

# 国有企业班组建设标准化的探索与实践

李慧楠

(葛洲坝易普力新疆爆破工程有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000)

**[摘要]**随着我国整体经济的飞速发展,现阶段我国经济体制也在不断发生转变。在此背景下,国有企业在发展与运营过程中,也在面临着不断的改革与完善,旨在适应当前经济市场的发展趋势。国有企业在改革过程中,对班组的建设是一项非常重要的改革措施,但受现实因素的影响,班组在建设过程中会面临很多阻碍,为全面提升国有企业班组建设标准化,本文以我国某一国有企业的班组建设为例,分析现阶段国有企业班组建设过程中存在的不足,并探讨助推国有企业班组建设标准化的有效策略。

**[关键词]**国有企业; 班组; 建设标准化; 探索; 实践

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.07.202

在当前市场经济体制中,我国的国有企业在发展过程中面临着很大的经营压力。由于国有企业在以往的经营发展中,班组的的管理形式过于固化,相关管理人员的管理理念与的管理能力也相对比较滞后,因此对国有企业的顺利发展提出很大阻力。因此,相关管理人员应结合国有企业当前发展现状,为企业建设标准化的班组,为国有企业注入先进的管理思想与管理体制,进而全面提升企业的管理与运营效率,有效降低企业运行过程中所产生的经营成本,进而保障国有企业能够在复杂的经济环境中取得长足发展。

## 一、班组标准化概述

企业班组标准化建设主要指的是,在班组日常管理与运行中,结合国有企业的实际生产经营状态,在全面贯彻与落实企业的各项管理机制的前提下,使企业内所有班组能够向着标准化、规范化、制度化的方向稳定发展。国有企业内部班组的标准化建设,其主要的建设目标是使企业内部所有工作单元在工作中能够秉承精益求精的生产工作理念,使所有工作岗位的具体职责都能够落实到具体的责任人,进而将国有企业内部生产经营活动的所有内容与工作流程进行充分明确,最终使整个国有企业的管理机制能够与现代化的管理制度高度统一,全面提升整个国有企业的管理水平。在现阶段国有企业日常运行中,班组是基本的管理单元,因此企业对每个班组的的管理水平,对于企业顺利运行以及高质量可持续发展都会产生很大影响。良好的班组建设标准化,能够使国有企业内部职工的综合素质得到有效提升,且能够使国有企业制定的相关政策以及规章制度能够更加全面的落实,最终保障国有企业能够在复杂、竞争激烈的市场环境下稳健、持续地发展。

## 二、案例概况

本文以我国某地区一国有企业为例。该企业在发展过程中涉及到多个不同领域,在经过近几年来不断发展与改革过程中,该企业已经逐渐由企业总产值目标与企业规模目标,逐渐转化为产品质量与整体经济利润的追求。并且企业的管理目标也已经由粗放式的管理机制逐渐转变为精细化管理模式,在日常经营管理过程中,也由以往的以完成每个周期的生产任务逐渐转变成为以客户为主体,为其提供全方位、优质化、专业化的服务,为客户群体创造更大价值。现阶段该国有企业具有全体职工1500余名,共有89个班组。其中机关类班组27个,一线类班组75个,最大班组的工作数量为118人,最小为5人,所有班组的平均人数为22人,且每个班组内部都创建了班委班子,并明确了不同岗位工作人员的具体职责。

