“首先是我选我,然后是大家选我,集中裁定是公司认同,团队组建是对团队负责,每一个环节都会带来非常强的仪式感”

班组评议选出过硬班组长

本报记者 车辉

在山东京博控股股份有限公司 (以下简称京博),除了部分特殊班组由车间指派建立团队外, 员工走上班组长岗位更多的是靠班组评议。

体现“民主集中制”

走在京博的厂区内, 能感受到一股扑面而来的朝气。这家由校办工厂起家的民营企业早已迈入中国企业500强行列,2016年上缴税金20.97亿元。

除了利润,这家企业更值得关注的有两个现象:一是在“用工荒”频现的背景下,京博的离职率却一直在下降;二是员工人数虽然比之前少了,但生产效率一直在增加,原因何在?

除了技术创新、精益求精,京博副总裁胡树峰还给出了一个答案——班组评议。通过这一制度向班组要活力,要效益。

“班组是企业最基本的细胞,在班组这个层面充分调动员工的积极性最有效。”胡树峰表示,每半年一次的班组评议,通过“班长自荐、民主评议、集中裁定、团队组建”四大环节,很好地体现了“民主集中制”。

让愿意干的人站出来

“当我走上前,在白板上写下自己的名字时,责任感沉甸甸的。”卜抄抄是2016年通过班组评议机制走上班长岗位的。在京博,员工可以自告奋勇做管理岗位。

胡树峰认为, 班组评议首先是让愿意干的人站出来,让有责任感的人站出来。“这套制度就是为敢于担当、有能力、又被员工认同的人开启一条成长通道。”

大家平时一起干活,谁干得怎么样,彼此心里都有数。“临时工、学徒工目前不参与评价, 这是因为他们目前可能还没有能力去评价一个人是否适合当班长。”胡树峰说,“评议以中层员工为主, 这样能够代表大多数人的意见,评议结果相对也是合理的。”

“自荐是一个自我掂量的过程,现场投票就能看出群众基础如何。”卜抄抄说,“首先是我选我,然后是大家选我,集中裁定是公司认同,团队组建是对团队负责,每一个环节都会带来非常强的仪式感。”

激发员工的上进心

班组评议的另一项重要内容是: 班长根据岗位需求,选拔班组成员。

组建班组是双向选择。班长在上面选拔组建自己的团队,叫到一个人的名字后,愿意跟着他干的就站到班长后面, 不愿意干的就说声“谢谢”,然后坐下。

京博旗下恒丰分公司的李佳佳已经参加过两次评议活动了。上次,他是第四个被挑中的;这次,第一个就被挑中了。

“上次不是第一个被叫到,说明自己在别人看来能力还不行,我就暗下决心,下一次一定要第一个被叫到。”已成长为运营工程师的李佳佳说。

在京博,很多受访员工告诉记者,对于想努力寻求发展的员工来说, 这样的机制可以激发他们的上进心, 并由此增强企业的活力。

“我选人首先考虑的是能力,组建的团队要保证车间能平稳运行。”卜抄抄说。

这个过程中,有一部分人很“痛苦”,特别是越往后,绝大部分人被班组长领走的时候。“如果还没有被领走, 你就得好好思考了,人家为什么没选你? ”胡树峰说。

据了解, 车间会从落选人员中选拔2到4人作为储备岗,他们要在3个月内通过学习提升、心态调整等争取走到班组岗位上去。否则,交由公司另行安排。

胡树峰认为,挑人的过程是定员的过程,也是人员合理搭配的一种途径。“搭配好了,大家相互学习、共同促进,团队工作任务就能更高效地完成。”胡树峰说,班组评议机制很大程度上解决了班长人才选拔和班组团队组建的问题。

【班组之星】

作为检修车间核算员, 她把女性的精打细算发挥到极致——

班组有个“巧媳妇”

本报记者 康劲 本报通讯员 张蕊

“每月省下七八万元,一个季度就是20万元。”在不久前召开的2017年甘肃省质量管理发布会上, 一名来自生产一线的女工现场讲解自己领衔开发的“提高物资消耗兑现率”攻关成果,引发与会者浓厚兴趣。她就是来自兰州铁路局嘉峪关车辆段的杨海英。

过去, 班组经常出现这样的状况——领用的材料与现场修车的实际消耗量不一致。杨海英一面收集数据进行分析, 一面和材料科组成攻关小组到生产班组查看,经过测量、比较、分析,重新制定了计划提报、采购供给流程,提高了物资消耗率,平均每季度为嘉峪关车辆段节省材料支出费用近20万元。最终,这项成果获得甘肃省质量管理成果一等奖。

