

【他山之石】

“人人都怕落在后面,我们现在可重视利润了,连小数点后两位都不放过”

## 《管理大全》管班组

■吕胜明

7月30日,蒋伟龙把一页考核通报放进奖励处罚记录册,抚平后,放进文件柜中。

文件柜里一同摆放着的还有《基层党组织工作一本通》、《安全》、《工艺备品更换记录》、《百科全书》、《走访员工记录》、《宣传报道记录》等册子,共有18本之多,合成了一部小型《管理大全》。

蒋伟龙介绍,这部《管理大全》记录了员工的亮点,也记录了有关处罚制度,一方面鼓舞员工争当先进,一方面促使员工清醒地认识到哪些是“高压线”。

班组管理管什么?管设备还要管人。在岳纸化机浆事业部自制的《管理大全》里,每一幅照片都记录了1号线班组的风采,每一条记录都讲述了员工的故事,每一本册子都反映了班组建设的轨迹。这部《管理大全》激发起员工的内在潜力,班员工作自觉性大大增强。

任波在2013年的巡检工作中,共发现7起设备隐患,有效地避免了生产事故的发生。工段当即上报事业部,任波在获得奖励的同时,也成功跃上主控手职位。这一事件被记录在册,让他感受到只有凭实际业绩才能获得职位晋升,也激励了其他员工的工作积极性。

蒋伟龙每次都把自查自纠的检查结果、班组管理经验、工班长轮训体会等收入《管理大全》,让每个员工及时了解公司的管理举措、工段的生产趋势及检查处罚情况。

蒋伟龙还按照事业部要求,把全年的吨浆消耗指标列出来,分解到各个班组。他引入电脑模板化管理模式,当各种生产数据输入计算机后,当天的生产贡献率就自动生成,真正做到“业绩用数据说话”。他还贴出了一条小贴士:“1.02的365次方=1377.4,0.98的365次方=0.0006。”让员工明白:每天比你努力一点的人,其实已经领先你很远了。你每天退步一点点,你将在一年后,远远小于“1”,被人抛在后面。

现在,每位员工都注重起利润和消耗情况,每小时巡检一次,每小时计算一次水、电、汽单耗成本,估算出下一个小时的成本。在第二天的班前会上,与其他班组单项对比,找出差距,总结经验。

“人人都怕落在后面,我们现在可重视利润了,连小数点后两位都不放过。”罗进说。

【班组现场】

有想法及时提出,遇问题及时沟通,有困难及时帮助的做法在锅炉一班已形成共识

## 暖心班组

■蒋永明 王永莉

“咱们这个班组,是我上班20年来,相处最融洽的一个班组,我很珍惜这份和谐,如果有做得不好的地方,请大家谅解,同时我为上个班检查的事向陈雷道歉,他是从安全的角度考虑,也没错,我会向车间反映这个情况,以后检查看火孔的事由我来做。”8月4日早晨,河南油田精蜡厂动力车间锅炉一班接班后,班长谷亚峰突然对大家说。

“我也有不对的地方,今天咱俩一起想个安全检查办法。”副班长陈雷愣了一下,赶紧说道。

原来,一周来,锅炉炉膛壁结渣经常掉焦,扑灭炉火,导致炉膛内压力不稳,锅炉易跳车将直接导致停炉。为此,动力车间要求各班组做好班前检查,从看火孔处观察火焰和掉焦情况。8月1日20时,夜班交接班会上,谷亚峰问陈雷检查情况。陈雷解释说火孔处太不安全,火焰随时可能喷出,无法检查。会后,两人就这个问题争执起来。

有想法及时提出,遇问题及时沟通,有困难及时帮助的做法在锅炉一班已形成共识。班组成员之间互相尊重、理解、支持,使整个工作氛围轻松、快乐。

就上个月的一个夜班,锅炉一班接到煤粉炉紧急点油炉的指令。谷亚峰分配好任务后,大家各司其职紧张有序地忙碌起来。凌晨3点左右,油炉成功点起并平稳运行。谷亚峰让大家轮值休息,可大家你推我让,都不肯去。老大姐张桂珍执意要新进班不久的班员王永莉休息,认为自己岁数大了,觉少,而永利孩子小,白天要照顾。老师傅的关心让年轻人的心暖洋洋的。

