

GANG TIE QI YE BAN ZU ZHANG PEI XUN JIAO CAI

钢铁企业 班组长培训教材

● 武钢班组长培训教材编委会

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

钢铁企业 班组长培训教材

● 武钢班组长培训教材编委会

编委会名单

主 任: 夏汉民 杨维春 任卓斌

副主任: 王村平 汪 峰

编 委: 夏益红 张 丽 黄育德 邓宪亭 陈铁建 刘 玲

江 天 傅楚昉 胡志华 曹顺文 刘 辉 范敬国

魏 珂 周 娟 李 昱 毛 杰 周 凌 许馨月

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目 (CIP) 数据

钢铁企业班组长培训教材/武钢班组长培训教材编委会.
武汉:湖北人民出版社,2008.5

ISBN 978 - 7 - 216 - 05584 - 0

- I. 钢…
- II. 武…
- III. 钢铁工业—生产小组—工业企业管理—技术培训—教材
- IV. F407.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 054097 号

钢铁企业班组长培训教材

武钢班组长培训教材编委会

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:鄂州市立龙印刷服务有限责任公司
开本:787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字数:251 千字
版次:2008 年 5 月第 1 版
印数:1 - 4 000
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05584 - 0

经销:湖北省新华书店
印张:10
插页:9
印次:2008 年 5 月第 1 次印刷
定价:28.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

序 言

胡锦涛总书记在党的十七大报告提出，“要坚持走中国特色新型工业化道路，由主要依靠增加物质资源消耗向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变”。国资委李荣融主任强调在中央企业建设一流职工队伍的重要性，他说：“没有一流的职工队伍，就不可能成为一流的企业。”2007年11月16日，武钢集团公司党委书记王炯在公司班组建设工作会上指出：“班组管理是企业管理的基石，是武钢核心竞争力的体现，是建设和谐企业的关键，抓好了班组建设，就抓住了管理工作的牛鼻子。”

新经济时代组织变革带来的管理重心下移是企业管理的发展趋势。在新的形势下，企业竞争能力与班组管理水平的联系越来越密切。班组是企业的细胞，是企业生产经营活动的基本单位，是员工日常生产、工作、学习的场所。在构建和谐社会中，班组作为基层组织中的最基本的团队，是创建学习型企业的前沿阵地。创建学习型班组，培养知识型员工，是发展武钢的需要，是做大做强武钢的需要。形成团队学习、全员学习的氛围，作为一班之长，更应成为学习的榜样。尤其在激烈的市场竞争中，企业核心竞争力归根到底是以班组的工作绩效为依托，以班组的实践能力为基础的，优秀班组长是企业不可或缺的人力资源。

班组长大多是来自一线的优秀技术工人，在完成从工人到管理者的角色转变后，班组长是否能够成为一名称职、优秀的班组长还必须面对来自企业上下及自身素质能力的挑战。所以，本书针对班组长的工作特点，特别是针对武钢现场实际工作情况，编写组成员在前期做了大量的调研并收集了许多优秀班组的材料和建议的基础上，着重介绍了班组长必备的基础知识与基本素质、日常工作必需的管理工具、优秀班组长的管理理念和工作实践技巧、班组沟通和团队建设、班组创新管理和民主管理等内容。

本书是专门为武钢近9000名班组长而设计编写的培训教材，书中不仅吸收了国内外最优秀的班组管理理论和研究成果，并精心选取了武钢基层班组管理的实际经典案例，以期对武钢基层管理工作起到明确具体的引导作用。

希望武钢每个基层班组长通过不断的学习和实践，有效提升自己，发展自我，率先垂范，打造出一个又一个学习型 and 高效型班组，为实现武钢发展战略目标作出应有的贡献。

武钢班组长培训教材编委会

2008年4月

目 录

第一章 企业班组及班组长概述.....	1
第一节 企业班组与班组长.....	1
第二节 班组长的基本素质要求.....	7
第三节 班组长对角色的认知	10
第四节 班组长的职责	12
第五节 班组长应用文写作	14
第二章 班组长的工作.....	25
第一节 班组长的工作方法和艺术	25
第二节 管理心理学在班组中的运用	32
第三节 班组长的时间管理	40
第三章 班组现场管理	45
第一节 班组现场管理概述	45
第二节 班组 5S 管理.....	48
第三节 班组作业计划管理	57
第四节 班组质量管理	67
第五节 班组设备与工具管理	76
第六节 班组成本核算	83
第四章 班组安全管理	92
第一节 班组安全管理概述	92
第二节 危险因素辨识	94
第三节 班组安全教育	98
第四节 劳动保护.....	104
第五章 班组创新管理.....	110
第一节 班组创新管理基础.....	110
第二节 班组创新管理的主要内容.....	113
第三节 加强班组创新管理的基本途径.....	116