杨海英曾是嘉峪关车辆段设备车间的一名钳工。在长期与设备、机器和零件打交道的过程中,她将女性细腻、敏感的性格特点带到岗位上,几年时间,就获得了《车钩缓冲装置现车分解工装研制》《降低风动系统机具故障率》等10多个技术创新成果。

2014年起,在担任嘉峪关车辆段检修车间核算员后,杨海英更是把女性的精打细算发挥到极致,3年时间,6项创新成果在兰州铁路局获奖,其中《“菜单式”班组精准核算系统的构建与实施》在荣获甘肃省第十五届企业管理现代化创新成果三等奖后,又荣获中国铁道物资流通协会物资现代化管理成果一等奖。

“她是咱班组里的‘巧媳妇’。”“她是岗位上的女能人。”面对同事们的赞叹,杨海英总是莞尔一笑:“把工作当作一件快乐的事情去做,你会发现有许多创新点,平凡的岗位也会不断带给你惊喜。”

在车间里,许多人都有这样一个同感:在杨海英的手中,“工作也可以如此美丽”。枯燥的技术论文和讲解工作流程的课件都被她装饰得有声有色,飞翔的天鹅、动态的花草、潺潺流动的水波,时而闪现在标题里、时而舞动在技术关键点上、时而闪动在计划图标中,丰富的动态演示总是让职工们过目难忘, 一看就懂、一学就会。

铁路货车车体上的车型、车号、单位代号,都是靠制模机制作字漏喷打上去的。段里的二维数控雕刻仪器制作的字漏有断筋、碎裂、粘刀等现象。在杨海英的带领下,攻关小组通过对制模机系统重新编程, 创建了新的变量参数和定位精度, 从二维飞跃到三维模式,不仅弥补了雕刻工艺缺陷,还起到了节能降耗作用。新设备投入使用后,废品率由53%降至6%,半年就降耗节资11万元。

【一线声音】

班前会应该避免“审美疲劳”

许 峰

近日参加某班组的班前会,短短10多分钟,班组长围绕作业质量、劳动安全和消防安全讲个不停,可谓面面俱到,又细又实。可会后笔者问一名组员都记住了啥,他回答说,还是“老三样”,再细致具体的内容他就记不清楚了。原来, 班组职工对班前会也容易陷入“审美疲劳”。

“审美疲劳”是职工对班前会照本宣科无新意、重点关键不突出、方式方法不灵活的自然反应。班前会应班班举行,但会讲不会讲就体现了一个班组长的管理水平, 职工听进听不进则反映了班前会的实际效果。班组长板起脸来宣讲当班工作要求, 职工却一耳朵进一耳朵出, 表面上是执行了上级对班前会的要求, 实际上反映出班组长工作方法不对路——在“常规动作”里转圈,没有创新的“自选动作”。长此以往,职工慢慢不屑一顾,班前会效果大打折扣。

要避免“审美疲劳”,笔者认为首先要提高班组长自身水平, 对上级文件通知精神要求学深吃透,自己的认识深一点,知道的东西多一些,以传达的信息之新之深来吸引职工。

其次,班前会内容要突出重点,具有实用性。尤其班组劳动安全预想要有科学性,不能大而化之,应随着天气、自然条件、人体生物钟及外部环境和上级临时通知等因素变化而变化,让员工觉得必要、可行,才能自觉执行。

