

当好好班长

注重改善管理的班长

成敏霞



中航工业电源电机电器制造厂十四车间冲压工段工长葛钊,为自己制定了每年最少“推出一项改善班组管理项目”的目标。今年已担任工长10个年头的他,推出并实施了13个项目,从中尝到了甜头,收获了硕果;所在工段连续10年获得公司级优秀班组、标杆班组、安全管理示范班组、“六型”达标银牌班组、“6S”管理银牌示范班组、陕航系统“工人先锋号”,2014年被推荐申报陕西省“优秀班组”。他本人连续8年被评为公司“优秀班组长”;工段86%的员工获得过分厂和公司级各类先进奖项。

2004年,38岁的葛钊作为冲压工中的佼佼者,挑起了冲压工段工长的重担。他说:“决心不辜负组织的信任,要带好这个工段。”

初来乍到,面对拥有16名组员,涉及冲、钳、车、磨多个工种,工段管理不仅缺规少矩,而且有着难啃的硬骨头,55%品种加工繁重任务难以顺利完成,他下定决心从完善规章制度入手,推行制度化、规范化、精细化管理;随后,组建了班委会,修订了各项管理制度,建立了《班组管理台账》,并对执行情况列表建账,实施量化考核,形成了“人人有职责、职责有考核、考核有奖惩”的管理模式。

然而,严格的刚性管理,遭到了一些人的抵触和不满,甚至抱团上访,要弹劾工长。

面对某些组员的不理解,葛钊没有退缩和怨恨,他冷静反思,虚心请教,感悟到“力服为上,心服为下”,要想扮演好“兵头将尾”这个角色,不但要有上级领导的信任,更重要的还要赢得组员的理解支持。

他寻找各种方式与组员沟通谈心,一有机会便苦口婆心地给组员做思想工作。葛钊的真诚和耐心,最终换取了班组成员的理解。大家认识到,没有规矩不成方圆,只有健全制度并落实到位,才能步调一致,确保生产任务顺利完成;只有完成了生产任务,大家的工时增加了,收入才能提高。

此事使葛钊认识到,班组长作为企业最基层的管理者,工作方式直接影响着班风和员工的情绪,进而影响着产品质量和生产效率。因此,要善于刚柔并济,注重情感投资,营造和谐向上氛围。

他在工段推行“创建情感管理模式”,营造“家”文化,即工段如同一个“家庭”,工长作为家长,视员工为兄弟姐妹,遇事多为员工着想,多和员工沟通交流,及时了解员工家中的困难,并竭尽全力帮助解决。他经常家访,主动了解每位员工的情况,并一一记挂在心上。

工段一位女工,父亲病逝,因单亲带着孩子,姐姐在外地工作,办丧事遇到困难。葛钊挑选几名办事干练的员工,冒着大风大雨赶往家中,全力帮助料理后事。女工感动万分,含泪致谢:“这次的事多亏工段帮忙,我会记一辈子;能在这样一个集体工作,我很幸福;有这样的领导,我工作再辛苦也高兴。”情感管理,缩短了工长与组员的距离,增强了工长的感召力,增强了工段的凝聚力,使工段形成了相互理解、相互关心、相互包容、积极向上的融洽氛围。

为了打造“快乐工作、工作快乐”的“阳光班组”,葛钊与时俱进,适时推出了《班组责任制管理办法》、《百分制考核管理办法》、《班组安全管理规范》、《班前会示范化》、《零件摆放规范化》、《TPM设备自主维护制度》、《工具箱清单管理制度》、《班组认真文化》、《班组纠错文化》、《“五项”教育》、《“五项”检查》等系列活动改善班组管理项目。

眼下,葛钊面对生产任务持续增加给班组管理带来的巨大挑战,正在筹建以班组长级技师为龙头的“技师传帮带工作室”,科学带领班组成员岗位成才,培养更多的高技能人才,解决生产中的难题。

