

MINGMING BAIBAI
DANGHAO
BANZUZHANG

看得懂
学得会
用得上

明明白白当好 班组长

赢在企业生产经营管理第一线
全面提升班组长的素质和水平

■ 谢景山 李粤冀 等编著

角色认知

“三基”管理

班组规范化管理

管理技巧

班组沟通

班组培训

压力与应对

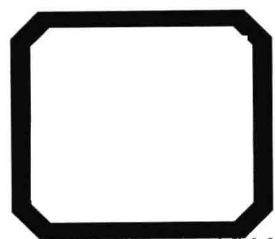
职业卫生与劳动保护

实用文体写作与应用

相关法律法规知识



化学工业出版社



MINGMING BAIBAI
DANGHAO
BANZUZHANG

看得懂
学得会
用得上

明明白白当好 班组长

■ 谢景山 李粤冀 等编著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

明明白白当好班组长 / 谢景山, 李粤冀等编著. —北京:
化学工业出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-122-13541-4

I. 明… II. ①谢…②李… III. 班组管理 IV. F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第026068号

责任编辑: 宋 辉
责任校对: 吴 静

文字编辑: 徐卿华
装帧设计: 史利平

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 三河市延风印装厂
787mm×1092mm 1/16 印张16 字数406千字 2012年5月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 39.80元

版权所有 违者必究

编 委 会

主 任 李立新

副主任 谢景山 李粤冀 李 悦

委 员 李立新 谢景山 孟 军 李 悦

李粤冀 金铁创 石春芳 王艾勤

郝 凤 朱 力 王保忠



企业“企”字，人字当头，做好企业，首先就要做好人的工作，企业员工素质高低直接关系到企业的兴衰成败。像燕山石化这样技术密集、文化独特的国有大型企业，不断加强培训，提高员工素质，打造卓越企业文化，对于国有企业更好地承担政治责任、社会责任和经济责任具有十分重要的作用。

燕山石化公司是中国石化集团公司直属的特大型石油化工联合企业。公司始建于1967年，是我国石化工业的摇篮。多年来始终坚持走内涵发展、特色发展之路，通过技术改造、科技创新，实现了高质量、高水平的发展，取得了令人瞩目的成就，为我国石化工业和经济社会发展做出了突出贡献。

这些成绩的取得得益于公司坚持“以人为本、人才强企”的发展战略，坚持以“员工与企业共同成长、企业与社会和谐发展”的核心价值观；得益于公司坚持把班组建设作为企业的基础建设来抓，坚持把班组长素质提升作为企业“三支人才”队伍建设重要工程来抓。公司现有员工2万人，技能操作人员近1.5万人，班组总数1500个，班组长1800余人。抓好了班组管理，企业管理就有了落脚点；抓好了班组长队伍建设，企业的队伍建设就有了坚实基础。

为了做好班组培训工作，公司教育培训中心加强班组建设科研工作，先后完成“燕山石化公司班组管理规范化研究”、“燕山石化公司工人班组长提高性培训教材开发”、“操作技能型人员继续教育教学教法研究”等科研课题；广泛开展班组长通用能力培训、素质工程教育培训、现场管理培训；分工种举办班组长专题研讨班、拔尖人才研修班、学分银行培训班；组织编写《中国石化班组长培训大纲》、深度参与公司“班组风采”展示大赛组织、定期开展公司班组长论坛活动，为燕山石化打造一支技能精湛、作风过硬、爱岗敬业、勇于创新的优秀班组长队伍积累了丰富的经验。

《明明白白当好班组长》一书，是燕山石化公司教育培训中心班组长培训项目组全体教师多年培训实践的智慧结晶。项目组通过大量的调研选择了班组长迫切需要破解的10个课题，从职场的角度，采用通俗的语言，选择鲜活生动的案例对这些课题进行分析举证，提出了具体的措施与办法，紧贴班组管理实际、紧贴班组长生活实际，可读性、实用性较强。该书的出版必将对规范班组建设，提高班组长的工作能力与技巧提供示范和借鉴作用。

我相信，通过加强班组长培训，以提升班组长综合能力为起点，不断引领技能操作人员素质提高，就一定能够进一步促进企业管理水平和产品质量不断提高，进一步增强员工的整体素质和竞争力，打造精锐工作团队，为企业的科学发展奠定坚实基础！