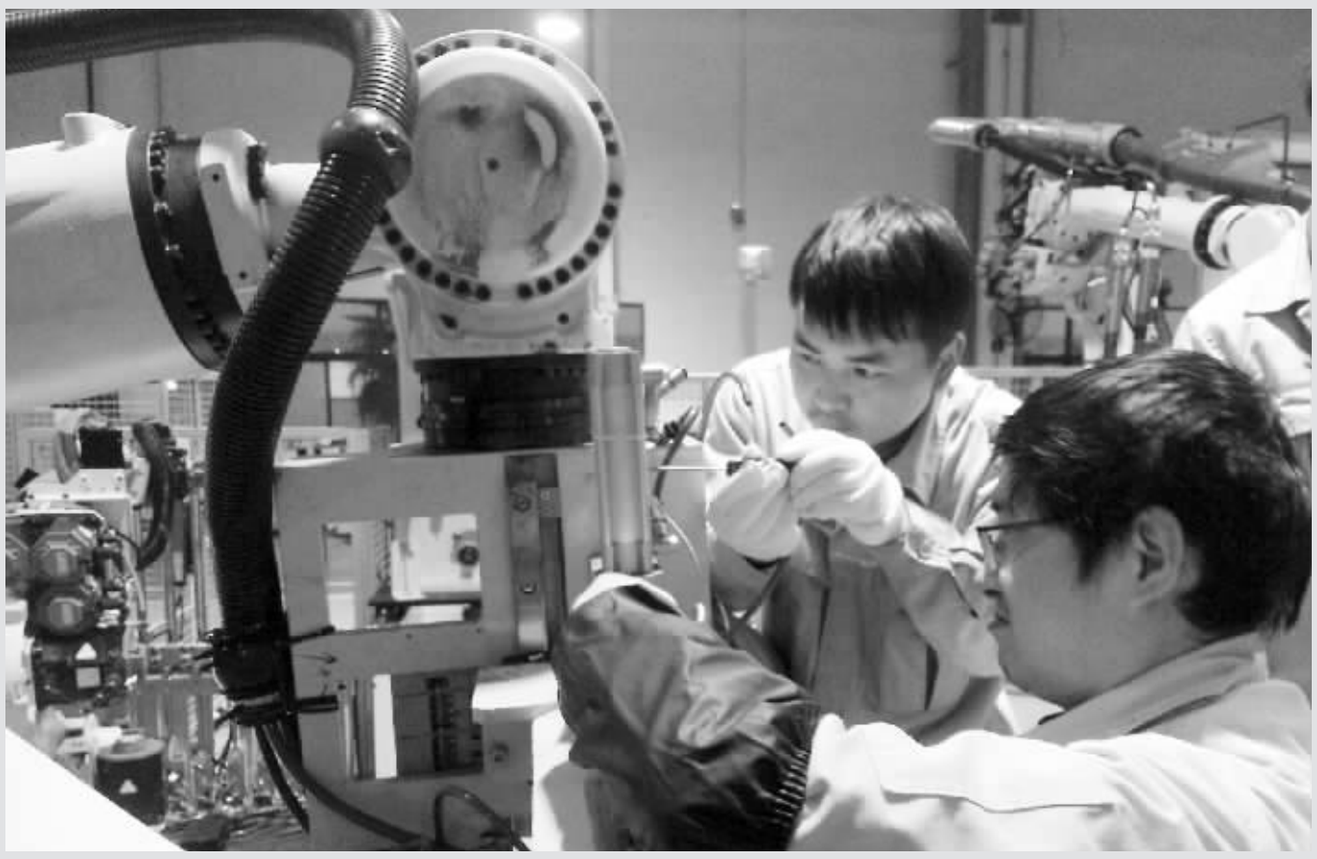
另外, 开班前会的方式也要创新, 打破“一人讲,众人听”的固有模式,增强互动性。可提问近期企业的重要文件通知, 强化职工对作业质量和安全风险的认识; 可就本班作业重点抽考一名职工,大家一同学习;还可让职工讲述本岗位劳动安全卡控关键, 大家进行评判。总之,要达到上情下达、布置任务、提高安全意识的目的,让班前会真正开出效果。

标准是“做”出来的

国内第二大规模的覆铜板制造企业生益科技在推动中国印制电路标准化工作迈向国际化中发挥了积极作用。

11月22日, 其董事长刘述峰向本报记者表示,企业自身有扎实的技术和优良的产品,才能将其转化为标准。图为生益科技的生产车间。

本报记者 蒋菡 摄



优化机器人夹具

11月17日, 神龙公司襄阳工厂工人对变速箱装配L3线OP3010工位机器人夹具进行优化。据了解,优化机器人夹具可提高生产线节拍10秒左右。

L3线主要生产变速箱总成。OP3010工位机器人主要用来搬运变速箱部件, 以实现不同工位的翻转、压装等动作。此前,机器人夹具采用变速箱壳上的销孔定位, 但由于变速箱品种较多, 换型生产时机器人夹具容易卡住。优化后,机器人夹具采用离合器壳上的精加工孔进行精确定位, 可有效降低设备故障率。

