

创新驱动发展、创新势在必行,要把中国打造成技工大国……从党的十八大到夏季达沃斯论坛再到刚刚闭幕的工会十六大,有关“创新”的精神、态度和声音被一次次传递,一次次更新着企业班组职工对“创新”一词的解读。10月23日,在本刊的组织下,来自国企、私企、外企11个行业的百余名优秀班组长汇聚京城,围绕着班组创新展开话题,感受责任,总结过去,审视当下,设计未来

本期图片由马俊提供

百名优秀兵头将尾京城话创新

当好团队创新领头羊,让职工感受创新美

【主持人说题】

■中国企业员工互动平台 马俊
■川煤集团芙蓉公司红卫煤矿 罗勇
■昆明铁路局昆明北车辆段 黄再云

企业班组如何落实创新驱动发展战略,如何搭建并运用好班组创新工作室这一平台,如何通过班组创新提升职工技能,培养更多技工,如何让少数技术尖子的创新变成班组全员创新?

10月23日,来自航天、电力、钢铁、核电、铁路、能源、化工、煤矿、烟草、制药、餐饮酒店等11个行业的百余名优秀班组长代表汇聚北京,带着各自的创新经验和对班组创新的思考,就上述内容展开研讨、交流和互动。这些优秀的班组长所在企业有国企、私企

还有外企,但是他们致力创新,表示自己能够当好团队创新领头羊的自信和决心却是如出一辙。他们说:从研讨和交流中学到了许多调动班组职工创新积极性、引导职工投入团队创新并通过创新成长、成才的好经验,掌握了一些创建班组创新工作室的流程、步骤和管理方法,自己要把这些带回去,让更多的班组长分享、借鉴,让自己班组的职工在参与创新的过程中真正感受创新美。

应该说,创新不是谈论一阵的话题,从上世纪80年代到今天,有关创新的话题就绵绵不断,在这个话题的讨论中,创新这事儿就从科室走进了车间班组,从科技人员手中步入普通技工手里;从曲高和寡、单打独斗到班组创新工作室集智创新,从开始的改善、模仿、小打小闹到后来的革新、创造。在这一进程中人们发现,班组职工创新路上的问题也越来越多,缺时间、缺资金、缺场地、缺动力。当



一些职工感到创新费时费力不讨好,不创新不少拿钱不多挨批时,其中有些职工便弃之而去,创新难、怕创新成为班组创新难题。

创新驱动发展、创新势在必行,要把中国

打造成技工大国……从党的十八大到夏季达沃斯论坛再到刚刚闭幕的工会十六大,有关“创新”的精神、态度和声音被一次次传递,一次次更新着企业班组职工对“创新”一词的解

提高了近一倍。

第二,处理好“严”与“宽”的关系,打造和谐高效的团队。焊接质量受人的情绪影响很大,因此班组倡导以情促管,营造工作上彼此帮助、生活上互相关心的和谐氛围,让组员保持最佳状态。班组经常组织文体活动,为组员过生日,关心组员的思想和生活,帮助组员解决生活中的困难。但以情促管决不是以情代管,在工作中要求组员严格按照规章制度办事,班组根据生产实际,陆续制定和完善了《氩弧焊班组管理制度》、《班组各项考核细化表》、《氩弧焊班组工作守则》等36项制度,并要求不折不扣地执行。在“快乐工作”思想的指导下,大家互帮互学、民主讨论、科学理解,现在组员们已经把各项管理制度当成工作的最低标准,由于胸襟的开阔和良好习惯的养成,自然也就感觉环境的宽松,即使在繁忙紧张的工作中,大家也感到心情舒畅。

第三,将个人价值、团队价值与社会价值统一起来,实现价值的最大化。“心想人人、我为人人”是班组的座右铭,班组通过多方引导将每个组员的上进心转变为强烈的事业心和社会责任感。利用目标管理法,使完成的工作量连年成倍增长。

在优质高效地完成各项科研生产任务确保厂级项目提前交付的前提下,班组连年获得上级机关的各种奖励。组员在技术级别、荣誉、职称等方面都得到晋升和发展。班组塑人的过程,是一个深层次不断自我超越、不断改善个人和团队心智模式的过程。