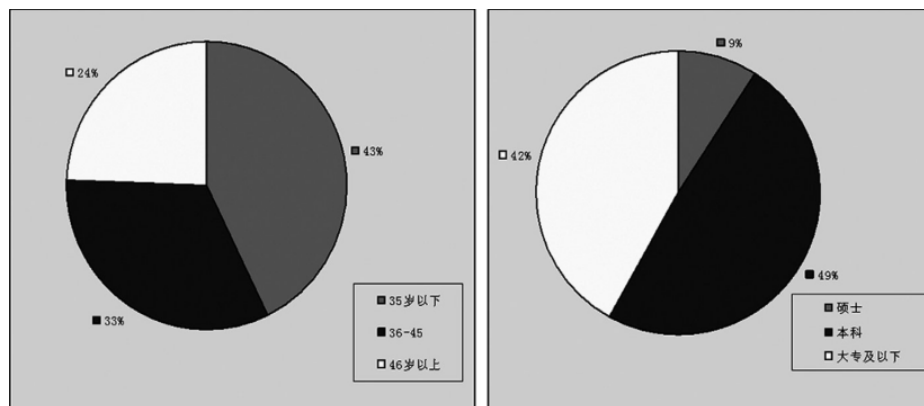
### (一) 班组情况分析

该国有企业内部共有89个班组,分别隶属于4个下属公司中。其中A公司23个,B公司13个,C公司35个,D公司18个。每个下属公司中的班组建制现状基本与企业实际发展经营情况相匹配。

### (二) 班组长情况分析

图1为所有班组中的班组长年龄与学历的详细情况。由图1可见,现阶段该国有企业的班组长年龄在35岁以下的工作人员为38人,本科及以上学历的班组长为52人。由此可见,该国有企业的班组长年龄均比较小,且学历水平相对较高。但仍然有一小部分班组存在班组长年龄偏大、学历水平较低等现象。

### (三) 班组年度考核情况分析



(图1)

该国有企业在班组建设与完善过程中,对于班组长采用了竞聘上岗的形式,并且对于每个班组的工作职责与工作目标都提出了明确的规定。每年年中、年末分别考核一次,通过这一机制的建立和运行,该国有企业内形成了浓厚的比学赶超氛围,所有班组考核全部合格,且班组考核优秀率也得到了提升,但仍有一部分班组没有达到优秀班组的标准。表1为该公司几年来班组运行过程中的考核结果。

表1 2018年—2020年国有企业班组年度考核结果统计表

| 时间    | 班组数量 | 优秀数量 | 优秀率 | 达标数量 |
|-------|------|------|-----|------|
| 2018年 | 79   | 19   | 24% | 79   |
| 2019年 | 83   | 28   | 34% | 83   |
| 2020年 | 89   | 41   | 52% | 89   |

### 三、国有企业班组建设过程中存在的主要问题

根据对该国有企业的班组发展现状以及在日常工作中对不同班组进行突击抽查、定期巡查以及年度考核中,发现该企业内的班组在建设与管理过程中仍然存在以下几个问题:

(1) 一些下属企业在运行过程中,对部分班组的建设与管理并不重视,因此造成这些班组在实际运行过程中并没有一个明确、完善的工作制度约束工作人员的日常工作态度与工作职责,班组制度要么处于完全缺失,要么是有制度但无人执行,使班组制度流于表面。(2) 班组工作流程不够明确,制度、工作落实比较模糊,大部分班组在工作过程中都没有做好相应的留证工作,最终造成在年终计算班组绩效时并没有明确的考核依据,造成考核过程混乱,班组考核结果的准确性有待考证。(3) 部分班组长自身工作水平与能力有限,对于班组的整体管理方式还有非常大的上升空间,一定程度上限制了整个班组建设工作的推进。

### 四、助推国有企业班组建设标准化的有效策略

国有企业在发展过程中,为全面提升班组建设标准化的工作水平以及班组自身的管理能力与综合素养。企业在日常运行过程中,面向所有班组选拔标杆班组,创设并开展了“三四五”工程。该工程主要目标为培育3个工作能力与工作成果超群的班组,对下属的4个公司创设相应的班组创优目标。并针对5个基础以及工作成果都非常薄弱的班组进行针对性领导,帮助他们全面提高自身工作能力与工作成果。随后设计并印发《班组每日工作日志》等资料模板,并结合班组实际运行情况创设针对性的班组工作管理制度。主要分为以下几个方面:

