

# 从战略和全局高度深化班组建设

## 省部属企事业单位工会班组建设现场交流暨表彰会发言摘要

12月7日,省部属企事业单位工会班组建设现场交流暨表彰会在浙江省海港集团、宁波舟山港集团举行。会上,中国石化镇海炼化分公司工会、省机电集团浙江解放机械制造有限公司工会、东方通信股份有限公司信息中心、浙江元通滨奥汽车公司服务站以及浙江省海港集团、宁波舟山港集团公司工会等5家单位,分别介绍了他们的班组建设情况、先进经验和体会。他山之石,可以攻玉。为便于学习、借鉴,特整理成专版,以飨读者。



省部属企事业单位工会主席吕美溪

省部属企事业单位工会系统的50个直属单位,现有班组(团队)近9000个,近年来通过创建“工人先锋号”为主要载体的各类创建活动,已涌现出很多全国级、省级工人先锋号和优胜班组,为省部属企事业单位优化内部管理基础,开展劳动竞赛,提升职工素质,提高核心竞争力打下了坚实基础。当前,中国特色社会主义进入新时代,新时期产业工人队伍建设改革深入开展,我们要从战略和全局高度深化班组建设工作。

班组堪称是企事业单位的细胞,细胞强壮则机体健康。各级工会要按照党政所要求、企事业单位所需、职工所盼、工会所能的原则,精心设计工作思路,搭建活动平台,创新活动载体和手段,充分尊重基层首创精神和自主能力,激发广大企事业单位的内生需求和动力,切实把工作的重点落实到企

业、班组和每个职工。要加强以学习型、技能型、创新型、安全型、和谐型为核心内容的“五型”班组建设和“文明科室”创建,把蕴藏在广大职工中的积极性、创造性充分调动出来,发挥他们在推进技术创新、管理创新中的重要作用。

要增强领头羊作用。班组长处于兵头将尾的位置,“官”虽不大,却是班组建设的核心,班组长的综合素质决定着班组建设。要采取各种方式加强对班组长的培训教育,积极搭建班组长论坛等学习交流平台,通过学习先进班组建设的实践经验,帮助班组长拓展工作理念,提高班组长业务、管理水平,提升工作能力。

各级工会要重创建过程、重创建内容、重创建实效,做实、做精、做出成效。要探索新形势下班组建设的特点和规律,

了解不同类型企事业单位班组建设和先锋号创建工作中的新情况新问题,不断创新本单位、本行业创建活动的载体和方法,使不同规模、不同行业、不同经营状况的单位都能依据自身的需求和特点开展活动。建立健全班组建设和创建活动的长效机制,努力推进班组建设和创建工作制度化、规范化。

班组建设是一个系统工程,是一项长期工作,要进一步深化班组创先争优劳动竞赛、“工人先锋号”等创建活动,提升和增强企事业单位创新发展的能力,服务省部属企事业单位转型升级和科学发展,为“两个高水平”和“六个浙江”建设作出新的更大的贡献。

摘自省部属企事业单位工会主席吕美溪《在班组建设现场交流暨表彰会上的讲话》

### 省海港集团、宁波舟山港集团工会: 深化五型班组创建 夯实企业发展基础



省海港集团、宁波舟山港集团工会副主席林巧

多年来,省海港集团宁波舟山港集团始终秉持“抓基层、打基础、建强港”的班组建设理念,不断探索新思路,不断创新举措,丰富新内涵,持续深化和发展“学习型、精细型、创新型、安全型、和谐型”班组创建,大力推进班组规范化、精细化、信息化建设,使班组的战斗堡垒作用在强港建设中得到充分发挥。截至目前,共有班组847个,其中,全国级“工人先锋号”7个,省市级“工人先锋号”77个。

完善机制、规范运作,全面夯实班组创建基础。加强班组基础管理,先后新增和修订了《班组建设管理办法》《优秀班组考评办法》《加强和推进班组建设专项行动方案》等制度,每年制定下发《班组建设工作要点》,指导全年班组创建工作。各基层单位、班组,结合实际制定内

