

## 【聚焦班组】

班长要发挥“扳手”的作用,今天拧一点,看看职工的承受能力,停几天,再拧紧一点,慢慢让大伙适应,不能一下拧紧,要留出缝隙来——

# 当班长要学会“拧螺丝”

王建

44岁的全国劳模于宝兴带领的瓷矿集团东滩矿综采一区检修班,是一个拥有78人,融设备维修、两巷支护、辅助运输、精细化施工为一体的超大型班组。因为于宝兴严格、不讲情面,工友们不理解、不服气甚至指责谩骂的情况都发生过。

今年2月份的一天,两名运料工为急着赶车升井,想违章超挂一个矿车,于宝兴马上制止了。虽然运料工及时停下来,但是对于宝兴抛来“白眼”、“你咋这么爱管闲事呢,睁一眼闭

一眼不就过去了吗?”于宝兴一边帮忙走钩,一边给他们做思想工作。运料工虽然气呼呼的,但还是规规矩矩地把活干完。

遇见听劝的职工还好说,碰见火气大的还得先“灭灭火”。去年8月份的一天,于宝兴发现职工小张精神不振,一问才知道他玩了一夜的游戏。于宝兴坚决不让他下井,他脾气一上来就和于宝兴吵上了;“不下井全月就差一个班,工资奖金你给补吗?不给补就别唠唠叨。”于宝兴耐住性子跟他讲:“虽然我补不了你的钱,但是我能保住你的安全,没有比这个更重要的了。”随后找领导为他请了假。事后,“想通了”的小张主动向于宝

兴承认了错误。

于宝兴坚持自己的观点:“班长就要发挥‘扳手’的作用,今天拧一点,看看职工的承受能力,停几天,再拧紧一点,慢慢让大伙适应,不能一下拧紧,要留出缝隙来。”

今年上半年他们工区历经4次搬家换面,1308工作面初采通过最大落差10米的断层,3303、4313工作面都是未经地面大修的转面液压支架,检修工作量大,每天更换立柱、千斤顶10多个。“劳动强度大,工作辛苦、收入降低,你说职工能不抱怨吗?”

于宝兴动员班里的党员献勤献休,仅3到6月份,全班8名党员献休超过100个,带动10

多名职工献休40多个。“煤矿效益不好,活还得干,这是没有办法的办法!”

20多年的工作历练,让于宝兴深刻体会到:好工人不是训出来的,更不是罚出来的。

刚分来的大学生小王不慎将钱包丢失,非常着急,于宝兴立马赶到银行取出1000元现金让他急用;老家菏泽的职工小石,在矿上结婚老家来人少,他提前安排当天休班的6名职工帮着张罗;职工老李被车撞伤,车主掏不出钱给老李治疗,于宝兴一边张罗医药费一边带领4名班长轮流去陪护……

于宝兴总是这样对班组成员说:“想让

自己成为‘香饽饽’,业务上必须过硬。”青工丁小虎头脑灵活、工作细心、责任心强,2007年9月开始,于宝兴对他进行精心培养,2010年他就在矿技能比武大赛中获得综采专业电工第一名。

“作为班组长,要以身作则,敢于吃亏,领导的批评你得听着,下属的抱怨你得忍着。只有自己做好了,别人才能听你的。”于宝兴说。

在井下煤炭开采地质条件异常恶劣的情况下,于宝兴带领检修班实现连续21年安全生产,为综采工区投产25年安全产煤过亿吨立下汗马功劳。

## 【他山之石】

# 好员工是“夸”出来的

勤于沟通、善于倾听、以赏识的目光看班组成员

王秋

“班组长不能光闷头干活,当老黄牛,要懂技术,还要会管理。”10月20日,说起带班之道,中石油抚顺石化公司炼化厂生产分厂工艺一班值班长刘忠打开了话匣子。

刚当班长的那年夏天,车间让刘忠带车领物料,因各自有各自的岗位,班组里没人主动响应。刘忠只好带着车一人去,装车卸车,累得满头大汗,班组成员还不领情,觉得你是值班长,多干点是应该的。领导说:“活不能这么干,你要学会带人、带班,不能做只知自己流汗的老黄牛式班长。”听后,刘忠心里很不是滋味,这不是费力不讨好吗?

