

技术工人少,建立奖励机制;工伤事故多,重视安全生产;工作不主动,化解组员顾虑

班组管理也能见招拆招

金银贵

人。”谈起往事,陈朝锦仍然记忆犹新。

针对缺少煤司机、推溜子司机、电工、拉架工、支柱工等问题,他建立了学习奖励机制,在班组中拿出一部分工分,奖励那些爱学技术的员工。通过这种激励机制,班组员工的技术普遍得到提高,现在班组14人中,高级工4名,中级工5名,其他都是初级工。人人都成了技术能手。

2013年,他又从一班调到生产三班。这个班存在的问题是没人主动做事,怕做多了错也多,反而遭处罚,而原班长下班后又不关心员工,不善于沟通。

针对这种情况,他在班组会上规定,凡是干活中出问题的,只要不是主观原因造成的,由班组承担。下班后,他又经常找班组员工谈

话,5个轻伤,受伤的都是有技术的人,当时感觉非常棘手,班组连班都很难排。”针对这种情况,他提出“先安全,先质量,后生产”的思路,在他当一班班长的那两年里,班组未发生一起受伤事故。

2013年,他又从一班调到生产三班。这个班存在的问题是没人主动做事,怕做多了错也多,反而遭处罚,而原班长下班后又不关心员工,不善于沟通。

针对这种情况,他在班组会上规定,凡是干活中出问题的,只要不是主观原因造成的,由班组承担。下班后,他又经常找班组员工谈

心,只要私人有啥问题,都去帮助。就这样,现

在这个班组不仅做事的人多了,班组也更有人情味了。

一个班组中,由于年龄、性格、文化程度的差异,每个员工在工作中的作用也不同。为了让班组的每一个员工都能发挥最大作用,陈朝锦尽量合理安排。

他将班组员工分成奋斗型和劳动型两类,给奋斗型员工创造上升空间,建立起后备

班长人才库,一旦时机成熟,就向队里推荐;而劳动型员工,则让他们从事能多挣钱的工作。

他还按特长分配工种,按劳动量分配人

数。由此,大家的积极性提高了很多。

“安全就是效益,向安全要生产率,向安全要生存权。”他深深地理解这句话的含义。对于违章的员工,他采取的态度就是——决不留情,要求违章者公开检讨、写保证书,根据严重程度采取罚工分、停工等处理方式。

他还设立了班组举报违章奖,对于举报的员工进行加分奖励。在他当班长的这几年里,班组未发生一起员工违章受伤事故,并多次获得公司、矿先进个人等荣誉。

夏忠

8月19日早上,安徽电建一公司钳工班的周例会异常安静,这是班组将《客户评价表》改成“人、表”分离后的第一次例会,大伙都在盘算着自己能打多少分?当来自各项目的70多份评价表展现在投影屏幕上时,有人微笑,有人脸红。

以前班组把《客户评价表》交给项目上执行检修任务的钳工师傅,他们完活返回时让所维修机械的机长和项目负责人填写。带回来的评价表几乎都是清一色的“满意、很好”。

但前段时间出现了这样一个怪现象:项目上给班组的机械故障报修电话中竟指名道姓要某某去,最好不要派谁过来!专业技术都差不多,有的还是技高一筹的“专家级”师傅,为啥还要“挑人”呢?问其原因,他们笑而不答。

班组在工程项目走访中发现,原来是组员的服务质量参差不齐所致。有的师傅到项目修好故障机械后,还主动给其他机械进行“体检”,发现小缺陷及时消缺。个别师傅却认为完成班组安排的任务就“OK”了,其他机械的故障与我无关。主动服务的师傅当然更受欢迎。那为什么评价表都一样,分不出高低呢?

