

# 对班组设置、规模及班员素质、绩效考核的思考

电解铝厂 唐赛

班组是构成企业的细胞,是企业增值活动的主要场所,班组运转情况的好坏直接关系到企业管理水平的高低和经济效益的好坏。加强班组建设已成为新时期企业生存和发展的主流。树立先进的管理理念,建设有企业自身特点先进班组管理模式,已成为现代化企业追求的目标。中国铝业公司从2005年开始在全公司范围内加强班组建设也就是基于这样的考虑。

今年10月26日至29日,在翟向东总经理的带领下,我们赴福建中铝瑞闽企业,就班组的机构设置、班组长配备、班组长津贴收入、班组管理制度、班组目标管理等工作进行考察,考察后感触很深。结合自己长期从事基层管理工作,有以下几点体会和思考。

## 一、考察中铝瑞闽企业的感想

瑞闽铝业年产铝合金产品12万吨,员工总数却只有正式工500人左右,劳务工约300人。全公司只有生产部、装备部、经理办等几个管理部门,公司下面没有车间只有班组,最大的班组有70余人,只设一个班长和一个副班长,当班协调由一个带班长负责。和国内几个老的国有铝加工企业比较,瑞闽铝业的人均劳动生产率要高得多,管理层次简化、非生产人员比例很低。

瑞闽铝业的机构设置和大规模班组设置等先进经验值得我们学习和参考。

## 二、对班组设置、结构规模及班员素质的几点思考

### (一)班组的设置

企业的各个工序部门都是相互依存、相互制约的,整个生产流程如同一支球队,全体球员各司其职,密切配合,才能发挥总体的最佳职能。在企业内部要形成一种“计划→执行→协调→完善”的良性生产循环,而班组在这个良性循环中扮演关键角色。那么,班组在企业中如何设置?设多少人?如何评价?我想有以下几个思考的方向:

第一,组织结构上。按照一定的标准重新进行班组设置,比如一个班组要覆盖一个从事同样生产活动的区域,以设备或生产地点来划分,“进入”的物料和“产出”的产品非常明确,工作范围要紧凑、连续,班组之间要能互相协调和互补。就电解铝厂的实际来说,班组的设置过于精细,同一个生产区域从事同一项生产管理活动,却分成了好几个班组,比如电解车间分成四个班,四个班干的都是一样的活,过于分散。应该采取合并同类项的办法,对各车间的班组进行重组,生产管理活动相同的进行合并,精简机构。

第二,管理层次上。在对班组进行调整的同时,还要考虑企业业务流程的再造,管理层次的减少等问题,要保持一个适当的规模。瑞闽企业的班组是大班组的概念,公司下设几个职能管理部门,下面没有分厂、没有车间,公司直接面对班组,公司的管理思想、管理思路可以通过班组直接传达、

贯彻到员工,大大简化了管理程序,精简了机构,减少了冗员。

我们电解铝厂在公司的统一部署下,已经撤销了调度室和计算机车间,重组为生产控制中心,减少了管理的重合;撤销了解电车间的工区长,改变了铝电解工业传统的组织管理模式,统一了管理的思路,减少了管理的层次,减少了对生产人为的干扰,初步实现了一个车间只有一个管理思路,这样就对班组提出了更高的要求。下一步在公司的领导下,我们还将继续在车间和班组的设置上作出更多的探索。

第三,工作任务上。在传统的班组管理中,班组的任务主要就是完成规定的工作任务,班组的其他工作,如改善活动、思想政治工作、团队建设等都是围绕生产工作任务来进行的。结合我厂正在开展的标准化管理,按照翟向东总经理提出的“三预”管理思想,我想班组的工作任务是否能重新界定:1.在保证安全、质量、成本的情况下,完成预定的生产任务。2.实施持续改进。3.提高企业的凝聚力。把“持续改进”和“提高企业凝聚力”放到与完成工作生产任务同等重要的地位,作为班组必须完成的任务之一。把持续改善的观念深入人心,逐步养成习惯,并把改善活动始终放在极其重要的位置。

