

Research on the Construction of Energetic Team Based on Dynamic Change

Huiyan Zou

Henan Tobacco Industry Co., Ltd. Luohe Cigarette Factory, Luohe, Henan, 462000, China

Abstract

Luohe Cigarette Factory is a cigarette manufacturing enterprise affiliated to Henan China Tobacco Industry Co., Ltd., which has won honorary titles such as China's advanced unit for spiritual civilization construction, China May 1 Labor Certificate, China Model Labor Relations Harmonious Enterprise, China's "Ankang Cup" competition winner, China Model Worker Home. As the main workshop of Luohe Cigarette Factory, the roll wrapping department shoulders the important task of transforming and upgrading the manufacturing of enterprises. There are 10 sets of roll-up packaging equipment, 234 employees, including 12 with intermediate or higher professional titles and 21 technicians. At present, the workshop has three production teams, one maintenance team and one maintenance team. It implements the "three shifts and three operations" production mode, with an annual output capacity of 300,000 boxes.

Keywords

dynamic change; team building; energetic

基于动力变革的活力型班组建设研究

邹会彦

河南中烟工业有限责任公司漯河卷烟厂，中国·河南 漯河 462000

摘要

漯河卷烟厂是河南中烟工业有限责任公司下属的卷烟生产企业，先后荣获中国精神文明建设工作先进单位、中国五一劳动奖状、中国模范劳动关系和谐企业、中国“安康杯”竞赛优胜企业、中国模范职工之家等荣誉称号。卷包部作为漯河卷烟厂主力车间，肩负着企业生产制造转型升级的重任。现有卷接包装设备10组，在岗员工234人，其中中级及以上职称12人，技师21人。目前，车间设甲、乙、丙3个生产班组和1个维修班组，实行“三班三运转”生产模式，年产能力30万箱。

关键词

动力变革；班组建设；活力型

1 研究背景

1.1 加强班组建设是企业高质量发展的必然要求

中国国家烟草专卖局局长张建民提出，坚持质量第一、效益优先，推动行业发展质量变革、效率变革、动力变革，开创行业高质量发展新局面。面对新形势，河南中烟站位新时代，围绕“优质、高效、低耗”金叶制造目标，坚持发展新理念，着力推动新旧动能转换，持续深化结构优化升级，全面推动公司高质量发展。漯河卷烟厂牢牢把握高质量发展的根本要求，把夯实基层班组建设作为实现高质量发展的前提和关键，以班组建设高质量推进企业高质量发展。

1.2 活力型班组建设是解决现有问题的迫切需求

漯河卷烟厂厂长吕飞在五届三次职代会上指出，活力就

是有较高的运行效率、管理效率，能够快速适应内外部环境的变化。然而分析当前卷包部班组建设现状，暴露出一系列活力不足的问题。一是管理效率不高，改革活力不足。主要表现在：班组机构设置不合理，职责分工不明确，职责边界模糊，存在“三不管”地带。二是运行效率不高，内生动力不足。主要表现在：班组缺少内部自主管控机制，“人治”管理、经验管理较为常见，存在依赖车间管理的现象。三是班组人员技术水平不高，适应能力不足。主要表现在：技能人才储备不足，人才队伍面临断层危机，不能完全适应外部环境变化对内部生产制造带来的影响。通过“豪斯途径-目标理论”进行分析研究，卷包部把活力型班组建设作为改变现状、夯实基础、解决问题的重要举措。

1.3 动力变革是活力型班组建设的必由之路

河南中烟工业有限责任公司总经理杨自业在2018年工作会议上指出,把动力变革作为推动河南中烟高质量发展的强大支撑,立足内外部环境,着力激发改革活力、增强内生动力和培育新生动力。漯河卷烟厂卷包部运用“勒温力场分析方法”,认真分析车间问题现状,认为要充分释放出班组的活力,就必须通过动力变革,解决管理效率、运行效率、技术水平不高等问题,使班组能够主动适应变化。因此,动力变革是活力型班组建设的必由之路。

2 研究内涵

卷包部深入贯彻落实行业和公司工作会精神,聚焦《漯河·2020——漯河卷烟厂全面转型升级发展纲要》,突出“人本、自主、活力”三大特色,以动力变革为主线,以活力型班组建设为基础,通过“班组机构改革,明确岗位职责,激发改革活力;建立自主管控机制,激发员工创造性,增强内生动力;强化队伍建设,提高技术水平,培育新生动力”三项主要举措,建设有较高的运行效率、管理效率,能够快速适应内外部环境变化的活力型班组。