有人说:“抹不开情面!”当面鼓对面锣地评价你的服务态度差,双方都尴尬,下不了台。以后不和你“打交道”就是了,于是就违心地送个“人情分”。

服务好坏都一样,《客户评价表》成了摆设,这种“掺水”的评价,让服务意识淡薄的人沾沾自喜,认为捡了便宜,也挫伤了那些处处为客户着想的组员的积极性。

班组通过讨论修正《客户评价表》,细化内容,完善评价标准,使之趋于公平合理,也便于客户评价,并将修正后的《客户评价表》发送工程项目,待钳工师傅回来后把评价结果通过邮件发送到班组,班组将结果与其个人奖金挂钩。

“实打实”的评价让得高分的觉得汗水没有白流,被扣分的也心服口服。

【他山之石】

组长继任计划:
助力企业保持竞争优势

王桂红

中国石油吉林长春销售分公司推出班组长继任计划,建立强大的班组长储备库,源源不断地选拔和培养出班组长管理人才,成为公司保持竞争优势的源泉。

该公司构建了以班组长继任计划为核心的组织与人才盘点体系,他们将评价标准分为外部和内部两类:其中公司外部评价的目的在于强化客户至上、服务无限的理念,树立良好的企业品牌形象;公司内部评价的目的则是选拔、考核以及发展。然后,总结出继任班组长需具备的思维潜力、人际潜力、自驱潜力三类潜力,包含快速反应、好奇心、管理流程、洞察力、精细推理、目标导向、创新思维;换位思考、建立信任、高效沟通、开放性、影响力、自我管理、成熟稳重、成就动机、亲和动机、共同承诺十七个关键成长性因素。他们在全区235座加油站中选取75座直管站作为试点,盘点出一批班组长高潜力人才,进入分公司班组长储备库,并让每个班组长后备人选制定个人发展规划,通过业绩指标、能力水平两个方面将班组长储备库中的高潜人才实施分层培养。当出现需求时,从班组长储备库中挑选合适的人选,以满足特定岗位的要求。

他们还通过班组长内训师体系的构建,确保班组长高潜人才更早、更好地胜任岗位。内训师每年培训新老员工超过2000人次。

通过这种班组长倍增培养新模式,两年来该公司共盘点出班组长后备人选217人。其中,17名班组长晋升为副经理、机关科员,由17名后备班组长补位,33名高潜班组长后备人选替换掉原来不太能胜任本职工作的班组长。



绝活比赛 激发青工热情

8月30日,包头车辆段青年职工进行叉车运挂水桶绝活比赛。来自呼和浩特铁路局各生产岗位的青年职工分别以快速精准点钞、蒙眼整理卧具、叉车运挂水桶、天车穿引线等绝活表演的形式展开竞技,激发了青年职工工作热情,为提升生产质量和劳动效率助力。

叶青

【简讯】

加强储备为一线班组输送人才

本报讯 如何从一线班组培养选拔优秀人才?广州铁路集团公司肇庆工务段的一大做法是建立由200人组成的“工班长、技师队伍人才库”,加强人才储备。

该段对人才库内的骨干建立专门档案,实施重点培养。采取考核与评议相结合、政绩与质量相结合、能力与作用发挥相结合的方法,分步骤、分层次进行培养,并详细记录后备干部人才的基本信息、竞聘成绩,以及跟班管理经验等情况。每月实行动态考评,对触犯安全红线及严重违纪的免去后备干部人才资格,形成优胜劣汰的后备干部人才梯队。

此外,他们定期组织开展岗位技能竞赛活动,以赛助学,营造“比、学、赶、帮、超”的良好学习氛围,培养一批业务尖子和技术能手。他们还组织工区技能骨干与新人路的青工签订“定时间、定内容、定目标”的师徒教学协议,手把手传帮带。(方秋丰)

让班组长成为“香饽饽”

本报讯 今年以来,河南能源焦煤集团冯营公司积极完善各项班组管理制度,让班组长在地位上受尊重,工作中有权利,收入上得实惠,使班组长成为人人争当的“香饽饽”。

该公司建立完善《班组长管理岗位责任制》、《安全隐患自查自纠制度》等一系列管理制度,进一步明确了班组长的职责。在班组长的选用上,引入竞争机制,鼓励职工参与竞争,采取民主推荐、竞争上岗的原则选拔聘任班组长,把真正技术过硬、责任心强的职工选拔到班组长队伍中来。该公司还将在各级技术比武、理论考试中涌现出来的优秀职工,优先聘任为班组长。

两年来,该公司先后有17名班组长走上了区队管理岗位。班组长被认可、受尊重,筑牢了安全生产的第一道防线。(王代华 李明慧)

