



# 精益管理推进班组建设的实践

孙华云<sup>1</sup>,李明晶<sup>1</sup>,卢勇<sup>2</sup>,张倩倩<sup>1</sup>

(1 山东工业职业学院,山东 淄博 256414;2 山东省冶金工业总公司,山东 济南 250014)

**摘要:**某耐材公司通过全面深化精益管理,在班组建设中,积极推行班组自主管理,完善激励机制,推行班组长培养机制等,提升了员工的节约意识和创新能力,推动了企业持续健康发展。

**关键词:**炼焦;焦油渣;型煤;污泥

**中图分类号:**F273

**文献标识码:**B

**文章编号:**1004-4620(2018)03-0067-02

## 1 前言

企业的所有生产活动都在班组中进行,班组是企业组织生产经营活动的基本单位,承担着生产任务执行、管理落实的重责。某耐材公司深化精益管理,在实施TPM管理,6S管理,ISO质量管理体系和能源管理体系认证中,推行班组自我管理,以班组为单位建标立项,扎实推进专项管理活动,将目标落实到人,落实到班组,确保管理体系持续受控和持续改进,推动企业持续健康发展。

## 2 班组建设管理实践

### 2.1 推行班组自主管理

耐材公司抓内涵深挖潜,大力开展班组自主管理,自主改善活动。公司实施“管理人员定点挂靠、对口帮扶”制度,加强对班组工作的帮助和指导,建立起班组管理的长效机制,实现了管理重心的下移。班组管理从“要我抓”向“我要抓”转变,形成“事事有人管、人人都管事”的良好局面,实现班组自我发现问题,自我解决问题,自查隐患,构筑“质量事故、设备事故、安全事故为零”的管理体系。

1)创建学习型班组,争做明星员工。当下,企业发展环境面临新考验,安全、环保压力有增无减,社会矛盾的多元化和市场竞争的加剧迫切要求企业生产管理由粗放型向精益型转变。在塑造企业文化创新过程中,公司首先提出了“四个改变”的理念<sup>[1]</sup>,即观念改变、习惯改变、行为改变、命运改变。通过各种会议进行宣讲,目的是让员工明白只有变革和创新,才是企业的出路所在。以班组为单位,组织员工收看系列节目,举办精益质量管理培训班,学习全面质量管理、精益管理、六西格玛管理等知识,使精益理念与质量管理实践紧密结合。下发

书籍,引导职工学习。公司撰写编辑完成企业文化管理学习手册,印发到每一位员工。车间现场醒目处悬挂企业文化理念标语,强化员工的感官认知。开展“月度文明职工、年度明星员工”活动。

2)争创“五型”班组,开展有特色的专题活动。公司全面实施6S及TMP管理,全员以创建“五型”班组为单位开展活动。五型班组的创建,可以激发班组全体成员积极进取,有利于保质保量全面完成承包任务和生产计划,促进班组建设水平不断提高。班组开展的具体工作为:以“五清三交接”为主题的规范交接班活动;以正确操作、合理维护为主题的全员设备管理活动;以严格操作规程、消除安全隐患为主题的全员安全管理活动;以岗位培训、提升技能为主题的“师徒结对、优带优、名师带高徒、老带新”等学规练技活动;以节能降耗、提高效率为主题的合理化建议和技术改进等活动。通过特色专题活动的开展,使班组管理得到明显改善。

3)开展“三不缺陷”活动,构筑事故为零的质量管理体系。以班组、工序作为加强和改进质量管理的基本阵地,树立内部顾客观念。下道工序是上道工序的顾客,上道工序必须达到下道工序的质量要求,下道工序具有监督、检查上道工序质量的责任和权利。每个工序、岗位都要做到不接受、不制造、不传递缺陷,否则应承担相应的质量责任<sup>[2]</sup>。日常生产管理中,质量监督部门配合生产分厂,加强监督、检查和指导,使每个工序都成为质量管理和质量控制的主体,确保每一道工序,每一个班组的加工质量在工艺要求的质量控制范围,从而构筑事故为零的质量管理体系。

### 2.2 全面深化班组精益管理

1)推行全面质量管理。公司通过质量管理活动,逐步使生产经营的组织、计划、控制、管理走向科学化。为了搞好“五型”班组质量管理工作,首先应从教育入手,强化班组成员的质量服务意识,推行标准化作业。其次是用严格的标准来分析和判

收稿日期:2018-05-08

作者简介:孙华云,女,1972年生,1992年毕业于济南大学无机非金属材料工程专业。现为山东工业职业学院工程师,从事教学工作。

断工作的质量,制定质量服务考核标准<sup>[3]</sup>。员工工作质量是优是劣,都以严格的标准去衡量,体现了管理的科学性。如创建“学习型”班组,评选月度“文明”职工,年度“明星”员工;推行每年一届的班组管理创新成果发布,班组合理化建议奖励等。

