



# 东方电机打造“精益班组”的故事

## 推进产业工人队伍建设改革进行时

本报记者 彭文卓

位于四川德阳的东方电气集团东方电机有限公司成品分厂成套一组，谭锐26岁就当上了班组长，不仅打破了论资排辈的常规，而且因为他是“组员选出来的”，所以深得民心。同样在线圈分厂的水组，因为班组

KPI(关键绩效指标)绩效管理体系的建立，改变了以往“吃大锅饭”的传统，职工的自我管理能力和素质显著提升。

这些都要得益于东方电机“精益班组”建设，针对过去班组管理普遍存在的“重产能、轻管理，重个人、轻团队”等突出问题，公司引入精益管理思想，夯实企业管理根基，改善关键绩效指标，提高职工队伍素质，发挥职工在一线的创造热情，为产业工人队伍建设搭建了绝佳舞台。

### 科学管理体系让班组迸发活力

“班组与班组之间的绩效差距拉大了，工资不同了，既是压力更是动力！”这是东方电机建立班组KPI绩效管理体系3年多来，职工们最直观的感受。

为了调动职工积极性，东方电机逐步建立了一套“分厂考核班组、班组考核个人”的分层KPI绩效管理体系。通过精益化管理信息平台，将质量、成本、交期、创新、文化、团队等关键要素作为班组KPI主要指标，并根据班组类型不同，为六大维度指标设置不同的考核权重，将团队考核结果与绩效实现全额挂钩，形

成了“多干多得、少干少得”的公平竞争模式。

冲剪分厂厂长胥刚深有感触地说：“‘团队绩效KPI体系’的实施，让‘团队导向，自主管理’的意识在职工心中生根发芽，形成了优胜劣汰效应，按劳分配让大家感受到了参与班组管理的快乐，激发了团队的活力。”

在建立科学的绩效管理体系基础上，东方电机还创新了班组长公开竞聘方式，即建立组员选组长、组长选组员的“双向双选”机制，开展班组长差额竞选(三年任期制)，充分肯定班组长价值，提高经济待遇。

“如果你是班组长，会怎么管理团队？”已经当了3年组长的谭锐，对竞聘时组员的提问仍然记忆犹新。“公开竞聘得让更多知识化、敢创新、会管理的年轻人脱颖而出。”他说。

在东方电机，精益班组建设重在“实”字，核心是解决班组管理中遇到的突出问题，尤其是效率、质量、成本方面的管控，最终目标是形成激发高绩效的团队文化。与此同时，将企业文化理念根植到班组，职工心中增强了文化感染力和凝聚力。

管理理念提升的一小步，是职工素质提升的一大步。职工们表示，班组管理不再像过去只是班组长一个人的事，现在是融合一群人的智慧，是大家发挥特长、集思广益、创造卓越绩效的新天地。

(下转第3版)

# 吉林油田：向变而生

本报记者 彭冰  
本报通讯员 于鸿升

向变而生——吉林油田近年来发生了巨变。

在中石油16家油气田企业中，吉林油田先天资源品质差，低渗透、低丰度、低产量，特别是历经半个世纪开采，其剩余资源多像磨刀石般致密，从中“挤”油愈发不易，桶油完全成本偏高。

2014年，中石油把吉林油田列为“扩大经营自主权改革”试点单位。以此为契机，吉林油田进行了一场轰轰烈烈的改革，桶油成本直降20%。

## 不养闲人 7600名“富余”人员被转移

经过公开竞聘、员工投票，今年4月，吉林油田新木采油厂的24名采油队干部离开原岗位，或转为一线工人，或劳务输出到长庆油田打工。

吉林油田拥有4.2万多名员工，人工成

本可谓最大成本——因冗员较多、效率低下，其吨油人工成本高出中石油平均水平一倍还多。人力资源改革，无疑成为重中之重。

“公司首先重新核定了组织机构和编制定员，在此基础上，全面推行工编挂钩，即工资总额与编制定员挂钩，超编单位增人不增资，减员单位减人保留50%奖金。”吉林油田改革办主任翁建云告诉《工人日报》记者。

此棋一落，各基层单位纷纷由“竞相扩编增人”变为“主动控编减人”，并积极推动超编干部向一线创效岗位转移。仅一个新民采油厂，就精简机构12个，减员31%以上。

同时，吉林油田优化劳动组织形式，在18个联合站、中转站启动了“大工种大岗位管理”。人事处员工管理科科长冯松涛说，原来一个站有化验、锅炉、输油等若干岗位，一人一岗，改革后，能者上、庸者下，一人兼多岗，单站最多减员50%。