这里的改善包含多种含义,在完成工作任务的前提下,改善我们的技术,改善设备,改善工艺流程,改善管理,改善人际关系,改善产品,改善思想状况等等。

### (二)班组的规模和结构

根据班组劳动组织优化和工作中的软硬件设施、环境等相关因素,合理地配置劳动力,使班组达到最佳组合,做到人尽其才,物尽其用,从而高效地完成班组的各项任务。因此,班组的结构和规模设置也要相当审慎。

1.班组人数设置适当。不宜过多或过少。人员过多,工作负荷过重,班组成员易感到劳动强度过大而力不从心,工作差错的发生率提高,对保证安全不利;人员过多,则劳动者在工作时间不能达到最佳工作负荷,产生劳动力的浪费。人数的设置要根据工作任务、劳动强度、工作的饱和度等因素来考虑,在设置或重组班组前,一定要认真调研和分析,深入生产一线了解第一手资料。

2.班组人员的结构应合理配置。人员结构要充分考虑到个人学历、水平、技能、政治面貌、阅历、年龄、性格、性别、体能等各方面的差异。在人员结构的安排上,应慎重考虑,使之合理,班组内部人员在各因素中要达到互补和支持。

3.工作应互相协调。班组各成员就像茫茫大海中一叶孤舟上的水手,需心往一处想,劲往一处使,才能到达安全的彼岸。一个班组最忌讳的是组员之间相互猜忌、挑剔、拆台,班组成员间应该相

互支持、相互协作,使班组成为具有很强凝聚力的劳动集体。若遇到人员搭配的矛盾,必要时要及时予以调整。

4.班组成员应相对固定。优化后的班组,组员之间经过长时间的相处,能达到默契配合,关系融洽,有利于形成一种宽松、和谐的工作环境,对保障安全很有利,故在没有特殊的情况下,一般不应该随便打乱。

### (三)班组的绩效管理

首先,要形成完整的改善体系。要求持续改善的观念深入人心,改善工作被放在核心的位置,并形成闭环的体系。这样的系统在保证班组不断进步的同时,也可以培养员工的改善意识。在不断持续改善的工作中,员工能够充分发挥自己的聪明才智,可以提高自己的能力和技能,发现问题和解决问题的能力将大大加强,并且逐步养成一种不断追求完美的良好工作习惯。

其次,形成良好的团队工作精神。班组管理要强调“自我管理”,注重“团队精神”的形成和员工协调能力的培养。班组长担负起组织、协调各个辅助、服务部门为生产服务的任务。各辅助、服务部门不必等待上级指令,而是自主地围绕生产现场,各负其责地迅速解决各种问题。通过组织的扁平化、管理重心的下移,建立规范的合作关系和采用有效的管理工具(标准量化等),使生产现场的班组和相关服务部门密切联系,淡化部门职责和分工界限。它把许多问题解决的在班组的基层,这不仅缩短了管理流程,减少了信息传递的时间,可以降低管理成本,形成人人都主动承担责任的团队工作精神,改善人与人之间的关系,有利于宽松、和谐的工作氛围的形成。

第三,提高员工的工作热情和企业凝聚力。要特别注重员工个人的提高和发展。制定出每个员工的职业生涯发展计划;通过定期改进谈话,员工和班组长共同总结前一阶段工作,制定下一阶段改进目标和手段,注重工人的潜能发挥和职业生涯的管理;让尽可能多的人参与到管理工作中来,不再把一线的生产工人当成“只会干活的机器”,使工人有自我实现的成就感。

第四,班组管理标准化。按照标准化管理的模式和路径经过优化和整合,形成一套高效的、标准化的生产现场管理模式。把每天必须进行的交接班、现场巡视、工作例会等内容,通过优化设计,以文件的形式把工作事项、开始和结束时间、巡视路线等确定下来,形成固定的标准。把每天工作运行的结果记录下来,避免班组长因各种外来因素干扰造成工作疏漏,或日常工作中不良习惯造成忙乱无序和主观随意性,要形成标准化的改善工作程序。过去我们改善工作的主要形式是合理化建议活动,它以自发的、无组织的个人行为为主。由于种种原因,它存在着虚、空、假的现象。如何使

