

“五型”班组“三步法”评选模式的建立与应用

韩爽, 韩丹, 周咏梅

(中国石油天然气股份有限公司大连石化分公司, 辽宁 大连 116000)

摘要:“五型班组”主要是经济发展新形势下,生产制造型企业为了实现完善组织建设、加强员工队伍建设以及稳定企业运营而采取的通过加强技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型班组建设的一种现代企业管理理论。本文就“五型”班组达标创建活动主要措施及做法展开论述,为大家提供参考。

关键词:“五型”班组;评选模式;活用媒介

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.07.271

随着市场经济的成熟以及企业管理模式变革,人力资源作为企业管理的关键环节,人才作为助力企业发展转型的关键动力以及企业发展得根本动力,如何在完成企业生产管理的基础之上稳定企业的员工队伍建设成为企业成功发展得关键因素,尤其对于生产制造型企业来说,企业的生产管理不仅需要完成相应的工作任务,还需要保证企业生产过程中的安全、生产成本的最小化管理以及和谐的工作氛围的建设,“五型班组”作为现代生产制造型企业管理的成熟理论,可已有效的解决生产制造型企业过程中面临的安全以及员工队伍不稳定等一系列问题。2014年2月,根据公司《深入开展“五型”班组达标创建活动方案》要求,动力一车间启动“五型”班组达标创建活动,7年多来逐步建立“三步法”评选模式。

1 “五型”班组达标创建活动实施背景

(1)是提升管理,保障安全的需要。作为公司重要的动力车间,日常需要随时根据外供蒸汽、外供除盐水、冷却系统和燃料系统的变化进行操作调整,安全风险较大。

(2)是强化最小属地责任意识需要。车间的各项决策部署都依托班组来执行,强化班组最小属地责任意识,有利于提高各项指令的执行力。

(3)是增强班组长队伍技能水平的需要。班组长能力的不断提升不仅能满足班组管理建设的需要,还是实现个人价值的重要路径。

(4)是提振车间整体精神面貌的需要。员工的精气神和班组的整体氛围直接影响班组日常工作配合程度和工作效果。营造“家文化”氛围能够更好的为车间生产发展做贡献。

2 “五型”班组达标创建活动主要措施及做法

动力一车间建立起推动班组建设持续发展的“三步法”评选模式,不断增强队伍的凝聚力和战斗力。

2.1 第一步——科学设置依据奠定评选基础

(1)细化方案,强化执行。车间通过多次交流研讨,最终确定了5大类,共94项评比内容,增强了活动方案的可操作性。

(2)动态调整,及时跟进。活动开展之后,针对运行过程发现的问题进行动态调整,优化评选依据。

案例(1):起初隐患嘉奖评选项目激发了全班自发寻找隐患的积极性,但由于分值较大忽略了其他评分项目竞争的公平性,造成了隐患嘉奖多的班组排名就靠前的不合理循环,致使在其他项目中有优异表现的班组产生不满情绪。为此车间找到隐患嘉奖与其他评分项目之间的平衡点,消除竞争矛盾。

案例(2):考勤评选项目中对班内有患大病、慢性疾病等需要长

期住院的班组扣分较多,打击该类班组参与积极性,且不利于班组内部和谐。为此车间及时撤销因健康原因长期病假的扣分项目,且增加加班辅助项,使该项目更具公平性、客观性。

(3)突出整体,明确纪律。班内出现公司考核或违纪行为取消班组当月评选资格,阐释“一荣俱荣、一损俱损”的实际内涵,强化班组内部的团队意识和规矩意识。

2.2 第二步——强化沟通活跃氛围提升评选质量

(1)设立专干,加强沟通。车间专干及时公示数据并定期对班组的疑议进行答复和调整,确保评比结果的公平性与准确性。

动力一车间2020年1月五型班组评分公示

装置	班组	学习型	安全型	清洁型	节约型	和谐型	总分
汽机装置	1	100.00	103.15	100.00	100.00	105.50	101.65
	2	98.00	102.85	102.00	100.00	102.00	101.30
	3	100.00	98.30	102.00	100.00	99.50	99.76
	4	100.00	89.75	102.00	100.00	103.00	97.11
	5	100.00	101.60	101.50	100.00	102.00	101.06
锅炉装置	1	100.00	99.80	102.00	100.00	103.50	100.68
	2	100.00	104.05	101.00	100.00	99.00	101.52
	3	100.00	100.15	104.00	100.00	99.50	100.80
	4	100.00	104.05	107.00	100.00	97.00	102.52
	5	100.00	103.15	104.50	100.00	100.00	102.00
化学水装置	1	100.00	97.70	100.00	100.00	100.00	99.20
	2	100.00	95.00	100.00	100.00	98.00	98.05
	3	100.00	97.30	100.00	100.00	97.00	98.76
	4	100.00	97.55	100.00	100.00	100.00	99.14
	5	100.00	99.40	100.00	100.00	102.00	99.99
水处理装置	1	100.00	99.50	100.00	100.00	100.00	99.83
	2	100.00	103.35	100.00	100.00	99.00	101.07
	3	100.00	100.70	100.00	100.00	99.50	100.20
	4	100.00	99.40	100.00	100.00	98.00	99.59
	5	100.00	102.05	100.00	100.00	99.50	100.67
热网装置	1	102.00	90.05	100.00	100.00	85.00	95.32
	2	102.00	94.25	100.00	100.00	103.00	98.59
	3	100.00	88.00	100.00	100.00	100.00	95.80
	4	100.00	92.20	100.00	100.00	100.00	97.27