#### (一) 基本制度的标准化

该国有企业在对班组进行标准化建设过程中,基于以往班组建设的工作经验,以及现阶段班组实际工作,面向企业所有班组制定了《班组日常管理制度》《质量安全管理》《保密6S管理制度》《学习培训制度》《班组会议制度》《绩效考核管理制度》等班组日常管理制度,并且要求班组在日常生产或者工作过程中,在落实这些制度的基础上,围绕每个班组自身日常工作中的生产经营任务与目标,明确每天、每个季度、每年的生产目标,结合整个企业的经营环境,明确自身的岗位职责,进而对当前所应用的工作流程进行重新设置,并对其进行完善与优化。其次,对于班组会议的召开内容和召开程序,全面加强班组长对组内每个工作环节的考核权力,并在考核与激励并举的前提下,全面提

升组内工作人员的积极性与工作激情。使班组内的所有工作人员、生产设备、保密情况等一直处于受控状态,全面提升班组整体工作效率。

#### (二) 工作留证的标准化

在班组制度重新修订完善以后,相关管理人员应保障每项制度的全面落实,并做好相应的考核工作。在此过程中,为使所有工作制度能够在班组内部被高效执行,全方位提升留证工作的标准化程度。在此过程中,公司内部管理人员结合班组六项制度,印制了《工作明细表》,并在公司内部办公系统中创设了各个层级之间的工作汇报流程,进而将班组每日KPI的落实情况、班组会议的召开内容、召开时间、参会人员以及班组日常所开展对经营工作等留证工作进行全面规范,在每日班组工作完成以后,不仅会形成纸质的工作明细表。同时,每个班长也会将相关内容以文档的形式提交给上级管理人员,并将这些数据作为开展班组检查以及班组考核的重要依据。另一方面,公司还制定了企业内部对班组组长的考核体系以及组长对班组内部组员的考核体系,该体系主要是针对班组内部所有工作人员的执行能力、团队写作能力以及工作上的表现有客观的评价,这些评价也会作为每个工作人员以及整个班组年终评比、绩效考核的依据。

#### (三) 班组管理的标准化

在国有企业发展过程中,一个班组的工作效率以及工作质量,与班组长的领导能力具有密切联系。班组长自身的管理意识、管理方式对整个班委会产生决定性影响。基于此,国有企业内部工作人员,结合整个企业的发展现状,以及现阶段所有班组长在工作中存在的不足,制定并实施了《关于加强班组建设的指导意见》。该文件将整个班组在运行过程中的工作目标,工作内容,对组员的管理思想与方式,以及对班组长、组员的针对性考核要求详细罗列出来,为班组长日常的班组管理工作提供强而有力的理论支持。另一方面,企业还面向所有班组长制定了《班组会议指导意见》,对于班委会的开展时间、开展内容、开展程序等相关内容均作出明确要求。并且企业还定期面向全体班组长展开相应的培训工作,并且在培训过后,让每个班组长完成《班组长试题》并要规定正确率达到90%以上方可及格。通过面向班组长的一系列管理培训举措,全面提升班组组长的履职能力与管理水平。

### 五、结束语

综上所述,为全面提升国有企业的生产经营水平,提升企业在行业内的市场份额,企业应做好对班组的标准化建设工作,使整个班组能够在工作中全面实现工作程序化、流程化、规范化,进而提升企业整体工作质量与工作效率。

#### 参考文献

- [1] 贾珩珺. 战略到基层 管理到班组 文化到员工 构建标准化建设模型 探索具有自身特色的班组建设路径[J]. 班组天地, 2020(9): 3.
- [2] 雷嗣义. 国内班组建设标准现状, 问题及标准框架规划研究[J]. 质量技术监督研究, 2020(5): 4.
- [3] 韩亮. 石油工程建设企业标准化“五型”班组建设的实践与思考[J]. 2021(2015-8): 204-.