

现代班组管理创新小书库
XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

现代班组 管理创新实务

XIANDAI BANZUGUANLI CHUANGXIN SHIWU

创新型班组与现代班组长

夏晓凌 卢存岳/编著



红旗出版社

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

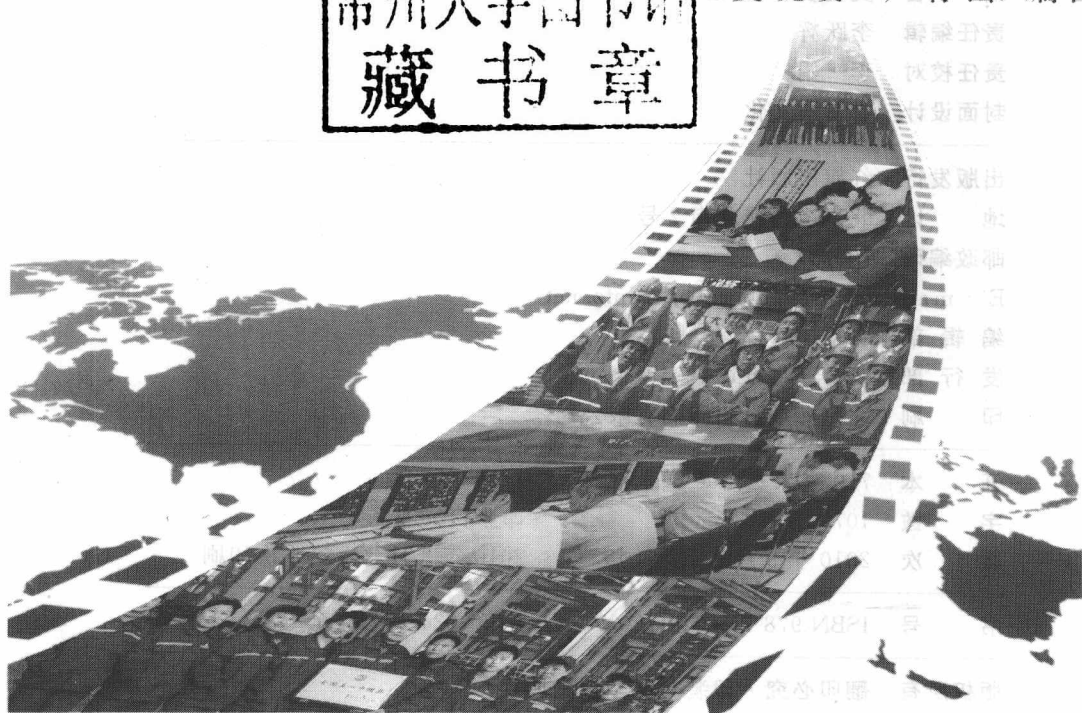
现代班组 管理创新实务

XIANDAI BANZUGUANLI CHUANGXIN SHIWU

创新型班组与现代班组长

常州大学图书馆
藏书章

夏晓凌 卢存岳/编著



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代班组管理创新实务:创新型班组与现代班组长/夏晓凌、卢存岳编著.
—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现… II. ①夏… ②卢… III. ①生产小组—工业企业管理
IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041938 号

现代班组管理创新小书库

书 名 现代班组管理创新实务:创新型班组与现代班组长

编 著 夏晓凌、卢存岳

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技能,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

目 录

第一章 现代班组建设与班组长	1
1.1 新时代赋予班组长的新含义	3
1.1.1 班组是企业挺进市场、获取效益的根基	3
1.1.2 班组是企业强化管理、驾驭竞争、培养人才 的阵地	4
1.1.3 班组长是决定企业竞争胜负的、最基层组织 的“兵头”	5
1.1.4 班组长是现代企业最基层的“将尾”	6
1.2 现代班组长的作用、职责与角色	8
1.2.1 班组长是市场经济条件下企业“兵头”的 创新人	8
1.2.2 班组长是在企业基层实施管理的 开拓者	10
1.2.3 班组长是“头”“尾”共体、承上启下的 特殊角色	13

第二章 怎样成为一名出色的班组长	17
2.1 现代班组长应具备的素质、条件	19
2.1.1 让“肯干多劳”却“甘于不多得”者 当班组长	19
2.1.2 让能潜心挖掘他人之长、善于发挥集体 智慧者当班组长	23
2.1.3 让自知、知人者，善把“兵头”、“将尾” 融为一体者当班组长	25
2.2 怎样成为一名出色的班组长	29
2.2.1 班组长要一身正气、主持正义，热诚公益、 不谋私利	29
2.2.2 班组长要做到生产更优、技术更精、业务 更强	31
2.2.3 班组长要善于协调与上级、与平级、与下属 之间的关系	34
2.2.4 班组长要衔领导之命、行领导之权，成为 班组的主心骨	48
第三章 现代班组长的观念更新	51
3.1 如何为用户创造价值	53
3.1.1 重新审视：我们在做什么？	53
3.1.2 重新思考：我们该怎么做？	55

