

江苏连云港港口股份有限公司东源港务分公司

东源港务办[2013]28号

东源公司班组建设“六型同创、争星晋级” 实施办法（试行）

班组建设是公司发展的基础要素，也是提升公司管理水平的内在要求。为切实加强公司的班组建设，促进公司各项工作任务 and 目标的完成，特制定本实施办法。

一、指导思想

以十八大精神和科学发展观为指导，认真落实省、市、集团有关班组建设的文件精神和要求，围绕公司转型升级发展主题，以提升企业竞争力为核心，以高效安全完成各项生产经营指标为目标，以强化班组基础管理建设、创建六型班组为重点，不断创新和强化班组建设和基础管理，促进公司的和谐发展。

二、总体目标

通过班组建设“六型同创、争星晋级”活动的开展，力争在2013年实现达标班组（三星级）70%以上，2014年实现达标班组85%以上，2015年实现达标班组95%以上，通过三年的努力，形成具有东源特色的班组建设管理体制和运作模式，增强和提升班组的创新力、管理力、执行力和凝聚力，全面实现班组建设工作内容指标化、工作要求标准化、工作程序流程化、工作考核数据化和工作管理系统化，切实有效地推动公司整个基础管理水平的全面提升。

三、建设机制

为全面推进班组建设工作，着力建立“三项机制”，即：强力推进的组织领导机制、执行有效的动态管理机制、全面系统的考评激励机制，把班组建设纳入公司年度重点工作和并列入考核体系，进而形成常态管理。

1、组织领导机制

为切实加强对班组建设工作的领导，公司成立班组建设领导小组。

组 长： 总经理、党委书记。

副组长： 公司领导班子其他成员

成 员： 公司工会、总经理办公室、党群工作部、人力资源部和纪委等相关部门负责人。

公司班组建设领导小组主要职责：(1)指导公司班组建设整体长远规划和工作计划的制定。(2)通过定期或不定期召开专题会议，研究和解决班组建设中的重要事项。

领导小组下设班组建设办公室：办公室设在公司工会，工会副主席兼任办公室主任。

班组建设办公室主要职责：(1)负责公司班组建设领导小组各项决策和要求的跟踪与检查指导。(2)推进班组建设工作计划的兑现落实，每季召开一次班组建设推进会。(3)总结阶段性班组建设工作，推广先进经验，整改存在问题。

2、动态管理机制

建立横向到边、纵向到底的动态管理机制，实行班组建设层级管理、分类指导、以基层管理为主的原则，形成推进班组建设的整体合力。

公司班组建设办公室内设专门工作小组，由公司办公室、人力资源部、工会和党群工作部选派专人组成，组长由工会副主席兼任。

专门小组的主要工作任务：(1)组织制定班组建设管理办法及考核细则。(2)培养和选树班组建设的典型，总结推广班组建设的经验。(3)指导班组长进行班组管理和组织、指导开展多级培训。(4)星级班组的评审。

专门小组的成员职责：(1)必须服从工作安排，按时完成班组建设的推进计划。(2)自觉学习研究班组建设管理的业务知识，每月不少于4个工作日用于班组建设管理工作，按时参加班组建设的检查考评。(3)正确处理好本职工作与班组建设工作之间的关系。(4)每月下班组不少于2次，参与、指导、监督、反馈班组建设工作的进展情况。

公司对评定的星级班组进行动态管理，实行月度抽查定级季度考评定级和年度总评定级，不搞终身制。

各单位（部门）成立班组建设领导小组，接受公司班组建设办公室的指导，组长由单位（部门）第一责任人担任，同时明确一名懂业务、会管理的班子成员负责班组建设的日常工作。

3、考评激励机制

(1)建立考核机制。量化班组建设各项工作内容，建立班组建设成果评价体系，将班组建设工作与成果纳入考核指标。根据考核内容实行自下而上考核评价。

考核评价分为三个层级，实行班组、基层单位和公司三级自下而上联动考核。一级考核：由班组按月自查自评，并在规定时间内将结果以报表形式上报所在单位。二级考核：由基层单位每月对所属班组建设情况按要求进行考核评级，并在公示后将考核定级结果以报表形

式按时上报公司班组建设办公室

。三级考核:由公司班组建设办公室组织专门工作小组成员每月依据基层单位班组考核定级结果对其中的一个班组进行抽查,抽查结果与单位考核定级格次一致或高于,即对基层单位考核定级的格次予以认同,如低于抽查结果,则对所在单位班组考核定级结果全部降一个星级格次。