愿我们一起赢在起跑线上！

燕山石化公司副总经理

李刚



前言

随着经济全球化的不断深入，企业面临着更加激烈的市场、资源、技术、文化和人员的竞争。加强班组建设，强化班组长培训，全面提升班组长的素质与水平是企业立于不败之地的根本。

班组管理是企业管理的基石，是企业核心竞争能力的体现。提高班组工作水平和班组长的管理水平，建设“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”班组，对于企业更好地承担政治责任、社会责任和经济责任具有十分重要的作用。

班组长是企业生产经营管理的第一线，是班组管理的直接指挥者，也是推动“五型”班组建设的关键。班组长的素质和能力直接决定班组建设的成效。做好班组长培训工作，切实提升班组长的知识、技能和综合素质，是企业面临的一项紧迫的任务，也是适应经济全球化竞争的关键所在。

为了推动企业班组建设，为班组长提高自身素质搭建重要平台，我们在不断地研究和培训中，通过大量调研，从制约当前班组建设的诸多问题出发，选择了角色认知、“三基”管理、班组规范化建设等10个课题进行研究，采用通俗的语言，筛选贴切的案例对这些课题进行分析举证，编写了这本书，力求使班组长能够看得进、学得懂、用得上。

本书可作为班组长开展工作的工具书，也可作为班组培训的实用教材。希望本书出版能给企业的班组建设提供一点有益的思路和方法；能给从事班组长培训工作的组织者提供一本贴近企业实际的资料和案例；能给在岗或者即将上岗的班组长提供一些解决问题的技巧和技能。

参加本书编著的有：谢景山、李粤冀、孟军、李悦、金铁创、石春芳、王艾勤、郝凤。在本书成稿过程中得到燕山石化公司李刚副总经理的鼓励与关怀；得到燕山石化公司副总工程师、人力资源部部长李立新的指导和支持；同时燕山石化公司工会、燕山石化公司运行保障中心、燕山石化公司铁路运输部等单位还为我们提供了大量的资料，在此表示衷心的感谢！

尽管愿望很好，但由于编者水平和阅历的限制，书中肯定还有很多问题，恳请广大同行和读者批评指正！

编著者



目录

▶ 模块一

角色认知 ————— 1

班组建设	1
班组长的角色认知	5
职业生涯设计	9

▶ 模块二

“三基”管理 ————— 20

管理理念	20
生产现场管理的改善	26
“三基”管理与生产现场	30
“三基”管理与班组建设	33
班组文化	36

▶ 模块三

班组规范化管理 ————— 47

规范化管理	47
班组规范化管理	49

▶ 模块四

管理技巧 ————— 56

激励技巧	56
构建高效团队	66
开展工作的有效方法	71
时间管理	82
打造高效执行力	87

▶ 模块五	班组沟通	92
	班组沟通——雾里看花	92
	沟通障碍——披荆斩棘	95
	沟通技巧——未雨绸缪	97
	沟通实战——真枪实弹	99
	试试看	104
▶ 模块六	班组培训	110
	班组培训与企业培训	110
	班组长与班组培训	112
	班组培训的内容和方法	113
	班组培训组织与实施	116
	班组培训应注意的问题	118
▶ 模块七	压力与应对	125
	压力与压力源	125
	压力的危害	132
	压力的应对	134
	班组长的职业化心态	140
▶ 模块八	职业卫生与劳动保护	148
	职业卫生知识	148
	劳动保护常识	155
	HSE 管理体系认知	161
▶ 模块九	实用文体写作与应用	168
	常用行政公文的写作方法与应用	168
	常用事务文书的写作方法与应用	177

