

现代班组管理创新小书库
XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

我谈治班之策

WO TAN ZHI BAN ZHI CE

全国优秀班组长管理经验集锦

夏晓凌/编著



红旗出版社

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

我谈治班之策

WO TAN ZHI BAN ZHI CE

全国优秀班组长管理经验集锦

常州大学图书馆
藏书章

夏晓凌/编著

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

我谈治班之策:全国优秀班组长管理经验集锦/夏晓凌编著.

—北京:红旗出版社,2010.3

(现代班组管理创新小书库/李淑玲主编)

ISBN 978-7-5051-1770-9

I. ①我… II. ①夏… III. ①生产小组—工业企业管理—经验—中国 IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041935 号

现代班组管理创新小书库

书 名 我谈治班之策:全国优秀班组长管理经验集锦

编 著 夏晓凌

责任编辑 李跃辉

责任校对 李 娟

封面设计 中知图文化

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街2号

邮政编码 100727

E-mail hqcbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部 010-84017570

发行部 010-64037154

印 刷 北京海纳百川印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 1077 千字 印张:103.5

版 次 2010 年 3 月北京第 1 版 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-1770-9 定价:224.00 元(全七册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

“一起读书”:为提高素质添薪,为企业创新加油

——开展“一起读书”活动的倡议书

全国的班组职工朋友们:

新年伊始,工人日报“班组天地”专刊就开门见山地唱响了“一起读书”主题,这既是本期报道的主题,也是本年度全国班组职工工作和学习的主题。

2010年,是我国实施“十一五”规划的最后一年,是继续应对国际金融危机挑战,保持经济持续向好和平稳较快发展,为“十二五”奠定良好基础的关键年。在党中央提出加快转变经济发展方式、提高企业核心竞争力、推动企业发展的进程中,我们广大班组职工承担着重大责任,肩负着光荣的历史使命。党的十七届四中全会又提出了建设学习型政党,倡导全党、全国人民大兴读书学习之风。

惟有自觉学习、刻苦学习、终身学习,努力掌握新知识,创造新技能,增长新本领,着力把自己造就成知识型、技术型、创新型的高素质职工,才能不负重托,不辱使命。当前,诸如“日读一小时,月读一本书”、读书竞赛、建图书角等形式多样的读书学习活动正在职工中蓬勃开展起来,新年开篇之举令人欣慰、鼓舞,相信我们中,谁也不甘落后。在此,我们向全国班组职工发出倡议:爱读书,读好书,学会读书,要提高自身素质,不断创新技术、管理和工作理念。

我们要学会读书,做到主动读书、创造条件读书。要充分

利用报刊、电视广播、网络等现代化传媒手段,积极开展读书知识竞赛、读书会、读书演讲、读书论坛、书评等形式多样的读书活动,切实提高读书的实际效果。要注意宣传总结读书活动中的好经验、好做法,取长补短,共同提高。

我们要通过读书推动经济技术创新活动。围绕提高自主创新能力,建设创新型企业、班组,以“科技活动周”、“我为节能减排作贡献”等活动为载体,广泛开展技能比赛和创新成果评选活动。推广应用先进操作方法和职工优秀技术创新成果,开展以技术创新为主的“五小”(小革新、小发明、小创造、小设计、小建议)活动,争做“创新能手”、“创新示范岗”、“创新型班组”。要广泛开展职工技术交流、技术协作活动,帮助企业解决发展中的重大和关键问题,为建设创新型企业作出自己的贡献。

我们要深入开展“创建学习型班组、争做知识型职工”活动。树立终身学习的理念,明确学习愿景,制定学习计划,在班组中积极营造工作学习化、学习工作化的环境和氛围,逐步养成班组学习、全员学习、全程学习的良好习惯。要勤于学习业务,刻苦钻研技术,熟练掌握工作操作技能和专业知识,逐步使自己成为知识技能型、技术技能型和复合技能型人才。

我们要深入开展自学成才、岗位成才活动。在班组中广泛开展岗位练兵、技术比武、读书自学、拜师学艺、高师带高徒等活动,进一步树立“提高技能就是提高就业生存能力”的观念,做到自学成才、岗位成才。及时推广普及职工中的绝招、绝技、绝活和先进操作法,共同营造学本领、练内功,争当创新能手、技术状元、科技带头人的浓厚氛围,不断用新知识解决新问题、创造新业绩。