图为技术人员正在拆卸机器人夹具。 叶勇 摄

工作1年升任副班长, 4年升任班长,“明星班长”刘少安说——

威信是一点一滴做出来的

李晓波

川煤集团广能公司绿水洞煤矿掘进三队生产二班班长刘少安,作为一个2010年10月才参加工作的“新工人”,仅用1年升任副班长, 4年升任班长, 成为闻名十里矿区的管理有方、班员服气、工作出色的“明星班长”。“威信不是靠嘴吹出来的,那是靠平时一点一滴做出来的。” 11月6日,刘少安笑着对笔者说。

在煤矿,安全是天字号工程。为了抓好班组安全生产,刘少安在每班进班前搞好设备安全检查、悬矸清找和严格执行先探后掘的同时,把较多精力放到相对危险的碛头、楼眼等区域、岗位,通过对这些岗位进行密集巡查,确保作业人员危险源灾害源处置到位、隐患排查治理到位、规程措施执行到位。

正是由于刘少安对安全的严格管理,他所带的班组自2015年以来杜绝了三违及轻伤以上事故,成为名副其实的“安全班组”。

今年1月12日早班, 刘少安班组在515区域5132机巷施工。巷道支护执行短掘短支,进班后他作为综掘机司机在碛头开综掘机, 在第二个循环即将结束进行支护时,他腰间的便携仪突然报起警来。刘少安掏出便携仪一看,瓦斯并不超标,但警惕性高的他仍然大喊一声 “快跑”,然后跳下综掘机快速后撤。正是因为他的这一声喊,碛头另外一个工友“幸运”躲过了这次垮帮带来的安全威胁。

刘少安对工程质量的要求近乎苛刻。在掘进施工中, 他要求综掘机司机必须严格按照规程施工,从中腰线到支护,从巷道成型到锚杆锚索是否排成线均作了严格细致的规定,现场工程质量不达标的立即返工。

在掘进三队, 只要是别的班组没法管没人要的“刺儿头”,队长首先想到的就是将这个人交给刘少安。刘少安改造“刺儿头”的秘诀只有一个——“我做给你看”。

今年2月初,连队把一个已经让其他班组长 “伤透了脑筋” 的青工杜林分配到生产二班。杜林初到二班,就尝到了刘少安的厉害,刘少安安排他与自己一道上碛头。

“在碛头,他就像一台马力十足的机器,开综掘机、支护,就没见他停下来。我也不好意思偷懒了。”而今已经成长为生产骨干的杜林说起他与班长的初次共事, 仍记忆犹新。

要求别人做到的自己首先做好, 以身作则使刘少安得到班组职工的一致认可。

“轴”人的创新

江杰 赵顺

在西北油田供电管理中心调度室,调度员交接班都要在一张《交班清单》上签名,清单上详细列举了交班时电网运行的情况、可能出现的问题、提醒注意的事项以及重要的资料、电话、用电工作票审批单等10多项内容。清单的名字叫“龙华清单”, 这是调度员龙华对班组管理创新的一个小贡献。

龙华今年30多岁,干调度也有6年多了。3年前的一天,在交接班时,他记得清清楚楚,自己告诉接班的同事通知供电队去一口井巡线。那同事可能是忙忘了,结果用电单位把电话打到主任那里。那同事怎么都不肯承认是自己忘了。主任也无奈,各批评了两句。特别爱面子的龙华可受不了了,一琢磨,他决定以后每天交班时都把有关事项写清楚, 双方签字确认。知道他“轴”,开始同事们还边打趣边签名,可时间一长,大家嫌麻烦,纷纷拒签。

没办法, 龙华只好去找调度室主任刘建军。对方一听,觉得这是个能把班组交接弄明确的好办法。再往深一想,这何尝不是个抓管理创新的契机。

领导们一研究, 不但把龙华的做法写入调度工作程序,还命名为“龙华清单”。以后,谁要是对班组管理有了好点子,经过总结丰富和最后提炼, 成为一种可复制可操作的工作程序或者方法, 就以原创者名字命名。这样一来,职工们的创新热情被极大地激发出来。

3年多来,这个调度室有了多项类似的小创新。比如为确保注气大功率电机正常运行,需要准确算出用电定值, 工程师邵超总结出了塔河油区的几个重要参数,被命名为 “邵超参数”。此外,还有通讯传输方面的“李继扬配置”“李杰调试”等等。

【一线资讯】

“班前五分钟”获职工点赞

本报讯 (记者张翀 通讯员杨霞 方昉) “今天,我们继续传达学习《班前五分钟》安全‘红线’及考核管理选编内容之四……”日前,武昌客车车辆段武昌列检所早点名会上,工班长唐太波组织班组职工分批学习规章。