典型引路

作为中航工业唯一获得全国“示范青年文明号集体”殊荣的团队,中航工业成都所航电武器系统设计研究所年轻人的心里满满都是喜悦。在拥有70个覆盖飞机设计全过程的学科专业的成都所,一直处于国内领先地位的航电武器专业是该所最具代表性的青年创新人才团队之一。

这支年轻的团队共有35名成员,其中35岁以下的青年员工比例占80%以上,研究生比例占72%。在我国武器装备现代化建设的征程上,这支青年团队挥洒着青春,也彰显了实力。

当好“灵魂”设计师

针对航空电子技术发展日新月异、航电武器系统更新换代快的特点,航电武器团队牢牢把握航电武器系统先进技术的发展方向,紧紧抓住技术创新,加强对前沿尖端技术的探索研究,通过对国内外飞机航电武器装备现状、发展趋势的分析论证,使团队的知识体系和业务水平始终保持在领先行列。在新型号研发过程中,团队成立了项目小组,分解重点难点,组织关键技术攻关,大胆探索新的设计理念,不断创新设计流程和设计方法,从面向功能的设计方法变革为面向对象设计方法,一步一步,脚踏实地地向着技术制高点迈进。

为保证战机的作战效能,团队成员从实战和用户的角度出发,以超前的全局观和战场观对待每一项设计,在系统设计和仿真手段上开展创新,在新技术研发和成熟技术的继承中寻

技术创新 敢于亮剑

——记中航工业成都所航电武器团队

本报通讯员 彭文晶



找平衡点,实现了许多跨越性突破;并通过综合化的设计手段,使战鹰不断进化成具备多种特长、具有不同战略意义的发展型号。

面对多型号高度交叉并行、研制节点异常紧迫的情形,他们全情投入,忘我拼搏,青春的花朵绽放在那一行行代码、一页页报告、一张张图纸、

和无数个夜晚那一盏盏明亮的灯光中。

凭借坚持不懈的创新工作和超乎寻常的辛勤付出,短短几年内,他们出色地完成了多型歼击机和无人机电武器系统、任务系统的自主设计与研发,完成了多型战机的首飞、靶试、鉴定及升级工作,并持续推动武器装备的升级改造,为提升我国空军

作战能力做出了重大贡献。

释放品牌正能量

为持续打造模范效应,树立“青年文明号”品牌,航电武器团队以培养高水平人才、建设“敬业、创新、和谐”的团队文化为目标,通过“党员示范岗”、“航电之星”、青年座谈、青年技术论坛、文体活动和公益活动等方式,开展丰富多彩的创建活动,增进交流、营造氛围、建章立制,以“青年文明号”的效能辐射整个部门和研究所,用“激情工作、快乐生活”的正能量感染身边的每一个人。

年轻的团队管理者们坚持“老带新,早帮晚”的思路,把年轻员工放到科研一线委以重任,让他们在实战中不断提高专业能力和技术水平,同时也培养团结协作、敢于承担的团队精神。团队内部建立起长效且稳定的交流讨论机制,成员们利用业余时间组织讨论系统设计方案、研究国内外新兴技术、交流分享成长心得,团队形成了相互激励、取长补短、共同进步的人才培养机制。

老同志谆谆教诲,新同志勤奋好学,形成了独有的和谐文化体系,许多青年才俊一展身手,成长为独当一面的专业技术骨干。出色的表现和优异的成绩,也让团队相继获得“神华杯”第二届中央企业青年创新竞赛金奖、“中央企业青年文明号”、“全国青年文明号”等一系列荣誉。团队成员中多人获得型号立功荣誉。

班组管理小创新

安全生产 “三确认”

万春曙 利淑琴

为确保企业的安全生产,不断提升日常工作中的安全系数,中航工业兰翔在班组建设过程中,以实现“零事故”为目标,始终坚持安全生产“三确认”制度,即岗前、岗中、岗后“三确认”。