▶ **模块十**

相关法律法规知识 _____ 189

我国的法律法规体系 189

劳动合同法 194

个人所得税法 200

婚姻法 208

▶ **附 录**

_____ 218

燕山石化公司班组管理手册 218

班组管理综合台帐 228

测试：您的时间管理得好吗 237

压力测试 239

抗压测试 240

《工作场所职业病危害警示标识》图解 241

模块一

角色认知

每个员工在企业中都扮演着各种各样的角色。作为一名班组长，你对自己所扮演的角色了解吗？你知道这个岗位应当担负什么样的职责，应当具备什么样的素质与修养吗？

人生需要成功，成功始于规划，成于行动。只要认清自己的位置，扮演好自己的角色，怀着强烈的成功愿望，忠诚于企业，精心工作，就一定能够走向成功的彼岸。



班组建设



案例1

小王毕业于名牌大学，由于生产技术好，工作两年就被任命为甲班组班长。上任前，车间主任叮嘱小王：你技术一流，年轻有闯劲，一定要尽快熟悉班组管理业务，抓好安全，带好队伍……小王领了任务，走上了班长岗位。上任伊始，他制定了一系列班组管理制度，并带头严格执行。用他的话说，叫作严惩立威，责罚立信。可事与愿违，半年过去了，他所带领的班组业绩依然平平，期间还出了一起安全事故，车间扣了班组每个成员的奖金。在每月车间班组成本竞赛中，班组的业绩也不理想。班组成员士气低落，怨声不断，小王也觉得没有完成领导交给的任务，于是写了辞职报告，到乙班组当一名普通操作工。他认真总结经验，一方面苦学操作技术，苦练技术本领，一丝不苟地干好本职工作，一方面研究班组管理方面的书籍，还仔细留意优秀班组长的“治班之道”，车间也有意识派他参加公司组织的班组长培训班。经过一段时间的思索，他逐步悟到：班组长既要懂技术，还要会管理；既要管事，还要管人。只有把班组的方方面面事情协调好，才能管好事，班组的各项任务才能完成；只有把班组成员的积极性调动起来，才能凝聚大家的智慧，营造和谐班组，创造性完成任务。一年后，他再次被任命为丙组班长，上任后，小王一头扎进班组里向班组成员学习，了解他们的思想，征求他们的意见和建议。通过摸索，小王总结出了“一个坚持、两个结合、三个带头、四个加强”的有效班组管理方法。一个坚持：坚持做到落实规章制度不走样，确保生产装置“安、稳、长、满、优”运行和生产任务及各项经济责任制指标的完成。两个结合：在班组管理上，要结合班组工作实际，做到责任明确；要结合副班学习，抓好业务技术培训和岗位练兵活动，不断提高班组成员的业务素质。三个带头：带头以铁的纪律建“班”，操作规程一丝不苟、安全隐患一点不放、生产指标一点不松、产品质量一分不让；坚持以浓厚的学风建“班”，学习政治定时间、学习技术挤时间、学习业务抢时间、互帮互

学随时间；坚持和谐理念建“班”，工作有困难重点帮、学习有困难专人帮、家庭有困难集体帮、生活有困难互相帮。四个加强：一是加强团结；二是加强思想工作；三是加强岗位练兵；四是加强民主管理。

经过小王的不断努力，该班组发生了巨大变化。不仅经济指标不断提升，人员素质不断提高，小王本人被授予技术能手称号，而班组也光荣地被评为“工人先锋号”。

问题导向

- 班组和班组长的地位和作用有哪些？
- 班组建设的主要内容有哪些？



案例分析

班组长是生产者，但不同于一般的生产者；班组长是管理者，但不同于普通的管理者。优秀的班组长首先应该技术过硬，但是技术过硬的工人并非合格的班组长，其角色转变，必须经过学习和锻炼。

班组长作为最基层的管理者，既要严格管理，更要有情操作。各项措施必须得到班组成员理解，否则小王刚开始出现的处境就在所难免。

班组长作为管理者，必须做到既要管人，又要理事。只有把班组事务沟通协调好，才能担当管理者职责。小王在丙组提出“一个坚持、两个结合、三个带头、四个加强”的管理模式值得班组建设借鉴。

班组长既是管理者，又是被管理者；既是士兵，又是政委。班组长要清醒找准自己的定位，主动完成角色赋予的权利、责任和使命，协调好企业、员工两者的关系，促进班组和谐发展。



读书札记

一、班组与班组建设

班组是企业根据劳动分工、协作、管理的需要，把相同工种、同一工序或相同职能的人员组织在一起从事生产（经营、管理）活动的基本单位。

班组大致可分为：生产班组、辅助班组、职能班组、服务班组。其特点是规模小、管理全、分工细、任务实。班组建设的基本要求是：组织好生产劳动；班组长要懂技术、会管理，能从事一定的技术革新和技术开发；能进行一定范围的经营活动；服务班组要提供优质服务。