第四节 推进学习型班组建设·····	118
第五节 班组科技创新及成果管理·····	119
第六章 班组工会活动与民主管理·····	126
第一节 班组劳动竞赛·····	126
第二节 “职工小家”建设 ·····	130
第三节 班组民主管理·····	131
第四节 班组内部培训·····	134
第五节 劳动合同法·····	138
第七章 班组团队建设·····	143
第一节 班组团队建设的基本功·····	143
第二节 班组团队行为的优化·····	146
第三节 班组长的沟通技巧·····	149
参考文献·····	154
后记·····	155
附:武钢企业文化简解 ·····	156
武钢生产工艺流程简介 ·····	160

第一章 企业班组及班组长概述

本章要点

- 企业班组与班组长
- 班组长的基本素质要求
- 班组长对角色的认知
- 班组长的职责

本章将主要介绍企业班组与班组长在企业生存和发展中所处的重要地位和作用、班组长的主要职责、班组长的基本素质要求、班组长职业道德要求，从中描述班组及班组长在企业物质财富和精神财富创造中应发挥的影响力。

第一节 企业班组与班组长

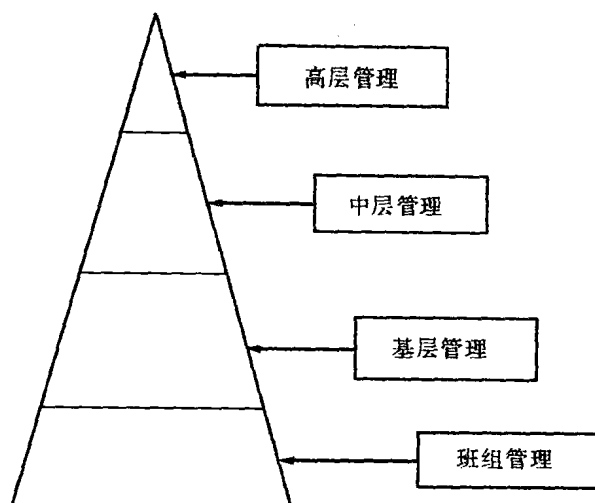
本节要点

- 班组在企业中的地位和作用
- 班组长在企业中的地位和作用

1.1.1 班组在企业中的地位和作用

■ 班组在企业中的地位

一般企业组织架构由高层管理（董事长、总经理）、中层管理（经理、厂长）、基层管理（科长、车间主任）、班组管理（机长、班组长）四个层次组成。班组处于组织管理的最基层，是企业管理工作中最小的管理单位，是企业生产经营活动的前沿阵地，更是企业创造物质财富的源头。其表现形式如图所示：



2007年7月，国资委主任李融荣在为《现代企业班组建设与管理》一书所作的序中指出：“班组是企业最活跃的细胞，是企业最基层的组织与作业单位，是连接企业与员工的平台，是培育员工、激励人才最重要的阵地。企业的发展战略、管理思想和管理目标要在班组中落实，企业效益要通过班组实现，安全生产要由班组来保证，企业文化要靠班组来建设。提高班组工作水平和班组长的管理水平，建设适应新形势、新要求的‘技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型’班组，对于实现企业各项经营目标，加快改革与发展，对于培养造就一支技能精湛、作风优良、爱岗敬业、勇于创新的高素质员工队伍，都具有十分重要的作用。”

2007年11月16日，武钢集团公司党委书记王炯在公司班组建设工作会上指出：“班组管理是企业管理的基石，是武钢核心竞争力的体现，是建设和谐企业的关键，抓好了班组建设，就抓住了管理工作的牛鼻子。”