通过岗前确认,把好安全生产第一道关。每天上班前,班组长都会带着安全管理员一起,对班组的危险因素进行排查和整改,待班前安全确认后,班组职工才能上班。班组长带头全面检查操作规程,以排查隐患为重点,建立班组不安全因素统计表,小事当作大事抓、隐患当作事故抓,对查出的问题能当场解决的当场解决,不能解决的马上报上级单位,及时整改。

同时,本着缺什么学什么、干什么讲什么的原则,班组还着重抓好岗位安全需求、岗位安全技能、岗位安全理念的培训。班组的班组长一般都是熟练掌握各项技能、责任心强、责任心较强的骨干,在日常工作中逐渐练就一双“火眼金睛”,能够及时发现和纠正班组成员的不安全行为,并能够亲身示范,现场说服教育班组成员,防患于未然。

通过岗中确认,强化班组现场管理。班组的工作重点在现场,现场管理尤为重要。岗中确认的重点是人员行为、工作环境和产品质量。班组要求每个职工到岗后,都要针对自己所接触的设备及零件查找危险源,确保自身安全,并制定整改措施,重点还包括调度时零件质量的检查以及转工过程中避免零件的磕碰等,以免给个人及单位带来不必要的麻烦。班组要求每个职工必须严格按照操作规程和安全要求作业,做好必要的相关程序和安全隐患的准备,然后再进行作业,要确保操作一处、标准一处。

通过岗后确认,夯实安全生产基础。岗后确认的重点是工作质量和工作环境,要做到交接班无漏洞,为下一班安全生产创造良好的条件。班组建立了交接班台账制度和汇报制度,做到交接班“手交手”。班组岗后确认不敷衍,职工已习惯下班前再次排查隐患,自觉为下一班的安全生产创造条件。同时班组长及安全管理员下班前也会对班组危险因素进行复查,确保安全生产。为了使班组成员明确目标、了解自己的岗位职责和工作任务,班组还利用班前会的形式,从设备维护、零件加工、质量标准、安全操作规程等方面出发,将上一班的检查记录和隐患进行通告,并在布置下一班工作时,加以重点强调,进而杜绝盲目和违规操作。

另外,为了确保制度的延续性,班组在执行好“三确认”制度的同时,还根据班组的工作实际,建立了完善、规范、标准的台账,从而使班组建设标准化,保证各项制度有章可依,有据可循。二分厂的数控班组还在此基础上进一步制定了安全生产五大项:“坚持每天召开班前安全会;坚持每天执行安全防护措施;坚持做好日常安全检查;坚持每周开展班组安全性活动;做好安全教育工作。”

岗前、岗中、岗后“三确认”,就像是站岗时的“抬头、挺胸、收腹”,经过长期地坚持,逐渐印刻到大家的习惯中去,进而干其它工作都会自然而然地形成统一的步调,这样班组团结协作的氛围也就形成了。

班组建设大家谈

一个良好的充满活力的班组必定是内部和谐的班组;一个组织严密、运作高效的班组必定以内部和谐为基础;一个充满凝聚力和战斗力的班组必定是强调维护班组和谐工作氛围的;持续推进六型班组建设、不断强化企业基础管理,决不能忽视班组和谐氛围的营造。

一个和谐班组首先肯定是工作和谐。班组长富有凝聚力和感召力,能够带领班组成员每天保质保量完成生产任务,严格执行企业各项管理制度,做到安全生产、有序生产和准时生产。

要保证在班组层面按时完成各项生产任务,凝聚班组的战斗力,不能忽视班组成员劳动权益的维护。班组长在日常生产任务安排和执行过程中,能够做到动态的公平、公正和人性化管理。即按照班组成员的工作技能高低、工作侧重点的

班组和谐奠定企业发展基石

党建锋

不同、工作态度及个人性格特点来安排生产任务,而不能不顾实际情况追求一刀切似的平衡和公平,这种动态的、符合班组实际的生产管理才会得到大家发自内心的认可,从而为增强班组凝聚力和战斗力奠定坚实基础。