班组是企业这个大厦的基石，犹如人体的细胞，是企业最基层的劳动组织，是企业的基础，也是员工每天工作和学习时间相对较多的场所。班组长是基层工作任务的主要指挥者和承担着，他们的肩上承载着管理者、技能操作者等多重责任。

1. 班组与班组长的地位和作用

班组在企业中具有重要的地位和作用，现代化企业的生产经营、民主管理、技术进步等

均要在班组里落实。因此,班组管理的状况影响着企业运营的好坏,每一个班组的精神风貌折射出企业的整体形态。身为企业基层管理的领头兵——班组长既是企业生产管理的基层领导者,又是企业民主管理的关键人物;既要担当企业生产第一线的指挥员,还要做好班组成员的政治思想工作。其重要性更是不容忽视。所以,人们总是这样形容班组长:“是司令,是政委,也是战士!”

2. 班组建设

为了提高班组成员的整体素质,优化班组的生产力配置,充分调动班组成员的积极性和创造性,科学、合理地组织生产,维护安全、洁净的生产环境,保质、保量地完成各项生产任务,必须搞好班组建设。

班组建设必须以企业的生产、建设任务为中心,以企业的条例、规章制度为准则,以建设“四有”(有理想、有道德、有文化、有纪律)的职工队伍为目标,为社会主义物质文明、精神文明和政治文明建设服务。

二、班组建设的特点

1. 群众性

班组每个人都有自己的生产任务,都是生产者,班组管理的职责又都是由班组工人自己承担。因此,班组的管理是工人自己对自己的管理,是群众集体的管理。因此班组建设要充分发扬民主,充分调动每个职工的积极性,使他们自觉地完成班组所承担的生产任务和管理任务。

2. 直接性

班组是企业从事生产活动的最基层组织,班组管理者对被管理者,是面对面的直接管理。同时,管理者又是被管理者,在某一方面是个管理者,在另一方面,又是一个被管理者。班组管理的直接性,容易引起管理者同被管理者之间的直接矛盾,因此,要求班组成员要有强烈的集体荣誉感,要求被管理者自觉服从管理。管理者既要敢于管理,又要讲究方式方法,尽量创造一个团结友爱的工作环境。

3. 多元性

“上边千条线,下边一根针”,企业的各种管理活动最终都要落实到班组,而班组又没有脱产管理人员,因此,班组的主要管理者——班组长是很重要的。这就要求班组长有较好的组织领导能力,要善于调动群众参加管理的积极性,把班组各项管理工作落实到每个人,共同做好各项管理工作。

三、班组建设的主要内容

班组是企业细胞,班组建设是企业基层建设的重要组成部分,是一项综合性和群众性很强的基础建设工作,它包括班组的思想建设、组织建设、民主管理和劳动竞赛。

1. 班组的组织建设

班组的日常生产和行政工作由班长统一指挥,并建立以班长、工会组长为主的班组核心,班组的重大问题应由工会组长召集班组民主会,广泛听取班组成员的意见,最后由班长根据大家讨论结果进行决定。

班长的产生可采取车间(队)任命或班组成员民主选举,也可以先民主推荐,后车间(队)任命。

每届班长任期一般一至二年,期满后,根据工作业绩和考评情况,车间(队)要提出连任或更换的意见,一般情况下,班长要保持相对的稳定,不称职的要及时更换。

要坚持每年通过不同形式轮训班长,提高班长的思想、管理水平,同时要注意培养班长

后备人才。

2. 班组的思想建设

班组思想建设的主要任务：宣传党的路线、方针政策，教育职工热爱本企业，热爱本职工作，努力完成各项生产工作任务；教育职工正确处理长远利益和眼前利益的关系，集体利益和个人利益的关系，全局和局部的关系，树立顾全大局、大公无私的优良品德；教育职工遵章守纪，服从分配，听从指挥，培养大生产意识。

班组思想建设的主要方法：认真组织班组政治学习和政治活动；经常讲评班组好人好事，批评不良倾向，定期召开民主生活会，开展批评与自我批评；经常分析职工思想动态，定期开展家访谈心活动，做好后进职工的帮教工作，做到解决思想问题不出班组；抓好班组生产和劳动竞赛中的宣传鼓动工作；开展争先进，学先进，赶先进活动，充分发挥先进人物、党团员的骨干带头作用。