2)分解目标成本管理。各分厂在按合同进行目标成本、目标利润测算和对比分析的基础上,按照“谁消耗、谁管理、谁控制”的原则,逐步将成本、费用指标细化分解到班组,并在部分班组推行班组核算制度和费用控制的奖惩考核制度,形成了“人人肩上扛指标,对标挖潜创新高”的良好局面,对保证各环节的成本处于受控状态,调动员工降本增效的积极性发挥了良好的促进作用。

3)构筑安全系统工程。安全就是效益,向管理要安全,向安全要效益。安全工作抓不好稍有疏忽就会造成直接和间接经济损失,安全最大的直接受益者是一线员工,发生事故最大的受害者也是一线员工,没有安全就没有效益。为使安全生产适应现代化建设的需要,在班组定员定编建立安全责任制。设立班组安全员,创建安全合格班组,使班组安全管理由过去的事后分析、处理,发展到事前的预测控制,从而大大提高安全文明生产水平,确保企业日常生产有序进行。

### 2.3 完善激励机制

以班组为单位,要求职工自觉将6S及TPM管理的各项理念和要求贯彻落实到日常工作中去,并持之以恒。为促进班组6S管理的深入开展,制定6S管理先进班组评选奖励办法,按照物质激励、精神激励、榜样激励相结合的原则,以促进先进班组建设为重点,完善激励机制,充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性,促进全员参与。

1)对获奖班组,用典型(班组长或其他典型人物)的名字对班组进行命名。2)对多次获得奖励的班组,经综合考评,公司授予6S管理示范岗称号,并给予适当的物质奖励。优先推荐参加公司内外的学习培训和参观交流活动,优先推荐参加劳模、技能名师的评比,优先推荐参加技师、高级技师的评聘等。3)利用6S管理简报、壁报栏等形式,对

先进班组的典型事迹予以宣传和表彰;积极倡导和组织多种形式的班组交流活动,号召和引导其他班组向先进班组学习,促进共同提高。

### 2.4 推行班组长培养机制

班组是一切组织工作的基本作业单元,而班组长则是企业从事生产活动一线的战斗核心<sup>[4]</sup>。企业的一切工作,都需要通过班组长来上传下达,落实执行。优秀的班长要练就过硬的技术,要用友善的人格影响人,用班组文化凝聚人,从而打造和谐高效的班组队伍。这其中需要培养任劳任怨的高贵品质,培育精益求精的工匠精神。而且只有优秀的班组长才能让班组实现全员参与、全员管理、全员创标、全员创新,能让每一个班组成员成为责任的担当者,工作创新的推动者。通过举办班组长培训班,开展技术练兵、技术比武、职工技能竞赛等活动,评选班组技能能手;举行班组优秀成果发布会,表彰有特点、有价值、有意义的优秀班组的创新成果;评选劳模及先进,创建并推行班组长劳模工作室。通过推出优秀的班组长来弘扬新时代的工匠精神,从而带动其他职工爱岗敬业,为企业管理水平提升,为企业经营绩效提升养精蓄锐。

## 3 结 语

企业通过有效开展精益化管理,在班组建设中推动班组自我管理,提升了职工的质量意识、安全意识、成本意识和主动的节约意识,完善了班组长培训机制和激励机制,弘扬了新时代精益求精的工匠精神,充分激发了职工创新潜能和创造活力,为企业持续健康发展奠定了坚实的基础。

### 参考文献:

- [1] 刘伟.坚持求新、求变,在创新中求得生存与发展[J].山东冶金,2007(5):3-5.
- [2] 孙华云,李明晶,于乐海,等.深化7S管理提升企业竞争力[J].现代企业教育,2013(5):4-5.
- [3] 基于精细化管理“五型”班组建设的探索与实践[J].企业文化,2017(2):13-14.
- [4] 李学章,崔生祥.怎样当好班组长[M].北京:企业管理出版社,2014.

## Practice of Strengthening Team Construction by Lean Management

SUN Huayun<sup>1</sup>, LI Mingjing<sup>1</sup>, LU Yong<sup>2</sup>, ZHANG Qianqian<sup>1</sup>

(1 Shandong Industry Vocational College, Zibo 256414, China;

2 Shandong Metallurgical Industry General Company, Jinan 250014, China)

**Abstract:** In the construction of team, a refractory material company strengthens self-team management actively, and perfects the incentive and training mechanism of team leaders by deepening total lean management. The staff's saving consciousness and innovation ability are increased to promote sustainable and healthy development of the company.

**Key words:** team construction; lean management; self-management; incentive mechanism