3 主要做法

3.1 班组机构改革,激发改革活力

3.1.1 聚焦问题现状

卷包部认识到班组现有组织机构设置存在一系列问题,无法适应漯河卷烟厂易地技改后对于车间的新要求。一是设备维修管理缺乏科学性。维修工作时间要求紧、工作量大,机修、电修、辅修之间的配合不畅,工作中出现互相推诿现象,效率低下,不能满足快速响应市场的要求。二是辅线维修职能不明确。随着辅线设备增多,维修职责模糊不清,造成装封箱、条烟输送等辅线设备问题不能及时解决,导致问题堆积。三是生产班组管理职责分工不明确。依赖班长个人能力的现状较为突出,导致班组管理规范化、精细化程度不足,影响班组成员潜力发挥。针对以上问题,卷包部结合生产实际,以班组为单位,开展合理化建议征集,收集意见建议,建立问题解决清单。围绕清单,车间多次召开支部党员会、支委会、管理人员会等,研究班组机构改革方案,对班组组织机构进行优化重组。

3.1.2 优化班组组织机构

①推行维修班组织机构改革

为适应连续均衡化生产和精益生产要求,将原来依据工段划分的卷、包、电三个维修班的人员以及在甲、乙、丙三个生产班的维修人员整合为一个维修班组。根据职能设立轮修组1个、轮保组1个、辅修组1个、跟班维修组3个,机电一体化负责,目标更加统一,任务更加清晰,思想更加团结,工作更有激情。

将原来3个维修班班长重新进行分工,不再按卷接、包装、电气技术设立三个班长,而是实行班长负责制,解决设备维修过程中机、电相互扯皮的问题。具体如下图1所示:

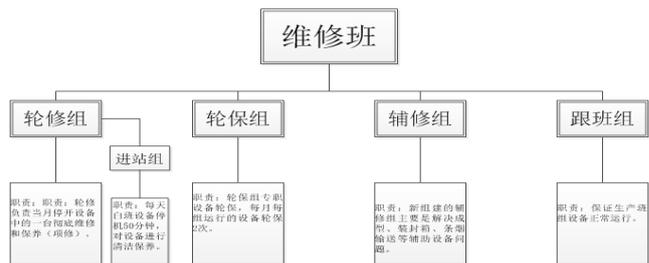


图1 维修班组织机构图

②推行生产班组织机构改革

为了积极响应全面从严治党新形势下对党建工作新要求,在生产班组新增党小组长(兼),与班长分设,进一步发挥党小组的前沿阵地作用。新增综合管理员(兼),协助班长分担班组安全管理、现场管理、新闻宣传等具体工作。对原有的两名跟班质检员的职责进行重新划分,一人主管工艺纪律(跟班工艺员),一人主管质量检测(跟班质检员)。围绕班长、党小组长工作职责,成立班委会,由“两长四员”组成,包括班长、党小组长、跟班质检员、工艺员、统计员等人,细化班组管理工作,明确各岗位职责,全员、全方位夯实班组责任。具体如下图2所示:

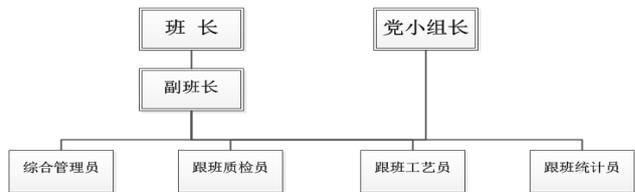


图2 生产班组织机构图

通过班委会建立,进一步明确了班组管理职责,各项工作有了抓手,让班组长从“凡事找班长”的繁琐事务中解脱出来,有更多的时间和精力考虑如何夯实班组各项基础管理工作,建立健全班组自主管控机制,不断提升班组综合管理能力。

3.2 建立自主管控机制，增强内生动力

为了解决班组运行效率不高的问题，卷包部依据吉德林法则，运用思维导图工具，对班组工作职责进行梳理，识别班组及各岗位职工的工作量，梳理相互之间的工作关系，形成《卷包部工作职责与交叉关联思维导图》，依据思维导图建立班组自主管控机制，不断增强班组内生动力。