专项整治确保设备安全过冬

本报讯 乌鲁木齐铁路局哈密房产公寓段通过对管内各大车站进行客车给水设备、风雨棚、站台等的专项检查整治,确保设备安全过冬。

哈密房产公寓段担负着东直柳园地区和安北、西直柳园地区,南直“死亡之海”,中国第一颗原子弹爆炸的地点——新疆罗布泊等铁路站区和哈密铁路的生产办公以及职工家属住宅区绿化、设备维修和冬季供暖任务。他们建立客车安全信息分析考核制度,将所有与客车给水相关的信息,严格按照规定程序上报,逐条分析、逐条落实考核、逐条制定整改措施。他们加强对供水水质检验,强化水质监控,确保客车给水“零污染”,确保旅客踏上“放心水”。(王传生)

李亚洲

我们班负责淄博市中心城区配电网运维检修,管辖供电线路895公里,承担着25万电力客户的抢修保电、便民服务等任务。我们班是如何练好内功,强身健体的?

推动“四大体系”落地

山东电力在总结班组建设规律的基础上,突出顶层设计,打造以责任、标准、对标、考评“四大体系”为支撑的班组建设新模式。为我们班抓牢基础管理,提升核心业务指引了一条科学路径。

责任体系明确“谁来干”。我们成立了班组建设工作小组,班长任组长,全面负责班组建设工作。下设班组建设专责人,对标小组和考评小组。专责人负责日常检查,对标小组负责核心业务管理,考评小组负责业绩考评。

标准体系明确“干什么”。我们将班组工作细化为23项评价标准,每项标准明确专责人,通过工作有标准、责任有分工,确保每项工作在班组快速执行,有效落地。

对标体系明确“干什么”。在省电力公司的统一组织下,我们将核心业务提炼成指标,与全省同类班组开展对标竞赛,明差距,找短板,促提升,形成了“对标、分析、提升、再对标”的良性循环,激发了班组比学赶超的动力和潜力。

说到班组对标,我们还有个小窍门,就是抓三化,即工作任务化、措施具体化、任务措施口头化。例如要提升“公用配变评价”这一指标,第一要做到工作任务化,将指标提升分

本报记者 邢生祥

本报通讯员 东主加 郭佳容

在一声声清脆的哨音指挥下,黄河水电积石峡水电站坝上机慢慢启动,粘满污物的拦污栅被缓缓吊出水面,早已等候在一旁的“清道夫”立即迎了上去,开始对拦污栅进行“洁面”。8月上旬以来,洪水携带大量浮渣堵塞进水口,严重影响机组出力,为防止事态进一步恶化,经与电站调度部门协调,8月11日00时

43分,3号机组停机进行拦污栅清理工作。

该水电站机械班承担着拦污栅的清理工作,此次是今年第三次拦污栅清污。

在机械班副班长关海龙、起重主维护工陈晓明一声声哨音的指挥下,底端拦污栅被吊出,残砖碎瓦、生活垃圾、淤泥的动物尸体……出现在工作人员的眼前。

机械班的几名职工强忍污物发出的阵阵恶臭,用钩头勾、用镐头翘,快速清理浮渣。

遇到用工具无法清理的污物时,连亚宁和张向理干脆爬上拦污栅,用铁锹铲、用木棒

捅……张民、冶小龙甚至用双手扯,顾不上汗水湿了脸庞,顾不上臭水污了衣裤……

进入主汛期,由于积石峡水电站所处地理位置上游属于青海循化县城,人口居住密度较大,雨水及局部暴雨相对较多,库区及进水口前经常堆积着上游生活垃圾,还夹杂着山洪冲下来的树枝、稻草等。

“如不及时清污,拦污栅前后水位差可达数米,轻则影响发电,重则造成拦污栅压垮事

故,危及电站正常工作,或迫使电站停机处理,造成大量电能损失。”机械班班长张民说,

他们采取“先副后主”的方式进行清理。

一幅幅拦污栅由15节组成,受高度限制,门机最多一次只能起6节栅,宽5.14米、高41.4米的拦污栅必须分段清理,来回交替进行。

一台机有三幅拦污栅,每个栅有两幅槽

一副槽页,机械班先清理主栅,主栅清理完毕放回去再清理副栅,工作量比较大。

经过努力,8月19日12时48分,3号机组顺利归调,机组出力正常。

为确保水电站三台机组在汛期安全稳定运行,积石峡水电站运行维护人员丝毫不敢懈怠,加强机组各部运行参数监视,加密设备巡回检查工作,并及时将提、落门泄水情况及汛情信息与各方进行沟通。

