

# 班组亮点与暗色

2010年7月26日晚20时,全国各地企业的62名职工于本刊网站参与本期主题的策划

2010年过半有余,班组工作与管理在人们的观念更新和思路创新中展现出新观点、创造着新经验,同时,正由传统型向科学型、创新型转型的班组管理,时而有暗色浮出、暗礁浮现,展示亮点、清理管理隐患和问题,是我们班组建设与管理行程中的必备程序

# 展示与清理:班组管理系统的必备程序

【主持人说】  
山东省交通工业集团总公司 孙建文  
河北冀中能源邢台矿 翟志强

从年初开始,我们班组员工在“一起读书”行动中上路,在创新创造推动发展方式转变的进程中成长。在前行的路上我们探索过使命与责任,价值与贡献,在追求经济效益的过程中审视安全,积极探索团队创新,高温下体验人性化关怀。

回头看半年行程,班组工作与管理在人们的观念更新和思路创新中展现出新观点、创造着新经验,班组管理进行了不同形式的探索与创新,更加发挥激励作用,更加重视管理的实效性和人文关怀,更加重视班组长作用和员工技术创新能力的提升,更加重视团队精神与民主管理。在我们的努力下,许多班组管理的先进思路和方式、经验脱颖而出并及时得到展示,白国周班组安全管理法、班组博客沟通与展示、“非常6+1”管理、践行“1+1>2”的合作定律、班组长竞聘、“五小”治班诀窍、“安全日报”等,无不让人眼前一亮。

有人说:不努力,结果会很糟,但努力了不展示,结果会更糟,这话有道理。所谓展

示,就是努力做出来了,还要适当地表达出来。事实也正是如此,走过的半年时间里,我们在规划班组建设的同时,也在认真总结班组的一些有成效的好经验、好做法,并加以推广。我们一边努力行动,一边在尽情展示成功的、闪亮的、有价值的管理经验和做法,表达自己,与人分享。可以说,边做边展示,是2010年班组管理中的一抹亮色,是不同于以往的班组工作与管理的新思路。

在展示企业班组建设取得的成绩的同时,我们也该查找存在的一些薄弱环节;正由传统型向科学型、创新型转型的班组管理,时而有暗色浮出、暗礁浮现。中国企业竞争力分析报告显示,与世界500强的优秀企业相比,中国企业执行不力、细节失控、制度失效、员工不够职业化等情况导致企业竞争力低下。如果企业对全新的管理科学没有系统的

理解,还在走传统的老路,就很难取得长久持续的发展。要想使企业的核心竞争力得到全面提升,企业就必须对班组建设设定清晰的目标和明确的方法。在企业及班组安全问题上,我们班组员工也有必要深刻地反思自己,是否在思想与行动上一贯地重视与坚持抓好安全,是否把安全理念融入工作细节并长期坚持,还有哪些与安全脱节的地方需要注意。

尤为值得一提的是,由全国优秀班组发起并倡议的“一起读书”行动成为今年班组的一抹亮色,激发了我们参与读书的热情,提升了自身素质,也引起了社会、企业对读书的重视,其效果必将随着时间的推移得到进一步显示。然而,同样需要我们关注的是,读书的高潮过后,我们是否能做到一如既往地坚持,把读书不只当成一次活动、一个今年需要完成的任务,而是作为个人长远发展的一项工

作开始没有结束的行动。我们是否对自己进行了阶段性总结,有哪些收获,又有哪些需要改进的地方,怎样对以后的读书计划进行更为合理的规划调整。

班组管理中,尽管采取了一些新的方法,但一些旧的问题并没有得到根本解决,比如制度执行力弱的问题、管理和如何更好地结合的问题、花开一朵怎样才能芳香一片,达到员工素质与班组管理全面提升的问题,个人的创新力强而大部分人的创新力弱的问题,班组文化土壤需要进一步优化提升的问题,还有一些其它问题,都有待于我们在系统梳理总结的基础上,补足短板,实现班组管理与建设的新提升。

班组建设承载着企业的希望和员工的成长,作为企业成员,我们应齐心协力共同推进其发展。班组建设要在创新、组织、民主、文化、团队等建设领域中协调发展,要坚持围绕中心、服务大局的宗旨,严格考核和注重过程管理,进一步突出班组特色。通过我们的共同努力,不断推动班组建设向更高的目标攀登。