3.2.1 使用思维导图，梳理工作职责与交叉关联

作业指导书、岗位说明书、管理标准、技术标准等制度标准，是理清岗位工作职责与岗位间工作关联的主要依据，这些制度标准既相对独立又相互交叉，梳理工作耗时长、工作量大、效率低，需要运用思维导图工具，建立岗位职责与岗位间工作关联图。下面以质量管理工作为例，说明建立思维导图的具体方法。

一是建立管理类岗位工作职责思维导图。依据作业指导书、岗位说明书、管理标准、技术标准等制度标准，结合质量副主任、车间工艺改进员、跟班质检员和跟班工艺员的实际情况，梳理出岗位职责清单，并结合该岗位工作目标计划、检查清单、应知应会清单等具体内容，各自绘制管理类岗位工作职责思维导图，促使管理人员在绘制思维导图的同时，掌握系统的思维创新方法，理清发散性思维和逻辑思维的关系，学会分别应用左右脑协同创新的技巧，迅速准确找出问题症结，自主有效剖析解决。二是建立操作类岗位工作职责思维导图。由工艺改进员组织跟班质检员、工艺员、维修工、操作工召开讨论会，理清操作类岗位工作职责清单、检测清单、自查清单、应知应会清单等内容，共同绘制操作类岗位工作职责思维导图，让操作类岗位职工充分参与进来，培养其整体系统思考的能力。三是建立不同岗位职责间的交叉关联。根据管理类岗位和操作类岗位工作职责思维导图，从车间到班组，再到一线职工，用关联线把不同岗位层级之间的同类工作职责串联起来，形成《质量管理工作职责思维导图》。四是开展思维导图学习培训。班组工作职责与关联思维导图建立后，不能停留在纸面上，最重要的是让其发挥应有的作用。通过宣讲、自学、专题学习、展板、电子屏、新媒体等多种形式，促进职工掌握本岗位工作职责，理清与关联岗位之间的工作联系和信息沟通与反馈。

3.2.2 完善思维导图，理清自主管控机制建设思路

建立思维导图之后，通过识别思维导图中孤立的断点，

列出断点清单，并组织相关人员研究讨论，分析断点存在的原因，研究修补断点的方法，不断提升思维导图的系统逻辑性，倒推制度标准优化升级，从而促进自主管控机制建设系统化、目视化、精益化、简单化。

一是促进自主管控机制系统化。利用思维导图工具，对卷包部制定的规范性文件和流程进行归类、整理和加工，使其集中起来作有系统的排列，按照一定关系有条理地组成相互关联的整体，以便于管理工作的高效开展，使自主管控工作更有逻辑。二是促进自主管控机制目视化。运用思维导图，把车间管理、班组管理、自主管理等方面潜在的信息显像化，通过信息的显像化、公开化、透明化，让谁来都能看得见，明白无误地去理解它的意图，使自主管控工作变得更加直观。三是促进自主管控机制精益化。通过思维导图，系统梳理管理职责和管理流程，识别消除了管理流程中的各种浪费和非增值活动，让自主管控流程速度更加顺畅高效。四是促进自主管控机制简单化。思维导图工作法，由此及彼，由表及里，将一个个看似复杂的工作简单化，职责流程一览无余，能准确找到并把握管理的规律，能快速发现工作中存在的问题，并能根据上下游的工作流程做出自我修正，然后高效地加以解决，使自主管控工作变得更加简单。

3.2.3 依据思维导图，建设自主管控机制

①建立班组自主管理制度

卷包部班组管理事务繁琐，自主管控制度的建立完善及规范执行，是活力型班组建设和推进的重要保障。依据《卷包部工作职责与交叉关联思维导图》和企业、车间相关管理制度的要求，针对班组管理现状，从2018年5月起，先后建立了《班委会议事规则》、《党小组会议管理规定》和《班组综合管理规定》，涵盖了班组会议、学习培训、劳动纪律、行为规范、新闻宣传、活动开展等不同方面，并结合工作实际，建立了安全生产、现场管理、质量管理、设备管理、生产管理等专项管理制度。

②制定班组自主管理考核办法

根据现代管理学“集体行动控制个人行动”的概念，将制度建设是为一个制定制度、执行制度并在实践中检验和完善制度的，有起点无终点的动态过程。着眼于内部激励约束机制的建立完善，致力于构建一个闭合的、关联的、科学的、全覆盖的、利于激发班组活力的制度体系，以发挥制度的整

班功效而更好地适应内外部环境变化,尤其是制定了《班长+组长考核管理规定》、《机组积分制考核办法》,每班次实时通报各机组积分情况,实现动态化管理,通过相应的激励约束机制,让机组之间“动起来”,从而达到激发班组活力的作用。