3. 班组的民主管理

班组的民主管理是在班长领导下，由工会小组长具体组织职工实施。

工会小组长的职责：配合班长抓好班组的思想政治工作；组织职工抓好班组民主管理，开展各种形式的社会主义劳动竞赛；组织班组的业余政治、文化、技术学习和文体活动，开展读书自学活动，协助班长做好班内的生活福利工作；主持召开班组民主生活会，正确开展批评与自我批评；做好本班组新会员的发展工作，按时按数收缴会费。

班组民主管理的主要内容：班组长每月向班组全体成员通报关于工作的计划、总结，组织讨论完成生产、科研、服务的措施、办法，做到生产任务、管理措施、考核奖励等班务公开；能民主讨论制定和落实班组各项规章制度；能民主讨论决定班组奖罚原则、考核办法和奖金分配方案；发动职工开展合理化建议活动，按上级要求上报并根据情况督促实施；民主选举工会小组长，保证工会小组活动有生气。

4. 班组的劳动竞赛

广泛开展班组劳动竞赛，是推动班组建设的重要措施。班组劳动竞赛在车间领导下由工会分会具体组织，以完成班组生产、工作任务为根本目的，以提高班组管理水平为重点，以各项基础资料为依据，赛班组建设的水平，比班组建设的成果。

班组竞赛的主要形式分为红旗班组竞赛、优秀班组长竞赛等。

红旗班组竞赛是以红旗班组条件为依据，通过竞赛促使班组改进队伍思想作风，提高管理水平，更好地完成各项生产、工作任务。竞赛分三档：文明班组、先进班组、红旗班组。按照班组竞赛考核内容和分工，每年检查验收一次，由车间组织检查验收文明班组，推荐先进班组；各厂（院、公司、事业部）组织验收命名先进班组，推荐红旗班组；公司组织验收命名红旗班组。

优秀班组长竞赛以优秀班组长条件为内容，以提高班组长的思想水平、管理水平和工作能力为主要目的，共分两个档次：即先进班组长、优秀班组长。由各车间考核推荐，各厂（院、公司、事业部）验收命名先进班组长，推荐优秀班组长，公司验收命名优秀班组长。

开展以提高产品质量、安全生产、增收节支、降低消耗等为内容的各种形式的小指标劳动竞赛。

班组长的角色认知



案例2

情景1

小刘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，车间领导任命小刘为电工班班长。

小刘平时话不多，好钻研，电工方面的技术问题很少能难得倒他。担任班长后，小刘更加任劳任怨。不管是电气设备检修还是运行线路的维护，每天从早忙到晚，手脚不得闲。

平时他和领导、同事们的话也很少。车间调度会他很少发言，班前会也只是简短几句布置一下任务。私下里和领导、班组成员几乎没有什么来往。班组成员身体不舒服，家里有什么事，情绪有什么波动等问题他很少、也没有时间能注意到。

他认为班长最重要的是以身作则，带头完成各项工作任务。

情景2

经过一层层激烈的角逐，小张终于如愿以偿，成为钳工班班长。

为人严谨的小张认为班组管理的关键应该是制度管理。只要健全班组各项管理制度，严格考核，公平公正，人们自然会心服口服，班组管理也会井井有条。

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。于是，小张一发现违纪现象就绷起脸来，严加训斥。结果，在一个星期之内，班里16名工人被张军训斥了10名，并对3名实施了经济处罚。

这样一来，大家对小张的意见很大，有人见到他就气鼓鼓的。班里以前和小张关系不错的哥们儿，也对他“敬而远之”了，小张成了孤家寡人。

情景3

质检班长周姐是个热心人。班里谁家有个大事小情，她都能照顾得到，哪个身体不舒服，她都像老大姐一样关心照顾。还经常做些好吃的，拿到班上和大家一起分享。和同事朋友相处，她从不计较个人得失，活干在前头，荣誉、奖金拿在后头。论人品，没二话，班长周姐是个好人。

周姐还有一个特点就是：对领导言听计从，领导安排什么，她马上向大家布置什么，自己从没什么想法。一旦大家提出异议，她马上便说：“领导说了，就照这样执行。您照吩咐做了，出了差错领导不会怪您，您如果不照这样做，出了问题您得自己担着。”大家听了觉得有道理，也就不再说什么。如果有了不明白的地方，就不再问她，而是直接请示主管主任，因为大家知道跟她说了也没用，她还得上请示领导。

