

基于“三融三合”管理的班组建设探索

顾兴燕

(中国电子科技集团公司第十研究所, 四川 成都 610036)

[摘要] 班组建设的好与坏, 直接影响着企业的生存与发展, 本文结合国有企业工作实际提出了针对班组建设的“三融三合”的体系方法: 以“凝聚力、执行力、创新力”为核心建立班组能力模型, 开展“融愿、融志、融心”的班组建设活动, 结合班组工作建设的成熟度提出“职能管理整合、人才队伍复合、专业发展融合”的班组建设路径。

[关键词] 班组建设; 国有企业

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.08.899

一、概述

班组作为企业的“细胞”, 是企业一切工作的落脚点, 班组建设的好与坏, 直接影响着企业的生存与发展。“上面千条线, 都要下面班组来实现”, 随着国有企业深化改革和发展走向了新时期, 要实现国有企业的发展, 本着务实、高效的原则, 提出了一套适合国有企业班组建设的“三融三合”管理方法, 在目标、理念、机制的设计与管理、支撑、落地实践等方面进行体系化规划, 开展了班组建设和管理的计划性与长效性。

二、基于“三融三合”管理的班组建设实施背景

国有企业肩负着为国家创造大国重器的历史使命。但在当前班组建设中, 存在着“最大化”和“最优化”不能两全、领导决策与员工思想相抵触的两大主流矛盾。在科研生产任务繁重的情况下, 这两种矛盾所引发的班组管理中的“短板”也日益突出。

(一) 基础建设薄弱, 班组运行效能欠佳

在现行科研模式中, 研发队伍基本按照项目进行筹建, 长期以来班组长的管理职能偏弱, 班组的成长目标、量化评估标准缺失, 因此班组的基础建设基本处于停滞状态, 各项规章制度不健全, 班组的沟通机制、激励机制沦为形式, 班组运行效能低下, 无法满足专业快速发展的需要。

(二) 员工成长较慢, 班组创新力不足

在人才培养过程中主要存在如下问题: 一是班组长的管理能力有待提高。长期系统培训不足。二是部门原来对新员工的培养主要依靠师徒间的“传、帮、带”来实现, 在任务量激增的情况下, 师傅对徒弟的培养大都显得精力不足, 导致人才培养速度较慢。受制于员工成长的短板, 班组的创新力不足, 无法满足业务迅速扩张、客户需求多样化的要求。三是文化凝聚不强, 班组向心力欠佳, 随着招聘力度, 招聘人员和渠道多样性增加, 班组人员的文化背景多元化, 班组文化建设的开展较为困难, 由于缺乏有效的手段, 班组的向心力欠佳。

要切实提高班组的管理水平、打造卓越班组, 必须系统地解决这些短板, 才能为专业和企业的发展带来助力。

三、“三融三合”班组建设体系新模式的内涵和做法

本着务实、高效的原则, 结合基层走访、调研以及座谈交流, 不断进行实践、总结, 在目标、理念、机制的设计与管理、支撑、落地、成效的实践两个方面对班组建设进行整体把控, 提出了一套适合班组建设的“三融三合”的体系方法: 以“凝聚力、执行力、创新力”为核心建立班组能力模型, 开展“融愿、融志、融心”的班组建设活动, 明确班组目标、责任、精神和价值理念, 结合班组工作建设的成熟度提出“职能

管理整合、人才队伍复合、专业发展融合”的班组建设路径, 通过统一思想、系统策划、落实保障, 全面推进班组建设, 促进班组能力提升。

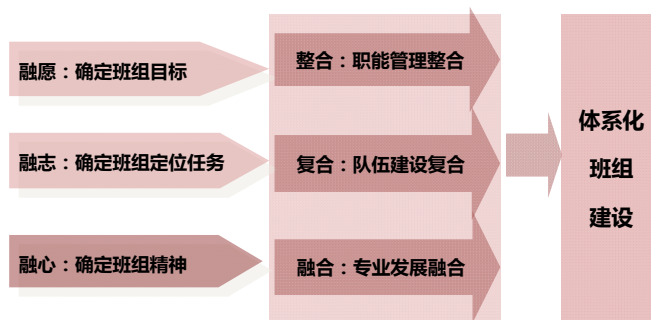


图1 “三融三合”班组建设体系

(一) 统一思想, 开展基于“三融”管理的班组文化建设为聚焦卓越班组的共识打造, 通过“融愿、融志、融心”的三融活动, 逐步确定班组发展目标、定位及精神, 引导班组达成共识, 具体做法如下:

