

“八大机制”让班组成为企业的动力源

兖矿新疆煤化工有限公司

一、实施背景

兖矿新疆煤化工有限公司是一家以煤炭为主要原料，生产甲醇、尿素等化学产品的现代煤化工企业。近年来，面对国际格局骤变、新冠疫情肆虐，国内安全环保、能耗双控政策趋紧，化工市场竞争加剧等不利因素叠加，该公司迎难而上、直面挑战，从最基层的班组建设入手，探索实施班组管理“八大机制”，激活企业肌体细胞，在企业优化升级、技术创新、聚力发展的奋斗进程中趟出新路子、展现新姿态、实现新作为。

二、具体做法

该公司在班组建设中导入动车管理和人本管理理念，通过创新轮值、活力、评议、分享、积分、赛场、链锁、荣誉这八项管理机制，打造班组成员的精神家园、乐业福田、成长摇篮以及成就舞台。

（一）轮值机制：每人都是班干部

针对班组成员工作责任心不强，工作任务落实不下去，甚至有时推诿扯皮，抵触蛮干，工作经常出现死角和漏洞的问题，在各个班组推行轮值机制，培养员工换位思考能力，增强员工责任感、归属感。

班组根据实际情况设置轮值副班长、轮值安全委员、轮值绩效委员、轮值技术委员等“班干部”，委员可根据班组人数单独设置或合并设置。班组明确轮值人员和轮值周期，清晰界定班委职责，对轮值班委适当授权，确保人员在适度的压力和动力中得到锻炼和提升。轮值周期结束后，班组组织对委员轮值情况进行评价考核。通过实施轮值机制，强化员工的系统思维能力和管理者体验，形成全员参与管理，全员有责，全员担责的工作模式，有效改善班组工作氛围，增强工作责任心，提升团队凝聚力和战斗力。

（二）活力机制：每天都有新收获

针对班组氛围沉闷，士气低落，缺乏活力和内驱力的问题，运用活力机制，调动员工情绪，缓解工作压力，激发班组活力。

一是提高班会活力。每日例会要求每个班组设置活力主持人，主要任务是调动参会人员情绪，提振士气，控制会议节奏，将班组成员状态及时调整到最佳上班状态；二是加强情绪管理。每个班组设置情绪化看板，员工每日需进行自我情绪状态评估并在看板上展示，班组长动态关注员工情绪并及时做好疏导，增强人文关怀；三是优化班会流程。通过“6有+N”形式班前会，使活力机制在班组中落地有声。“6有”为班前会流程项目，即：有士气提振、有干货内容、有安全提醒、有小课分享、有确认总结、有评价评议。“N”为各班组设计的其他流程，如增加文件宣贯、应急演练、问题改善等内容，实现上情下达、工作协调。四是开展集

体活动。公司和班组定期开展丰富多彩的业余文体活动，倡导“健康生活、快乐工作”的理念，增强团队士气和活力。

通过士气激励、表扬嘉许等多种活力激发方式，逐步形成班组的活力仪式，沉淀成班组特有的活力文化，使员工能更长时间保持良好的状态和情绪，打造和谐团队。

（三）评议机制：好不好大家说了算

针对传统的一言堂班组管理模式，班组管理墨守成规，员工沉默式工作造成的工作效率低、不积极、不反馈、出现磨洋工的现象，在各班组推行评议机制，包括日常评议和定期评议，达到激励鞭策、思想融合、增进信任、优势互补的目标。

一是做到日常评议的即时准确。对常态化工作任务中的事件和案例评议交流，分析不足，汲取经验，主要是在每日例会中对班组成员当天工作任务分配情况、完成情况进行评议，以口头评议、补充、反馈、提问为主，及时提出问题和改善点；二是做到定期评议的公开公正。重点对班组成员一段事件周期内工作态度、责任心、任务完成情况的评价考核。主要是班组月度民主会议，包括对月度轮值委员轮值效果的评价，每月一星的评比考核，班组及个人月度工作完成情况等进行评价总结。

通过优化和改进，各班组从一言堂模式到互动模式，从“我说你听”的工作安排模式到“你说我补充、你做我评价”的反馈评议模式，实现在评中改进，在议中提升，班组人员积极性及工作效率明显增强，

（四）分享机制：“五部曲”让学习更有效

针对班组普遍存在工学矛盾，集中较长时间的学习模式很难在班组中得到落实，且很难保障学习的针对性和适用性的问题，推行“人人都讲一小课”，实现班组内部知识、经验、技巧的交流共享。分享形式包括例会分享、培训分享、交流会分享、现场即时分享、案例分享等。

小课分享第一步是破冰（打开局面：通过提问或示范的方式引入课题）；第二步是立题（点名主题：明确分享的课题，带入主旨）；第三步是讲授（切入要点：阐述方法、步骤、要领和诀窍）；第四步是验证（结果导向：以互动问答、点评等方式进行）；第五步是收官（梳理总结：启发思考、激励行动）。