容更为具体、形式更为丰富、操作更为灵活的实施细则和工作制度,两级组织完善的工作机制为班组规范化运作打下了扎实的基础。

倡导学习、强能提素,全面增强班组创建后劲。推进完善“职工流动书屋”和“网络电子书屋”建设,为职工营造岗位成长成才的良好环境和条件。依托职工文化节平台,组织动员各班组广泛开展

不同层面、富有成效的劳动竞赛、岗位练兵、技术比武等活动,全面掀起“比学赶超帮”的良好氛围,不断提升职工专业水平和操作技能。

强化意识、创新举措,全面筑牢班组安全防线。坚持以“班组无事故、岗位无隐患、个人无违章”为目标,扎实开展形式多样、体现特色的“合理化建议”“知识竞赛”“演讲比赛”“生产警句征

### 中国石化镇海炼化分公司工会: 以“五进”促“三标”全面提升班组建设水平



中国石化镇海炼化分公司工会副主席郭吉红

近年来,中国石化镇海炼化积极探索创新班组建设的有效载体,形成以“思想引领进班组”“规范管理进班组”“技术分析进班组”“技能学习进班组”“和谐建设进班组”为主要内容的“五进班组”竞赛平台,公司工会通过搭建平台,与各专业部门协同推进,以典型引领、过程激励、总结推广、固化于制等

形式,逐步形成“内部管理标准化、作业环境标准化、岗位操作标准化”的“三标班组”工作标准,持续提升班组标准化、规范化管理水平。

找准切入点,明确方案内容。2016年,镇海炼化组织各专业部门到各运行部调研,深入了解基层班组建设情况。在查找问题、解剖“麻雀”的基础上,

做好系统梳理,找准切入点,策划打造“三标班组”的专项工作方案,落实“三标班组”建设的总体思路和公司、专业部门、运行部三个层面的责任分工。明确8个方面的班组内部管理标准、3个方面的作业环境标准和3个方面的岗位操作标准。

多维推动,形成合力。一是建立专业协同推进机制。定期召开“三标班组”工作小组例会,宣化工作任务进展,协调解决有关问题。二是建立督办考核促进机制。将“三标班组”推进工作的重要节点及内容纳入督办,做到定期跟踪、及时反馈。三是建立班组管理经验共享机制。分层次开展班组长论坛活动,增强班组长对班组标准化、规范化管理的认识,促进“三标班组”建设

各项工作落实到位。

分步实施,有序推进。各基层单位抓好“三标班组”工作的落实和执行。如在内部管理标准化方面,用好班组经济核算平台,深化班组对标管理,提升经济核算实效。作业环境标准化方面,以储运部TPM(全员生产维护)试点为样板,有序推进作业环境整治工作,改善班组的作业环境。在岗位操作标准化方面,对装置发生频次高、有共性的操作步骤,制作标准化操作视频,还对一些关键设备操作进行现场可视化,规范了操作步骤,有效避免误操

作的发生。

标准化“两册”编制试点完成。在2016年推进19项班组标准化工作的基础上,2017年再推进11项标准化工作,取得明显实效。

各基层单位在班组管理中积极探索,认真抓好“三标班组”工作的执行与落地,有效推进班组内部管理标准化、作业环境标准化和岗位操作标准化,促进基层班组由“达标班组”向“先进班组”和“标杆班组”逐级提升,公司351个班组的达标率从2011年的74.9%提升到了2016年的95.7%。

### 浙江解放机械制造有限公司工会: 健全体系 强化管理 增强实效 促进发展



浙江解放机械制造有限公司工会主席练远乐

浙江解放机械制造有限公司系省属地方军工企业。工厂始建于1964年,原隶属浙江省国防科工办,2001年企业资产重组划归浙江省机电集团有限公司,2002年底改制为国有独资公司。