一个和谐的班组必须注重情感和谐。班组作为企业基本生产单位,肩负着企业各项繁重、或复杂、或需要长时间加班加点才能完成的生产任务。班组成员们日复一日从事辛勤的劳动,可以说他们大部分宝贵的生命时光都在生产作业中度过。因此一个情感和谐、关

系融洽的班组对职工们的长期辛勤劳作能够起到非凡的心灵抚慰作用,能够鼓舞起职工们持之以恒的干劲,能够增强班组的凝聚力和职工对企业的归属感。

一个和谐的班组更要强调发展和谐。工作和谐强调的是建立班组高效完美的工作分工、协作基础;情感和谐强调的是建立班组成员之间情感融洽、和谐互助的情感工作氛围,提升大家的组织归属感;而一个班组的发展和和谐则是激励班组成员内心的发展渴望和个人愿景,并把班组成员的个人愿景导入组织和企业的发展愿景中。

班组文化建设

班组共建携手共进

——中航工业凯天基层班组“比学赶帮”共建侧记

本报通讯员 涂琛 吴婉秋

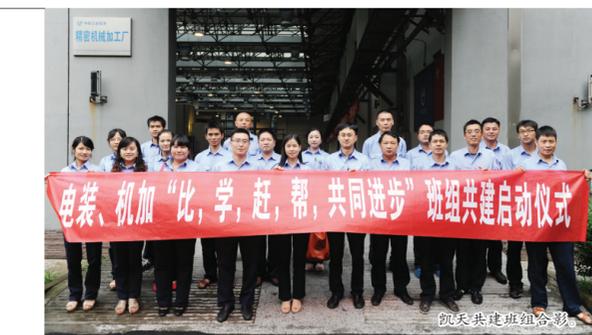
“看看,人家这班组建设真实在,又是6S、设备保养,又是精益管理,我们要学习的东西太多了!”“快看快看,这不就是我装配的产品零件么!师傅,这是咋加工出来的呀?”……中航工业凯天机加厂新品班的生产现场很热闹,10余名凯天机加厂新品班、机加班的班组长和部分班组成员正围着机加师傅们问个不停。这是凯天机加厂和机加厂两个基层单位在8月21日“比、学、赶、帮、共同进步”班组共建启动仪式之后的首个现场观摩学习交流互动。

机加厂是凯天绝大部分产品项目的零、组件生产加工配套单位,不仅每批生产任务配套及时,而且班组建设独具特色,其新品班先后荣获中航工业、四川省“质量信得过”班组、航电系统“青年突击队”等多项殊荣,培养了1名中航工业首席技能专家和多名高级技师。而机加厂作为凯天军

品的主要生产、调试、总装单位,同样拥有一支敢打硬仗、能打硬仗的队伍。两个基层单位开展班组共建互促活动,弘扬了各自班组优势和文化。

在共建活动启动仪式上,机加厂新品班、数铣班与电装厂新品班、机加班成为共建班组。班组长分享了班组建设和特色文化。“我们班组注重业务学习培训和技术革新,鼓励班组成员勤动脑、勤思考、细观察,针对问题,提出及时有效的‘精益改善’建议,提升工作效率。”机加厂新品班班长周自国介绍说。在这个平均年龄30岁的年轻团队中,80%的员工通过技能竞赛和岗位练兵,成长为“多面手”。

专门负责加工腔体零件及高精度孔类零件的数铣班始终把质量放在第一位,决不让有缺陷的产品流入下道工序。数铣班班长陆勇说:“为了保质量,我们建立了‘每周一晨会,每月一质量分享会’机制,及时掌控生产



凯天共建班组合影

进度,分析排查瓶颈,协调解决问题,分享工作经验,明确下一步任务目标,严控产品质量。”

电装厂机加班和新品班则在生产组织上有妙招,保证生产进度不滞后。“机加班主要负责公司各类产品的机加装配,我们采取了两人搭档机制,确保在员工请假不在的情况下产品仍能有人管、有人做。”班长郭久刚的话引发了电装厂新品班班长王蓉的共鸣:“我们班组的工作是新品调试、排故,面对难度大、时间紧的任务和节点要求,班组成员更是随叫随到,互帮互助。”她说,“通过大力开展‘以老带新’的技术传承学习活动,提升班组成员技能,确保配合设计人员有效解决现

