

班组长冠军:收获的不只是金牌

机械行业赛道冠军李虎:

“决赛更考验精神和意志”

本报记者 蒋菡

“初赛考的是知识,复赛考的是技能,而决赛考验的不仅是知识和技能,更多的是精神和意志。”8月21日,36岁的徐工集团徐州重型机械有限公司装配二厂特种起重机装配工段工段长李虎深有感触地对《工人日报》记者说。

在当天收官的首届全国“红旗杯”班组长大赛上,李虎夺得机械行业赛道的第一名。对于这场决赛,他哑嗓出了很多考题之外的滋味。

他坦言,决赛第一个环节理论考完之后感觉很挫败。“看到考分那么低,我一下子蒙了,怎么办?要是带着这种挫败的情绪去参

加下一场考试,肯定会影响后续的发挥,所以要及时调整心态,快速从负面情绪中走出来。”他说,“我觉得大赛为什么出这么多难题,估计也是想考验我们的抗压能力和意志力。”

第二个环节是数字孪生,总共137道题,只有一个小时。有些选手遇到难题就卡住了,一直在纠结,后面很多题就来不及做了,而李虎全做完了。“我在第10分钟时发现,我的整体进度才1/15都不到,于是我就改变了策略,不去纠结每一题的对错了,而是根据分值进行取舍,所以最终我把题做完还多出5分钟。我认为这个环节最重要的是时间分配,要当机立断。”李虎说,其实这也在考验突发情况下怎么去决策、怎么去寻找最优方案,而这恰恰是班组长所应具备的能力里特

别重要的,因为班组长在日常工作中的一大挑战就是如何快速处理生产过程中出现的质量、安全等各种异常状况。

第三个环节是选手对战环节,这是对班组长创新能力的考核,要用一些创新的思维、创新的工具来解决实际问题。“其实这更多的是我们自己和自己对战,不能被自己的固有经验所束缚,要打开思路,去寻找更优的资源、更优的方案,包括对一些创新工具的应用。”

考的不仅仅是题,这是李虎的认知,也体现了一个冠军班组长的思路和格局。

李虎所在班组主要负责越野轮胎起重机、通用底盘及特种起重机三大类产品的装配工作,工序覆盖广、技能要求高。“我当了7年班组长,学过精益生产、质量管理、安全管

理、团队管理等等,但那都是一些知识点。通过这次大赛,我系统地把我所学的知识进行了梳理,运用思维导图把整个知识体系进行了构建,从点状变为网状,这对今后的班组管理一定会很有帮助。”

大赛让他向内看,更加了解自己的长处和短处。“我发现我以前用得比较多的比如说质量管理这块,我很有优势,但平时用得不多的像设备管理这一块就是弱项,通过这次学习得到了很大的提升。”

大赛还让他向外看,受到同行的启发。“我在和上上电缆集团的选手交流时,发现他们的设备管理不像我们主要是做日常保养维护,他们在TPM管理(即全员参与的生产维护方式)这一块做得非常好,我觉得也可以用在咱们的一些生产设备管理上。”

在此过程中,他对班组长这个岗位也有了新的认识。“原来说班组长是‘土老帽’,现在班组长也必须‘高大上’。”李虎说,“现在新进厂的员工都是大专以上学历的,班组长对他们的管理肯定不能再用30年前那种方式,那已经不适应企业发展、社会进步的需要了,所以我们必须提升,不提升就会被淘汰。”

编者按

首届全国“红旗杯”班组长大赛决赛8月21日在吉林长春圆满收官。卢双喜、高京、谢超、袁伟康、李虎、王泽宇、姚建英、王元飞、邢天骄、马冲等10位选手分获铁路、建筑、电力、化工、机械、钢铁、有色金属、建材、国防科技工业、轻工等10个行业赛道第一名。

大赛自今年5月启动以来,共有3万多家企业、65万名班组长报名参加。对班组长们来说,大赛不仅是赛促学的过程,也是更加了解自己的过程,更是重新认识班组长这个岗位价值的过程。脱颖而出的冠军们在大赛中有怎样的收获和启发、思考和感悟?敬请关注本期对其中部分冠军的报道。

钢铁赛道冠军王泽宇:

“收获随时迎接挑战的底气”