公司班组建设办公室每季度组织专门工作小组成员和班组长代表对基层单位所有班组建设情况进行一次综合考核评级,经公示后由公司班组建设领导小组研究审定季度星级班组格次。

(2)建立激励机制。设立班组长职务津贴,并严格按照《东源公司班组建设考核办法》,实行当月考核,次月兑现。

四、“六型”同创

班组建设的“六型”,是指公司规定的五个通用型部分加班组自身建设的一个特色型部分。五个通用型部分,是指学习型班组、安全型班组、管理型班组、创新型班组和和谐型班组。一个特色型部分,是指各个班组依据本班组工作的岗位职责、工作性质和争星目标而自我增加的建设内容,如环保型班组、服务型班组、高效型班组等。

1、学习型班组。即:班组有明确的学习计划和目标,做到学习工作化、工作学习化;有开展学习、交流沟通的活动载体;有切实可行的班组学习制度与激励考评机制;有较好的学习环境。坚持开展形式多样、内容丰富的岗位练兵活动,班组员工熟练掌握本岗位操作(业务)技能,营造并形成全员善于学习的浓厚氛围。

2、安全型班组。即:班组能够紧密围绕“生命至重 安全为天”的安全理念,牢固树立“生产必须安全,安全促进生产”的观念,严格落实安全岗位责任制,加强生产现场管理,坚决杜绝违章指挥

、违章作业。加强安全生产教育，不断提高职工安全意识。定期开展安全隐患排查，做到“三到位”、“三不少”，即：“布置工作到位、检查工作到位、处理隐患到位和班前检查、班中排查和班后复查三个不能少。

3、管理型班组。即：“以班组工作数据化、班组建设标准化、班组管理制度化”为目标；班组各项管理制度健全，班组成员有明确的岗位职责，掌握并严格执行各项业务（工作）流程，并具备应对错综复杂生产形势的能力；班组定置管理有成效；班组自主管理见成效；班组基础管理上台阶；专业管理上档次；现场管理上水平。能够总结并提炼形成与岗位职责密切相关的自主管理模式。

4、创新型班组。即：班组把握传承、提升、创新三个环节，积极开展合理化建议、技术革新、QC小组和劳动竞赛，在设备、操作台帐登记、窗口服务项目和激励制度等关键节点上狠下功夫，在重点实现管理创新和技术创新的基础上，将创新活动贯穿于企业生产经营的全过程。

5、和谐型班组。即：班组民主管理制度健全，班务公开落到实处，员工的知情权、参与权和监督权得到保障；班组思想政治工作生动活泼富有成效，班组成员精神面貌良好。工作中讲协作，生活上讲互助；无越级上访，无违法违纪行为；积极改善和营造班组“小家”的氛围，做到尊重人、理解人、关心人、帮助人，班组成员思想稳定，团队意识较强；培育和创建班组特色文化，班组文化活动有载体、有措施、有特色、有效果。

五、制度建设

1、公司制定《班组建设“六型同创、争星晋级”考核细则》

- 2、公司制定《班组建设考核管理办法》
- 3、公司制定《班组建设指导书》

4、公司制定《班组长管理规定》

5、公司制定《班组长培训制度》

6、各单位部门制定并形成班组建设制度体系。内容包括：(1)班前、班后会和交接班制度；(2)班组长带班工作制度；(3)安全质量标准化和文明生产管理制度；(4)隐患排查制度；(5)安全评估制度；(6)事故报告和处理程序；(7)班组学习培训制度；(8)班组民主管理制度；(9)职工权益维护制度；(10)安全绩效考核制度；(11)班组长例会制度；(12)班组长交流制度等等。

六、实施步骤(启动的第一年)

1、宣传发动阶段(2012年12月-2013年1月30日)

(1)成立班组建设领导小组及相关机构，出台班组建设实施办法和规划。

(2)修订、补充、完善班组建设各类制度、管理办法及标准。

(3)分级召开班组建设动员大会，统一思想、明确任务。

(4)专题培训。班组建设办公室负责对专门工作小组成员、各单位班组建设负责人和班组长进行实务培训，重点解读《公司班组建设实施办法》及相关要求。

2、强进入轨阶段(2013年1月-2013年2月1日)

(1)明确目标、分级落实。(2013年1月1日-1月25日)