班组里暖心的事情可不少。班长谷亚峰、副班长陈雷和老师傅陈安徽为了让新手尽快掌握锅炉操作技能,经常手把手地指导,遇到问题耐心讲解。老大姐张桂珍经常会带来拿手好菜、水果等与大家分享。马海涛会把大家的杯子里放好茶叶倒满水凉着。

和谐的班组氛围,让大家心与心之间的距离更近了,促进了各项工作任务地完成。锅炉一班多次因出色完成点炉任务和节能降耗工作突出受到车间奖励,去年在车间班组综合排名中获得七次第一的好成绩,并多次被评为厂“双文明先进班组”。

既缓解企业用工困难,又满足妈妈就业需求

# “妈妈班组”让工作家庭两不误

■本报记者 吴铎思  
本报通讯员 范可杰

一排排整齐的机车在飞转着,机车前女工的巧手像在编织着一幅幅锦绣。

日前,记者走进格林实业(三明)有限公司“妈妈班组”。“我们的工资是计件的,做多少算多少。”“公司从不会要求我们加班,你自己愿意加班也行。”在这里,大家你一言我一语地向记者讲述着“妈妈班组”的好处。

### 化解“两难”的举措

“大田县虽然是山区,但近年来成为沿海产业承接的集中区。”说起“妈妈班组”的诞生,大田县总工会常务副主席杨加炎娓娓道来,“民营经济保持快速的发展势头,在规模、投资、效益等方面取得历史性突破。在此情况下,用工需求增长强劲,劳动力供求的矛盾越来越突出。”

大田县总工会的一项调研显示,许多企业都存在招工难的情况,而大田县50岁以下的已婚育龄妇女共有8.6万人,这些人虽然很想工作,但由于受家庭影响无法出来就业。

如何化解招工难、就业难这“两难”?“是否能根据妈妈员工的特殊性设立一个班组,实行弹性工作制,即该班组晚上不必加班,中午和下午也可以提前半个小时下班接送子女,既满足了妈妈们的工作需求

又不与企业的正常出勤规定相悖。”杨加炎提出了这样的思路。

这一想法大受格林公司的欢迎,此时,该公司出现招工困难,还有部分女职工因照顾子女而出现辞职现象,导致来自国内外市场的大量订单因不能按时出货而不能接,企业不能满负荷生产,部分生产能力闲置,造成资源浪费。

在县总工会的帮助下,格林公司探索设置了灵活的工作岗位,通过弹性工作制吸引了一批“妈妈”就业。

### 弹性化作息时

“我们可以自行支配时间,实现工作和照顾家庭两不误。”格林公司“妈妈班组”组长陈秀胜家在农村,丈夫在县城一家建筑公司做泥水工,全家租住在县城,因此她希望在相关教子之外还能有一份稳定的经济收入,并充实自己的生活。

陈秀胜介绍说,“妈妈班组”的成员主要分为两类:一是年轻时在外打工,结婚生子后回家专职照顾子女的农村“留守妈妈”;二是租住在县城,专职为子女就学提供后勤保障的“陪读妈妈”。

“在上班后和下班前一个小时内自行支配时间,可以延迟上班、提前下班、自主加班,实现自我调控、自我管理。”格林公司工会主席席国成说,企业选择两个车间建立“妈妈班组”,对这类妇女员工改变了以往准点上下班或实行几班倒的固有模式,充分考虑了“妈妈”群体



“妈妈班组”在上班后和下班前一个小时内自行支配时间,可以延迟上班、提前下班、自主加班,实现自我调控、自我管理。

的特殊需求,实行弹性化作息时间。

同时,企业也因人而异确定生产方案,安排既不影响其它班组流水作业,又能由“妈妈班组”相对独立完成的工种。“以前在别的企业工作,孩子上学、放学都没办法接送,要不然我就会迟到、早退,根本没办法安心工作。现在,我是上班、家庭都不误。”刚送完孩子走进车间的女工陈莹笑着告诉记者。

格林公司“妈妈班组”已从最初的30人发

展到目前两个班组共计120人,并着手设立“妈妈车间”。“妈妈班组”职工稳定率已达到90%,熟练工占76%,今年春节后“妈妈班组”职工返岗率达100%,原先因为没有弹性工作制而离开工厂的部分“妈妈”女工也返回工厂。