读书、提素、创新,三者前因后果,环环相扣,它是职工进步的链条,成长的轨迹。通过读书活动,获取新知识,学习新技术、新工艺,是提高职工综合素质、增强班组及职工创新能力的

必要途径。

“最是书香能致远，腹有诗书气自华”。全国的广大职工朋友们，让我们积极响应中宣部、中央文明办、全国总工会等多个部门联合发起的“爱读书、读好书”的号召，在全国迅速掀起读书活动的新高潮。让我们一起读书，为提高自身素质添薪，为企业创新加油吧！

全国职工“一起读书”活动倡议发起班组：

全国著名先进班组、齐齐哈尔二机床马恒昌小组

全国五一劳动奖状获得者、东风汽车王涛班

全国五一劳动奖状获得者、一汽装配车间分装班

全国学习型先进班组、北京医药股份质量监督部

全国学习型先进班组、重庆能源打通一矿周刚班

全国女职工建功立业标兵岗、邢台矿女子提升组

全国知识型优秀班组、中国航天科技高凤林班

全国优秀农民工、沈阳地铁项目部杨胜华班

全国电力行业优秀 QC 小组、承德供电带电二班

全国技术能手、胶州建设集团宋德强班组

江苏省学习型先进班组、扬州发电汽机控制班

滨州市学习型先进班组、山东滨州活塞 228 线

序

2009 年中国工人的群体形象第一次赫然刊登在美国《时代周刊》的封面上,在世界金融危机的大背景下,这似乎在告诉全世界,中国制造、中国经济奇迹的脊梁是属于这个群体。他们也叫班组成员,成长在班组、依托于班组。

2009 年度国家科技奖的名录上,4 名普通工人农民榜上有名,摘得 4 项国家科技进步奖二等奖。至此,自 2006 年首设工人、农民科技进步奖,共有 14 名来自基层的普通工人农民获得国家科技奖励。其中的工人们无一不来自一线班组,班组成了他们技术创新的舞台。

.....

当前,在全国职工努力学习,积极投身于知识化、信息化时代之际,班组管理也呈现许多新特点。其中以“五型班组”(节约型、创新性、安全型、学习型、和谐型)为核心的班组建设模式,为班组创造更高绩效、拥有更高管理水平提供了新的思路。

本套“现代班组管理创新小书库”就是依照“五型班组”提出的建设精神和方向,对班组基础管理的要点和新时代、新要求、新特色,做了全面的梳理,形成了 7 册内容不同、形式新颖的班组管理读物。涉及班组的现场管理、成本控制、信息管理、安全管理等基础管理活动,以及班组长在日常工作中对人的管理如何运用管理的艺术和技巧,促成班组的和谐、进步、有创造

力。这里不仅有一般理论的支持,也有大量鲜活的班组长成功案例与大家分享。这里既有对优秀班组长扎实的基本功描述,也有对创新思维和方法的灌输,“这个世界唯一不变的就是变”。

为了与班组任务的实务性特征相吻合,这套丛书也试图从实务操作、实践与理论相结合的角度来谏言班组长的具体管理工作,用班组长的热心、耐心、爱心、诚心来带领班组全员迎接时代的呼唤,使班组管理更加高效、流畅,释放出现代班组应有的能量。

这套丛书从创意设计到最终完稿,历经了很多曲折、反复。虽然直到今天才面世,并且依然还有一些不尽如人意、有待改进的地方,但所有的作者都为此付出了艰苦的努力,用责任书写了每个字。在此,作为丛书的主编,我特别要对这些百忙之中参与丛书编著的作者和资料提供者给予真诚的感谢,没有你们的努力,便不会有这个小书库的诞生。同时要感谢北京中知图文化发展中心的倾力合作与支持。

最后,谢谢所有关注班组、职工的读者!希望我们的努力能给您带去一点启发、一些借鉴,也希望读者对我们提出宝贵的意见。让我们共同进步!