原武钢二炼钢厂连铸车间丁班工段总机长、全国劳动模范吴克林在总结自己的管理实践经验时指出：“有人把工厂比作‘机体’，班组比作‘细胞’。那么‘细胞’的生机与活力将影响到‘机体’的成长与壮大。我所在的班组就是这样一个对二炼钢乃至整个公司都有影响的充满生机与活力的‘细胞’。因为他们创造并保持了连续浇钢不漏钢的全国最高纪录。”

李融荣：班组是连接企业与员工的平台

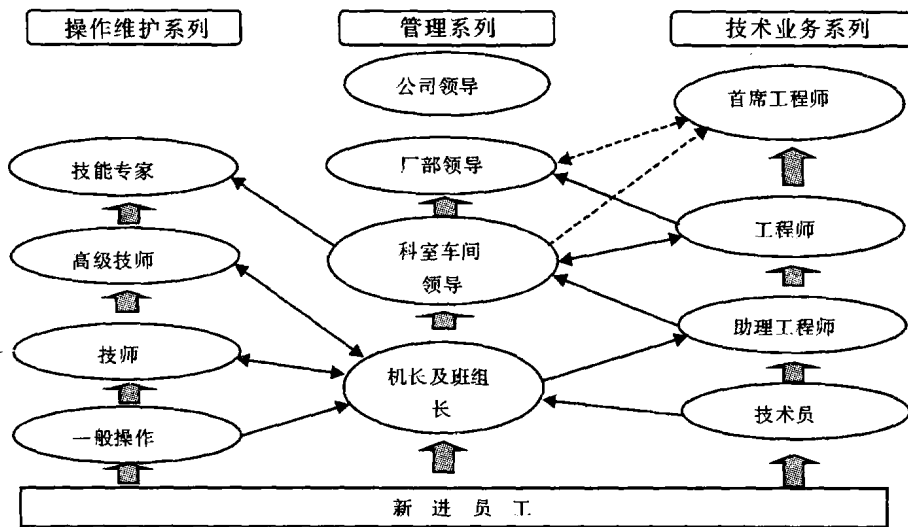
王 炯：班组是武钢核心竞争力的体现

吴克林：工厂是“机体”，班组是“细胞”

班组是企业的细胞，是企业生产经营活动的基本单位，是员工日常生产、工作、学习的场所。在构建和谐社会中，班组作为基层组织中的最基本的团队，是创建学习型企业的前沿阵地。创建学习型班组，培养知识型员工，是发展武钢的需要，是做大做强武钢的需要。

结论：班组是企业管理中的最小单位，班组管理与班组建设是企业管理中的基础，承载着“班组小天地，管理大舞台”的地位。

武钢员工的管理



■ 班组在企业中的作用

▼ 班组是实现和完成企业生产经营（工作）目标的基本单位

班组在企业生产经营工作中，结合各自的工作岗位，承担着各种不同的工作目标。例如炼铁厂的员工力求降低消耗，多出优质铁；炼钢厂的员工要多炼品种钢，为轧制线提供优质的原材料；轧制线的员工为确保合同实现，为市场、为客户提供优质的钢材等。班组是实现生产经营管理目标的一个实体，落实生产经营管理目标必须从班组抓起，将总体目标层层分解，落实到班组和个人，形成“人人身上有指标”的局面。

▼ 班组是落实和实施生产工艺流程链条或劳务活动过程中不可或缺的环节

现代化的作业生产线，工艺复杂，自动化程度高，各个工序之间，一环扣一环，各个环节的生产过程，也就是各个班组在生产过程中的协调与配合、上工序为下工序服务的过程，是每个班组应尽的责任和履行的义务，各个工序之间的协调与配合显得至关重要。

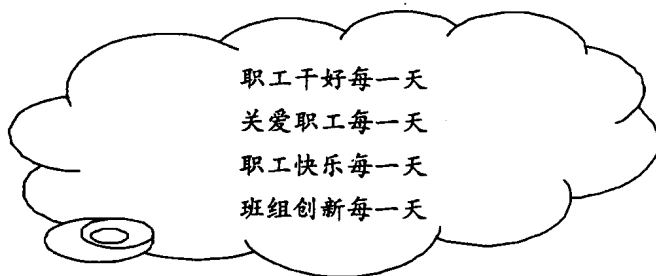
▼ 班组是健全和落实各项规章制度，实现企业经济指标，创造物质财富的前沿

班组经济责任制包含工艺纪律、质量管理、生产目标管理、劳动纪律管理、安全生产管理等各个方面，涉及班组各岗位的工作职责、任务、作业程序等，必须在工作中严格贯彻实施，做到月有考核，年有总结，并将考核结果在班组进行公示，接受全体员工的监督。

