动交流中发现,在每月初班组长评选明星员工时,有些班组长明确不参评,有些班组长则是被选上后主动让荣誉。有些班组长说,把有限的名额让给工友吧,这样,他们能多支持自己的工作。还有些不参评的班组长说,如果自己拒绝,会担心让工友误会自己争荣誉。 许多员工说,班长让荣誉说明班组长风格高,我们很佩服班长的良苦用心,但如果班长不是明星员工,这是不是也有点不正常啊? 该段领导班子担心的是,班长是班组里的领头羊,大事小情都得操心,如果先让其带头干活,却不肯肯定他们的工作业绩和价值,那么,势必影响到他们的工作积极性,进而影响整个班组甚至车间生产任务的完成。于是,该段领导班子就“班长能否被评为明星员工”的问题再次与班长和员工进行交流探讨,最终达成了共识:只要评比公平、公正、公开、民主,大家不会有意见。于是,该段进一步完善了明星员工评比方案和细则,并及时公布评比结果,接受员工监督。