令周姐苦恼的是：她发现班里有个别人直接跟她“顶牛”，不再服从她的指挥，有什么事也不跟她商量，直接找主任。她的“无能”渐渐被传播开来，以至于其他原本“听话”的下属也开始不拿她当回事了。

情景4

老赵任司机班班长十多年了。由于工作认真负责，待人热情豪爽，和老老少少各级领导的关系都处得不错。

对年轻司机，老赵更是像家长一样关心、照顾，即使他们工作中出现一些纰漏，凭老赵里里外外的关系都能给遮掩过去。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，老赵说一不二，他的话有时比领导还好使。

司机们私下也嘀咕，这司机班也不能没有章程。跟老赵关系好，什么事都好办；把老赵得罪了，领导也得说好话。

问题导向

- 班组长有哪些职责和权益？
- 班组长如何认知和定位自身的角色？



案例分析

小刘不是个称职的班长，倒是个地道的劳模。虽然班组长作为生产最前线的指挥员，有危险、有困难应该冲在最前面。但作为一名基层管理者，班组长的主要职责应该是组织调动班组成员共同完成工作，而不应该自己埋头做业务。否则，即使有三头六臂，也不见得能完成班组工作任务。

小张严格管理本意没错，但工作方法过于简单和生硬，又带有明显“官”的作风。人是有思想、有感情的，不能用对待机器的方法来对待人。管理和被管理者本来就是一对矛盾，稍不注意就会引起不满和对抗。更何况班组长不同于厂长、车间主任，每天必须和工人摸爬滚打在一起。所以，一定要注意管理的方式、方法，让员工感觉您是在帮他，为他好，从而自觉服从管理。

周姐是个好人，但不是个好班长。大家对她的不满和“背叛”是早晚的事。作为一班之长，对班组工作一定要有自己的想法和思路，而不能只做上级的传声筒。唯有如此，才能征得大家的信服。

老赵是典型的哥们义气型的班长。他的工作积极性往往仅来自于谁瞧得起我，谁看重我。工作中凭义气、凭感情用事，缺乏原则性与稳定性。实际上相当于非正式群体的小头目。

一名班组长，要扮演好自己的角色，不是一件容易的事，但也不是一件难事，关键在于是否有角色意识，有了这种角色意识就有了演好角色的前提，余下的就是能力的问题。如果这所有的角色都演好了，他离成功的目标就不远了。