▼ 班组是构建和谐员工队伍，激发员工创新力，培养人才的场所

班组不仅是生产经营的场所，更是提高员工素质，实现职业生涯的场所。世界 500 强企业特别重视人才培养，都把提高员工整体素质，培养创新型人才当作企业的发展使命。武钢结合自身特点，有针对性地提出、开展了创建“五型”班组活动，即创建“学习型班组、创新型班组、节约型班组、安全型班组、和谐型班组”。

结论：班组是企业生存和发展的重要场所，充分发挥班组作用，是提升企业核心竞争力的强有力的保障。推进武钢班组建设应成为“四个每一天”的基地。让“快乐班组”在企业中生根开花。



【案例一】

武钢二炼钢厂把班组建设重点与实现现代化管理目标、完成生产经营任务紧密结合起来，以“创争”活动为载体，大力实施企业人才战略和职工素质教育工程，在不断创造奇迹的同时，打造一支高素质的职工队伍和一大批高效班组团队。主要做法：一是按照“人人都是人才”的理念，建立炉、机长重点岗位人才库，将有特长、有绝活的人员纳入视野，建档管理，随时使用；对每年新分大学生采取“多开小灶，多压担子，多给机会，早挑大梁”的方式促其早日成才；运用“三推一聘”人才选拔机制，在一线班组公开招聘班组长，优化兵头将尾队伍。二是发挥领头羊效应，厂党政工联合下文，号召全厂职工向全国劳模吴克林和全省自学成才先进个人、钢厂电气专家王争耀学习，引导职工立足岗位，自学成才。三是开展职工素质达标活动，硬性要求35岁以下年轻人必须具备大专以上学历程度，30%班组实现大专班组目标。四是以公司技术运动会为契机，广泛开展岗位点球练兵、技术比武、拜师学艺活动。这些活动的开展，极大增强了班组核心竞争力。

【注】摘自武钢工会《班组建设和“创争”活动推进大会资料汇编》

【案例二】硅钢片厂热二车间 CT1 甲班班长高存斌谈班组人才培养

班组员工小胡2007年2月份才来，技校毕业生，以前是管工，人很聪明。开始安排他在尾部工作，让班员小刘教他做报表，写写算算，工作很不适应，老是出错，自己也很着急，多次要求换个岗位，他说这活不是大男人干的事。经过做工作，让他坚持住，并有意把一起工作的师傅调到其他岗位，让他在工作中磨炼，这样做可谓一举两得，两个人都得到了锻炼，并且节省了时间。经过一段时间的磨合，小胡逐渐适应了尾部岗位，心也变细了，干工作很到位，他自己也很高兴。接着班组又安排他到其他岗位学习，他很快就适应和掌握了操作规范，现在成了班组的重要骨干。

【注】摘自武钢硅钢片厂工会《班组建设工作实践及探讨》

1.1.2 班组长在企业中的地位和作用

■ 班组长在企业中的地位

【案例一】任劳任怨的刘斌

青年工人刘斌是厂里的工人技术骨干，为人老实厚道，多次在公司电工比武中名列前茅，电工班老班长退休后，车间领导任命刘斌为电工班班长。刘斌勤学苦练，在业务上的技术问题很少难倒他。担任班长后，更加勤学苦练、任劳任怨，不管是电器设备检修还是运行线路的维护，每天从上班一直忙到下班，手脚不得闲。他还有个特点，平时言语不多，不爱说话，和领导、同事缺乏沟通和交流，参加车间调度会很少发言，班前会也只是简单几句布置安排一下工作。他认为班长最重要的是率先垂范，以身作则，带头完成车间（工段）领导下达的生产作业指标，再说，班上每天有那么多干不完的工作，把精力用在无关紧要的人际关系处理上，太不值得。