塑文化

文化是智能、道德、品质的总和。在现代企业,文化是灵魂,是凝聚力,是竞争力。我班组的文化来自传承和创新,来

读。在本次研讨交流中,许多企业优秀班组长总结过去、审视当下、设计未来的发言就引人注目:国网山东电力电科院机器人班班组长王滨海、青岛供电公司二次检修一班班长夏晓宾、淄博供电公司营销部业务受理二班班长孙红艳、枣庄供电公司二次检修班班长贾寅飞,分别从科技型班组、技能型班组、服务型班组、管理型班组的角度,谈了自己班组创新工作室的创新经验和管理办法,在会上形成了山东电力班组创新工作室现象,受到与会者追捧;山东核电设备制造有限公司副总经理汤传乐、民企新奥集团股份有限公司党群工作办副主任崔晓东、外企北京金融街威斯汀大酒店工会主席徐楠、华北制药股份有限公司班组管理研究会秘书长张建国等代表,从企业管理层的角度,介绍了抓班组创新的思路、做法和体会,给了与会者很大启发;首都航天机械公司焊接组组长高凤

林,用现身说法介绍了高技能人才如何带领职工持续创新的经验,与大家分享。他们的发言,把研讨气氛推至高潮。

与会者在研讨中一直认为,要让创新成为职工的工作常态,企业领导就必须重视,大力普及班组创新工作室,力推团队创新。大家建议企业要为班组创新建章立制,不是重视一个面、一个点的创新,而是要持续创新,加强创新管理,用制度、用机制让创新成为职工的职业素质和工作习惯,保证班组创新常态化、全员化和持续性。

中国安全生产协会的一些领导,也到会参与讨论中来,为班组创新做指导和引导。



我们在科研开发上采用了矩阵式管理模式。纵向以专业和团队建设为主线,横向以项目管理为载体。这样既能够保证各项任务的顺利进行,又能够提高班组各专业方向上的基础性和前瞻性研究水平,为科研项目的开发及可持续发展提供强有力的支撑。我们还强化项目负责人制,组建跨专业的项目研发团队,对项目过程实行动态管理,以目标为牵引,以计划为主线,以里程碑联合评审为主要控制节点,以及时奖惩为激励。同时还强化知识管理的重要性,通过知识管理将项目各阶段的技术和成果显性化,促进项目之间的知识共享与研发人员的共同进步。



一是形成一个理念。即“劳动最美、创新无限”。二是实行“双渠道”选题。即采取工作室成员针对工作难点提出创新课题、职工合理化建议征集创新课题两种渠道相结合的方式开展创新项目选题。三是建立三个小组。即创新指导组、项目管理组、课题攻关组。四是规范四个流程。即创新计划、创新实施、创新评价、创新反馈与改进。五是开展五项活动。即QC、技术革新、管理创新、专利申报、典型经验总结。

一要加强班组长培养。要将思想政治素质好、责任意识强、职业素养高、工作作风硬的优秀员工优先选聘到班组长岗位上,将班组长培养成为顾大体、识大局,能奉献、有担当,业务精、懂技术,会管理、守规则,具有现代企业管理意识的基层管理者。从明年起,集团公司每年要轮训100名班组长。各部门、各单位要为班组长培养创造良好条件,确保必要的经费投入。

二要开展有针对性的班组竞赛。要把班组建设同劳动竞赛、创先争优、技术练兵、技术比武、双增双节、“四零”目标、“五小”创新、合理化建议等有机结合起来,通过开展有针对性的班组竞赛不断提升班组的能力素质水平。不仅要组织内部的班组竞赛,选树内部的标杆,还要与国内甚至国际一流企业班组开展对照,通过对标找差距、创先争优、争优。

三要发挥先进典型示范引领作用。要做好选树先进典型工作,将先进典型的特殊性变成班组建设的普遍性。去年,我们评选表彰了集团首届“十大红旗班组”和“十大杰出员工”。今年,我们再选树一批具有突出代表性和权威性的先进典型,在全集团形成人人崇尚先进、人人争创典型的良好局面。