主编 李淑玲

2010年3月

代序：辉煌 60 年班组建设历程回顾

回顾 60 年班组建设历程，总结 60 年班组工作成果，推广 60 年班组管理经典——中华人民共和国 60 载的辉煌历程，镶嵌着企业千万班组一路跟随、风雨跋涉的巨印，班组建设走过了极其不同的历史阶段，班组建设发生了翻天覆地的变化，尤其是中国加入 WTO 以后，中国的企业经历了世界市场和全球一体化经济变化的考验，企业需要创新，班组管理需要变革，班组长需要改变自己的观念和思路来适应市场，适应企业，适应组员，我谈治班之策，听大家谈治班之策，听专家谈治班之策，班组长每天都需要新的治班之策。本书归纳了目前国内一流的企业班组建设方面的不同见地，确实是来自企业和一线管理人员的最新理念，也是一些长期研究班组工作的专家的肺腑之言。

一、回望班组成长：三个历史阶段拾阶而上

在中华人民共和国成立 60 周年之际，在我们为伟大的祖国真正繁荣富强欢庆的同时，同样感受到中国班组的力量，共和国成立 60 年的辉煌历程，镶嵌着企业千万班组一路跟随、风雨跋涉的巨印。从《工人日报》“班组天地”对企业发

展、班组成长历程的报道中，我们看到了班组成长的三个历史阶段：

第一个历史阶段（1949～1978）

社会主义建设发展初期

1. 班组建设特点：按照上级指令性计划完成生产任务是企业管理的重点，并有一套适应于计划经济体制的，以行政权力为中心、自上而下、等级森严的班组运行规范和管理作风。

2. 标志性班组：被誉为“我国班组建设的摇篮”的著名先进班组马恒昌小组、大庆王进喜率领的 1205 钻井队、郝建秀班组、赵梦桃班组、“毛泽东号”机车组等先进班组。这些班组是推动我国工业革命和企业进步的先锋和旗帜。

3. 班长特质：一般都具备老黄牛精神，拼命干活、吃苦在前、享受在后，见困难上、见荣誉让，集体主义观念强。

4. 职工追求：崇尚大公无私、白手起家、苦干实干、艰苦奋斗、努力完成上级交给的工作任务。

5. 时代亮色：工人阶级是领导阶级，职工是国家和企业的主人翁。

新中国成立后，工人阶级当家做了主人，从 20 世纪 50 年代起，广大职工围绕保卫新中国、建设新中国开展了清仓查库、献纳器材、创造新纪录和先进生产者运动、班组建设，在班组管理工作中通过比、学、赶、帮、超，涌现出大批先进集体和先进人物，著名的如马恒昌小组、郝建秀小组、“毛

泽东号”机车组等，他们都是各行各业的排头兵，是工人阶级的先锋。

名震全国的马恒昌小组，是中国通用技术集团旗下齐齐哈尔二机床（集团）有限责任公司铣床事业部的一个车工小组。小组自1949年4月28日组建60多年来，始终坚持挑战自我，不断创新，累计完成96年5个月的工作量，实现革新成果1174项，采用先进技术151项，总结推广先进操作法102项，为国家和企业多创效益2000多万元。马恒昌小组曾在全国第一个试行班组民主管理、第一个组织工人技术研究会倡导班组技术革新、第一个倡议开展全国劳动竞赛、第一个制定和完善班组管理制度、第一个实行岗位责任制而享誉全国工业战线，被誉为“我国班组建设的摇篮”、“中国工人阶级的一面旗帜”。

进入20世纪60年代，在党中央号召下，全国掀起工业学大庆运动，并在工交企业中开展了“五好”企业和“五好”职工竞赛活动，通过学大庆和五好竞赛，全国又涌现出一大批像铁人王进喜所带领的1205钻井队那样的基层先进集体和先进人物。先进的班组管理模式和经验在全国的企业中全面推广，大批先进集体和先进人物的涌现，有力地发挥了工人阶级的主力军作用和先锋作用，极大地推动了新中国的巩固和社会主义建设的发展。

第二个历史阶段（1978～2001）

改革开放时期，企业以经济建设为中心

1. 班组建设特点：尽快适应企业转换经营机制，班组的组织方式、运行方式和管理方式快速改变，班组建设与管理不再单纯以完成工作计划为最终目的，以班组承包制和经济责任指标为主要工作目标的班组逐渐增多，大多数班组开始搞经济核算，控制成本。