河南移动公司内部员工和其所在班组用博客展示日常工作、与管理层沟通互动的做法吸引了越来越多人眼球,用该公司员工自己的话说:小博客蕴涵大学问,小阵地初显大成效

# 班组博客:班组管理的一抹亮色

【班组展示】  
■本报通讯员 李承锦 吕佩义  
■本报记者 肖树臣

便捷、自由、开放,无论和领导还是同事,交流没有障碍,这让我感觉在这里工作很快乐。谈起班组博客,许多员工众口一词。

## 工作实践催生新举措

拥有员工3万多人、基层班组3300多个的河南移动在调研中发现,班组建设的活动虽然很多,但各个班组的实施进度、具体情况却无法展示、不好比较、难以管控;另一方面,现在80后、90后已成为公司的主流群体,这些人普遍对那些“老生常谈”的职业精神教育不感冒,对公司各方面建设缺乏热情,基本上不发言。

之所以这样,是因为上下层之间没有在同一个、而且是员工熟悉的思维和语言平台上交流,就是说大家打不是一路拳。河南移动在工作实践中认识到,要想调动起年轻员工的积极性,就必须只有以加强班组建设为突破口和切入点,用新一代员工熟悉的方式说话、借用他们熟悉的情景说事。

由此,依托自身在信息平台建设上的优势,河南移动在今年初开辟专门的班组博客和班组建设信交流平台,并建立了班组建设论坛,实现了以标杆班组、班组长、所有班组和员工的点对点多方互动。

“作为企业的最小细胞,员工及其班组的活跃与否,决定着企业的活力,更关系着企业的业绩和成长。”中国移动通信集团河南有

限公司总经理原建国说。“年轻人都喜欢上网,尤其是在移动这样一个高度信息化的企业,给他们提供更多的信息交流平台,有利于广大员工带着愉快的心情去工作,进而激活这个最小细胞的活力和潜能。”

## 主题活动迎合新需求

由于出台了有效的激励和引导机制,包含“新闻展播、班组介绍、精华博文、积分排行、班组管理”等功能的班组博客一经上线,就引起广大年轻员工的强烈兴趣。河南移动抓住时机,以三大主题活动为切入点,以博客平台为结合点,以选树典型为关键点,在满足了广大员工兴趣爱好和文化需求的同时,还全面扩大班组博客在员工队伍中的影响力。

“文化主题”活动呼应“和谐、活力”的班组建设目标。先后开展了“班组团腾大赛、开设班组博客、组织一项体育活动、进行一次亲情关怀”等活动,进一步营造和谐的班组团队文化,塑造班组良好的团队形象。

“学习主题”活动呼应“学习、创新”的班组建设目标。先后开展了“读书活动、征集工作案例、开展创新、QC活动”等,进一步引导班组成员养成学习、创新的良好习惯,培养积极的志趣爱好。

“业务主题”活动呼应“绩效、安全”的班组建设目标。先后开展了“创一条安全短信、进行一次新业务体验、开展知识竞赛活动”等,进一步掀起业务、促生产的高潮。同时开展10个卓越班组及班组长、100个优秀班组长及班组长的“双十、双百”标杆典型评选活动,最大限度地发挥了“点燃一盏灯,照亮一片地”的“班组烛光效应”,逐渐形成“活动

为点、博客为线、标杆为面”的立体推进模式。

## 博客平台初见新成效

“蓝海争锋”发表了一篇关于业务发展的博文,“啄木鸟”拍出了批评公司网络缺少优化的“板砖”,“春华秋实”展示的老员工“从业秘籍”和“职业攻略”赢得许多新员工的跟帖回复……打开河南移动班组建设博客平台,不仅有工作感悟、读书笔记、工作案例,还有工作心得、班组活动、团队故事等,让基层班组员工们除了日常工作之外,谈论的焦点始终围绕班组博客的热门话题。

从事公司班组建设多年的老员工对此颇有感慨:以前对公司和班组有意见和建议,都是憋在心里,谁也不愿当出头鸟。现在通过班组博客,几分钟内就能告诉公司上层,并能得到及时回复,这使得“在这个员工和班组长互动的信息平台上,员工们尤其是年轻员工的积极性空前高涨,大家也把它当成一个倾诉的空间,有话就吐出来,有不满就喊出来,感觉很痛快。”

目前,班组博客注册数量达2700多个,占公司班组总数的80%,近18000名员工加入了班组博客。博客总访问量已超过100万次,平均每天的点击量超过1.5万次,峰值曾突破3万次/天,广大员工发表的原创、转载等不同种类的博文总数已近6万篇,原创博文数量达42%。

河南移动一份最新的调查显示,短短几个月的时间内,班组博客不仅点击量持续攀升,而且在内容、影响、作用等方面均收到了较好的成效,职工对于企业的满意度和自身工作的快乐指数明显提升。