1、根据班组特点, 塑造班组特有的价值理念体系。以组织核心价值观为指引下, 各班组结合自身的业务特点, 通过群策群力、有计划推进, 充分利用座谈、研讨、问卷等形式, 逐步形成在明确了各班组的发展目标及定位, 形成了自己特有的价值理念体系, 这是文化推进、打造团队文化, 促进班组目标实现的重要举措。

2、建立健全班组制度及行为规范体系。各班组将提炼出来精神、理念、信条、目标贯穿具化在班组安全、质量管理、6S 管理等制度和行为规范中, 形成了班组特色的制度和行为文化, 如通用技术组已经形成例会制度、绩效考核、工作简报、产品平台建设、产品手册、产品管理、成本数据管理、技术团队管理、技术规划、新员工培养考核、岗位规划、人力资源规划等一系列管理制度, 净化间行为规范、班组行为规范等一系列行为规范。

3、建立班组文化墙。利用班组文化墙将班组的文化理念、精神、口号等显性化, 同时班组文化墙上还选取员工优秀的事迹、班组活动的精彩瞬间、班组的制度行为规范展现在文化墙上, 一方面可以调动班组成员的积极性、归属感和认同感, 同时也有利于提升班组形象, 促进积极的文化氛围。

4、组织班组文化活动。通过员工联谊会、家属联谊会、新员工欢迎仪式、生病员工家访等暖心活动, 切实解决员工工作中、生活中面临的难题。班组充分利用各种协会、主题党日等加强团建工作, 切实丰富了员工生活, 促进了新员工的文化融

入，在班组内营造团队协作的良好氛围，切实增强班组的活力和凝聚力。

(二)以“三合”为目标导向，落实班组体系化建设

以“职能管理整合、班组人才复合、专业发展融合”为目标导向，开展了班组体系化建设的落地实施。

1. 深化班组职能管理的整合，落实班组管理责任

(1) 结合业务特点，科学划分行政班组

根据班组类型与工作内容，对现有班组进行科学划分，将工作性质相近的班组进行统筹调整，使行政班组更加贴合业务特点。完成班组调整后，树立了“创新班组”“先锋班组”标杆，并出具《班组建设活动指导意见及评估细则》，使班组建设更适应自身发展需要，避免“运动式”“走过场”，不给班组增加额外的工作负担。

(2) 结合实际问题，建立班组责任体系

部门结合存在的问题及实际业务，借组织架构调整之势，优化班组组织功能，与班组一起探讨实际存在的问题、未来的发展目标及发展计划，避免各班组间定位不清晰、责任不明确的现象，逐步建立、落实班组的责任体系。

班组管理与党建工作的结合。响应“将支部建在连上”的号召，将基层党组织建在各个班组，通过党支部的“三会一课”制度促进班组例会的形成，形成班组管理与党建工作结合开展的新模式。同时，通过党员的谈心谈话、专题民主生活会等活动促进班组成员的沟通交流，深入了解员工的诉求和存在问题，在提升员工政治思想觉悟的同时，不断发现问题、解决问题，推进班组责任体系的建立。

班组业务与党建、团建活动结合。各班组通过建立攻关团队、先锋团队等，将主动性的问题意识与自主管理相结合，将不断强化内在驱动，不断引导员工紧跟市场步伐，紧跟用户需求，大胆创新，集中优势力量解决研发过程中的难题，充分发挥党员、骨干的先锋模范作用，带动班组成员共同完成各项难题。

团队交流与业务交流的结合。以业务为驱动，促进班组团队交流活动的常态化，通过技术交流、班组总结、专题沟通会、工作研讨、文体活动、团建拓展等形式，使团队成员聚在一起、聊在一起、学在一起、玩在一起，拉近成员间的距离，增进心灵的交流，促进组织目标的上传下达，提升班组的责任意识。

2. 推进班组复合型人才建设，提升员工综合素质

成功的班组，离不开班组长和班组成员的共同努力，一方面要下功夫做好班组长的选拔、培养与使用，辅导班组长工作方式方法创新，实现班组长能力的提升，另一方面要从大处着眼，小处入手，把组织员工学习创造作为班组持续创新建设的重要内容，充分发挥员工的主观能动性，不断提升班组成员的综合素质。

(1) 班组长能力提升和工作创新

班组长是班组的龙头，其综合素质的高低直接影响到班组管理的好坏，通过班组长选拔、班组长培训、班组长业绩动态考核、班组长职业生涯构建等方式不断提升班组长的综合素质，不断激发班组长的积极性和主动性，打造了一批管理型班组长。