“裁撤谁，由所有员工投票决定。”红岗采油厂油气处理一站女工张秀娜不无感慨：“结果很公平！那些上班打酱油、混日子的，都出局了。留下来的，都是一专多能、干活认真的，

大家合岗并班，虽然工作量比以前大，但心齐气顺，学业务的氛围也浓了。”

本着“不养闲人”的原则，重新定编定岗过程中，吉林油田还大刀阔斧清理掉392名长期不在岗员工，办理退养歇业447人，清退保洁、厨师等社会化用工913人，节约人工成本1.5亿元，这些倒出的岗位，则用以安置机构精简人员。此外，该公司还全面清理外委外雇项目，能自己做的全部转为自营，3年节约委外费用超过6亿元。

“围绕定编，共有富余人员7600名，其中5000多人被转移到公司不同创效岗位，2482人劳务输出到外单位。”冯松涛告诉记者，仅劳务输出的人数，就相当于该公司一个大采油厂的员工数。

## 激发活力 万余口油水井“完全承包”

几个月前，新木采油厂不少基层站队主动申请停发了班车。“班车早上8点到厂，下午4点半回市区。而开私家车，我们可以早点儿到厂，晚点儿收工，一天能多干好几个小时活。”

(下转第3版)

# 18个铁路局改制为铁路局集团有限公司

本报北京11月19日电(记者刘静)记者今天从中国铁路总公司获悉，截至11月15日，中国铁路总公司所属18个铁路局均已完成公司制改革工商变更登记，19日正式挂牌，标志着铁路总公司制改革取得重要成果，为国铁实现从传统运输生产型企业向现代运输经营型企业转型发展迈出了重要一步。

据中国铁路总公司有关部门负责人介绍，今年初，铁路总公司研究提出铁路企业实行公司制改革的总体思路和方案，并扎实推进。18个铁路局完成公司制改革工商变更登记，并正式挂牌运营，铁路企业在新时代展示了新气象，踏上了新征程。

这位负责人介绍说，在实施铁路局公司制改革过程中，我们坚持创新体制机

制，努力构建体现中国制度优势、符合铁路行业特点、具有现代企业特征、落实加强党的领导要求的公司法人治理结构。主要包括：由铁路总公司行使出资人职责，不设股东会；设立监事会、董事会、经理层和监事会；依法建立职工董事、职工监事制度，健全以职工代表大会为基本形式的企业民主管理制度。在领导体制方面，改制后的公司坚持党的领导，实行“双向进入、交叉任职”的领导体制。在决策机制方面，将党委会研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，充分发挥党委会把方向、管大局、保落实的领导作用以及董事会的决策作用、经理层的经营管理作用、监事会的监督作用。

# 山西将严格控制煤矿井下生产人员 “不减人就减产”

新华社太原11月19日电 山西煤矿生产将深入推进“机械化换人、自动化减人”政策，对不减少的矿井，严格执行“不减人就减产”机制。山西省煤炭工业厅负责人表示，煤矿单

班入井千人矿井在今年底必须控制在900人以下；单班入井900人以下的，700人以上的矿井，在2016年末单班入井人数基础上，今年底要减少7%。

# 浙江金华经开区总盘活 社会资源普惠一线劳动者

本报讯(记者邵佩然 通讯员陈翰军)浙江金华市经济技术开发区总工会挖掘整合区内学校运动场所、乡镇街道文化站、农村文化礼堂等公共资源，引导相关单位互联互通共建职工文化阵地，盘活了社会资源，丰富了辖区职工文化生活。

据介绍，开发区22所办公的中小中小学，都有室外运动场，其中有室内场馆5处。开发区总工会助学学校、企业定期开展各类项目互动和友谊赛，不仅弥补了职工文体活动在设施要求、人员搭配、经费配合等方面的不足，同时切磋了技艺，建立了友谊。通过资源共享，整合了现有学校的资源。不仅提高了学校运动场所利用率，也让学校体育场馆成为职工定期锻炼和举办文体活动的重要场所。

据悉，今年各“阵地”将组织各类活动50次以上，吸引周边基层工会200家(次)以上，带动1.5万名职工参加各类活动。同时，在特殊专项和大型活动的举办上也推荐购买服务，利用专业团队的精准服务，逐步满足职工对特定项目的特别需求。