2. 标志性班组：被誉为“抓斗大王”的包起帆所带领的上海国际港务集团吊装班；上海电气液压启动有限公司液压泵厂李斌班；创出震惊世界航运界的“振超效率”、“振超精神”的许振超所带领的青岛港前湾集装箱码头吊桥队。

3. 班长特质：具有较强的团队意识，应是懂经济、会管理、扛指标、能掐会算的能手，并开始走上创新性思维和科学管理之路。

4. 职工追求：当技术能手，练技术绝活，追求岗位自学成才。

5. 时代特色：工人不再傻大黑粗，成为崛起的有知识、有技术的新型劳动者，是“十一五”建功立业的主力军。

1986年9月15日，中华全国总工会和原国家经委在北京召开第一次全国班组工作会议，会议交流了上海市和太原钢铁公司等一批先进班组的经验，首次集中表彰了296个全国先进班组和119个全国先进班组长，并给296个班组颁发了全国“五一劳动奖状”。这次会议还颁发了我国班组建设历史上第一个法规性质的文件《关于加强工业企业班组建设的意见》，同年12月1日，中华全国总工会、原国家经委、劳动

人事部、全国职工教育管理委员会联合发出通知，要求对全国 750 多万个班组的班组长进行文化、技术和班组工作基本知识的培训。至此，我国的班组建设工作，在工作目标、工作内容、工作标准、工作方法和活动内容、活动形式等方面都进入了逐步规范的阶段。

1987 年 1 月，《工人日报》创办了以“表班组职工喜怒哀乐、赞班组职工奉献精神、为班组建设传经送宝、帮班组职工释义解难”为宗旨的“班组天地”专刊，也是我国目前八大新闻媒体中唯一直接面向班组职工的报纸版面。受到全国总工会主席王兆国的高度评价。2008 年，中宣部出版的新闻阅评曾以“小天地作出大文章——工人日报班组天地热情歌颂改革开放 30 年”为主题，专门表扬了“班组天地”专刊。

1987 年 7 月，全国总工会、原国家经委、中央电视台、工人日报、经济日报 6 家单位联合举办了全国班组建设优秀成果发布会，对外发布了 20 多家班组建设优秀成果，这不仅在全国企业产生了极大的反响，而且在全国班组建设的历史上具有划时代的意义。

第三个历史阶段（2001～2009）

中国加入 WTO，国企登上国际经济舞台

1. 班组建设特点：班组建设和管理开始站在以人为本的战略高度，追求品牌和个性，着力创建工人先锋号及学习型、团队型、创新型、安全型、自我管理型的高效能班组，班组工作更注重科学化、制度化、人文化建设，出现一大批以班

组长姓名命名的团队、班组和流水线，并出现了由班组长创造的班组管理模式。

2. 标志性班组：长春一汽创造了“王洪军轿车钣金快速修复法”、带出一支 200 多人的高技能钣金整修队伍的全国优秀学习型班组王洪军班，东风汽车公司“国华班”，中国航天科技集团公司八院 800 所的“唐建平班组”，江铃汽车集团公司“袁政海班组”等。

3. 班长特质：要适应建立现代企业制度的总体要求，做到工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化；要有很强的市场意识和为客户服务意识；要成为政治强、业务精、懂技术、会管理和具有现代企业意识的企业基层管理者；要会帮班组员工设置职业发展规划，为团队设立愿景；要具有个人魅力和感召力，能够凝聚团队成员朝同一个目标进取；要会运用先进管理模式和先进管理工具，把班组创建成善于创新、富有竞争力的企业细胞，让自己成为知识型、科技型、优秀管理型班组长。