### 多赢的亲情管理

在格林公司,记者看到企业办的幼儿

让有能力的班长脱颖而出,让有成绩的班组得到实惠

## 班长每天掰着指头算绩效

■本报特约记者 邢生祥  
本报通讯员 吉海坚

劳动强度大、收入低、干多干少一个样、干好干坏一个样,这曾经是青海油田公司作业大队部分员工工作状态的写照。部分员工带着情绪上岗,工作积极性不高,也给安全生产带来了风险。

今年,该作业大队推行绩效改革,通过一套严谨的量化考核办法,让干得多、干得好的班组得到实惠,有能力、有成绩的班组多拿绩效奖金,员工绩效拉开了档次,班组之间竞争意识增强了,生产效率也提高了。

### 绩效大分的“蛋糕”才大

该作业大队现有400多人,各种作业机组28台套,年作业量约2000井次。现有64个班组,每班5人,他们是作业大队年收入的直接创造者。

今年年初以来,该作业大队取消了按职级、岗位平均分配的传统绩效分配方法,将绩效奖金这块“蛋糕”分成5块,4个作业区按当月

量化考核所得绩效各分1块,多劳多得,大队机关按平均绩效分1块。

“每个作业区每天的绩效根据考核细则累积计算,清清楚楚。”该作业大队大队长薛培强说,“作业大队将各作业区及班组的工作完成情况量化为分值后每天公示,实现了量化考核公开、公平、公正。”

为确保量化考核的严谨和公平,该作业大队制定了59大类300多项修井维护作业考核细则,增设月度工作量最高、现场管理最优、新井投产最快3个单项奖,每月评选5个“铁军班”。

跃进承包作业区3班班长蔡正云说:“过去我们只管干活,不管算账,现在是明明白白干活,清清楚楚算账,每天挣多少绩效一目了然。”

### 会干活还得学算账

英东承包作业区2班今年在正常倒班的4个月中,绩效量化考核始终保持作业大队前3名,月均作业量同比多4井次,平均占井周期同比减少0.5天,班组成员月均绩效比大队考

核后5名的班组多1倍多。

“现在,班长每天要掰着指头算绩效,考虑最多的是如何把班员的绩效给挣回来。”班长马田彪说。

据了解,量化考核让班组成员工会了巧干活,细算账。跃进承包作业区5班在跃2-365新井投产作业中,精确计算每道工序作业时间,各道工序紧密衔接,比计划提前12小时完成作业任务。

“只要大家齐心协力,把工作干好了,把安全抓好了,绩效奖在以往的基础上翻番是完全可以实现的。”修井工王宏给记者算了一笔账,如果每月获得2个奖项,班组人均可多拿近1000元奖金。

### 有能力的人当班长

“量化考核让作业大队64个班长充满危机感,连续两个月量化考核排在后3名的班长,员工有权建议更换,员工也可‘跳槽’。”大队长薛培强说。

量化考核比的是班长的管理能力、技术水平、个人素质。年初,员工南瑞在作业区员

工的推荐下,经过大队考评走上班长岗位。

上半年,南瑞带领的班组各项绩效指标量化考核均排在前5名。班员赵小涛说:“这是他近3年绩效奖金最多、最全的半年,量化考核让他尝到了公平竞争、多劳多得的甜头。”

据悉,量化考核增强了班与班之间的竞争力,形成了“干中比、比中学”的良好氛围,让有能力的班长脱颖而出,让有成绩的班组得到实惠。

连续两次入选“铁军班”的英东马田彪班,4个月量化考核第一,创造了月10井次的单机作业最高纪录,占井周期缩短0.6天,班组成员月均绩效收入名列64个班组榜首。

“班长的能力决定着班组成员的收入,甚至前途。”英东马田彪班员工王桦说,“在一个各方面都很强的班长手下‘当兵’,对我个人的成长帮助也非常大。”

据统计,今年上半年,该作业大队64个班组排名前3名与后3名的月绩效奖金相差2.3倍。目前,该作业大队已累计完成作业780井次,为完成全年生产经营任务奠定了坚实的基础。