他进行了反思,将沟通、倾听、赏识文化运用到班组管理中,有情管理,无情考核。

“每个人都有情绪不好或对某件事不满意的时候,作为班长的我就要掌握好‘听’的艺术。”刘忠说。

班组成员发牢骚,刘忠耐心倾听并加以开导。若碰到当时无法解决的事,他就等找到办法后再与当事人细谈。刘忠还注意掌握好“传”的技巧,如员工工作出色或家有喜事,不仅要表扬还要宣传,让大家都知道。

好员工是“夸”出来的。刘忠将赏识文化运用到班组管理中。“人都有自尊心,班员拖了班组的后腿,上面批了下面批,他肯定受不了。如果安慰多一些,鼓励多一些,效果可能会更好。”他们班以前有个员工字写得不好,刘忠除了送字帖外,还经常鼓励他。后来这位员工用仿宋体写的操作记录成为样板。

为了更好地和员工交流沟通,刘忠还注重掌握班组成员的一些家庭情况。“员工家里没有后顾之忧才能安心愉快地工作,才能在工作中减少事故的发生。”

家和万事兴,班员的积极性上来了,班组各项任务月月排在分厂第一。

刘忠还在班里建立了一套细致明确的奖惩制度,将班组成员履行职责情况、厂部、车间安排的临时工作完成情况等全部列入考核内容。

“对于触犯规章制度的员工,尽量避开在众人面前说,私下找他进行批评指导,让员工感到班组的关心,不伤其自尊。”刘忠说。

勤于沟通、善于倾听,以赏识的目光看班组成员,这套管理经不仅让工艺一班成为标杆班组,也让刘忠成为公司的明星班组长。



## 班组长要会干善干

许峰

读罢上周班组天地的《让班组长从忙乱中走出来》一文,我认为内因决定一切,班组长还必须从自身寻找突破,会干善干,才能真正走出忙乱。

班组长的权威是在解决生产难题中树立起来的。一些班组长放松了对新技术新知识的学习,遇到生产难题时就手忙脚乱。因此,班组长必须带头学技能,积极参加工人技师职业技能培训和鉴定。班组长技高一筹,工作中方能得心应手。

抓住关键,走出“眉毛胡子一把抓”的低效状态。许多班组长忙乱是因为抓不住重点,只能事倍功半。班组工作千头万绪,班组长必须找准关键,牵住“牛鼻子”走,一切问题自然迎刃而解。班组长要牢固树立安全生产意识,把控现场安全管理关键点,走出事无巨细平均用力,甚至因工作偏重重心而降低生产绩效的误区。

善于借力,建立能够攻坚克难的优秀团队。班组长一个人力量有限,要善于借力,通过谈心和日常观察及定期考评,对全体组员的脾气、性格、技术能力和工作态度等了然于心,充分发挥各自特长,齐心协力更好地完成班组的任务。

## 争气才能不受气

缪华

班组长是一线职工和车间乃至企业管理者之间的纽带,关系处理好了,班组长两头受尊重,若是处理不好,可能会两头受气。

今年45岁的赵庆东是南京东车辆段徐州下行运用车间下到三班工长,曾荣获上海铁路局优秀班组长称号,谈到如何当好好班组长,“不两头受气”,他说:“争气才能不受气。”

下到三班主要负责货车车辆的检修,是露天野外轮班制作业,工作环境艰苦,班组保安全压力大。

赵庆东认为,管理有效才能让上级满意。他带领全班18名职工以团队精神拼打天下,以优秀的管理绩效让人刮目相看。他在班组中统一洗漱用品,更衣室实行半军事化管理,强化齐步前进的思想意识;组织拍摄班组全家福,在更衣室醒目位置悬挂,营造“一家人”的浓厚氛围;组织学技练兵,人人严格执行标准,互帮互学互控,强化货物列车质量,不断刷新安全生产记录;职工家中有红白喜事及家庭困难,组织班组成员主动帮忙,传递班组如家的温暖,最终将班组带上了上海铁路局自控型标杆班组的领奖台。

车间主任张爱忠自豪地说,“赵庆东是我中最中意的班组长之一,对班组敢管善管,用智

慧和汗水让车间满意,谁还给他气受?”