近年来,该公司以“四化五型”班组建设为目标,通过制定规划,落实责任,健全体系,强化管理,增强实效,充分发挥班组在企业

管理中的作用,推动企业持续健康发展,取得阶段性成果。

落实责任,形成共建氛围。公司始终把班组建设纳入企业发展战略规划和企业年度基础管理工作,纳入车间日常管理工作,纳入工会年度工作任务,成立了以总经理为组长,工会主席为副组长的班组建设工作领导小组,形成了

行政主导、工会组织、部门负责、班组实施、全员参与的创建机制。在公司行政把班组建设工作纳入干部岗位绩效考核的同时,党委、工会把班组建设工作纳入党建工作、分工会工作目标考核考核的内容,确保班建责任的有效落实,形成了党政工齐抓共建班组的工作局面。

健全体系,提升班建实效。为提升班建实效,相继建立了目标体系、组织体系、制度体系、例会体系、台账体系、考核体系、激励体系。如为规范班建工作,制定了《班组建设方案》;为明确日常考核内容,制定了《班组建设考核评价标准》和《班组建设考核办法》……一系列班组管理制度

的建立,完善了班组管理体系,提升了班组管理水平。

强化管理,巩固班建成果。以“六星班组”考核为抓手,夯实班组日常管理。公司制定了“六星”班组考评细则。通过班组长和组员每日互查、车间领导每周督查和职能部门每月检查客观收集考核数据,确保考评的科学性和客观性。通过实施“六星班组”考评活动,夯实班组的日常管理,推动企业“四化五型”班组建设。以班组长队伍建设为重点,发挥班组长带头作用。按照公司《班组长管理办法》,2013年3月采取民主选举方式产生了16位政治素质优、业务技能精、管理能力强、群众基础好的班组长,并组织他们参加加蓝盟管理集团举办的“班组长培训班”,提升业务素质。同时制定了《班组长岗位说明书》,明确了班组长的职责与权限。

总结班建工作,我们深深地体会到,公司党政领导重视是班建的前提;工会主动作为,积极推进是班建的动力;党群齐抓共建和班组全员参与是班建的基础;健全制度,加强检查考核是班建的关键。

### 东方通信股份有限公司信息中心: 青春终将要逝去,那就做些有意义的事



东方通信股份有限公司信息中心主管易祥

东信集团工会自2013年来,扎实推进班组创先争优活动,现有班组近150个,通过创建“工人先锋号”“安康杯”劳动竞赛、QC小组等载体活动,大大提升了职工素质,增强了创新能力,提高了核心竞争力。

公司每年都会组织和推进“五型班组”的建设。有一天工会主席对我说:“信息中心班组各方面都做得挺好,还需要关注一点,在提升效益型上下功夫。”

效益,作为400客服热线、数据统计、产品档案维护、信息化建设的班组,如何提升效益?时值2014年,公司推行读书会活动,读的第一本书就是管理学大师德鲁克的《卓有成效的管理者》。其中有一段令我印象深刻:企业的产品能够对社会有益,才能生存下去。任何组织的价值体现在外部是否得到了其贡献。这启发了思

考:效益、价值,是在外部实现贡献。

那一年还有一本书非常火——《BIG DATE》大数据。突然领悟到:信息中心的效益就在这DATE价值。我们拥有强大的客服系统,与ERP、OA、WGS对接了数据流,班组每个月给多达230家银行客户提供5万多台取款机ATM,存款机CRS的维护运营数据报告,每年有26万条ATM、CRS的运

维数据产生。这些数据的背后包含了重要却难以察觉的价值。

我们利用这些数据做QC,分析并解决了“备件周转速度”这一课题,将27天好坏备件周转期缩短到了2天,令备件采购量下降,节约公司20万元/月。QC成果获得工信部二等奖。

利用数据我们分析了公司统一员工套餐中的时长命中率、流量命中率,发现98%

的人在通话时长上只需950分钟,而公司统配套餐是1500分钟,有浪费产生。54%的人在流量使用达到2.8G,而公司统配套餐是3G,有人为瓶颈的现象。还有短信包、信息服务费等。我们用最合理的配比重新定制企业通信套餐后,为公司节约了76.8万元/2年合约内,而且员工得到了更合理的流量配置。