各班组每天班前会安排 1 人进行知识、经验、绝活或案例的分享，人人都讲一小课，分享人提前备课，精简高效分享，分享后进行提问和点评。也可针对现场随时出现的问题现场分享讲解，或操作讲解及疑难点攻坚讲解等。通过实施讲小课分享，将“一人讲，多人听”的传统方式转变为“人人讲，大家谈”的互动培训方式，培训时间从集中式到碎片化，灵活转变为从课堂学到工作场所学的方式。

目前，新疆煤化工各班组的小课分享已形成“遍地开花、硕果累累”的局面。有的现场班组两至三人到现场作业时，边工作边教学，变工作现场为培训现场，问题即是学习课题，工友即是老师；控制室的班组由于岗位的特殊性，在 DCS 监控画面前，组织在线

讲学和提问；有的班组还创新了试验法培训和视频讲学，分享人自己录制讲课视频，作为培训教材。通过小课分享，班组员工从不敢讲、不想讲、不会讲，转变到讲得好、讲的准、讲的精，形式和内容丰富多样，员工认可度和参与度很高。“小课法”打破固化陈旧思维，在互动交流中以讲促学，全面提升员工业务素质。

（五）积分机制：付出就有收获

为有效解决班组管理普遍存在的人盯人、大锅饭、脏活儿、累活儿难分配的问题，公司实施“四加四”积分管理，变“控人、管人”为“经营人”，实现班组管理的自驱动。

积分制度坚持“五个原则”：一是统一认识、全员参与的公约化原则；二是明确规则、公开实施的透明化原则；三是积分统计、人人平等的公正化原则；四是定期沟通、优化调整的动态化原则；五是落实考核、实现驱动的市场化原则。

该公司将积分管理分值落实到绩效考核中，车间对各班组进行积分考核，班组对员工进行积分考核，车间和班组都设置了积分看板，以最直观的方式调动员工的积极性，主动找活干挣积分的员工越来越多，班组员工“动”起来了，班组管理“活”起来了。通过积分考核结果，评选出月度优秀班组和班组“每月之星”，对工作业绩突出、综合表现优秀的员工和班组进行奖励，梳理典范的榜样作用。

（六）赛场机制：人人都想争“排头”

为解决员工长期在重复工作状态下造成的工作倦怠和干劲

闯劲不足问题，以及安于现状，进取心不强，主动性不够的惰性行为，公司推行赛场机制，为员工搭建“赛台”，提供公平竞争、展示能力的机会，提供以赛代练，不断提升的平台。通过竞争的方式激活团队内在活力，营造比贡献，学榜样，赶标杆，帮伙伴，超自我的氛围，提升班组成员的专业技能和综合素质。

岗位练兵和技能比武是“赛场”机制的主要载体。岗位练兵包括横大班安全生产竞赛、培训学习竞赛等；技能比武主要包括各类岗位技术竞赛。对比赛给予物质和荣誉激励，或直接进行人才选拔，激发员工的参与热情。通过搭建竞赛比拼的平台，促使班组成员在分享交流的过程中，相互学习、相互借鉴、取长补短、交流提升，员工业务技能得到快速提升。

（七）链锁机制：安全保护人人有责

针对班组安全生产作业中的薄弱环节，为有效解决班组成员业务水平、工作经验参差不齐、新员工成长速度缓慢、现场“三违”行为反复存在的问题，推行班组“结对帮带”和安全互保联保链锁机制，提升员工的业务能力，增强班组成员的集体荣誉感和团队意识，提升班组整体水平。

一是新老员工“师带徒”结对。所有新员工入厂1年内安排与老师傅签订师徒协议，师傅成为新员工的导师，负责新员工的工作辅导、培训、考核、反馈等各项工作。导师对新员工的技能培训负责；二是班组成员之间实行安全互保联保链锁。日常工作中，互相监督检查作业行为；进行危险作业时，严格落实执行监护制

度；如班组成员出现了严重“三违”等行为，所在班组、班组长共同承担连带责任，取消各类评优资格。

（八）荣誉机制：让劳动之花竞相绽放

针对负向考核约束造成的员工逆反情绪或可能造成的麻木不仁、听之任之的问题，为了持续激发班组员工的能动性和自我实现感，在班组中落实荣誉机制，以精神激励为主、以物质奖励为辅，坚持公平、公正、公开和即时的原则，通过荣誉激励了行动、创造了价值、塑造了品格、产出了绩效。

一是开展“每月一星”评选。班组根据员工每月工作态度及绩效产出，综合评选每月一星，给予绩效奖励；二是开展评先树优。车间年度评选优秀员工，给予班组骨干、技术人员选拔机会及精神奖励；三是将个人荣誉显性固化。以员工名字命名劳模工作室、操作法、小绝活和工作成果，增强员工的荣誉感和自豪感，激励更多员工争做先进、创造价值。

三、实施效果

通过提供和搭建班组建设的“舞台、讲台和赛台”，公司在全员的共同努力下，经过近三年的探索与实践，新疆煤化工新型班组建设工作基本达到预期目标，呈现出创新突破，亮点纷呈的良好态势。

（一）班组日常管理平台建设日益完善

通过日常管理平台的建设，促进管理流程、制度、机制的同步升级，进一步夯实基础管理。一是班组例会管理流程化。根据