图1 “五型”班组1月评选结果公示

(2)数据说话,强调公平。车间在评选季度、年度“五型”班组时,以各月累加成绩平均值为准,让各班组始终保持争先意识,保证了评选更具科学性和感召性。

以动力一车间水处理装置2020年度“五型”班组评比结果为例。2020年度该装置五班获得的月度第一次数最多,但最终年度平均分值为一班最高,故评选该装置一班为年度“五型”班组。

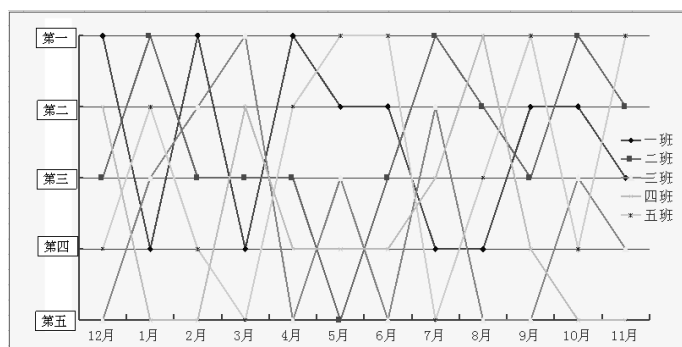


图2 水处理装置2020年度各月“五型”班组打分排名

排名	班组	平均分
第一	一班	100.67
第二	五班	100.54
第三	四班	100.09
第四	三班	100.27
第五	二班	100.53

图3 水处理装置各班组2020年度“五型”班组月度第一次数

(3)活用媒介,强化参与。根据不同阶段的重点任务,车间将工作任务或日常活动与“五型”班组相关联,最大限度调动员工参与热情。①2015年组织开展“我来破记录”竞赛活动,依照离子交换器类型分类,对再生后的交换器产水最多的操作员提出奖励,鼓励精细操作,共有10位员工创造或打破记录,调动了学习积极性。②2017年车间开展脱硫脱硝改造项目,全员凝聚共识加班加点为项目服务,并于年底完成了相关改造,实现了所有外排指标全部达标的目标。③2020年车间通过“现场标准化百日攻坚”活动,以班组为单位见缝插针做力所能及的改造工作,共计3074个阀手轮、68个泵基座、92处护栏扶手及楼梯等刷上了新油漆,有效增强了员工主人翁意识。

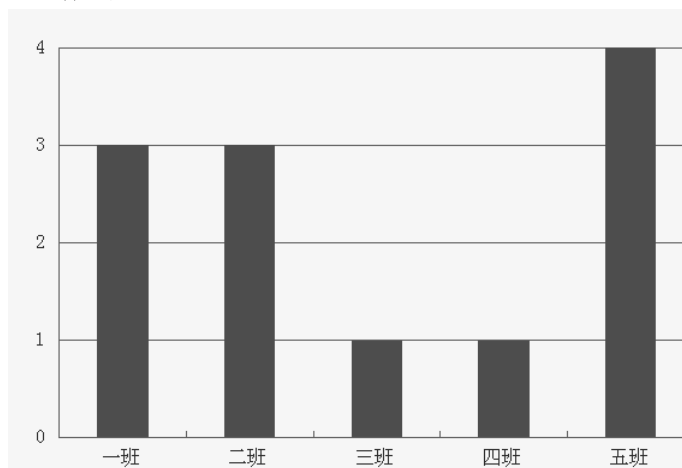


图4

2.3 第三步——物质、精神双重激励,稳步提升活动成效

车间在各操作室设置“五型班组流动红旗板”,物质与精神奖励齐发力。

(1)每月利用20%的主任基金嘉奖。对前三名班组给予班员100元、80元、50元,班长加倍的奖励。

(2)设置目视化标杆。各操作室设置流动红旗板,通过“红旗”上墙清晰展示年度表现,成为各班组竞逐的目视化标杆。



图5 目视化标杆——流动红旗版

3 “五型”班组达标创建活动取得的效果

(1)提高责任意识。通过六年多的工作实践,充分发挥了班组自主管理能动性,通过自我管控、自主管理,逐步完善和实施了相关制度,遵循PDCA循环,班组属地责任意识逐步提升。

(2)班组长队伍素质提升。班组长队伍中培养出公司劳模、HSE明星,班长队伍的管理能力、担当意识、技术水平不断提升。其中孙云从班长到大班长再到区域副主任的成长之路激励了更多班组长立足本职争当排头的奋进意识。

(3)对外树立了车间良好形象。活动以不同阶段重点工作为依托,使各班组明确目标,在实干中凝聚力量,解决一系列生产难题,表现出了车间“能钻研、能付出、能成功”的良好形象。

4 “五型”班组达标创建活动下一步努力方向

(1)根据“系统化操作,区域化管理”的工作要求,各区域找准工作着力点和活动切入点,为公司本质安全型企业建设贡献力量。

(2)将退休员工“五个一”、新入职员工“三个一”与班组建设相结合,由内而外、由少到多、有窄到广,不断拓宽“五型”班组创建的深刻内涵。

(3)注重对班组内部日常工作的记录和收集,在为评选提供支撑的同时发掘工作亮点,及时进行宣传报道。

参考文献

[1]郑木雄.激活“细胞”强健“肌体”——长庆油田“五型”班组创建活动成效显著[J].中国石油企业,2013(11):109-110.