场问题。”

听到这四位班组长精彩的经验分享,大家都深受启发。

此时,电装厂厂长江永泽鼓励大家:“有对比就知差距,我们要以此次共建为契机,珍惜机会,多学习、多交流,扬长补短,共同成长。”机加厂厂长李刚满怀激情地说:“通过班组共建,咱们机加、电装便是一家人,希望在以后的工作中我们大家都换位思考,加深了解,相互体谅,增进交流,共同进步。”

在深入交流、认真学习中,双方班组成员不仅相互认识和熟悉,加深了对零件加工过程的了解,更为以后双方更好地开展工作奠定了坚实基础。

中航工业涡轮院“科室映像”系列报道之八

忠诚驻守长空之路

——记中航工业涡轮院整机试验研究室

苗华兵

客观和准确,整机试验室近年来狠抓质量管理和流程控制,编制和完善了整套的关于航空发动机高空模拟试验的流程和规范。各个相关专业也相继完成了本专业的试验规范,建立相应的试验反馈机制,大大提升了试验的效率。从2011年起,整机试验室每年承担科研项目均达100%;设备累计运行2500小时以上,发动机累计运转近1500小时,并连续3年刷新了整机试验时数的纪录。

为满足我国当前和未来航空发动机整机试验的需求,整机试验室在已有的常规发动机高空模拟试验技术基础上,通过技术创新,积极探索,不仅在核心机高空加温加压试验与测试技术研究方面,取得了环境模拟方法、测试与状态监控技术和试验性能评定技术等方面的重

大突破,攻克了一系列关键技术难题,并成功应用于相关航空发动机研制试验。面对未来先进航空动力研制的要求,研究室还在国内率先开展了相关试验方法、非标设备设计技术研究、测试技术研究工作,取得了重大技术突破。

通过多年的培养,整机试验室已形成了一支学术梯队及年龄层次结构合理的人才队伍,培养了包括院士、511人才等一批高素质的高空模拟技术领军人才。近几年更是进一步加大了青年技术人员、技能人才的培养力度,积极通过外派留学、国际学术交流、内部高空模拟试验技术“百家讲坛”、师徒结对等多种技术培训、交流等形式,大力加强

青年人才的培养。一大批“85后”的青年人才已经成长为技术骨干,并在一些重大的试验任务中独当一面。现在,试验室已形成每个研究方向均有学科带头人和优秀中青年、研究助手及试验技术人员的专业配套的科研队伍。

整机试验室一直把政治素质过硬、思想价值观正确作为做好一切工作的前提和基础,历来重视基层党组织战斗堡垒作用的发挥。

领导班子首先带头学习贯彻党的群众路线方针政策,正确认识、分析行业和院的发展形势,积极谋划行业发展,确定单位研究方向及发展目标。



响彻山谷的巨大轰鸣声停歇下来,松花岭的夜空终于平静了。高空台陆续走出的人们疲惫得没有一句话。近两个月几乎没有休息的他们,又是连续一周加班到深夜。这就是中航工业涡轮院整机试验室日常工作的一个缩影。

高空台是航空发动机飞向蓝天前最后的必经之路。我国被誉为“亚洲第一台”的高空台就坐落于中航工业涡轮院机加试验基地。涡轮院整机试验研究室作为高空台的具体管理和使用单位,代表国家对航空发动机进行技术鉴定,是航空动力发展的先行者。

近年来,为满足行业航空发动机研制的试验需求,整机试验室陆续建成了小型航空发动机高空模拟试车台和地面试车台,进一步扩充和完善了高空模拟试验能力。目前,整机试验室不仅承担着我国全部型号的先导航空发动机的高空模拟试验任务,同时还承担小型涡喷、涡扇发动机,以及涡轴、涡桨发动机的高空模拟试验任务。

为确保试验鉴定结果的公正、