3.1.3	我们要做到什么程度？	58
3.1.4	学会“反弹琵琶”，开辟思维新径	59
3.2	如何为员工提供机会	65
3.2.1	视员工为社会中坚	65
3.2.2	为员工创公平环境	67
3.2.3	给员工以切实激励	71
3.3	如何为社会创造效益	81
3.3.1	发展生产重任在肩	81
3.3.2	“大力发展生产力”责无旁贷	84
3.3.3	制定典章，保障生产之必需	87
3.3.4	控制成本，为社会创效之关键	92
3.4	如何在班组实现自我	98
3.4.1	审时度势，认定“天生吾才正有用”	98
3.4.2	经受市场竞争的洗礼，创造竞争条件和 竞争优势	100
3.4.3	学会模糊识别，客观、科学地看事物	101
3.4.4	实践模糊计量，公正、准确地评价人	106
第四章	班组创新管理方法	115
4.1	创新及其特点	117
4.1.1	创新的含义	117
4.1.2	企业创新的特点与意义	119

4.2	班组如何开展创新活动	124
4.2.1	班组创新过程分析	124
4.2.2	班组创新活动的组织方法	129
4.2.3	企业员工创造意识的培养方法	132
4.2.4	培养企业员工创造意识的内容和主要 途径	135
4.2.5	企业员工创造性思维的锻炼方法	137
4.2.6	引导班组员工掌握创造技法	143
4.2.7	打牢企业员工从事创造活动的知识基础 ...	155
4.2.8	企业员工创造力的开发	158
4.2.9	员工创新思维方法的训练	161
第五章	经济技术创新工程	173
5.1	经济技术创新工程概述	175
5.1.1	经济技术创新工程的提出背景及意义	175
5.1.2	经济技术创新工程的构筑	177
5.2	企业经济技术工作的要求、原则和内容	179
5.2.1	企业经济技术工作的总体要求	179
5.2.2	企业经济技术工作的具体要求	180
5.2.3	企业经济技术工作的原则	182
5.2.4	企业经济技术创新工程的内容	183

5.3 企业经济技术创新工程中的劳动竞赛与合理化	
建议活动	184
5.3.1 企业“经济技术创新工程”中的劳动	
竞赛	184
5.3.2 企业经济技术创新活动中的合理化建议	
活动	188
5.3.3 班组经济技术创新的方法	191
 第六章 优秀班组长管理创新方法	195
创建“351”管理模型，探索科学班组管理体系	197
优化班组建设，促进企业又好又快发展	209
着力创建“六星级班组”活动	216
让每一个细胞都充满活力	222
不断树立班组建设自主创新的理念	226
会诊班组学习，探索创新之路	237
创建学习型班组的新理念	246

第一章

现代班组建设与 班组长



▲ 全国学习型先进班组——北京医药股份质量监督部

CHUANG XIN XING BAN ZU YU XIAN DAI BAN
ZU ZHANG

◆1.1 新时代赋予班组长的新含义

1.1.1 班组是企业挺进市场、获取效益的根基

在市场经济条件下，企业是以盈利为目的的社会组织。为了在市场获取最大的综合效益，企业必须不断推出更新更好的产品和更优更全的服务，这就使得企业内部的分工愈来愈细微，协作愈来愈广泛。高度精细化分工和高度整体化综合是现代企业最显著的特征。

班组是企业的最基层组织，企业的所有生产任务和服务工作都要经过层层分解落实到班组，只有班组出色完成本职工作并能动地同兄弟班组大力协同，企业才能实现优质、高产、低耗，从而达到企业经营的目标。

从这个意义上讲，班组是企业生命的细胞，企业的生机在很大程度上决定于班组的活力。万丈高楼平地拔起，前程、效益全靠根基——班组在企业中的地位强调到多么重要的程度都不过分。

1.1.2 班组是企业强化管理、驾驭竞争、 培养人才的阵地

市场经济最显著的特征是提倡竞争、鼓励竞争、制造竞争、强化竞争。企业在市场经济时代最核心的任务就是勇于竞争、投身竞争、驾驭竞争并在竞争中取胜。这样，不断提高企业素养、不断增加企业效益和不断积累企业发展后劲就成为企业管理的使命。以最小的投入获取最大的产出，使得人力、物力、财力、精力都得到充分的利用，发挥最大的效用，是完成这个使命的最重要的途径。

企业生产的原料、材料、能源投向班组，企业的仪器、设备、工具在班组中运行，企业的在制品、半成品和产品皆由班组产出。从这个意义上来讲，企业的生产管理、技术管理、工艺管理、质量管理、设备管理、安全管理以及成本管理、经济核算等专项管理都是以班组作为出发点，又以班组作为落脚点并贯穿在班组工作的全过程。因此，企业的各项专业管理都得在班组中得到落实，班组的全面管理能力又在极大程度上体现为企业管理水平。

这样，通过现代企业管理活动，使得班组不但处于生产第一线，成为创造价值的主体，而且成为学习科学文化知识，增长操作技能的场所，同时还成为培养锻炼职工，造就有理想、有道德、有文化、有纪律的集体的熔炉。企业的整