本报记者 柳姗姗 彭冰

从全国超4.6万名钢铁行业班组长参加线上初赛,到18家钢铁集团的200名班组长入围复赛,再到脱颖而出的40名班组长迎来“巅峰对决”,一路过关斩将,获得首届全国“红旗杯”班组长大赛钢铁赛道冠军的王泽宇称自己“走了一段很难的路,也收获了随时迎接挑战的底气”。

35岁的王泽宇已在中信泰富特钢集团天津钢管制造有限公司轧管事业部三轧管分厂工作12年,两年前从普通设备管理岗升任安全巡检班的班组长。该班组一共10人,是分厂的专职安全管理机构,负责全厂的安全基础管理、现场隐患排查治理等项安全工作。

“不能说我们是最重要的班组,但一定是最优先的班组,因为安全是生产的前提。”王泽宇说,这几年国家和钢铁行业对安全生产的要求越来越严格,每名班组成员也都想方设法在各自负责的领域精益求精,帮助厂里在行业发展整体不景气的大背景下多创效益。

3个多月的备考和参赛时间,他需要在繁重的工作之余查阅、学习大量比赛技术文件要求的相关教材和资料。“说实话,这3个月可以称为我十几年职业生涯中遇到的最大挑战,但是也非常幸运能抓住这次机会,学习了很多新知识、新技术、新理念,结识了很多同行业的佼佼者,也有了一个展示自己的平台。”王泽宇说。

比赛中他印象最深刻的是选手对战环节:“考题涉及创新工具的应用,通过相关原理的学习,补上了多年来的能力短板。实际工作中有些问题使用传统思路没有合适的解决方案,大赛让大家有了使用创新方法的意识和能力,也就有了解决问题的新思路。”

同时,决赛还专门设置了数字孪生基础能力比赛,通过以数字孪生呈现作业现场的方式,综合考核选手们在生产计划管理、生产过程管理、质量管理、环境健康安全健康管理和创新管理等方面的能力。

“近两年,公司投入了很多成本进行数字化改造,近期还打算建设数字孪生工厂,包括在安全管理方面考察了能够识别违章作业的摄像头和巡检机器人等产品和设备,这些都会影响班组的工作方式,参赛中学到的数字孪生知识和创新工具都能用得上。”王泽宇说。

在他看来,大赛为新时代班组长应当具备的素质能力指明了标准和方向。“有了这些能力,原来需要靠其他部门来解决的难题,我们自己也可以思考解决办法,真正发挥兵头将尾的作用。”

建筑赛道冠军高京:

“我相信越努力越幸运”

本报记者 蒋菡

“冠军的滋味如何?”8月21日,记者在首届全国“红旗杯”班组长大赛颁奖现场问高京。

“很甜蜜。”他微笑着说,发红的眼睛里混杂着喜悦和疲惫。这是一趟先苦后甜的旅程。

35岁的高京是中交一航局巫云开项目部党支部书记、总工程师。他在本次大赛中夺得建筑赛道第一名。3个月的备战是高强度的,但收获与强度成正比。“决赛的理论考试和数字孪生环节是对班组长八大能力的综合考验,最后一轮选手对战则是考验运用创新能力来解决实际问题,比赛的过程也是查漏补缺不断完善自我的过程,这些都会转化成更好地管理现场的推动力。”高京说,“我相信越努力越幸运,最后取得的成绩也是在证明自己的辛苦付出没有白费。”

这次大赛的参考书就有10本。“短期内要接触这么多知识,而且是跨行业跨领域的知识,一开始我确实满脑袋都是问号,好在梳理以后脉络渐渐清晰起来,我们奔着班组长八大能力去掌握知识点,整理出一套适合自己的学习方法、备考策略。”

在建筑行业,作为项目负责人,少则要管理三五十人,多则可能过百号人,加上施工人员,可能大几百上千人都有。“面对这么一个庞大的队伍,一个参差的队伍,班组长怎么去有序地组织生产?这对于组织协调能力和应急处置能力等确实是一个综合性的考验。”他说,通过这次大赛学到了一些管理思路,比如阿米巴经营理念,把组织划分为小的团体(阿米巴),每个阿米巴都有自己的经营计划和独立核算制度,由此实现全员参与经营,从而提高企业的整体效益和竞争力。