做好班组长的选拔任用。通过班组长竞聘、班组长转正述职报告，报告内容主要围绕组内现状及问题、对任职岗位的理解、未来工作思路及主要实施方案等方面，一方面既锻炼了各班组长的系统思维和表达能力，同时也为部门选拔了一批优秀的班组长。

开展“班组长训练营”活动，不断培养提高综合素质。为了让班组长掌握人员管理与团队打造技巧，提高班组的综合能力，开展针对性的“班组长训练营”活动，邀通过讲授、案例研究、情景模拟、游戏体验等互动式学习方式，有效提升了班组长的综合素质。

注重业绩的动态考核。班组长的业绩要同班组所承担的各项考核指标挂钩，每月对班组生产任务、指标、成本完成情况进行考核，每季度对班组建设综合情况进行检查，评出季度优胜班组，实施奖励，为他们的成长进步提供激励和导向。

搭建班组长能力提升和职业晋升通道，为班组长的产生、培育、成长、锻炼、激励创造一个良好的外部环境，建立能上能下的管理制度。

(2) 做好班组管理，提升员工素养

通过“七小”、“业务竞赛”等诸多活动，充分发挥员工的积极性和主观能动性，不断提升员工的自我管理意识，不断提升员工的综合素质，增强班组工作合力。

指导班组开展“七小”活动，“七小”活动包括：定出“小规矩”、树立“小先进”、开展“小竞赛”、做好“小核算”、开好“小座谈”、征纳“小点子”、执行“小惩罚”等，通过七小活动，班组内形成了比学赶超的良好班组氛围，既体现了团队合作，也体现了成员竞争，团队的竞争意识得到了提升，班组管理得到有效改善。

建立健全双导师制度。针对新员工，可设置双导师，即业务导师和生活导师，一方面通过业务导师制定新员工的专项培养方案和计划，发挥导师的传帮带作用，另一方面通过生活导师，增加员工的团队融入和文化认同，增加归属感。通过双导师的共同作用，促进人才队伍的梯队建设。

开展专题业务竞赛，强化岗位技能提升。在员工间开展有针对性的业务知识培训和学习。培训和学习结束后，开展业务知识测试和竞赛，将所学与实际工作紧密结合，不断强化岗位技能。

3. 加强沟通交流，促进专业融合

一是以专业发展规划、技术规划为契机，通过规范沟通的原则、方法和频次，促进领导与班组、班组长与组员、班组与班组、组员与组员之间的四级联动的沟通机制，在规划的形成、落地中充分讨论，促进沟通落地。

二是除周例会、月总结外，可结合班组的性质指定了不同的沟通模式和方法，给予相应的积分激励，如“走进班组”“微课堂”“产品发布”“主题交流”“技术沙龙”等，不断丰富和完善班组间沟通交流的渠道和手段，促进专业间的相互了解，相互合作。

三是以专家讲堂为契机，打开员工的思路，为融合发展提供更多的可能性。

(三) 落实保障，健全卓越班组体系化机制

为确保“三融三合”建设新模式的实现，促进班组战斗力

“最优化”，增强班组建设的长效性，在实施班组建设的同时注重协同机制、标杆效应和评估考核体系建设，完成了建设模式从理论到实际的转变。

1、形成上下联动的协同机制

为建立有效的协同机制，确保部门与班组建设目标的一致性，应形成定期的沟通会议、经验分享会、班组现场参观等上下协同机制，确保“三融三合”建设模式的有效性。通过定期的沟通会议，班组现场参观文化墙建设、制度行为文化建设情况，实时了解基层班组建设推进状态和问题，并给予及时指导；通过经验分享会，各班组建设的经验和创新点不断碰撞，为班组建设提供了新的建设思路，达到资源共享、经验共享、成果共享、建设互促、同步提升的目的。

2、发挥充分引导的标杆效应

在建设初期，可深入挖掘每个专业的特点，并根据班组建设情况，树立标杆，通过标杆的梳理，为其他班组创造了学习交流、良性竞争的环境，引导和促进了其他班组的建设。

3、建立健全完善的考评体系

考虑到未来新模式的应用性和适用性，同时应建立和健全各种考核指标，完善评测标准和指导意见，从而量化班组建设的各项基础指标，营造公开、公平、公正的班组建设评比氛围。

四、结束语

本文通过研究国有企业班组特点及存在问题，提出了上下联动、协同作战的“三融三合”管理模式，通过班组责任体系的建立，明确了班组的建设和发展目标，通过班组长赋能提升，班组长专题研讨，创新了班组长的工作方式和方法，加速了班组长从技术能手向管理高手转变，增强了班组的执行力，提升了班组的运行效能，班组创新能力凸显，增强基层班组活力，提升了企业整体的核心竞争能力。

参考文献

- [1]崔义. 煤矿班组建设实践与探索[J]. 科学中国人, 2015, 3: 69.
- [2]赵文锦. 创新创效引领班组建设实践[J]. 中国电力企业管理, 2020(5): 2.
- [3]周建荣. 基于过程安全的“三标”班组建设实践与探索[J]. 安全、健康和环境, 2019, 19(4): 3.
- [4]谷啸. 关于加强基层班组建设的思考与实践[J]. 活力, 2019(6): 1.