## 酷暑“烤”验下的钻井工人

8月1日,河南豫中地质勘察工程公司06井队,搬迁到山西沁水嘉峰的一个新井场进行煤层气钻井。这天,该地区气温高达37摄氏度。

一大早,职工们就开始了紧张的搬迁工作。有的认真对接钻塔,有的一丝不苟



进行开钻准备,有的齐心协力安装机械……井场上呈现出一派繁忙景象。热浪包裹着职工们,汗水顺着脸颊不停地淌着,浸透了衣服。晚上,连续工作十几个小时后,钻机终于转动起来。

王伟灿 摄影报道

## 在大修“五号塔”看到的“安全第一”

山不是很高,但坡比较陡,又没有台阶,因此,每走一步,都感觉腿很沉重。走到半山腰时,已经头晕腿软,气喘吁吁,大约140多米高的山小休了三次才上去。等到了山顶,国网丹东供电公司宽甸运维一班、检修班30余名工人已经到了,据介绍,他们早上6点多钟就上班了,100多公斤重的4箱设备器材已搬上山,只等朝鲜方面停电信息传过来就开始工作。

听运维一班班长曲学明介绍,才知道这天大修“五号塔”牵涉两个国家,不是自己一个单位想什么时候干就什么时候干的简单事。

1937年,已经占领了我国东北和朝鲜的日本帝国主义为了攫取东北和朝鲜的资源,

在朝鲜一方建了水丰电厂,除供给朝鲜方面用电外,还供我国的丹东、鞍山及大连部分地区用电。1955年,中朝双方达成协议,发电5:5分成。然而,一个很大的麻烦是,发电机组在朝方一侧,一旦朝鲜方面停电,中方这几个城市全受影响。1987年时,中国方面在这座无名山上建起了五号塔,即侧路母线,一旦朝方停电,中方就可将其他线路电通过五号塔转代,使丹东、鞍山等不受朝鲜方面停电影响。既在两国边界,又是建在山上,大修又需要外国配合,“五号塔”成了我国电力行业目前的“唯一”。

9时19分,得到朝方已停电的信息。按照约定,下午4时恢复用电。大修项目有7项,又有时间限制,照一般人想象,现场一定会出现

紧张忙碌的景象。然而,出乎意料,每一个环节、每一个细节都一丝不苟,处处体现出安全第一。

先行工作的是运维一班,他们的任务是进行安全设施布置。“五号塔”北侧山边架起了数十米长、1米多高、防止职工坠落山下的安全网;现场醒目处放置一块提示板,上有“危险点分析与控制措施”等;山坡旗杆上挂着黄色“安全旗”。线路是否确实停电?工人孙洪义拿着个能一节节拉长的验电器在“五号塔”一根根线路上进行检查;接着,又有工人爬上塔挂地线,一共挂了6条,以防止线路导电伤人。干这些工作时,“现场监护人”王德刚始终跟着,他拿着“变电站倒闸操作”表,表上一共15道工序,每道工序,他念一遍,操作者

再复述一遍,他发出“可以操作”指令,操作者开始工作。王德刚脖子上还挂着录音笔,所有指令及操作工人的复述都被录音。离“五号塔”几米远的电源室房顶上架着一台小型摄像机,所有工作还要全程录像。如出现事故,责任分明。

10时48分,安全准备工作就绪,检修班15名工人列队走到“五号塔”下。然后,工人自动站成前后两排,检修负责人杜宽宏先讲安全注意事项,包括23个危险点及防护措施,接着讲检修任务,一共7项,有刀闸大修、隔离开关分解检修、底座装配、电动操作机构更换等。据介绍,“五号塔”因多部位锈蚀严重,设施也比较老旧需要大修,大修后,操作将由手动变电动,提高安全生产水平,减轻操作强度和难

度,还专门设立哺乳室和夜间托儿所。园长林兰秀介绍,这是企业留人的又一举措,解决职工的后顾之忧。“我们配备专业幼教人员,供职工子女优先入园、入托,并适当减免费用,让‘妈妈’职工全身心投入工作。”杨加炎说。

亲情化的管理有太多的例子,在格林公司工会的工作台账上,记者见到了困难职工档案。格林公司工会和县总工会对孩子读大学而家里经济困难的“妈妈职工”,给予每年1000元~3000元不等的资助;每年春节前,公司还会对困难“妈妈职工”进行慰问;对于伤病住院的“妈妈职工”,县总工会开展的医疗互助按照规定标准给予报销医疗费用;针对女工“四期”的劳动保护,企业专门设立了母婴休息室;积极组织女工参加每年一次体检,使女工身心健康得以保障……