这次大赛给他的另一个启发是,要提高自己的创新意识和创新能力。“在大赛中学到的TRIZ创新方法就是一种非常好的创新工具,它提出了40个发明原理,这对于今后自己在工作当中运用创新思维去解决实际问题会有很大的帮助。”

此外,对于班组文化管理方面的学习也让他受益匪浅。比如怎么把不同性格的团队成员捏合在一起,让大家奔着一个共同的目标去努力。“要因材施教,分析每个人的性格特点,然后有针对性地采取适合每个人的沟通方式,才能取得更好的效果。”

点点滴滴皆收获。

隔屏关注

8月20日,首届全国“红旗杯”班组长大赛决赛正在举行,各赛道的领导们在观赛区大屏幕前关注赛场中的选手。

本报记者 史宏宇 摄

电力赛道冠军谢超:

“朝着‘八边形战士’的方向努力”

本报记者 蒋菡

33岁的谢超眉清目秀,讲话细声细气,让人好奇作为班组长的她会是怎样的管理风格。“我是比较为班组成员考虑、比较有共情能力的那一种。”8月21日,她对《工人日报》记者说,“这种风格带来的好处是班组的氛围比较和谐,整个团队特别团结,有话都可以敞开来。”

谢超是国网杭州供电公司计量班班长,刚刚夺得首届全国“红旗杯”班组长大赛电力赛道的第一名。她所在班组的主要任务是电能表检验,相当于给电表体检,还有计量设备的全寿命周期管理,即对电能计量相关的设备从到货到报废全过程进行管理。

作为班组长,“温柔而坚定”这5个字在谢超身上具象化了。在班组管理中如何多为班组成员考虑?她举例说,业务调整的时候要把一个组员调到另一个岗位去,他需要重新学习新的技能,但他觉得自己已经40多岁了,学习能力不够,所以不想去。“遇到这样的情况,有的班组长会采取比较强硬的手段,而我跟他做了深度的沟通,从各方面为他考虑,包括调整岗位对他的家庭、他的成长甚至对他孩子的影响等有哪些好处,最后他接受了这个安排。”

面对这样一个善解人意的班组长,组员们有什么心里话都愿意跟她说。“我理解他的难处,他也会尊重我的决定。”谢超说。

班组管理是要投入感情的,但制度是刚性的,怎么做到刚柔并济?“制度是刚性的,但它并不是说语言的暴力,不能说制度是这样规定的,我就强行把你调过去。”她说,“我会更多地让班员看到他看不到的东西,比如他看到的可能是短期内自己要学的东西很多,但是我会帮助他看到一些长远的东西,让他知道这种变化对他是有好处的。”

和风细雨式的管理是否也遇到过一些解决不了的问题?“也有。有些难题靠我一个人很难解决,可能需要其他同事从不同角度去做思想工作,或者跟我刚柔并济形成合力。”

谢超2015年进单位,当班组长已经5年了。这次参赛对她而言也是一次很好的自我审视的机会。

这次大赛中她了解到,班组长应该具备八大能力:生产管理能力和计划管理能力、团队管理能力和数字化管理能力、设备管理能力和环境安全健康管理能力、成本绩效管理能力和个人职业素养。“我对照发现,在创新能力上自己有一些欠缺,以前创新依赖于灵光乍现,但接下来可以朝着系统的创新方法论方向去进步。”她笑着说,“朝着‘八边形战士’的方向努力。”



赛后探讨

8月20日,选手们比赛完后在热烈地讨论考题。

本报记者 史宏宇 摄



铁路赛道冠军卢双喜:

“班组长也应推动管理创新”

本报记者 柳姗姗 彭冰

8月22日14时27分,捧回首届全国“红旗杯”班组长大赛铁路赛道冠军奖杯的卢双喜,一下火车就看到了前来接站的单位领导和同事,鲜花、条幅、掌声……热烈的氛围里,大家共同分享这一难得的成就和喜悦。

33岁的卢双喜是中国铁路北京局集团有限公司天津机务段设备车间配组班的班组长,入段10年,一路摸爬滚打,“红旗杯”大赛让他迎来了职业生涯最高光的时刻。

“机务运输单位需要检修火车头,我们班组的任务就是对检修设备进行保养、维修,包括天车、叉车,铁路专用的大型机床车床、特种设备、机械动力设备,林林总总加起来有400多台,最多时每个月要完成五六十次抢修任务。”卢双喜说。