改善活动规范化,形成有计划、有目标、高效率的改善工作氛围是我们要考虑的重点。

第五、人性化管理机制。翟向东总经理提出“把企业办成学校,让员工不断成长增值;把企业办成家庭,让员工得到关爱温暖;把企业办成军队,让员工纪律更加严明”,“让我们的员工到退休时,有一个健康的身体和健全的体魄享受天伦之乐!”,“优异生产经营业绩是企业和谐的物质条件;良好干部形象是企业和谐的重要因素;员工气顺舒心是企业和谐的群众基础。”结合电解铝厂的实际,我想,尽最大努力为员工减轻工作劳动强度,尽可能改善员工的工作环境,理顺员工心气、关爱员工的安全健康,就是落实以人为本、构建和谐的具体措施。在班组的管理中真正做到“五清楚”,“六必访”,“七必谈”,实行人性化管理、形成人性化管理机制,在班组中落实胡锦涛总书记在十七大报告中提出的以人为本、构建和谐的思想。

### (四)班组的绩效管理(薪酬和奖惩)

“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往”这句话似乎是“利”字当头,但它也从一个角度说明了物质利益、物质激励的重要性。

如何充分发挥班组人员的积极性和创造性?如何促使他们围绕企业生产目标,高效率、低成本地组织生产,防止工伤事故,努力把班组建设成为安全、文明、优质、高效、绩优的生产单元?我厂结合标准化管理试点工作,创造性地在员工管理、员工绩效考核工作中引入标准化管理的理念,建立了一套全员绩效标准量化考核体系,把标准化管理试点工作不断引向深入。

在导入六西格玛的方法和工具中的基本统计方法后,根据“标准管理,量化考核”的工作思路和实现管理工作的持续改进,消除各种浪费的要求,对员工各项工作的考核实行标准化、量化打分,考核结果与绩效工资挂钩。按每天的工作质量、工作态度、技术技能、工作强度、劳动态度、工作完成质量、劳动纪律、协作精神等所有各方面情况,对职工实行工作分制(不同单位应突出重点项目进行考核)。当天打分当天公布,员工的表现全部实现数字化(量化),到月底进行汇总统计,按得分高低计算和发放当月的绩效工资。奖励罚懒、奖优罚劣、多劳多得、按劳分配得到初步实现,充分发挥了绩效考核的激励和促进作用,调动了全厂职工的工作积极性,增强了职工的紧迫感和责任感,促进了员工素质的提高。

上述几点思考还不够完善,但在公司的领导下,思路将逐渐明晰。成立生产控制中心和撤销工区是我们迈向精细管理的第一步,班组的建设和班组的建设将成为我厂提升管理水平的重点工作。在公司的正确领导下,我们有信心能够完成好这项工作,不断提高我厂的管理水平。

# 让管理生“金”

——实业公司碳素制品厂以“五好”建设促生产经营略记

本报记者 邓小英 通讯员 周钰 温德华

再成为形式,管理人员的工作水平得到加强。

## 以“五好”建设提高工作效率

碳素制品厂把“五好”创建活动落到实处,重新梳理管理人员工作职责和工作流程图,明确分工,理清职责,做到事事有人管,事事有人查,责任有人负,监控有力度。参与“五好”创建活动的管理人员写明个人创建措施和责任承诺书,个人的工作目标、工作内容上墙明示,管理目标和个人工作重点内容摆放在办公桌前,督促自己。此外,厂里还制定了“日常巡检规定”,要求各值班长根据“巡检表内容”每天上、下午进行一次设备、工艺、现场状况巡查,发现问题予以纠正、整改,各项管理工作之间的配合大幅度改善。

通过强化管理,杜绝了管理上下脱节,管理工作浮于表面不能直接深入一线,造成管理失效的现象,从而提高了工作效率。如碳素制品厂针对检修工作的特性实行检修工作票的管理方法,使检修工作步入正规化,合理化,杜绝了以往的随意性和杂乱性。参与“五好”创建活动的管理人员,在工作中各司其职,又能协同作战,将各项工作一起推进开展,创造了良好的工作局面。