2014年,班组利用数据分析并推动落实的这两件事就有190万元的效益产生,达成了五型班组的标准。

找到了价值所在,班组开始进入暴走模式的2年。研究

②每月至少开展1次案例研讨,班组充分共享故障原理及方法,共同进步。

③设立员工休息室书吧,提升自学能力,丰富员工空闲时间。

2. 积极举办员工活动并开展业绩竞赛,提高归属感、荣誉感。

①每月举办生日会,关怀每一位员工,打造家的氛围。

②每月开展业绩之星评比,对优秀员工提供(免费公司停车位、星巴克券、购物卡)三选一的奖励。表扬先进,树立标杆,激励全员。

3. 每年开展两次技能比武,相互切磋切磋,展示个人风采,形成“比、学、赶、超”的技能学习氛围,从中取长补短,共同进步。

4. 积极备战奥迪双杯竞赛,2017年从全国462家经销商1620支队伍中脱颖而出,入围双杯总决赛48强,并最终获得大赛“杰出团队奖”。

### 浙江元通滨奥汽车有限公司服务站: 创新业务 提升技能 树立标杆 激励全员



浙江元通滨奥汽车有限公司总经理助理汪勇健

浙江元通滨奥汽车有限公司成立于2009年3月,是浙江省首批奥迪城市展厅,隶属于浙江物产元通汽车集团,兼具销售、维修、上牌、年检和机场服务,累计销售奥迪汽车18000多辆,提供了超过20万辆次的专业服务。

我们服务站是一支年轻有冲劲的团队,共有79人,平均年龄26岁,个个能吃苦耐劳,有思想有执行力,跟随公司一路探

索、实践、总结,实现效能最大化,人均产值12.35万,人均效能同比2016年增长55%。

2017年,我们创建工人先锋号重点工作有以下两个方面:

一、开拓创新,业务提升

1. 提升服务业绩

①研发服务套餐,增加客户粘性,截至目前销量超2000个。

②建立保费分配机制,提升钣喷车辆的回厂率。

③全面落实指定服务,提升客户忠诚度,实现指定服务率60%以上。

2. 提升维修效率

①实行悦享60分钟快保项目,严格执行保养60分钟交车。

②实行IPAD接车和无线化办公项目,增加便利性,节约成本。

③制定极速绿色钣喷项目,签约钣喷快修承诺卡,3面油漆8小时提车,平均每月进厂50台,有效提升客户体验。

3. 提升备件效能

结合集团效能监察项目,形成效能监察体系,规范行为,逐步提升备件周转率,减少呆滞件,截至11月库存深度下降47万,创收效益约3万。

二、团队建设,以人为本。

1. 加强人员培训,提升技能。

①每月至少开展4次各种测量、诊断培训,排故实操演练专项指导。

②每月至少开展1次案例研讨,班组充分共享故障原理及方法,共同进步。

③设立员工休息室书吧,提升自学能力,丰富员工空闲时间。

2. 积极举办员工活动并开展业绩竞赛,提高归属感、荣誉感。

①每月举办生日会,关怀每一位员工,打造家的氛围。

②每月开展业绩之星评比,对优秀员工提供(免费公司停车位、星巴克券、购物卡)三选一的奖励。表扬先进,树立标杆,激励全员。

3. 每年开展两次技能比武,相互切磋切磋,展示个人风采,形成“比、学、赶、超”的技能学习氛围,从中取长补短,共同进步。

4. 积极备战奥迪双杯竞赛,2017年从全国462家经销商1620支队伍中脱颖而出,入围双杯总决赛48强,并最终获得大赛“杰出团队奖”。

为客户提供专业、尊贵、愉悦的服务始终是我们不懈的追求。几年来,我们陆续获得了杭州市机动车维修企业服务优秀企业、浙江省售后服务优秀4S店、杭州市机动车维修企业最具社会责任感企业、一汽-大众奥迪事业部最佳服务业绩奖、2017奥迪双杯竞赛杰出团队奖等荣誉。

■本版摄影:林国平