

以卓越绩效模式创新班组管理

井永水, 翟红

(山钢股份济南分公司, 山东 济南 250101)

摘要:山钢股份济南分公司物流中心厚板作业区以绩效管理模式创新班组管理,通过实施标准化作业、完善班组管理体系、制定班组管理的整体目标、建设高素质的班组长队伍、推进班组的自主管理等,取得了良好管理效果。

关键词:班组管理;绩效管理;自主管理

中图分类号:F272

文献标识码:B

文章编号:1004-4620(2015)05-0063-02

1 前言

随着全球经济一体化及市场竞争的加剧,钢铁企业的内外部环境都发生了深刻的变化,这就要求企业的管理方式、经营机制、运作模式也随之发生根本性的变化。随着机构改革,山钢济南分公司物流管理中心承担了分公司内部运输、产成品仓储、发运、原燃料运输、进厂管理等职责,中心用可变思维审视全局、极限思维开展工作,全力以赴保生产、降成本,圆满完成了各项目标任务。

由于种种原因,物流管理中心基层改革相对滞后。人员老化、定员不足,绩效考核模式僵化、管理观念有待于改进等弊端困扰着基层管理人员。在机遇和挑战面前,只有抓住生产力最活跃的因素一人,合理配置各种资源,才能使企业健康快速地发展。实践证明,建立科学合理的班组管理模式和绩效评价体系,对于钢铁企业克服原有机制的弊端,逐步建立和完善现代企业制度,开发和管理好人力资源,充分调动广大职工的积极性和创造性,促进企业发展具有深远的意义。

2 物流中心作业区面临的问题

物流中心厚板作业区承担着济钢3.5 m产线、4.3 m产线、钢结构预处理的仓储发运工作,现有职工99人,相关方人员102人,下设11个班组,月吞吐量在60万t左右,是济钢仓储发运环节的支柱。产品发运环节具有操作精准、流程复杂、技术含量相对较高、连续作业等特点,并且不允许出错,一旦出错将很难挽救,其造成的经济损失也较大,这就要求班组各岗位业务能力强、纪律性强、配合默契、人员心理素质好,能坚持原则,坚持按照流程标准作业,且具有较强的团队意识。随着企业改革的深

收稿日期:2015-07-14

作者简介:井永水,男,1964年生,1999年毕业于北京科技大学机械电子工程专业。现为济钢物流管理中心副主任,高级工程师,从事物流管理工作。

入,作业区面临职工年龄结构偏大、人员组成复杂、职工素质差异较大、人员变动频繁、职工情绪波动较大等问题。体制机制还不能完全适应新形势的要求,给生产的组织带来了难度,也使得管理更加困难。

3 班组卓越管理体系的构建

为了应对当前的形势,作业区将绩效管理贯穿于班组管理的各个方面。

3.1 实施标准化作业

1)货物管理标准化。通过建章立制,完善物流途径,缩短物流运程,减少库存量和周转环节。从入库、退库、倒库、外发、质保书结转等环节入手,理顺流程,设立工作岗位标准和考核标准,使得每项工作都有制可依,有法可循。

2)现场操作标准化。强化垛位控制,积极联系协调产线入库和产品外发,把库存控制在合理的范围内,优化垛位布局和库存结构,提高产品周转效率;同时,严格要求作业人员按照《堆垛、吊装管理办法》进行标准化作业,班长每班进行两次以上的巡查,及时纠正违规行为,并在各库房设置监督员,专门负责现场安全和定置定位的监督巡查,每天对安全标准化操作、钢板垛位摆放、垫块支垫、钢板表面质量、现场卫生等进行监督检查,对查出的不符合项目通知相关人员进行整改,对违反规定的人员严厉考核,并建立台账进行记录。加强天车、司索工等操作人员的培训,增强人员的安全、标准化操作意识,提高操作水平。每周进行安全操作规程和操作禁戒律的背诵抽查工作,并将其纳入考核。对发现的习惯性违章行为进行考核,并进行通报批评。建立点检制度和标准,对重点部件的点检常抓不懈,将威胁人员安全的隐患消灭在萌芽状态。