班组长是兵头,就必须带头学技,勇于担当,才能让职工心服口服,赵庆东这样想,也这样做。

铁路车辆新技术新工艺的大量运用推广,迫切要求班组成员掌握新知识新技能,赵庆东以上海铁路局模块化教学系统为抓手,做到严一格,高一档,要求学一个小时,他带领职工学一个半小时,在线考试“合格即可”,他们却追求“优秀才行”,休班时间几乎都泡在了单位的练功场。功夫不负有心人,赵庆东不仅自己练就了“一口清,一手精”的技艺,顺利通过工人技师的评聘,还在班中带出了三个工人技师。尤其是他结对子培养的技术能手检车员张峰脱颖而出,今年7月在上海铁路局第六届职业技能竞赛货车运用系统决赛中荣获个人单项第一名。

职工现场作业过程中遇到设备故障应急处置生产难题,赵庆东每喊必到,艺高胆大,科学处置。10月19日凌晨3点多,检车员李善团处置一辆货车的制动缸勾贝筒回不去的故障,忙了半天,怎么都解决不了问题,急得一头汗。赵庆东主动迎上去,钻进车底观察,灯照锤敲手推,沉着研判风险,找准杠杆变形别劲的关键原因,然后校正、涂油、组装,三下五除二就排除了故障。

李善团佩服地说,“赵工长技术过硬,见着问题不绕着走,这样的工长我们跟定了。”

## 【走进班组】

罗喜林

陆水彬是重庆能源集团石壕煤矿掘进二队的员工。这位26岁的年轻电工,曾经当了1个多月的电钳班班长,后来主动辞去班长的职务。

怎么有人会自己不愿意“当官”?虽然班长算不上什么“官”,但也要管10多人,每月班长津贴也有800元,而且对自己以后成长也有帮助。

“是我自己向队里提出不当班长的!我觉得现在轻松多了。”陆水彬直言。

原来,电钳班一共有12名员工,陆水彬是该班组年龄最小的,其他员工都在40岁左右。一个年轻人来管理班组,经验不足,势必会受到老工人的质疑。

“陆水彬在工作上是一把好手,而且踏实努力,但是在管理班组能力上还有所欠缺,而且工作经验没有老工人丰富,这点他自己也认识到了。”副队长周玉强对这位年轻人十分了解。

## 【班组现场】

# “辞官”

与其拔苗助长,不如静待花开

“因为工作出色,队里才提拔他当班长,但是当上班长后,他变得沉默寡言了,在管理班组长上显现出一些问题,毕竟当班长不是一个人干好就行了。”队长饶居中介绍,“在他主动提出辞去班长时,队里也没有太多意外,我们进行了沟通,决定让他当副班长,学习一段时间班组管理再考虑。”

“由于是电钳班,而陆水彬是电工,钳工方面的许多问题他都不懂,当班长还必须学习钳工方面的知识才行。”陆水彬的师傅王明见对他的做法也比较赞同。

现任班长陈志全是位35岁的老工人,他说,“陆水彬当班长时推荐我当了副班长,在他辞去班长时又推荐我当班长,其实单讲个人工作能力,他比我强,但是工作经验的确还有所欠缺。”

队长饶居中告诉笔者,不当班长以后,陆水彬又恢复到以前的工作状态,而且积极协助班长解决问题,整个人的精神面貌完全不一样了。饶居中说:“与其拔苗助长,不如静待花开,在他自己的努力下和大家的帮助下,相信陆水彬最终能够成长起来。”