“采访只得就此打住,但笔者一点也不失望,因为笔者感受到了他对安全工作发自内心的真挚。”截至7月28日,生产班连续安全生产已达3652天。那18张民主测评表上写着的“责任心强、值得信赖”就是全班职工对他的肯定和信任。18人的测评,得出了18个满意。

# “管”与“理”不能偏颇

【整顿清理】

■郑言

7月28日上午,笔者来到中石化山东下属企业垦东轻烃站就班组建设主题进行专题采访。老远看到生活用水水龙头“哗哗”地流着却没有水管一管,笔者顺手关了水龙头

## INC. 班组摄影:紧要时刻

### 洪峰过境,泵站员工排险



7月28日8时45分,江汉油田水电厂供水车间一级泵站班长梁文权(中)巡查江汉红旗码头时发现,因水位变化,原本绷紧的锚链已松,眼看船体要受损,后方13万油田居民的唯一取水口有险。情急中,他带班员黄波和张万明按下锚机,拼全力拉着锚链,直待500多公斤的锚链被缓缓收回。从19日至今,洪峰两次凶猛过境,油田却因他们的日夜巡保而安然无恙。李沐摄

### 供水中断,焊工国厚解缆



7月28日上午8时10分,重庆能源集团渝阳煤矿接到采空区罗李村紧急求助电话:三根供水管道被汽车压断,82户村民人畜用水中断!该矿地面维护班高级焊工国厚闻讯请缨,于8时30分到达事发现场,克服温度高、管道离地面低焊接不易等困难,或焊接、或更换,仅用两个半小时就将其搞定。周明剑 张静摄

### 备用泵瘫,电工靡年救急



7月28日16时30分,湖北大冶有色集团冶炼厂污水处理车间二泵系的予清3#备用泵突发故障,当时予清2#泵在予清修理,应有4台泵的系统只有予清1#泵正常运行,要想保障整个污水处理水质100%达标,启动4#备用泵刻不容缓!维修车间高级电工靡年接到车间调度指令后不到10分钟赶到:断电、揭盖、连线、复原、送电,仅用三分钟就启动了备用设备。张莉菲摄

### 铜卡挡煤板,张法军远程除患



7月28日19时,山东兖矿集团兴隆庄煤矿原煤运输主脉一采主皮机尾漏斗放出一根长约2米的工字钢斜卡在挡煤板上,如果皮带撕裂,将会长时间影响整个矿井的生产。皮带队副队长张法军在井上监控室的屏幕上及时发现隐患,并立即远程停机,并电话通知了现场司机紧急处理,避免了一次皮带撕裂事故。董朋摄

# 班组天地 998期

编者按 利用有限的时间有效读书,并把读书和工作需求结合起来,根据自身岗位要求,从读书中寻找工作思路和创新灵感——目前,这已成为许多班组职工读书的主流倾向。今天的报道将给读者展示这一班组的读书新景。

# 石壕煤矿电机维修班:书香酿造师徒快乐



图/文 薛德贵

目前,这已被王月柱和徒弟胡世万、王国军喻为快乐的师徒生活。

3年前,胡世万、王国军从技工来到矿上后,就拜在了该矿很有名气的维修工王月柱为师傅。他俩虽说比师傅小10多岁,可仨人有一个共同的爱好,读书!王月柱除了在维修工作中严格要求他们注重细节维修外,还对他们制定了“旧书新读”的读书计划,让他们先把自己在学校读过的书,结合当前新技术运用来个二次咀嚼,他俩也自然知道师傅的用意,顺势与师傅达成了“读书赛技术”的默契。

无论在工作间歇还是在八小时之外,徒弟们总要拿读书后思考的新问题考师傅,而师傅也常把读书中产生的新思路、总结的新经验传给徒弟,渐渐地,师徒们习惯了不断寻找书本、技术创新上有分歧找书本的师徒生活,读书让师徒关系变得更加融洽了。

# 莱钢炼钢厂机修车间:用哲学破解难题

■王婧

“现在我真体会到了读书的甜头,尤其今年以来车间把读书哲学提到重要日程上来了,我有空就读书一类书,哲学原理在工作中得到了很好应用。”“我们善于运用矛盾分析法,抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,解决工作中的难点问题。”7月27日,山钢集团莱钢炼钢厂机修车间8个班组的班组长和骨干在“读哲学用哲学”半年成果分享会上介绍自己的读书用书经验。

今年以来,该厂机修车间带领8个班组积极响应厂日报读书倡议,并把读哲学书放在读书首位。抢修班建立了“工作学习化,学习工作化”的有效机制,开展“三学四个一”活动,“三学”即员工全员学习、系统学习和随机学习,“四个一”即:每人每天学习一个哲学原理或一个哲学小故事,每周读一篇有关哲学管理的文章,每月进行一次哲学笔记展评,半年开展一次“读哲学用哲学”成果

# 技工吕建国成长得益于“三记”

■袁金生

在最近冀中能源邯矿集团云驾岭矿洗煤厂举办的电工技术比武理论知识和实战演习中,技工吕建国获个人总分第一名。退伍刚三年的他,缘何成长如此迅速?

