

公司员工赴东风汽车公司学习心得选登

转观念 善借鉴

■ 赤马山矿 周兵

9月12至9月15日,公司工会组织班组长一行36人,赴十堰学习东风汽车有限公司“五大五小”班组建设工作,让我感触颇多,收获不少。

借鉴东风公司的经验,结合赤马山矿实际情况,我认为应该从以下几个方面去做:

第一,要让班组长知道什么是班组建设,主要干什么,统一班组的工作内容。只有先给班组长定一个工

作方向,越具体越好,他们才知道力该往哪使;

第二,要给班组足够的自我管理空间。班组建设的最高境界就是要实现班组的自我管理,为此我认为要先给班组一定的自主空间,如班组应该有自己的班组活动资金或可以向矿工会申请相关活动资金,班组长有奖励和处罚班组成员的权利等;

第三,矿工会应多指导班组开展相

关活动。领悟东风公司“五大五小”活动的精神,结合我们班组实际多开展相关活动。有效借鉴各种行之有效的经验,矿工会应该多对班组提出一些活动指导意见并大力支持班组开展的各项活动;

第四,完善“改善”奖励机制,增强员工的改善欲望和创新激情。目前,矿里虽然有“改善”的相关奖励机制,但是班组的员工不是人人都清楚,而且奖

励的力度也不够,因而没有普遍激发员工的改善欲望。为此我们先要制度上墙,确保大家都知道,再加大奖励力度,如在矿荣誉墙上张贴、在大冶有色报上进行宣传等。

第五,丰富职工的文化生活。多为员工提供一些文化娱乐场所,丰富他们的业余文化活动,如图书馆、电影院、棋牌室等,让员工真正找到“家”的感觉。

小改善 大效益

■ 金生公司 杨运红

日前,公司工会组织到东风汽车有限公司参观学习,该公司通过开展以班组改善为重点的“五大五小”活动,调动了一线职工的积极性,近十年来,由班组担当完成的16761项改善成果,为企业创收达443亿元,小改善带来了巨大的经济效益。

看到这一数据,不由让我们感慨,源自班组、源自一线员工的小改善看似毫不起眼,微不足道,却能给企业带来这么大的经济效益,足见员工的小改小革、合理化建议等不可忽视。

日本持续改进之父井正明认为,改善是一种企业经营理念,是指导具体工作的价值观念,是使事情做到“精益求精,止于至善”的自我要求。

在日本,改善是企业文化的重要组成部分,已转化为员工的共同意志和自觉行动。丰田汽车的工人每年提建议

150万条,95%能付诸实施。在丰田公司,人们几乎能从空气中感受到职工对改善的关注。今井正明举例说:“丰田汽车仅比其他同类汽车密封系数高1%、省油1%、噪声小1%,但就是这几乎可以忽略的1%,铸就了丰田汽车的辉煌。”日本企业在很大程度上是通过改善创造的奇迹。

从改善的内涵来看,它与我们常说的小创意的含义是一致的。管理学家德鲁克说:“行之有效的创新从一开始可能并不起眼,而每一个伟大的创新都是由无数个小小创意汇集而成。”可见,创造发明往往是从一个个小创意开始的。石油大王洛克菲勒在美国一家石油公司当学徒时,负责确认石油罐盖的自动焊接,他发现罐盖旋转一次,焊接剂滴落39滴,焊接工作就停止了。他由此想到,若能将焊接剂减少一两滴,岂不节约了成本?经过反复研究,终

于制成“37滴型”焊接剂,但这种机器焊接的罐子有时漏油。他不灰心,继续潜心钻研,不久制成了“38滴型”焊接剂。这种机器虽然只节省一滴焊接剂,但这“一滴”却为公司创造了每年5亿美元的利润。这真是小项目孕育大发明,小改善汇成大效益!

中科院院士徐冠华曾举出一组数字:“20世纪中后期,美国基础研究中的重大科学成就,75%来自不被普遍关注的小项目,诺贝尔奖的得主也大都都是名不见经传的小人物。”怎样使这些“小项目”结出丰硕之果?关键在于调动员工参与项目的主动性和积极性,让他们坚持从点滴入手,从本职工作入手进行创新。全国劳动模范窦铁成对此深有感触:“创新没有大小之分,可以说很微小的一件事或一种工艺,都可能创新的机遇。哪怕是一个

螺丝、一枚销钉,你把它做得最快、最美、最牢固也是一种创新。”

改善之所以具有如此巨大的意义,在于它是创新的重要组成部分,往往孕育着新的发明与创造。东风公司“五大五小”活动并没有着眼于多么宏大的课题,而是立足岗位,从员工“少走一步路,少弯一次腰”做起,但是由于让每名员工的创造力和潜能都得到发挥,让每一名员工的自我价值都得到实现,从而不仅使企业获得了经济效益,还打造出了一支靠得住、过得硬的员工队伍,为企业的长远发展提供了有效的人力保障。