武钢硅钢片厂电气车间作业五班班长点评刘斌：“作为电气维护专检班的班长，工作的首要任务就是要保证机组的顺利进行。机组的顺利进行就有赖于设备维护工作的细致，日常点检的周到，要及时查找出事故隐患，在隐患还没有影响机组进行之前就解决，最终的目的要做到防患于未然。在设备出现故障后，要能快速查找出问题，保证生产顺利进行。作为班组长，要有坚持原则，敢于负责的个人品质；有一定的组织指挥能力，可以带领班组成员完成车间下达的各项任务；要熟悉业务，具有很好完成工作的技能。”（【注】摘自武钢硅钢片厂工会编印《班组建设工作实践及探讨》）

【案例二】严格管理的李明

为人处事严谨的李明认为，班组管理的关键应该是制度管理，只要建立健全班组各项管理制度，严格考核，公平公正，班组成员自然会做到服从管理，各项工作有序进行。上任伊始，他就细化了班组各项管理规定，并将考核结果与当月奖金挂钩，一旦发现某人出现违纪现象，他就绷起脸来，严加训斥。结果在一个月之内，班组16名员工遭到班长训斥有8名，其中3人受到了经济处罚。这样一来，大家对班长的意见很大，有人见到他就气鼓鼓的，有人对他“敬而远之”，李明成了“光杆司令”。班长想不明白，怎么会闹成这个样子。

武钢炼铁厂七高炉甲班班长点评李明：“在日常生产中要严格执行考勤制度，严格遵守岗位操作规程及岗位安全规章制度。在工作中，发现班组职工违章及时制止并进行教育和考核。但人是有感情的动物，只要心理上认同与喜欢，做起事来就自然愉快舒畅。在工作中，注意掌握职工的思想动态，同时针对思想状况、技术水平、合理分配工作，充分调动和发挥职工的积极性、创造性，营造和构建和谐班组。”（【注】摘自武钢炼铁厂工会《班组建设大家谈》）

【案例三】“老好人”王姐

质检班长王姐是个热心人，在工作中，她从不计较个人得失，活干在前头，荣誉、奖金拿在后头。工作之余，班组员工谁家有个大事小事的都能得到她的关心和照料。论人品和工作，班长王姐是个好人。平时，王姐对领导言听计从，领导交办什么，她马上安排什么，自己从没有什么想法，一旦大家提出异议，她马上便说：“领导讲了，就照这样做，出了差错领导不会责怪，如果不照这样做，出了问题就追究责任。”大家听了觉得有些道理，也就不再说什么。久而久之，当班组遇到问题时或有不明白的地方，大家就不再向班长反映，而是直接请示车间领导，因为大家明白跟她讲了也没用，她从不拿出处理意见，还得去请示领导。令王姐苦恼的是，她发现跟她“顶牛”的多了，直接找车间领导的人“多了”，她的“无能”被人们广泛“议论”。

武钢炼钢总厂二分厂炼钢甲班3#炉长点评王姐：班组长作为班组各项工作的带头人，上级下达的各项任务必须不折不扣地完成。但怎样完成却大有技巧，事无巨细不加思考，势必会造成精力分散，把握不住工作重点，甚至会迷失班组工作方向，正所谓只埋头拉车，不抬头看路，这样只会偏离工作的正轨。对班员的管理，我是尊重而不放纵，信任而不放任，指导而不指责。（【注】摘自武钢炼钢总厂二分厂工会《怎样当好班组长》）

【案例四】“哥们义气”为上的老胡

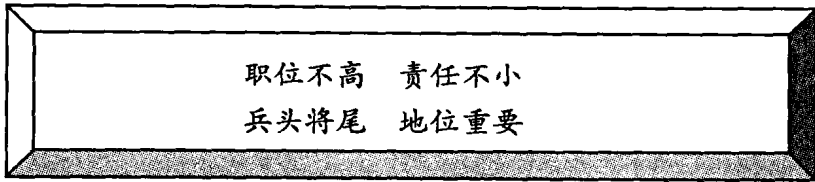
老胡任司机班班长已有十多年了。由于工作认真负责，待人热情豪爽，人际关系极好，对年轻司机，老胡像是家长一样给予关心、照顾。即使工作中出现一些小问题，惹出一些小麻烦，凭借其人缘关系也都能给遮掩过去。小伙子们服他，也怕他。在司机班里，不管是工作分派还是车辆管理，老胡从来说一不二。司机们私下议论，这司机班也不能变成老胡的“一统天下”，跟老胡关系好，什么事都好办；把老胡得罪了，领导来了也得说好话。