4. 职工追求：开始把做高级技师、首席工人、蓝领精英当成职业追求和人生奋斗的目标，出现了越来越多的以个人名字命名的操作法和创新成果。

5. 时代特色：当工人靠劳动致富成为现实，高级技工、蓝领精英成为高劳动价值、社会希求的人才。

2001 年中国加入 WTO 后，中国企业正式登上国际经济大舞台，班组作为中国企业的基石在企业经济建设中发挥了

重要的作用。与前两个阶段明显不同的是，这个阶段出现了许多由班组长创造的全国优秀的创新班组管理模式。其中著名的班组创新管理模式有：

宝钢梅钢公司的“351”班组建设体系，即通过班组建设，实现提升效益、管理、创新三个指标，增强员工的学习能力、创新产出能力、和谐沟通能力、自主管理能力、团队协作能力五种能力，让班组建设与国际先进的基层管理模式即作业长制的推进工作有机结合。

山东滨州渤海活塞集团和沈阳飞机制造公司班组“创争”活动实行班组“六星级”达标考核，倡导班组确立共同愿景，设定年度“学习、技能、创新、质量、精益、和谐”六个方面的努力目标，着力创建“六星级班组”建设工程。

中国移动广东公司创新班组管理的“活力 100 卓越班组建设”，从一个班组的角度对整个公司层面的 PEM 七大模块进行分解、优化和选择，进而将其塑造成为班组的日常工作规范。使企业所关注和思考的价值观引导、明确目标、战略落地、过程管理、资源配置、测量分析与改进以及班组工作结果七个方面的管理流程利用系统数据不断改进。

海尔集团以班组为单位建设联合舰队式的 SBU 团队，班组升级达标，OEC 管理法，人单合一模式等。

2006 年 8 月 28 日，国资委在人民大会堂召开“创建学习型红旗班组（科室），争做知识型先进职工”表彰推进会，国资委主任李荣融在会上讲道：看企业有没有竞争力，关键要

看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基础，企业的腾飞就是一句空话。如果班组建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。

60年间，班组建设在创新中发展。尽管我们也曾遭受挫折、遇过打击、走过弯路、绕过圈子，但是解放思想、科学发展的方向一直未变。今天，我国无数企业特色班组在改革开放的大潮中百舸争流，百花齐放，满怀信心地走上新的征程。

二、三个阶段三个阶梯

（一）班组政治地位不断提高

60多年来，党和国家领导人始终关心关注班组建设，在视察企业时多次深入到班组与职工面对面谈心交流，尤其近几年，温家宝总理先后三次到井下与班组员工一起吃饺子、话发展、问民情。

近年来，中华全国总工会坚持把班组建设作为一项基础工作常抓不懈，始终围绕党的中心工作加强班组建设。

国务院国有资产监督管理委员会于2009年4月7日下发《关于加强中央企业班组建设的指导意见》文件强调指出：班组是企业从事生产经营活动或管理工作最基层的组织单元，是激发职工活力的细胞，是提升企业管理水平，构建和谐企业的落脚点。

国内许多企业坚持每年召开一次班组表彰大会，总结推广班组管理经验，表彰优秀班组长。

以上所有这些，都充分说明从中央到地方、到企业，越来越高度重视和关心班组建设，让许多优秀的班组员工脱颖而出，有的班组长以班组管理为起点学习管理知识，不断总结经验，走上企业管理层；有的立足岗位、勤奋工作、无私奉献，成为企业、县、市、省、全国的劳动模范；有的参与企业民主管理，敢于进言，代表班组员工走进人民大会堂，参与讨论国家大事，让班组人人之为之骄傲和自豪。

(二) 班组管理水平不断提升

60 多年来，班组管理经验不断推陈出新，班组管理水平不断提升。尤其近 30 年来，班组管理早已从“抓革命、促生产”、“大干快上，力争上游”到“比干劲、比产量、比奉献”再到“学文化、学技术、学管理”，班组管理从由单一型、劳动型、粗放型逐步向技术型、自主型、规范型、精细型、科学型、学习型转变。全国各行各业结合自身特点广泛开展“红旗班组、文明班组、五型班组、四好班组、十佳标杆班组、学习型班组”等一系列创建活动，班组管理经验交流、班组安全经验分享、送技术知识进班组、我为班组发展建言献策等等吸引了班组员工广泛参与，同时班组民主管理、思想政治工作、学习宣传、安全管理等一系列贴近班组的管理制度不断得到完善和丰富。随着中国国门的打开，更多的班组把国外的先进管理经验引入班组，班组管理呈现百花齐放