小改善汇成大智慧,小更新孕育大发明。因此,企业应珍惜员工的各种小改善,并使其在不断碰撞和汇合中形成大发明、大创造,进而不断推进企业的各项生产经营。

理思路 巧用劲

■ 稀贵金属厂 马作洪

洁净的环境,精细化的管理,规范的工作流程,严谨、细致的工作态度,忙中有序、一丝不苟的工作精神,“只为成功想办法,不为失败找理由”的工作理念,这些就是东风汽车有限公司留给我的深刻印象。

随着接待人员边走边行,不一会儿我们就来到了汽车生产现场,看到的是工人们在井井有条地工作,随即我们进入了资料室、厂房、图书馆参观,这里处处都给人耳目一新的感觉。通过工作人员的引导,并进行细致的沟通与交流

后,我们深知了他们工作标准之高,管理制度之严,基础工作之实。随后我们又来到了会议室,观看录像并听取了该公司领导的相关介绍,对围绕“五大内容”开展“五小活动”的班组建设模式、发展思路有了更全面的了解。

短短几个小时的参观学习,却让我思索了几天,同是知名企业,自然条件、员工文化层次大同小异,而现实差异却不得不让人正视起来,也许有人会说,他们资金雄厚,硬件设施投入大,这固然是一方面,标准化建设、一流创建离

不开资金做后盾,但资金不是天上掉下来的,支撑他们的是一种精神,争创一流的精神,把这种精神融入到企业文化建设、安全生产管理、经营管理、设备维护管理等方面,就要靠科学管理来实现,他们的经验和做法很值得我们去研究和学习。

学什么、如何学?总的来说要结合正在开展的“企业文化”转变思想,更新观念,理清我们的发展思路,振奋员工精神,正视差距,在目前的状态下。一是常抓不懈地把牢安全生产关,扎实开展

反违章、事故预想和反事故工作,杜绝一切安全事故的发生;二是要针对当前生产运行中的困难,努力寻找突破口。不等不靠做好生产工作,做到有原料就要生产,确保全年生产任务的完成;三是要抓好员工的精神文明建设,建设一支有思想、技术过硬、作风优良、进取心强的高素质员工队伍。

只要我们振奋精神,凝聚全公司职工的力量,虚心学习和借鉴他人的先进管理经验,一股作气谋发展,一定能创造大冶有色美好的明天。

“五大五小” 给力班建

■ 冶炼厂 孙林

9月12日,在公司工会的组织带领下,我与其他员工一道乘车前往东风汽车有限公司学习该公司的班组建设经验。干净的车间、合理的布局、职工在线上有条不紊地操作着,这些都深深打动了我的心,让我感触颇深。

在会议室里,我们观看了该公司工会开展班组建设活动的宣传片及其创建的“五大五小”建设模式,即围绕学习、改善、安全、生产、管理这“五大内容”,在班组内部开展小课堂、小课题、小环境、小指标、小团队这“五小活动”。通过班组典型示范、上下联动、创新模式、标杆引导等方

式,基本实现了班组建设整体水平的全面提升。生产管理、安全管理、质量管理、成本管理、设备管理、班组管理、团队建设等基础管理工作得到有效加强。随着“五大五小”班组建设模式的不断推进和深入,如今“五大五小”已演变为“五小五大”,即学习小课堂、育人大熔炉、改善小课堂、彰显大智慧、安全小环境、体现大智慧,生产小指标、效益大源泉、管理小团队、成长大舞台。

作为一名刚上任的工会管理人员,参加了学习了该公司班组建设情况后,我有以下几点体会:

学习了东风汽车有限公司“五大五小”班组建设中安全“小环境”内容,我深刻体会到开展安全小环境活动为员工营造了一个安全、环保、绿色、清洁的生产环境。在水电车间分管安全生产、工会工作的我,就如何做好车间安全培训工作,谈谈自己的体会:

一是车间安全培训工作发展不平衡,有的工段培训管理松散,各项培训规章制度不够健全,培训工作基础薄弱,底数不清,培训管理不严,质量不高;二是培训机构建设滞后,有的工段至今尚未建立培训机构;

三是对车间安全培训工作监管不力,对没参加培训的员工,没有进行有效地监督和处罚。

通过以上对安全培训现状的分析,结合车间安全生产监管工作的需要,我认为今后安全培训工作的重点是:

一是要加快培训机构建设,各工段组成新的培训机构,并力求将培训工作做好做实;

二是要加大对车间培训工作的监督检查力度。对自己所监管的车间培训工作进行监督检查,落实应参加培训的主要负责人、安全管理人员、特种

作业人员等,坚决杜绝发生漏培现象。监督检查要有文字记录并归档立卷,对本区域的安全培训工作要了如指掌,监管到位,对存在的问题要进行整改。对违反培训规章的单位,要进行严格处罚;

三是要组织好企业的全员培训。安全工作是一个系统工程,实践证明要做好安全生产,必须加强车间全员培训,车间安全生产组要把组织、监督所管车间、工段的全员培训作为培训工作的重点。