港务公司第一混匀车间乙工段皮带一班班长点评老胡：“班组长是班组的核⼼，班组管理工作的好坏，很大程度上取决于班组长管理水平的高低。在班组管理工作中，有时我借用佛家常用的一句话‘人与人相逢就是一种缘’。如果能长期相处，那么就是前世所修炼的结果。借此我倡导在班组做人要学会包容、付出、谅解、忍让，做人做事是只求舍，不求得。在实际工作中有矛盾这是难免的，解决矛盾使个人综合素质可以得到锻炼，从而提升自己的协调能力。”（【注】摘自武钢工会《班组建设和“创争”活动推进大会资料汇编》）

班组长作为企业最基层的组织者和领导者，既要直接参加劳动，完成自己的计划，又要指挥全班组的⽣产，完成全班组的任务；既要带头遵纪守法，又要严格考核，抓好班组管理。

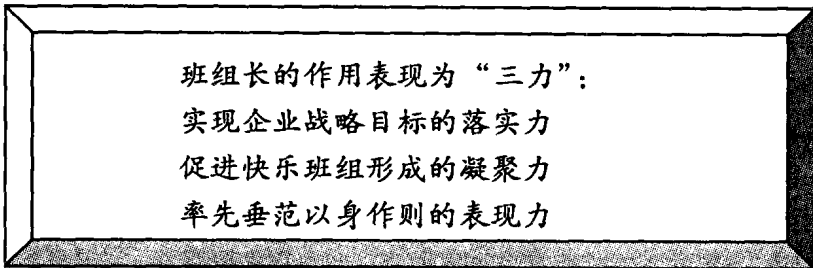
班组长在整个企业中的地位是十分重要的，直接关系到企业生产经营活动的正常进行和经济效益的提高。

班组长的地位用16个字来概括：



■ 班组长在企业中的作用

企业的班组长在生产经营运行中，具有充分的指挥权，相当于半个车间主任，组织和安排好生产；当员工产生这样或那样的矛盾时，具有充分的协调权，相当于半个党支部书记；当员工面对困难和压力，心情不好时，具有心理医生的诊断权，帮助员工调整心态，化解怨气，增强凝聚力。其作用主要体现在三个方面：



第二节 班组长的基本素质要求

本节要点

- 管理层的素质要求
- 班组长素质要求
- 武钢对班组长的基本要求
- 班组长学会如何写应用文

1.2.1 管理层的素质要求

管理人员的能力构成

	见 识	人 情	技 术
高 层	47%	35%	18%
中 层	31%	42%	27%
基 层	18%	35%	47%

从纵向层级来划分，企业的管理层可分为高层（总经理、董事长）、中层（处长、科长）和基层（工段长、班组长）。对于管理层的技能主要分为三类：见识（判断事物本质和预见未来的能力）、人情（人际协调和人际沟通的能力）和技术（精通本专业、领域的技术能力）。

分析：对于班组长，技术所占的权重最高。作为一个兵头将尾，一定是业务尖子，行家里手，只有如此才能做到说话有份量、有权威，因此班组长的精力和注意力应主要放在一线的生产与管理、带好队伍、全面完成生产任务和各项技术指标上。

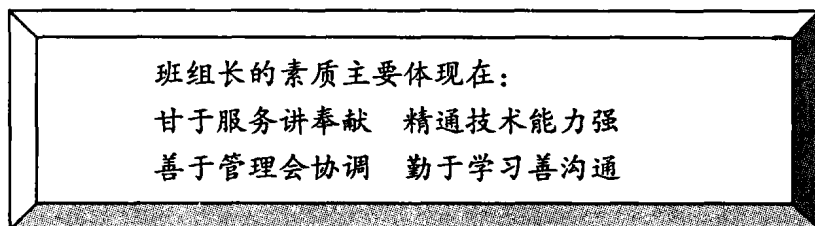
1.2.2 班组长素质要求

■ 思想政治素质：班组长既要有较高政治觉悟，也要具备优秀的道德品质；要具有不断进取、知难而上、勇于挑战的精神；还体现在支持和执行上级的政策与决策等方面的能力。

■ 专业技术素质：也称业务能力，班组长对完成班组的生（工作）任务应具备的专业知识。班组长要熟悉本单位工艺流程，熟悉本工种的基础理论知识，熟悉本工种的各种基本操作技能，熟悉本班组工艺操作过程，熟悉本班组所有工具设备的性能，并能正确使用、维护、保养和保管，在引进、吸收、消化先进技术，不断创新。