3)信息管理标准化。提高发运信息传递效率,当班入库当班录入信息,当班发运必须当班传递信息,以便于加快财务结算,确保信息流、实物流匹

配,实现最大限度降低系统库存,减少在途货物结算量,实现了当班事当班清,即“班结班清”,有效地降低了产成品资金占用。

3.2 完善班组管理体系

为了激发班组的积极性、主动性、创造性和独立作战能力,作业区对班组长进行了充分授权,班长全面负责班组的各项事务。在日常管理中,作业区实施对班组整体管理,没有特殊情况不得干涉班组内部事务,包括人员岗位安排和奖金分配,不越权指挥班组成员的工作,班长对作业区负责,班组成员的工作对班长负责。在考核上,作业区以班组为单位实行整体考核,同时对班组内部的考核实施监督,如有考核不到位的地方,作业区与班组长进行充分沟通讨论,在与班组考核的意向上形成一致意见,并达到最佳效果。实行班组绩效考核,以生产量考核指标为支柱,同时兼顾安全、质量、标准化操作、定置定位、劳动纪律等各方面。

3.3 制定班组管理的整体目标

以“六个零”(零事故、零隐患、零三违、零伤害、零失误、零缺陷)为基础目标,以“六化”(决策民主化、管理精准化、作业流程化、操作标准化、学习经常化、行为军事化)为日常管理准则,以“六型”(学习型、安全型、技能型、创新型、高效性、和谐型)为班组创建目标。通过可视化管理、班前会、安全学习等活动,将作业区和班组的和管理制度向每位成员传达,并结合现场的实际工作,组织大家讨论,化之为自觉的行动。

3.4 建设高素质的班组长队伍

班组长是班组的核心理,在班组生产经营活动中,班组长要进行科学管理和合理分工;同时,班组长又是作业区管理战略、策略的执行者和实施者,是班组建设的关键。作业区应把好班组长选配关。为了增强班组长的各项能力,补齐工作中的短

板,作业区结合中心的培训计划,及时提出培训需求,先后进行了军事体能训练、班组长管理知识培训、技术业务培训、安全培训、学习型班组培训等一系列系统培训,有效提高了班组长的学习能力、业务能力、执行能力、组织能力和创新能力,增强了敬业精神和责任意识。建立了班组长综合考评机制,以增强他们的竞争意识和责任意识,使其素质不断提升。

3.5 推进班组的自主管理

自主管理是班组管理的最高境界,也是搞好班组建设的最高追求。建立完善了班组内部绩效考核制度、激励机制和亲情化的管理,以实现工作程序标准化、员工关系家庭化、工作环境有序化、素质提升全面化、效益目标最大化的“五化”目标,不断提升班组自主管理能力,收到了良好的成效。

3.6 建设和构建和谐班组文化

班组和谐是企业和谐的根基,也是确保安全生产的基础。以制度文化、行为文化、警示文化、亲情文化为核心创建班组文化,营造温馨、团结、协作、正气、向上的班组文化;以“每天健康生活、安全快乐工作”为核心理念,遵从“先做人,后做事”的原则,形成以情感人、以德树威的组织氛围;做到以分配公正保和谐;视成员为兄弟姐妹,用亲情凝心聚力。要求各班组长应着重观察员工的思想状况,及时了解员工的思想动态,关心员工、尊重员工。

4 结语

济钢物流中心作业区开展卓越绩效班组管理创新的实践以来,班组形成了自主管理的模式,班组内部团结、协作、关系融洽;激发了职工的工作热情,班组之间形成了比学赶帮超的局面。同时,所有班组实现了安全达标,作业区实现了“六个零”的目标。

Innovation Team Management with Performance Excellence Mode

JING Yongshui, ZHAI Hong

(Jinan Branch Company of Shandong Iron and Steel Co., Ltd., Jinan 250101, China)

Abstract: By implementing the standardized operations, the team management system and the overall goal of team management were improved. A contingent of high-caliber team leader team was built, the shift autonomous management was promoted and so on, the good effects using the performance management model to make the innovation for team management has been obtained in the logistics center heavy plate section in Jinan Branch Company of Shandong Iron and Steel Co., Ltd..

Key words: team management; performance management; autonomous management

数值范围用浪纹线

GB/T 15834—1995规定:浪纹线“~”用于连接数字范围,如a~b,这里的a、b为不同的实数,因此,在科技书刊中,凡实数的数值范围应当用“~”连接,不应采用一字线“—”。例如:0.25~0.75,750~780℃,190~220mm,

0.9~1.2 m/min,图4~6,表1~3,等。只有起点和终点的时间间隔除外,依据GB/T 8407—2005,这种情况采用一字线连接,例如:2011—2015年,2012年1—5月,2008年3月5—17日。

(燕明宇)