塑物 塑人 塑文化

准、精细化、零缺陷”是班组的质量管理目标,2008年班组全年无一例焊接质量问题。强调“精细化”,要求组员生产前要做到吃透技术、吃透工艺、吃透材料;做到工艺交底、质量会上分析思路,强调焊接一次成。生产中严格按照质量管理体系精心操作,执行“三检制”,班组还针对性地制定了《现场跟踪考察记录》等制度,定期召开质量分析会,大力开展QC小组活动,班组QC小组的成果荣获部级一等奖、国家级优秀奖。

搭建精细集约的成本管控平台。结合TPM设备保全活动,班组着力在设备利用上和生产质量的过程控制上下功夫。我班组的设备多是国外先进设备,全由组员动手组装并根据生产需要进行合理改造,提升设备的利用率。班组还自制设备,例如为焊接某重点型号芯级主推动机研制出多功能气体保护装置,节省购置设备的经费100多万元。在产品生产中,我们更强调优质高效、集智创新的成本控制理念。如阀座组件的生产,我们通过集智攻关,将产品的合格率由原来的40%左右提高到90%以上,且周期也缩短了近一倍时间。

搭建岗位成才的人才育成平台。人才是生产的发动机,班组紧密围绕科研生产制定培训目标和计划,利用合作团队加大学习交流的力度。组内积极开展技术交流、岗位练兵、“师徒带”、“一带一”等活动,取得积极成果,多名青工进步很快,已经具备较强的独立操作能力。组内现有特技技师两名,高级技师一名,中青年接班人一名,形成较强的团队技能优势。班组与唐建平班组、许振超班组、11所上面级发动机设计室、车间工艺组、11车间电镀组等10多个班组结为互助班组,解决了YF-75D、YF-77发动机焊接加工结构的研制等20多项重大科研课题。

搭建公平有序的竞争激励平台。班组提倡有劳竞争,每年结合生产任务开展劳动竞赛,每月按照完成任务的质量情况评选最佳文明标兵。竞赛内容不断丰富,包括工作量、工时、6S、质量、安全、TPM等。三争一创,六比一建,团队共建等竞赛形式不断涌现。仅2008年我班组共获各类奖励29项。并积极参与奥运、抗震救灾、扶贫济困等公益活动,全组多次为灾区捐款捐物,共计折合人民币

组就是抓安全”、“抓班组安全和创新就要搭建平台”等五点启发。我们认为,班组建设无止境,班组管理无终点。



12000元左右,为公司消防队困难职工捐款1200元。

班组通过持续改进“六个平台”,建立起科学化、制度化、规范化的外部环境,为塑物提供了良好的客观条件。

塑人

在对人的管理中,班组突出“以人为本”的主导思想,既重视制度和纪律的规范作用,又重视意识形态的作用,着力抓好三对关系来引导组员成长。

第一,将组员的工作成熟与心理成熟结合起来,提升团队的成熟度。每一个组员都有一个不成熟、初步成熟、比较成熟、高成熟的发展过程。在这个过程中,班组一方面利用“六个平台”创造的良好外因持续提升技能水平;另一方面加强精神层面的建设,利用晨会学习科学发展观,从中学会解决问题的方法;学习于丹的《论语心得》,让做人做事有准则的传统美德成为团队的工作品质;观看《亮剑》、《士兵突击》,激励组员士气……实践证明,我们班组已迈向高成熟,2008年面对增长一倍左右的工作量,全体组员士气高昂、协作攻关,优化长三甲、长三乙发动机大喷管的生产工艺流程,采用多工位操作、精益生产、压迫式流水作业法等,使产能

中国长江三峡集团公司总经理陈飞说:

班组创新需先筑牢班组基础

中国长江三峡集团公司是以水电开发为主的企业,对基础重要性的认识尤为深刻。混凝土大坝不仅要浇筑在新鲜、完整、坚硬、干净的岩石上,而且还要高标准做好基础防渗,这样才能确保大坝基础稳固并经受得起历史的检验和大自然的考验。班组是企业最基础的组织,一切工作只有落实到这个基础上才能完成。我们要建成国际一流的清洁能源集团,就必须高度重视班组建设,努力夯实筑牢这个基础。