作者简介:

顾兴燕, 1985年10月生, 女, 汉族, 四川广安, 中国电子科技集团公司第十研究所, 硕士研究生, 工程师。

(上接第1675页)

已成为木偶艺术不可分割的一部分。数百年来, 经过于都县一代代木偶艺人不断创新, 木偶制作材料、技艺均有很大改进。早期的于都县木偶造型较为简单, 大同小异的木雕头型、粗糙的五官, 涂上色彩, 配以衣裙、动作、语言, 区分性别年龄, 远观形似而已。于都县杖头木偶博采众家之长, 雕刻绘画技艺突飞猛进, 还有了专职舞美、造型设计师。改革开放以来, 新一代的于都县木偶艺术造型设计者又创造出软体木偶、木偶飞天等。在舞台美术方面, 木偶戏舞台撤去了遮挡物, 实现人偶同台, 并借助各种舞台灯光等, 使舞台表现力更强。

(二) 剧本内容

木偶剧本要贴合当下现实政治文化, 或者选取一些典型人物或者典型故事, 吸引观众兴趣, 使人易产生共情。传承需要创新, 不断创新才能更好地传承。于都县市木偶艺术团还创作了以基层干部帮助农户恢复生产, 共同抗疫为主题的抗疫短剧《鸭叫声》。木偶戏具有强大的包容性, 除了运用国内传统文化, 还可以借鉴各国优秀的文化艺术。比如, 于都县市木偶艺术团以西方著名音乐家迈克尔·杰克逊为木偶原型, 以其广为流传的特色音乐为背景, 编撰了一台比较灵动, 更贴近当下年轻人审美的新木偶戏。

(三) 文化传承

增加公益补助资金, 进行公益演出活动, 加大木偶戏的宣传力度, 提高个人对非遗文化的传承意识。

作为国有文艺院团, 于都县市木偶艺术团承担着传承非遗文化的责任。于都县市木偶艺术团常年坚守在基层演出第一线, 年均演出100多场, 演出地点遍及全国10多个省区市的30多个城市。其每年不仅有进校园、进社区公益演出, 也有进景区、进商业中心的商业演出, 注重向青少年、普通群众传播中华优秀传统文化。每年, 于都县市木偶艺术团都会开展多项公益演

出活动, 如“非遗进校园”“非遗下乡迎端午”等。

(四) 人才策略

在特定的区域中, 成立独立的有管理制度的木偶组织, 使没有表演章法的木偶演出趋向专业化; 在保持区域内各地方特色的同时, 相互融合交流, 取长补短, 提高表演模式的创新效率; 保障艺人待遇, 其没有后顾之忧, 才能全身心投入到木偶表演与剧目创作中; 对外招收表演人才, 提高木偶演员个人的专业素质; 广泛招收新成员, 吸收新力量, 增添新活力, 扩大传承人员范围; 与各大艺术院校合作, 搭建人才培育平台。

结语

于都县杖头木偶曲调以楚剧曲调为主, 近几十年来, 又揉入了赣南采茶调, 为老百姓所喜闻乐见。杖头木偶戏是非物质文化的重要承载物, 保存着一代又一代的民族风情, 是中华民族优秀传统文化的优良寄托, 是国家民族文化的重要瑰宝。但随着社会的不断发展, 尤其是电视的普及, 现在看木偶戏的人大大减少了, 演出市场逐渐萎缩, 木偶艺人也后继乏人。这朵悠久的民间艺术之花面临凋谢之困境, 亟待扶持抢救, 以焕发青春之活力。

参考文献

- [1]何海玲. 非物质文化遗产视野下的高州木偶戏保护与传承[J]. 南方论刊, 2014(05).
 - [2]梁圣娟, 王江梅, 黄玉明, 梁钊, 何洁芳. 论非物质文化遗产桂平杖头木偶戏的传承及创新[J]. 品位·经典, 2021(20).
 - [3]路璐, 吕金伟. 运河社会变迁与扬州杖头木偶戏的艺术重构[J]. 民俗研究, 2021(06).
- 基金项目: 本课题为于都县杖头木偶戏的传承考证和艺术研究课题, 课题编号: 2017ZB-03