③形成班组自主管理工作评价方法

在班组自主管理工作评价的方式上,卷包部制定了先易后难的实施路径,依据现阶段活力型班组建设的特征,分七步完成自主管理评价。

第一,形成思路:通过认真学习和梳理班组自主管理评价工作的方向和要求,展开多层次多方面讨论,初步形成“先形式后内涵,先固化后提升”的持续性完善、螺旋式上升的评价工作思路。第二,制定评价标准和工作细则:组织相关人员召开研讨会,研究制定并不断改进《班组自评标准》和《班组自主管理评价细则》。第三,试评和完善:将自评标准和评价细则发送至班组,全面向班委会、党小组征求意见。同时,在试点班组开展试评价,全面检验自评标准和评价细则的可行性,进一步讨论完善。第四,宣贯与解读:通过班前班后会、展板、微信群等载体,向各班组解读评价的实质和要求,掌握自主管理工作评价实施的步骤和方法。第五,自评与申报:班组对照《班组自评标准》开展自我评价工作,形成自我评价报告,向车间提报达标考评申请。第六,考评与形成报告:对各班组自我评价报告进行汇总,成立评价小组,运用《班组自主管理评价细则》,对班组自主管理工作进行全面评价,分析存在的问题及其对策和改进建议。^[1]第七,总结与提升:总结班组自主管理工作评价工作开展情况,组织评价小组对评价中存在的问题进行深入分析,进一步完善《班组自评标准》和《班组自主管理评价细则》。评价方法借用戴明全面质量管理体系中PDCA循环的闭环原则,明确自主管理工作评价的具体操作流程,将自主管理工作评价设计成一个“发现问题、解决问题、跟踪反馈、优化提升”的持续改进的系统过程。

自主管控机制建立后,让组织人员群策群力,有效达成组织制定的目标与任务;培养绘图人员逻辑思维能力,提高整个组织的效率;让组织信息更加有序,信息传递更加迅速、准确;帮助管理人员和一线员工提高时间管理能力、解决问题能力、内部沟通效率、目标计划能力等。

3.3 强化队伍建设, 培育新生动力

卷包部深度剖析技能型队伍对企业未来发展的重要性,结合生产实际需要,组建三个层面(技术技能型、复合技能型、知识技能型)的技能型人才队伍,培育车间新生动力。

3.3.1 对一线员工进行专业培养, 打造技术技能型人才队伍

从车间选拔出具有较高技术水平的人员,分岗位、分层次对其进行专项培养,打造一支具有较高的操作、维修技术水平,能够快速解决实际生产中的技术难题的技术技能型人才队伍。

①从维修工层面进行专项培养。扎实开展“内培外训”。在内部培养方面,车间聘请相关专家对维修工进行定期授课,讲述精益管理工具的使用;在外部培训方面,组织优秀维修工外出学习交流,让维修工有针对性去学习先进技术与理念;建立维修工职称、技能等级清单,分类、分层对相关人员进行专项培训,通过评职称、提等级,提高维修工技能,让有能力的人享受更高的待遇,激发资深员工工作活力。

②从挡车工层面进行专项培养。利用设备停开、进站保养时段,开展操作工技术比武、技能练兵等活动,让挡车工之间互相借鉴、互相提高;开展挡车工“订单式”培训。根据挡车工需要,车间有针对性地组织优秀维修工,通过现场集中授课方式,为操作工讲解设备的结构、性能、原理和操作技巧,增强车间操作工的理论知识和操作技能。

3.3.2 对新进学生进行重点培养, 打造知识技能型人才队伍

随着近几年大学生职工的进厂,车间的青年员工越来越多,整体学历、知识水平也在不断提高,为了很好地将专业技术水平与专业理论知识有效融合,车间开始进行知识技能型人才队伍建设。

①组织开发新进员工学习课程体系。建立新进员工学习大纲(包括安全、生产、设备、质量、廉洁、人生观、价值观等),按照大纲要求,组织相关人员编写培训课程,录制培训视频;开展“师带徒”活动。创新方式方法,采取双导师制,为每名新进学生分配两名老师,一名为车间维修或挡车优秀人员对新进员工进行技术上培训,一名为车间优秀管理人员对新进员工进行管理方面的知识培训,每月将老师讲授内容、讲授时间、帮助学徒解决问题作为对老师的考核内容,每月