同事李爱付道:“建国师傅是手不离笔,本儿不离兜。随时记录。一般人做不到!”班长王维刚说,吕建国刚退伍到班组工作时,技术基础较弱,别说是技术比武他上不了台面,就是安全规程考试都很难通过。但他不服输,遇到不懂的就问。同事们也愿意帮他。为强化记忆,他开始随身带笔和本,记言、记行、记果,便于时时复习。

记言,就是把安全、技术培训时老师的讲课内容记录下来;把工作中遇到问题时向别人请教的东西记录下来;把遇到问题时的重点对话、讨论、争议、直至找到答案、找到解决问题的方法,重点记录下来。

记行:把自己解决不了的问题看师傅们如何处理的操作过程简明扼要地记录下来,将他们的经验变成自己的知识内用,等再遇到这类问题时,自己可随时拿出来运用。

记果:记录处理故障时的成功经验,也记录失败的教训。有的方法比较简单,有的方法比较繁琐。在记录时,时时总结回顾,将比较简单的方法用特殊符号标注,提醒自己要用这类的方法解决问题。而哪些处理方法失败了,也有记录,再用重点号标注。提醒自己坚决避免使用。

并径直走进了值班室,抬眼看到的是,值班室“白板”公告栏里,设了两个栏目:一是“五个严禁”和处罚标准,二是单项考核结果,张晚霞由于资料填写不够认真扣绩效分3分,李进因迟到10分钟扣绩效分2分……七成以上员工“榜上有名”。认真翻看了站上的管理制度,看到站上对迟到早退、违章操作、工作质量、劳保穿戴等制定了详细的处罚规定。可当笔者在站上各点转时,却发现有个员工在阴凉处聊天:“站上明确的考核制度,你们这样不会受处罚吗?”笔者好奇地问:

“哼,处罚还不是家常便饭?”其中一人道:“考核把我的心都考糊了,有活站长自己干好了,今天站长不在,大家可以放羊了。”接着,员工们纷纷向笔者数落站长的不是,像工头一样管着大家,站上的工作已连续三个月是队上的倒数第二名。

带着疑问,笔者又来到3#压气站采访,看到站长刘玉明一人顶着烈日,在挥汗如雨地挖着管沟,而远处3名员工却在一起闲聊。笔者满腹狐疑地问站长:“这是怎么了,大伙为什么不一起干?”

“唉,别提了,以前我加强制度管理,严考核,可大伙认为我只‘管’不‘理’,给我提了很多意见。于是,我就在管理上注重了人性化,也许没把握好分寸吧,以致管理太软,对员工失去了必要的约束。他们推说今天不舒服要休息会,我没辙了。”刘站长叹着气说。

笔者随后与员工们私下交流,了解到站上的制度片面强调了人性化和自主管理,员工们认为制度弹性大,自主性强,便以各种理由迟到、早退,或出力不出力,员工的凝聚力、战斗力不升反降。

“看来,‘管’、‘理’不能走到偏锋,偏‘管’不‘理’和重‘理’不‘管’都行不通,要合理把握‘管’和‘理’的度,才能把员工的工作积极性和主动性调动起来。”最后刘站长若有所思地对笔者说。

【笔者感言】制度与人情似乎是一对永恒的矛盾,非此即彼,无法融合。然而上述班组的案例告诉我们,制度与人情不仅无需博弈而且还可驾齐驱,但人情决不能凌驾于制度之上,对企业管理者来讲,以规章制度约束人,以情人性感化人,才可以达到“刚性制度,柔性管理”的境界。

“管”是刚性,“理”是柔性,班组的“管”是一种约束,是指禁止什么,提倡什么,用规章制度使班组的每一位职工都为班组目标的实现而发挥作用。因此“管”不能太感情化和不讲原则,不讲一些“冷”面孔不行。这里的“管”就是让人守规矩。而班组的“理”起疏导作用,班组长用晓之以理的方法对员工加以疏导,告诉员工为什么强调禁止这提倡那,使其知所然。

笔者认为,班组管理需正确处理“管”和“理”的关系,首先,从“管”中下重手。要加强班组的建章立制工作。其次,要合理地讲“理”,理顺关系,以人为本。只有“管”中有柔,“理”中帶刚,刚柔中体现规矩,才能使班组建设步入良性的发展轨道。