区别以往的是, 工班长根据《班前五分钟》信息快报,每天利用点名时间,组织职工学习,让职工了解段内发生的大事要事。

8月底,该段党群办把信息要点分成武辆快讯、重点工作、安全之星、“两学一做“心得交流、政策解读、规章学习六部分,用简短语言加大对安全防故的陈述。全段13个一线生产车间的117个作业班组迅速掀起了一股学习热潮。

安全质量责任覆盖“单细胞”

本报讯 择优确定班组长人员、全面加强安全质量管理培训、层层签订安全质量责任书,严格落实班组长安全质量责任,目前,中铁上海局六公司安全质量管理已覆盖至最小“单细胞”。

公司结合项目实际,分专业、工种、工序,重点以安全质量责任制、作业指导书、工序施工应知应会等对班组长开展有针对性的分级培训,使班组长培训覆盖率达到100%。

班组长与各项目部及时签订了安全质量责任书和安全质量承诺书, 并健全完善了作业层管理制度。在施工中,班长全程盯岗,对施工过程进行巡视检查;组长全程参与作业,并做好协调和安全盯控工作。 (高洪全)

毫厘之差就会直接影响运行质量,每一道工序都要万分谨慎

“一线有了她们,我们放心”

本报记者 李玉波
本报通讯员 张国臣

“她们可是我们这里的传奇人物呢,感觉就没有什么是她们搞不定的。”

“跟她们一比, 我们这些男工都感到惭愧。说实话,有时候真是她们逼着我们进步。”

“这几位女工可是我们车间的得力干将。一线有了她们,我们放心。”

……

说起神华准能集团设备维修中心电修车间交流班的女工, 整个集团可以说是无人不晓。该班组主要承担准能黑岱沟和哈尔乌素两大露天煤矿及选煤厂矿用大型设备上用的主发电机、风机和变压器等总成件的检修与维护工作。这个班组现有职工16名,其中女工7名。

2016年,395-B电铲电机377KW推压电机因轴承损坏,造成定子绕组烧毁。这是电机首次出现该类损坏, 整个车间都没有相关维修经验可循。

交流班女工主动请缨。王云霞说:“凡事总有第一次嘛! 出了状况,绕是绕不过去的,让我们试试吧。”

她们认真查阅相关电机资料, 一步一步分解研究电机每一个结构部件。毫厘之差就会直接影响运行质量, 每一道工序都要万分谨慎。

面对这纷繁复杂的结构, 王云霞对大家说:“稳住! ”根据以往的维修经验,她们尝试逐步完善图纸,制作绕线模。一点点地将槽内清理干净,不留一丝毛边和杂物。到了下线环节,工作变得更加艰难,要足够贴近漆皮,又要保证丝毫不碰破易损的漆皮, 这可真是个令人头疼的细致活儿啊!好在,经过备受煎熬的检修、反复试验阶段,终于修复成功。

“别看咱平时像汉子似的,骨子里毕竟还是有女人那种细腻的。” 王云霞大大咧咧地说。

至今, 修复后的电机已经连续运行一年多,未出现任何故障。该项目直接为单位节约检修成本5万余元。

用“创新尖兵”来形容班组中的段玉香,可谓名副其实。工作多年来,无论什么设备出现何种状况, 只要经她的手, 就绝不仅仅是“头痛医头、脚痛医脚”那么简单。哪怕是面对一台还未投入使用的全新进口设备, 在毫无相关参考经验的情况下,她也绝不发怵,深究要害,一究到底。

就拿MT5500型卡车主发风机来说吧,仅通过与运输设备司机的沟通, 段玉香便发现其安装位置存在设计缺陷, 电机的定子与发动机排烟管靠得太近,易导致排烟管温度高,致使主发风机定子绕组烧毁。为了解决这一隐患,她及时给出了切实可行的改造方案,并顺利实施。

见证了这一幕的外方现场技术人员比尔·威廉姆斯惊讶地说:“中国的女工人真了不起! ”

在“冬运”来临之际,吉林车辆段车轮车间党员创新研发出专用止耳撬起工具。这个新工具使用起来省力、安全、实用,降低了劳动强度, 提高了工作效率。职工刘志斌兴奋地说:“原来,我们撬起一个轴承的防松片止耳需要几分钟,还经常累得浑身是汗,现在用了这个新的工具,几秒钟就能轻松地完成。”

孙红玉 由跃媛