■ 管理素质：班组长应具备与工作相关的管理知识和管理能力。当前科学技术发展日新月异，知识更新速度加快，要加强业务知识的学习。在管理能力方面，班组长要懂得班组管理的计划、生产、技术、质量、安全、文明生产等方面的管理知识，善于把班组的人、物和环境等要素有效地组织起来，进行正常生产、管理活动。

■ 文化知识素质：文化知识素质主要包括文化水平、知识结构和实际经验等方面的内容。随着企业科技含量越来越高，以及管理科学的广泛应用，对身处生产第一线班组长的文化知识要求越来越高。



1.2.3 武钢对班组长的基本要求

■ 武钢集团公司对班组的要求

根据钢发[2007]37号【中共武汉钢铁（集团）公司委员会 武汉钢铁（集团）公司关于下发《“三个文明”建设评比表彰办法》的通知】精神，集团公司对（特等红旗）班组提出的要求：

▼ 超额完成年度生产（工作）任务，连续三年未发生各类事故，经济技术指标不断创新。

▼ 基础管理工作扎实且具有特色，班组学习风气浓厚，班组成员文化层次较高，整体

技术水平领先，积极参加公司组织的各项活动并取得好成绩。

▼ 团结协作、班风班貌、民主管理好，班组建设经验在全公司具有推广价值。

■ 厂矿对班组长的基本要求

▼ 领导本班行政、技术业务工作，科学均衡地组织全班生产，保证月生产指标的顺利完成。

▼ 严格执行《岗位技术、安全规程》和产品质量标准，杜绝违章指挥、违章操作，防止质量事故和设备事故的发生。

▼ 严格贯彻工艺纪律，检查督促全班各岗位操作人员搞好安全生产和文明现场清扫工作。

▼ 掌握生产动态，密切上下工序的联系，确保连续生产。

▼ 对上级布置的各项任务，坚决贯彻完成。

▼ 熟悉本岗位危机源点，配合做好安全防火工作。

1.2.4 提高班组长素质和能力的具体要求

▼ 提高专业水平。能够处理班组生产中一般的技术问题；对于较复杂问题，能够正确作出判断并向技术人员提供建议；能够指导和培训员工。

▼ 加强自我管理。能够正确认识 and 评价自我；有明确角色意识，能履行自己的角色任务；能在挫折、困难压力之下，始终保持乐观积极的工作心态；能合理安排时间。

▼ 培养领导艺术。善于与人沟通，具备协调班组内外关系的能力；具备构筑团队，增强凝聚力的能力；具备培养员工“要我去做”变为“我要去做”的激励能力；有发现问题和解决事故隐患的能力。

▼ 提升班组管理能力。具备组织召开班组各种会议，具有主持会议能力；具备执行和落实规章制度的能力；具有组织、落实员工完成生产任务的能力；具有一定的口头和文字表达能力。

结论：任何一个人都可能成为一个出色的管理者，但真正成为管理者的人并不多，这并非谁天生具有管理的天分，只是大多数人都没有注意到管理能力这个问题。一旦注意到了，一定会成功。

提升班组长素质的通道：
勤于学习 提升专业技术
了解自己 提升自我管理
善于沟通 提升领导艺术
掌握技巧 提升管理能力

【案例】焦化公司四炼焦车间从整体上提高班组队伍素质的经验

我们坚持以人为本，从整体上提高班组队伍的素质，推进班组和谐发展。其主要做法是：首先，坚决执行“安全第一，预防为主”的方针。“班前五分钟”是我们每天的必修课，在班前会上，班组长对班员的精神状态，劳保穿戴情况进行观察，对工作环境及危险因素进行分析与商讨对策，然后根据实际情况分配任务。

其次，班务公开，深化民主管理。班务公开内容包括考勤情况，奖金分配情况，评比、评优情况，班组主要生产任务、点检、检修工时评分等情况以公开的形式予以公布，民主评定，接受监督。