沱沱河救援列车班组的职工把自己比喻成“消防队员”——纵有一身好功夫,也不希望有展示的机会

# 驻守在“生命禁区”的卫士

作则给我们提出了更高的要求……”班组长

本报记者 邢生祥

本报通讯员 吴道洁 卢婷

在茫茫雪域高原,在巍巍唐古拉之巅,在万里长江源头,有这样一群年轻人,他们常年驻守在海拔4547米的沱沱河畔,默默无闻、恪尽职守,保障千里雪域天路的安全畅通,他们就是青藏铁路公司格尔木机务段沱沱河救援列车班组。

2006年9月,随着青藏铁路的开通,沱沱河救援列车班组成立。现有职工24人,担负着青藏铁路楚玛尔河至唐古拉南409公里多年冻土区段的应急救援任务。该班组被称为目前我国乃至世界铁路海拔最高、自然环境最为恶劣的救援列车驻守点。

10月20日,记者来到曾荣获全国矿山救援技术竞赛优胜集体称号的沱沱河救援列车班组驻地采访,亲身感受“天路”职工“挑战极限、勇创一流”背后的感人故事。

干的不是“面子活”

走进沱沱河救援列车班组驻地,一列橘红色的救援列车在蓝天白云的映衬下格外显眼。技术员陈迎帮正带领当班职工冒着零下8℃的寒风对救援列车机械设备进行零下检查。“高原地区的机械设备会像人一样出现不同程度的高原反应,比如功率大幅下降。”陈迎帮告诉记者。

“青藏铁路无小事,‘天路’的应急救援工

员高世才正在向员工沈海鹏传授自己参加全国铁路应急救援技术比武时的经验。

“这两个年轻人可是我们沱沱河救援列车班组的‘宝贝疙瘩’,”班组长史海涛向记者介绍说,高世才不仅是NS-1600型轨道起重机械操纵和应急故障处理方面的“土专家”。曾荣获2014年度青藏铁路公司液压起复技术比武第一名,即将参加全国铁路应急救援技术比武的沈海鹏,则是个“快手”,他制定和操作的液压起复方案,不仅稳而且快,为现场救援工作大大节约了时间。

“在学中练,在练中学。”史海涛说,近年来,该班组全体员工不断提升各项专业技能,个个都成为多面手——精通自己的岗位技能、会操作两种以上的机械设备、熟知不同环境条件下三种以上的应急救援方案。

## 抢通线路最快速

沱沱河救援列车班组针对管辖区段高寒缺氧、自然环境恶劣,且桥梁多、隧道多、大坡度高路基的线路特点,提出“以人为本、逐级负责、应急有备、处置高效”的应急救援方针和“招之即来、来之能战、战之能胜”的应急救援目标。

2012年4月17日深夜,一场不期而至的暴雪悄悄降临沱沱河站区,两尺多厚的积雪严重影响车站道岔的正常转换。

沱沱河救援列车班组接到除雪抢险命令后,技术员赵德成带领当班的13名员工立即

## 山东省环卫行业道路机械化清扫职业技能竞赛在东营市举行

据悉,竞赛项目分为小型车组(0.5吨清扫车)和大型车组(8吨清扫车)两组,来自该省17个城市的34名选手分别参加了两组车型的比。参赛选手们争分夺秒,你追我赶、奋勇争先,通过娴熟的技能、敏捷的动作和规范的程序,完成定点起步、移库定位、清扫作业、躲避障碍物等一系列作业流程。最终,东营市环卫处2名选手分别获得大型车组一

等奖、小型车组二等奖,并取得了本届竞赛的团体金奖和最佳组织奖。通过此次竞赛,不仅展示了环卫工人良好的精神风貌,也激发出他们练就过硬岗位技能的热情。

此次职业技能竞赛由山东省住房和城乡建设厅主办,山东省住房和城乡建设厅城市建设处、山东省建设工会、东营市城市管理局承办。



## “活力青年班组”里的修车人

向塘机务段整备车间电力专修组是南昌铁路局“十大活力青年班组”之一,班组成员平均年龄30岁,上班时欢笑声多,技能竞赛获奖多、业余时间活动多是这个班

组的显著特点。图为向塘机务段整备车间电力专修组职工龙志强正在测量机车自动过分相感应装置距轨面高度。

(鲍懿生 胡景 刘华)