今年年初,卢双喜从一名普通的机修钳工被提拔为班组长,班组其他6人都是50岁左右的老师傅,90后当“领导”如何服众成为

有色金属赛道冠军姚建英:

“摸索适合自己班组的管理方式”

本报记者 蒋菡

“是幸运的,是自豪的,全国第一!”8月21日,姚建英发了条朋友圈,配图是在领奖台上她摆出比心的手势,有点萌。

24岁的姚建英是江西铜业股份有限公司贵冶冶炼厂计控车间现场维护班组的班组长,刚获得首届全国“红旗杯”班组长大赛有色金属赛道的第一名。

姚建英2022年本科毕业参加工作,因为表现优异,于2023年5月开始担任副班长。“我们车间目前的主要工作就是数字化建设,班组主要负责现场设备数据采集和综合应用、维护现场的智能控制系统等,实时地帮助控制生产、优化生产。”他说。

面对记者,这个一脸阳光、一脸自信的00后侃侃而谈。他觉得决赛过程中的选手

他必须攻克的难题。

他把自己当成一名学生,经常向老师傅们请教设备维修问题,而遇到急难险重任务他总是抢在前面,班组成员身体不佳或者情绪出问题他都及时关心疏导。很快,他就和大家打成一片,各项工作开展得如鱼得水。

“以身作则,处好感情的管理方法很有效,班组管理稳扎稳打确实很重要,但如果不是参加这次大赛,我可能意识不到基层班组长也应承担推动管理创新的责任。”卢双喜说。

他告诉记者,3个多月的赛程也是一次高强度的学习和训练。其间,他系统学习并梳理了关于班组长八大能力、精益管理、数字孪生、新质生产力、创新工具等方面的知识和应用,窥见了新时代班组长应具备的新素质、新能力,这为他今后的日常工作和未来发展指明了方向和目标。

“决赛备赛中,中国铁路北京局集团的6名选手组成一个学习小组,罗列考点,明确分工,每个人针对分到的任务制订学习计划,绘制思维导图,汇总相关知识点,利用创新工具

和方法分解目标,再以民主管理的方式各抒己见,进行头脑风暴。”卢双喜说,这样的备考方式有效激发了大家的灵感,为今后的班组管理工作提供了新思路。

决赛中,卢双喜以0.1分的优势夺冠,这其中还有一个很有意思的故事。“最后一个环节选手对战中的创新问答题,可以使用创新工具或者富文本作答,赛前大家讨论时都觉得使用前者有风险,用不好打分会很低,富文本是大家更擅长也更稳扎稳打的方式。”他告诉记者,当时完成前面的考题后只剩40分钟,抱着搏一搏的想法,他选用了创新工具,几乎是“踩线”交卷。这次冒险,让在前两个环节成绩只算中等的卢双喜实现了“逆袭翻盘”。

“现在国家大力发展新质生产力,企业想要实现高质量发展必须转型,班组作为企业最小的动力单元也要发挥作用。”卢双喜说,大赛让他认识到,班组管理中有很多问题使用传统方法解决不了或收效甚微,作为班组长,抱着去学习的想法,他选用了创新工具,主动解决问题,寻求创新突破。

但是该强硬的时候一定要强硬,这样才能让每个人更好地发挥作用,才能提高班组的整体实力。”

决赛的数字孪生环节也让他受到启发。“作为一个数字设备运维班组的班长,我对现场的一些生产数据其实不是很了解,在这次比赛中我发现不单单要掌握数字技术,还要对生产实践、生产工艺有更多的了解,才能把设备和生产结合得更好,才能更好地发挥数字化的优势。”

数字化不但提高生产效率,也在改造生产环境。“有的年轻人不愿进工厂可能就是不愿意在一个脏兮兮的环境里工作,但数字化已经改变了很多工厂的面貌,包括我们厂的电解车间整个都是自动化的,非常干净,工人只需要在中控室操作和监控。当然,要想所有车间、所有工厂都做到这样,还需要一个过程。”姚建英说。

“这次比赛中我学到要根据班组每个人的特点去进行管理,要考虑到每个人的感受,