第三，班组制度建设。在班组环境，精神文明等方面都建立严格的制度，进行有序推进。同时，我们依靠全体员工，最大限度地提高班员参与管理的水平，促进了班组的和谐发展。

第四，搭建职工施展才能的舞台。车间大力倡导班组技术攻关和先进操作法的总结。

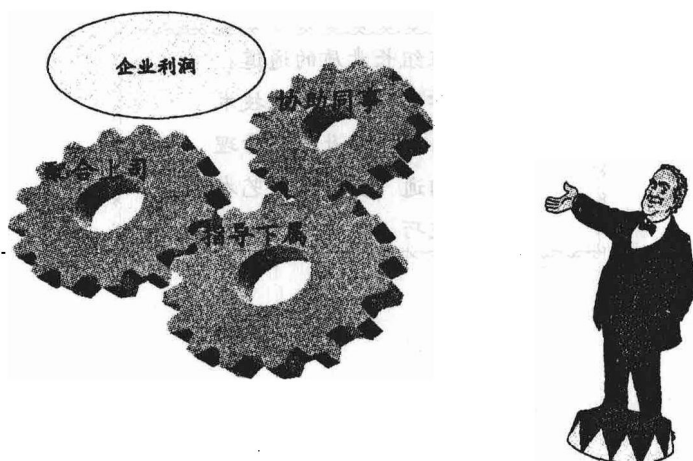
【注】摘自武钢工会《班组建设和“创争”活动推进大会资料汇编》

第三节 班组长对角色的认知

本节要点

- 班组长的角色认知
- 班组长应扮演的角色
- 班组长的角色定位

1.3.1 班组长的角色认知



如图所示,从班组长所处的管理角度来看,应配合上司,指导下属,协助同事,实现企业的经济效益。

【案例一】

股份公司二炼钢厂甲班3#炉炉长张伟说:“生产型班组,指标是个‘晴雨表’。说句实在话,干炼钢的,谁不愿意干出一流指标。我经常对大家讲的一句话是‘打铁要靠自身硬,炼钢还需先炼人’。怎样提升班组操作水平,着实让我费了不少心机。针对这种情况,我出台班组《一岗多能学习管理办法》,鼓励班员多掌握本岗位以外的技能,经考核合格者,每月可获得经济责任制加奖分。这一措施的出台,极大地调动了班员学习技能的热情。继该措施推出后,班组相继出台《滚动练兵管理办法》、《星级职工管理办法》。此后,班组工作逐步进入良性发展轨道。”

【注】摘自武钢炼钢总厂二分厂工会《怎样当好班组长》

【案例二】

股份公司硅钢片厂精整车间CS7丁班班长徐荣说:“近年来,我们的生产规模正在不断地扩大,产品在不断地更新,客户对我们的要求也在不断提高。为了适应这种市场变化,在工作中,我对每个岗位都提出了具体操作要求:A头操 1. 必须做到三对照;2. 头部鞍座小车胶皮上无异物;3. 了解每个钢卷的表面质量(外观)以及计划的具体要求,并如实通报给其他岗位,做好生产安排。B剪切 1. 保证剪刀完好,规格正确无误;2. 对钢表面质量,剪切质量负责;3. 定点测量钢带厚度并做好质量纪录。C中操 1. 协助监督其他岗位人员观察钢带表面质量;2. 保证钢带卷取良好;3. 严格按照计划书进行分卷作业。”

【注】摘自武钢硅钢片厂工会编印《班组建设工作实践及探讨》

班组长在企业中所扮演的角色:

■ 班组长要代表三种声音

- ▼ 用领导者的声音说话。
- ▼ 用员工的声音说话。
- ▼ 用合作伙伴的声音说话。

■ 要了解领导对班组长的要求

- ▼ 辅助上司工作,当好左右“手”;
- ▼ 与上司配合,发挥自己的专长形成优势互补;
- ▼ 上司指示有不妥时,应当以合适的方式及语言表明自己的看法,但当上司坚持时,原则上应服从,避免盲目行事;
- ▼ 只接受直接上司的指示是管理原则;
- ▼ 只对直接上司负责及报告工作,不可越位请示汇报,除非车间、厂部另有规定除外。