# 高交会上体验5G未来时代



11月19日，参观者在体验5G驾驶游戏。当日，在深圳举行的第十九届中国国际高新技术成果交易会上，各大运营商设立的5G展台吸引参观者的目光。 新华社记者 毛恩倩 摄

# 年轻人“逐梦”曹妃甸

本报记者 杨登峰 摄影报道

曹妃甸，地处河北唐山南部沿海，2012年经国务院批准设立唐山市曹妃甸区。经过15年的发展，这里已经成为国家级经济技术开发区、国家首批循环经济试点产业园区，并正在打造京津冀协同发展示范区。这片热土吸引了无数年轻的追梦者，加入到火热的发展大潮之中。

图①：唐山工业职业技术学院大一学生王海泽(图右)和同学杨烁进行3D打印培训。今年20岁的王海泽是河北张家口人，所学专业是机械制造，他希望毕业后进入一家有名的国企工作，当一名高级技工。

图②：23岁的马晓然是唐山人，她来首钢京唐公司

3个多月，工作是包装钢板，任务多的时候每天大胶垫就能用掉5卷。她所供职的公司是我国首个实施城市钢铁企业搬迁、完全按照循环经济理念设计建设、临港靠港具有国际先进水平的千万吨级大型钢铁企业。

图③：武佳琳在国投曹妃甸港码头平台巡视。今年29岁的她毕业于河北大学，来这里已经工作5年，女朋友也是在这里认识的，目前已经在厂区附近安家。作为北煤外运系统的重要项目，建设已经10年的国投曹妃甸港翻车机卸煤能力位居世界前列，年卸车能力可达1亿吨。

图④：王强是曹妃甸矿石码头的卸船机司机，今年30岁的他笑称自己在这算年龄大的。他之前是一名小轿车司机，两年前通过公开招聘到码头工作。截至9月1日，王强所在的曹妃甸港区货物吞吐量突破2亿吨，助力唐山港成为我国第四大港口。

# 构建“能者上、庸者下、劣者汰”的选人用人机制

# 河北776名庸官懒官被调整

本报讯(记者李昱霖)近年来，河北着力构建“能者上、庸者下、劣者汰”的选人用人机制，推进领导干部能上能下。其中，776名领导干部因懒政怠政、能力素质差、群众满意度低等原因被认定为“不适宜担任现职”，受到组织调整，实现了干部“既能上又能下”。

河北省委组织部相关负责人近日在河北省委外宣局“加强党建和全面从严治党”新闻发布会上介绍了相关情况。近年来，围绕完善选人用人机制，匡正选人用人风气，河北出台干部制度

改革相关文件30项，强化了全面从严治党的制度支撑。制定了推进领导干部能上能下实施意见和暂行办法，打破了庸官懒官“铁交椅”。

去年，河北省委办公厅印发《河北省推进领导干部能上能下暂行办法》明确，推进领导干部“能上能下”，重点是解决干部“不能下”问题，尤其是解决“不适宜担任现职”的领导干部“不能下”问题，对干部不担当、不尽责、不作为、不在状态、工作平平、政绩寥寥等情

况，应及时进行调整，推动形成“能者上、庸者下、劣者汰”的用人导向和从政环境。

暂行办法规定，干部不适宜担任现职，主要是指德、能、勤、绩、廉与所任职务要求不相符，组织上和群众认可度不高，或者身体状况不适应，不宜在现岗位继续任职。

河北还从遵纪守法、履职尽责、群众认可、作风品行等21个方面，细化了具体“不适宜担任现职”的情形。比如，在“遵纪守法”方面，包括在重大原则问题上立场不坚定，“四个意识”不强，独断专行，搞一团和气或团

伙仗、阳奉阴违等情形；在“履职尽责”方面，包括懒政怠政、推拖等靠，欺上瞒下等，并列明了“连续两年综合考核在全省相应类别内排名在后10%、综合分析评价较差班子中的主要领导，以及分管工作连续两年处于落后状态的领导干部”这一情形。

被认定为“不适宜担任现职”的干部，将通过组织调整调离岗位、改任非领导职务或免职实现干部“能下”。近年来，河北突出对“关键少数”的监督，严格干部任前把关，在市县乡集中换届中，全省排除了有问题人选263人。集中开展对超职数配备干部、违规进人、领导干部及其亲属违规经商办企业、“裸官”等问题专项治理。

在选人用人方面，河北还提出“五个重用、五个不用、五个调整”的鲜明导向。一批勇于改革创新、实绩突出的干部则受到提拔重用，不在状态、不敢担当的干部没了市场，跑官要官、买官卖官等歪风邪气得到遏制。