“我们每年从4月份开始清理拦污栅污物和库区漂浮物,一直持续到10月底。其中,汛期垃圾特别多。”班长张民说,2014年累计清理污物达450立方米。

大站带小站 小将带大兵

桂林车务段提升异地班组管理水平

验比较丰富。一旦车站接到临时调车任务,业务不是很熟练的小站值班员就要担任临时调车员,这就成为这个段异地班组管理的安全隐患。

桂林车务段管内湘桂线上,点多线长面广,很多山区小站调车作业量少,部分车站值班员没有真正接触过调车作业,他们只能跟书本学,跟教学视频和一些调车的同事学,停留在纸上谈兵,实践机会很少,就连一些老职工在这方面的经验也十分欠缺。而一些大站的调车业务大,实作经

验最强的车站作为培训基地,结合沿线各小站调车人员的调车技能、年龄结构等情况,轮流组织小站调车作业人员到有调车作业的车站进行一对一技能培训。

在培训时,该段选定工作作风优良、业务技能熟练的技术骨干,与“大兵”实施“导师带徒”计划,通过经常性地指点、互问互答、共同探讨,使“大兵”迅速掌握岗位操作技能和业

务知识。

东安车站的小师傅给“大兵”们制定了特别的教学方法,比如,每天早晚各跳一遍手信号操;提问车辆每个部件的位置和功能,答错的罚摘风管10次。

目前,已经有42个“大兵”成功出师,其中近半数“大兵”已经参与临时调车任务,未发生安全问题。

我们班组就是一个“木桶”

桶底是班组,它为班员提供了一个广阔的平台;班组的规章制度和管理标准如同桶箍,让班员有效凝聚在一起;班员成员如同木板,毫无缝隙地连接在一起,形成班组提升的最大合力。

“明白人”。“做”就是建立我们班自己的责任体系,对班组的每一项工作实行“主人化”管理,并给出明确的时间节点,确保责任明确、任务到位。“考”就是根据班组建设任务分工兑现考核,给每个人“开小灶”,坚决不吃“大锅饭”,做到考核到位。

现如今,在我们班组,“四大体系”已经超出它的内涵,上升为一种管理理念和工作习惯,那就是让每项工作都有目标、有计划、有落实、有考核。

创新人才培养方式

我们的人才培养,主要依靠班组大讲堂这种方式。

我们采取“人人备课、抽签上台、现场打分、绩效兑现”的方式,根据班组工作中碰到的各类问题,由班长提前下发讲课题目,随机抽、黑板讲、相互问、共讨论。每个人都提前准备好讲课内容,抽签上台讲课。你一笔,我一划,你一个观点,我有不同意见可以立即提出来讨论,正是这种互动式的思想碰撞和团队式的头脑风暴,让大家集中力量把问题讲透彻,搞明白。

●责任体系明确“谁来干”:

成立班组建设工作小组,班长任组长,下设班组建设专责人、对标小组和考评小组。

●标准体系明确“怎么干”:

将班组工作细化为23项评价标准,每项标准明确专责人,确保每项工作快速执行。

●对标体系明确“干什么”:

将核心业务提炼成指标,与全省同类班组开展对标竞赛,明差距、找短板、促提升。

●考评体系明确“干得怎么样”:

让干得好的干劲更足,让暂时落后的后劲更强,营造你追我赶的良好氛围。

第一位,荣获山东电力工人先锋号、全国质量信得过班组。班长冯曰敏被评为山东电力和我们公司优秀班组长。

我们的班组就是一个“木桶”——桶底是班组,它为班员提供了一个广阔的平台;班组的规章制度和管理标准如同桶箍,让班员有效凝聚在一起;班员成员如同木板,团结协作、众志成城、毫无缝隙地连接在一起,形成班组提升的最大合力。

(作者系国网山东省电力公司淄博供电公司配电运维班副班长)