重视班组基础

班组是企业最基础的组织单元。从纵向看,无论是处于决策层的党组,还是处于管理层的部门和单位,以及处于执行层的作业单元,都可以看作是班组,班组建设直接关系到集团战略落地和文化生根;从横向看,处于事前、事中、事后管理过程中的每一个班组只有密切配合,做到上一道工序对下一道工序负责、下一道工序对上一道工序监督,形成克难攻坚的整体合力,才能全面完成集团的生产经营任务。可以说,班组建设是企业重要的基础建设,班组管理是企业重要的基础管理。这里就一线作业班组建设谈些认识。

基层一线班组是工程建设管理和生产经营任务最直接的承担者,是各项工作的落脚点。无论是企业战略目标实现,建设和生产经营任务的完成,还是集团管理水平的提升、职工队伍的建设,都必须落实到一线班组及其每一个岗位。例如,工程建设一线班组,直接承担着以造价控制为核心的“五控制、一综

合”责任(即质量、安全、环保、进度、造价控制和施工区综合治理),其成本控制能力直接决定着集团公司未来核心竞争力。电力生产一线班组,肩负机组运行和维护的重任,只有精益求精、永不懈怠,努力建设精品机组和功勋机组,公司发展才有坚实的基础,如果没有一流班组作支撑,建设国际一流清洁能源集团的目标就是空中楼阁。因此,我们必须像重视筑坝基础一样重视一线班组建设。

班组建设事关公司全局,涉及面广,是一项系统工程,需要由工会牵头,党政工团齐抓共管,集团上下全员参与。工程建设、电力生产单位和各所属公司作为实施主体,要把班组建设作为关系公司长远发展的大事,与工程建设、生产经营工作同研究、同布置、同推进,抓好落实,抓出成效。

夯实班组基础

下大力气夯实班组基础,重点要抓好“1+3”建设。“1”是指班组岗位,“3”是指班组思想文化、能力素质和民主作风三项建设。人是班组建设中最核心、最关键的因素,三项建设最终都要落实到岗位上的员工。

班组是由岗位组成的,要科学设置岗位,合理划分岗位职责,明确岗位业务流程、工作标准及要求,建立健全岗位的绩效考核机制,并考核兑现到位。通过岗位科学化建设,将集团公司生产经营的任务和责任,分解落实到一线班组,落实到每一个岗位和员工,通过集团上下的共同努力,推动公司战略实施。

思想文化是班组的基因。要在传承和弘

扬三峡精神、三峡文化的基础上,努力建设学习型、创新型、本质安全型、高效执行型、团队和谐型“五型”班组文化,同时将忠诚、敬业、责任、奉献、精益求精、追求卓越等优秀文化渗入基层、扎根班组,凝聚奋斗力量、引领前进方向,将班组建设成为员工事业的舞台和情感的家园。

能力素质是解决问题的根本。要提高学习能力,不仅要向书本学习,更要向实践学习,通过在岗位工作实践和深入思考,转化为实际工作的能力。要提高操作能力,既注重提高技能、经验、知识等“硬能力”,又注重培养严格执行制度、按操作规程办事等良好习惯的“软能力”。要提高创新能力,鼓励开展“小发明、小改革、小改造、小设计、小建议”“五小”活动,让创新贯穿于班组建设全过程。

民主作风是班组形成合力的保障。要充分尊重和保障班组成员的知情权、参与权、表达权和监督权,通过务公开、班务公开、班组民主生活会等民主管理形式,激发班组活力,充分调动班组成员的积极性、主动性和创造性,增强广大职工群众的凝聚力、向心力和战斗力,让集团上下形成群策群力谋发展、凝心聚力战困难、同心同德闯市场、职工群众真正当家作主的良好局面。

培育班组基础

着力培育班组基础,要以班组长为龙头,紧紧围绕岗位,以“三项建设”为重点,通过班组竞赛、典型引路等形式,着力提升班组战斗力和员工队伍的整体素质。