做好车间安全培训工作,增强职工

的自我防范意识和自我保护能力是目前车间安全生产的重点工作,我们可以借鉴东风公司的安全管理理念,创新安全活动形式,开展形式多样的安全“小环境”活动。一是开展“安全天天行、月月警示行”活动;二是以作业班组为单位开展安全教育和训练活动;三是开展班前班后喊话制度,把每天安全工作的重点作为班前会的喊话内容提醒警示员工。只要我们自己能够认真落实开展安全“小环境”活动,我相信车间安全培训和安全管理将会上一个新的台阶。

妙用安全 “小环境”

■ 铜绿山矿 罗细加

责任共担 成果共享

■ 动力厂 鲍晓晖

9月12日,我有幸赴十堰学习东风汽车有限公司“五大五小”班组建设经验,企业要想快速、有序地推进管理工作,必须让员工真切受益,再加以科学的组织引导,那么,提高企业管理水平将水到渠成。

按学习通知时,我提前一天在网上查阅相关资料,带着问题去学习。何谓“五大五小”?查了资料才知道,“五大”是学习、改善、安全、生产、管理这“五大内容”;“五小”是小课堂、小课题、小环境、小指标、小团队这“五小活动”。“五大五小”班组建设模式,即围绕“五大内容”在班组开展“五小活动”。

一进入东风公司,一排绿色的军车最先闯入视线。瞧这轮胎,瞧这防撞钢梁,多扎实!部分学员顿时忘了一路疲乏,开始兴奋起来,这一辆车有成千上万个零部件,哪一个环节出了问题,都可能造严重后果,东风公司是怎样控制每一道工序来确保整车质量的?

带着问题,我跟随大伙来到总装厂二楼接待接待方介绍经验,途经厂房时,直观的感受是高、大、干净!上楼时,我还特意用手擦拭了路灯开关的上沿,上面一点灰尘也没有!佩服开始在心里蔓延……

落座后,接待方向我们介绍了近几年东风公司开展“五大五小”活动的做法并播放了视频专题片,正是通过开展这项活动,公司保证了汽车销量由2003年的299万辆增长到2011年的147.7万辆,增长近5倍。有如此大的能量,引得我们迫不及待地要走进车间、走进班组好好看看。

在车间每道工序前的展板上,都有一块地方展示了近期员工的改善成果,我所看到的大多都不是惊天动地的项目,有的小到将一个零部件换一个摆放位置,但实现了每次取件由原来所需的26步减到14步,减少工时,提高了劳动效率。且并不是每一项但改善建议都有奖励,只有评上了奖的才有。

随后,我们被安排进了班组,没想到在班组看到的改善成果更多,我一页一页不停地翻看,正巧碰到了该班班组长,与他的一席对话,解开了我的疑惑。

“你们提这些改善建议有任务吗?有没有规定每个班或每个人在一定时间内必须要提多少条?”

班长笑答:“没有。”
“单位给奖励吗?”
“要我们上报,评上奖了的才有。”

“评上了的最少能得多少钱呢?”我忍不住问道。

“10块钱。”

“班长一本正经地说道:“关键是这些改善首先是对自己有帮助,减轻了自己的工作量,其次这些改善成果我们上报经审核后会上书,上面会注明谁提的,多好呀!”

“那会不会很快就干完了计划的工作量,上级又加任务?”

“不会,提前干完了,就下线休息。”蔚班长又指着窗外的生产线补充说:“你们也看到了,我们的员工在线上站着作业的,不说干活,站长了也累呀,早点下来休息谁不愿意?你越肯动脑筋,就越有本事少干活多休息,还不少拿钱。”

眼看着别的参观小组的人员开始陆续往外走了,我心急起来,班长明白了我的心思,说:“这样吧,我带你到现场看实物,你更好理解,实物在前面,你出去要经过那儿,两不误。”我心里别提多开心了。

到现场后他拿出一个金属棒说:“这是变速杆,要套上基座拉伸。”他边比划边说:“你试试。”我一拉,好费力

呀!他说:“原来我们都这么一个一个地拉,拉得腰都疼,后来我们一名员工提了一改善建议实施后,特别轻松。”他边说边演示给我看,用4个变速杆放在一个小操作台上卡住,运用气压机,按一下开关按钮,一下子就拉伸了四个杆,又快又好。我也试了一下,不由地说:“这真是大大地减轻了劳动强度。”

一路上,我都在想,东风公司也曾是大型国有企业,有着与我们相近的历史背景,现在又与我们一样,在运用5S管理方法,可值得学习借鉴的地方真不少。近年来,东风公司3464个基层班组共完成16761项改善成果,为企业创造效益4.43亿元,人民日报、工人日报、中央电视台等多家媒体纷纷前来采访报道。他们既继承了优良传统,又与时俱进首创了很好的方法。近年来,我们也在不断地探索,取得了一定成绩,但感觉有些工作推进起来困难大、速度慢、员工不积极,此行正启发了我们:要想快速有效地推进管理工作,必须最大限度地调动员工的积极性与创造性,形成“责任共担、绩效共创、成果共享”的共赢局面,员工才能变被动为主动,我们的企业愿景就会早日实现。