杨加炎说,通过细分劳动群体,实行弹性工作制和亲情管理,满足了“妈妈”群体的再就业需求,缓解了企业用工困难,在企业、职工、家庭等方面实现了多赢。人性化的亲工用措施,拉近了企业管理者与职工的距离,良好的后勤保障措施也激发出员工生产创造的积极性,不仅提高企业管理效率,还压缩了生产成本。企业在严峻的形势下,2013年完成工业产值4600万元,比上年增长30%;上缴税收480万元,比上年翻了一番。

■本报通讯员 柳红  
本报记者 高柱

“王哥,今天把最脏、最累的活安排给我,保证完成任务!”刚上班的国网资阳供电公司输电运检班员工杨某,快步走到班长王林跟前说。

“好,今天就把重担交给你!”王林看到墙上“员工心情晴雨表”上杨某的“笑脸”又回来了,开心地回答。

说起这事,还得回到头一天。早上,王林正准备召集班员们安排当天的线路检修工作,他习惯性地看了一眼“员工心情晴雨表”,细心的他发现了问题:班员杨某的名字和“笑脸”消失了。

王林立即将杨某请到办公室询问情况。原来头一天杨某因为家庭琐事和妻子吵架了,一晚未休息好,当天心情极度郁闷。

了解情况后,王林立即对杨某进行心理疏导,并决定放他一天假,处理好家务事再上班。心里放不下的王林利用晚上休息时间又到杨某家里进行了一次家访。第二天便出现了开头的那一幕。

“生产一线班组成员的情绪,不仅直接影

## “笑脸”又回来了

响到工作质量,还会对安全生产造成较大影响。每天我们工作前都要查看‘晴雨表’,只要发现‘郁闷’或‘雨’,就马上跟进,做好沟通,才继续工作。‘晴雨表’在班组应用以来,员工有了畅通的表达渠道,班组也通过‘晴雨表’较好地掌握员工的情况,加强了管理。”王林对记者说。

2014年初,公司在部分班组开展“员工心情晴雨表”试点工作。班组成员每天上班时,把自己的心情“晒”到“员工心情晴雨表”上,班组长根据员工们的心情“晴雨”情况作出相应处理,重点对心情“郁闷”的员工进行谈心,排解不良情绪。遇到严重的情况,基层单位的心理辅导员就介入,为员工开展心理疏导,并解决问题。

“通过‘晴雨表’对员工‘察言观色’,既可以及时了解员工心理变化,帮助解决困难;又能增加员工幸福感,提升工作质量,使班组安全处于在控、能控、可控状态。”公司工会主席甘露如是说。

据悉,“员工心情晴雨表”是国网资阳供电公司开展人性化班组管理的一项重要举措,在该公司120多个班组推广以来,实现班组成员心情“雨”转“晴”百余次,为班组成员有效地减轻了心理压力,提高了班组工作效率,巩固了公司安全生产基础。

度。讲完任务后开始分配任务,杜宽宏每点到一个人的名字,这名工人像战士一样答“到”。任务分配完后,杜宽宏又现场抽查两名工人,点到名的工人要复述自己的任务。接着,杜宽宏拿着《到岗到位跟踪卡》,检修班每一名工人都要签字。他们称这是“痕迹管理”,其目的也是增强操作者的责任意识。

一声“开始工作”指令响起,检修班工人拿来“安全工器具放置区”、“施工材料放置区”牌子和两块防污接地膜,所有工器具和施工材料分门别类、整齐有序地摆放在地膜上。虽然是野外作业,可他们实行文明生产丝毫不走样。“违章不一定出事,出事一定是违章”,丹东供电公司安全监察质量部副主任黄雷如是说。“电力行业出事就是人命关天,不重视安全不行。”黄雷说他的任务就是现场检查,绝不允许有一点违章问题发生。

截至7月29日,丹东供电公司实现安全生产3665天。10年多无事故,就是像宽甸运维一班、检修班这样每一名职工对每一项工作都一丝不苟换来的。

(威成)