碳素制品厂把“五好”建设和班组建设融合,以“五好”促进班组建设,在班组中开展“安全星”、“绩效星”、“制度建设星”、“生产管理星”、“文化建设星”、“创造革新星”、“学习星”、“技能星”评比活动,提高员工的整体素质。

## 强化现场管理 实施清洁生产

到碳素制品厂的人都会有一种感受:脚踩在地面上,粉尘飞扬,鞋面上就会被粉尘覆盖,现场生产工人的劳动服上,脸上都蒙上一层厚厚的污灰。粉尘大、脏、乱、差是碳素制品厂现场管理最大的难题。为了给员工的职业健康创造清洁的工作环境,厂长戴军带领员工开展了为期一个月、分三个阶段进行的现场卫生环境、设备清理清洁活动,实施了以“整理、整顿、清扫、清洁、素养、节约、安全”七项内容为主的“7S”现场管理法。“7S”管理要求现场无杂物,行道通畅,员工在工作时,要随时将自己的工作环境四周及设备打扫干净,洒

落的煤灰即时清扫回收。对每一位员工来说,清洁是随时随地的工作,而不是上下班交接前后的工作。

通过强化现场管理,使现场的清洁卫生得到极大的改观,现场物品堆放整齐,厂房里、地面上粉尘也大为减少,给员工的职业健康创造了一个较好的工作环境。

## 实施计量质检制度 提升产品质量

产品质量对企业来说至关重要,产品质量的稳定是碳素制品厂攻克的难题。在安全生产不松懈,狠抓工艺纪律的同时,厂里狠抓质量管理工作,成立了计量质检班,制定“计量质检巡查表”。五名计量质检员实行三班三倒制,从产品的原料配方、产品的生产过程、产品的检测进行层层把关,记录各项工艺数据,并要求相关操作人员签字确认,以此加大计量质检监督的力度,确保产品在生产过程中得到有效监督,防止不合格产品的产生。

通过强化管理,使产品质量得以稳定和提升,今年以来,碳素制品厂未发生因产品质量而失去客户的质量事故。在产品质量稳定的前提下,销售人员努力开拓市场,用户增多了,产品销量大幅回升。

## 节能降本 减少废品

创造一分钱不如节约一分钱。碳素制品厂在员工中开展节能降本、减少排放、减少废品的五小一改活动作为“五好”建设活动的特色活动,鼓励员工提合理化建议。员工提出合理化建议近20项,有10多项合理化建议已实施运用到生产实践中,并产生效益。

长期以来,碳素制品厂主要设备成型机保温下料斗出口废品产出率平均高达每吨12.75公斤。碳素制品厂领导和员工们集思广益,分两个阶段对成型机保温下料斗和出钢糊斗的三个渣渣控制点进行技改。技改后,成型机保温下料斗废品产出率降至每吨1.13公斤,降低率为91%,创造经济效益近20万元。碳素制品厂还充分利用价值近40多万元的200多吨电极糊渣重新进行破碎,按配方要求返回生产流程,将残渣充分利用,从而降低了生产成本。

员工提出成型机出料采用自然降温法,少用自来水,尽量用循环水等节能降耗措施的实施,有效地降低了水耗能耗。今年以来,电极糊吨产品平均水消耗为每吨5.1吨,每吨电消耗为21.3度。与去年相比,水耗降低了2.5吨,电耗降低了9.7度,电极糊产品能源消耗大幅度降低,节能降耗上取得了突出成效。

随着“五好”建设的深入开展,碳素制品厂各项管理工作井然有序,产品销售呈现良好局面,员工的工资也随之增加,员工的干劲更足了。过去每个月员工只能拿到六七百元,而现在有的员工单月可拿到产量工资1000元至1300元。员工的责任意识进一步增强,感受到工厂是一个有希望发展的工厂。目前全厂员工满怀信心向电极糊产销12500吨、碳素保护环380000付的更高目标冲刺。