各单位按照《公司班组建设实施办法》的要求，结合本单位实际，积极争创“六型”班组，明确本单位(班组)班组建设目标(近期、长远)、任务，制定具有自身班组特点的具体实施计划(两级：科队对班组、班组对组员)，并报领导小组审批(工作小组给予指导)。

(2)组织实施、通报情况。(2013年1月16日-1月31日)

①、各单位按照《公司班组建设实施办法》制定本单位班组建设的相关制度，同时，选配好班组长。

②、全面实施各种管理标准、细则及各项考核制度。

3、考核兑现阶段（2013年1月10日—12月31日）

(1)公司班组建设办公室负责对公司所有班组进行全面检查、指导。

(2)阶段性总结、点评和持续推进。（4月1日-15日）

(3)根据公司班组建设考核办法，对班组进行考核，并兑现班组长津贴及奖励。

4、定型阶段（4月1日—6月30日）

(1)4月份总结各单位第一季度班组建设经验及成效，召开专题研讨交流。确定各基层单位班组建设的基本运行框架。

(2)通过4、5、6三个月的再运行，自下而上形成公司班组建设基本体系。

5、总结评价阶段

(1)对本年度班组建设进行分析、评价，提出下年度工作任务和计划，不断更新，及时推进。

(2)举办“明星班组”竞评大会。

(3)评比表彰与奖励。

七、其他

1、本办法由公司班组建设领导小组办公室负责解释。

2、本办法自二〇一三年一月一日起实施。

附件：1、东源公司班组建设考核办法（试行）

2、东源公司“班组基础管理及六型班组建设”

考核细则（试行）

二〇一三年一月二十五日

港口股份东源港务分公司总经理办公室 2013年1月25日印

附件 1:

东源公司班组建设考核办法（试行）

根据公司《班组建设“六型同创、争星晋级”实施办法（试行）》文件精神和要求，特制定本考核办法。

一、适用范围：公司所属所有班（组）

二、遵循原则

（一）坚持班组建设管理科学规划原则

本着科学、务实的精神，以科学规划为统领，按照公司班组建设的总体目标、要求，对班组实行标准化、差别化、星级化考核与管理，推动班组建设长效发展。

（二）坚持班组创新发展原则

以班组星级考核为基本杠杆，根据班组不断发展变化的客观实际，适时调整考核内容，发现新情况，解决新问题。通过务实与创新的实践，把公司班组建设打造成具有东源品牌的明星工程。

（三）坚持全员参与原则

现代班组建设强调的是每一名职工都是班组管理的“动力源”，倡导全员管理。一方面班组要根据自身单位的特点，对公司给予的考核指标进行科学合理考核的分配。另一方面，让员工参与班组管理和建设，使其能够享受到活动成果，全方位调动职工的积极性，实现员工全面发展。

（四）坚持与公司发展相结合原则

班组建设是公司在新形势下提出的一项重要战略举措，也是推动公司整体战略目标实现的一项前提性、基础性工作。考核中，牢牢把握好公司阶段性任务和长期性发展的关系，针对公司不同时期的工作重点同，略有侧重。要确保班组建设与公司发展战略的高度统一，促进公司总体战略目标的实现。

三、班组设置

（一）班组设班长一名，根据需要可设组长。

（二）成立以班长为首的班委会。

(三) 班组实行班长负责和班组民主管理相结合的体制。班委会在班长的领导下进行班组管理。

四、考核内容

以班组基础管理及“六型”班组建设为主要内容(具体见考核细则)。

五、实施办法

(一) 班组建设活动中的班组指工作需要经公司人力资源部核准的班组,包括生产班组和非生产班组。

(二) 班组考核满分为 100 分。

(三) 班组等级划分及必达分率。

- 1、五星级班组考评得分达 95 分(含);
- 2、四星级班组考评得分达 85 分(含);
- 3、三星级班组考评得分达 70 分(含);
- 4、合格班组考评得分达 60 分(含)。
- 4、凡考评得分不足 60 分为不合格班组。

(四) 定为合格以上班组的必备条件

- 1、考核期内优质、高效、文明、按时完成生产(工作)任务。
- 2、考核期内无本班安全、质量、机损、人身等责任事故。
- 3、考核期内无班员被拘留,受到行政记过以上处分。
- 4、考核期内无班员受到党内警告以上处分。
- 5、考核期内无班员违反综合治理管理规定、计划生育条例。
- 6、考核期内无班员不听从生产调度指挥,且受到公司三次以上处理的或者造成严重后果的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/107055104121006114>