一总结,每季度一评比,逐步丰富完善新进员工培训课程体系。

②科学规划新进员工职业生涯。车间定期召开青年员工座谈会,让青年员工畅谈参加工作以来的成长感悟,了解其思想、工作、生活。车间结合新员工轮岗实习情况及职业个人规划,制定新进员工职业规划方案(包括职业规划流程图、年度分解目标表等),为员工指明发展方向。

3.3.3 进行岗位梯次化及轮岗赋能,打造复合技能型人才队伍

随着转型升级的深入,对各岗位人员综合素质能力要求越来越高,为此,卷包部结合车间实际情况,开展岗位梯次化和轮岗赋能建设,打造复合型人才队伍。

①员工轮岗赋能。在生产任务少的情况下,安排软、硬包挡车工轮岗交流,跟班质检员与跟班工艺员轮岗交流;车间根据多样化人才需求,建立岗位竞聘机制,通过公平、公正的方法,公开进行副班长、维修工等岗位竞聘,为车间营造赋能氛围。

②岗位梯次化建设。组建维修工、后备维修工、挡车工、后备挡车工梯次化队伍,建立能上能下的动态考核机制,每年进行晋升考核,把优秀的挡车工培养为后备维修工,到维修班进行为期3个月的轮岗交流学习,考核末位的进行淘汰降级,突出能者上、平者让、末者下的用人导向,为车间梯次化队伍建设提供了平台,丰富拓展班组人才梯队。

4 实施成效

4.1 生产制造能力显著提高

卷包部在班组机构设置改革中,整合班组有限资源,优化班组机构,改变了管理中人浮于事的情况,让每名职工成为“主角”,全员参与到班组建设中,班组管理效率明显提高,班组活力的迸发为金叶制造能力提升打下了坚实基础。生产任务圆满完成。2018年全年共生产卷烟28.4万箱,超去年全年15000箱,生产计划完成率100%,码段执行正确率100%,市场保供率100%;质量管控能力有很大提升。^[2]全年在外加工品牌白沙(硬)回购与送检样品包装与卷制质量得分方面,全年共取得8个100分,其中回购样品平均得分99.28分,在九个外加工厂家中排名第一;班组人员向心力显

著提高。通过班委会凝聚班组职工,让每一个人和班组结合在一起,和班组目标结合在一起。

4.2 运行效率显著提高

通过自主管控机制的建立,车间发现问题、解决问题问题的能力显著增强。车间设备运行效率大大提升。卷接设备平均运行效率为96.30%,较去年同期增长0.26个百分点,包装设备平均运行效率为95.88%,较去年同期增长0.26个百分点,其中硬盒单机组日均产量为191.07箱,单机组日均产量首次突破190箱,设备完好率达到100%;降本增效成效明显。卷烟纸较目标节约0.01米/万支,滤棒较厂定目标节约0.23支/万支,小盒较厂定目标节约0.12张/万支,条盒较厂定目标节约0.02张/万支,残烟较厂定目标节约0.054公斤/箱。

4.3 队伍竞争力显著增强

技术技能型、知识技能型、复合技能型队伍建设以来,车间快速适应内外部环境变化的能力显著增强。4月29日,卷包部对卷包1#、3#、5#机实施59mm烟支规格向64mm设备改造,创造了9小时内同时改造三台卷包设备的新纪录;队伍技能水平显著提高。全年车间注册黑带3人,报名参加技能鉴定人数25人,高级技师1人,实现车间行业特有工种高级技师“0”的突破,技师鉴定通过3人,三级技能鉴定通过18人,四级技能鉴定通过3人,通过率100%。在公司举办的“黄金叶杯”第二届烟机设备维保团体竞赛中,首次取得了ZJ19机组团体成绩第二名的好成绩。

4.4 创新能力显著增强

全年所获专利共6项,其中《YB45包装机六号轮用新型上扇形板和下扇形板组件》、《一种称重式条烟缺包检测动态数据处理办法》等4项发明专利获授权;申报4个质量信得过班组,2项获国优、2项获省优,3项QC成果获省质协一等奖,3项六西格玛项目获国优;各班组共提报单点课85个,发表专业论文8篇;开展技术革新近百项,通过厂部获奖25项。

参考文献

- [1] 徐阳旭,彭学林,夏晨雨.浅谈如何加强班组建设[J].中外企业家,2018(32).
- [2] 闫洪宁.谈如何在创新中提升班组建设实效[J].才智,2019(06).