读书札记

一、班组长的角色定位

班组是企业的最基本单位，班组长被称为兵头将尾，是最基本单位的掌门人，因此，班

组长只有认清角色定位，才能在实际工作中发挥自己的作用。

1. 班组长的职责

负责向班组成员传达上级指示精神和工作部署，负责向车间请示汇报班组工作，做到上情下达，下情上传。

负责指挥班组的生产，开好班前班后会，协调工序、岗位、班组之间的关系，及时组织处理生产过程中的问题，确保安全生产。

负责实施班组经济责任制规定的内容，做好对本班组职工的考核工作。

负责检查督促职工严格执行厂规厂纪和车间、班组的各项规章制度，完善考核办法和各项措施。

及时掌握班组人员的思想动态，发动班组骨干做好班组思想政治工作，调动各方面的积极因素。督促和帮助工会组长、团小组长等落实各项管理工作。

2. 班组长的权益

班组生产及各项工作行使统一指挥权。

在紧急情况下，对不属自己职权范围内而又需立即处理、决定的生产、行政方面的问题，有临时处置权，但事后必须立即向车间和有关主管部门报告。

在厂、车间规定的范围内，征得车间同意，班长有制定本班管理制度的权利，有对本班工人工作的调配权。班长对班内职工的病假、事假有一天以内的批准权。

违法乱纪、扰乱工作秩序或在工作上造成后果的职工，班长有权批评教育，扣发奖金，情节严重者，在征得车间同意后有令其停职检查的权利。有建议上级给予行政处分权利。

分配到班组的奖金，班长有权按《班组奖金分配办法》作二次分配。对职工技术业务考核、晋级等工作有权提出建议。

对生产（工作）中严重失职或瞎指挥的行政管理人员，有权提出批评或向上级反映情况，对严重危及设备和人身安全的违章指挥，有权拒绝执行。

班长在任职期间应享受本单位规定的有关经济待遇。

二、班组长角色

马克思社会学的理论告诉人们：角色是和一定社会位置相联系的行为模式，是占有某一位置的个人、团体应有的行为表现。所以，说角色是指个人具有某种职位后的行为身份，体现一个人在组织中的地位，反映了其相应的权利、义务、权力和职责。简单地讲，当某个成员在特定的职业岗位上工作时，便充当着特定的职业角色。角色行为必须遵循组织对其成员所期望的一系列行为规范，组织的正常运作有赖于组织内部的每个成员自觉、出色地履行自己所承担的工作角色，完成自己的角色任务。不同的角色有着不同的行为规范和表现要求。根据以上分析，我们认为班组长应充当下列三种角色。

第一，面对部下应充当代表企业经营者的角色；

第二，面对经营者应充当反映部下呼声的角色；

第三，面对直接上司，应充当部下同时也是参谋助手角色。

这里所说的三个角色，是指作为基层管理者的班组长在接受某一项任务时，必须向三种人负责任：第一就是厂长（经理），从隶属关系来说，班长就代表厂长（经理）完成所分配的任务；第二是车间主任、科长或主管，作为班组长必须全力完成车间主任、科长或主管交办的任务，从隶属关系来说，班组长是由他们任命的，所以完成车间主任、科长或主管交办的任务是向他们负责的具体表现；第三要向组员负责，作为班组长必须代表组员的利益，反映组员的正当要求，解决组员的实际困难。作为班组长只有具备了向三种人负责的精神，通

过自己的创造性工作，把三种人的利益融合在一起，才是班组长应有的立场。

三、当好班组长角色的修炼

1. 面对下属

班组长向部下达工作命令和工作要求，必须让其执行。对于不服从这个命令和工作要求的人必须提醒注意，如果还不服从，则必须予以惩罚。

班组长拥有这种权限，是因为对部来说，他站在代表经营者的立场，向从业人员下达命令和工作要求的权限是根据该从业人员和企业之间签订的劳动合同关系确定的。就是说企业要求从业人员进行一定的工作之后就负有支付相应工资的义务；从业人员完成所交给的工作责任之后，换来了拥有领取合同所规定的工资的权利。

根据这个合同代表经营者直接下达工作命令和工作要求的是班组长。班组长和部下的关系不是个人自己或私人朋友的关系。因此，班组长不可忘记本来应有的立场，不能以个人的利害关系或感情来左右命令和工作要求。

凭感情用事的班组长，在大多数国有企业里普遍存在。这些班组长认为，我之所以能当上班组长是车间主任或科长看重我而提拔的，因此，只能对车间主任或科长负责。这种“哥们义气”的思想，在某些时候，能对工作起一定的作用。有时候还能完成较难的工作任务。但从长远的观点看问题，这种谁提拔我，我就为谁干的工作积极性不会长久。如有一个企业的某个车间主任，在任期间聘任了几个“铁哥们儿”当班组长，工作的确干得很出色，时间一长，车间主任流露出一种得意的感觉，对上级夸夸其谈自己手下的班长如何如何能干。被他聘任的班长也夸夸其谈车间主任会用人。有一年这个车间领导班子因工作调整：车间主任调走了，他聘任的几个班长积极性锐减，而且想辞职不干，结果给工作带来一定的损失。这个例子说明，凭感情用事的班组长，不是一位好班长。当然他领导的组员，也一定会时起时落。所以，在选拔使用班组长时，一定要用德、才、体标准去衡量，去教育。

2. 面对上级

既要站在部下的立场，按照上级命令和工作要求行事，又要发挥好参谋助手作用。班组长天天接触下属，是最理解他们的愿望和情绪的，所以，有必要向上反映下属的愿望和意见，为他们提供最真实、最直接的信息，供他们决策参考。可以说，班组长是连结上级和班组成员的关键人物，是站在两者的连结点上。在企业里，越能向上反映下面的意见，把上头的方针让下面吃透、理解的，越能提高全体员工的工作热情和积极性，越能取得更大的成绩。

3. 面对自己

班组长要扮演好被管理的角色。一些班组长往往有这样的情况：把本班组工作做得很好，然而却与其他部门关系紧张，与其他班组搞不好关系。其原因就是没有演好被管理者的角色，或者说他自己根本就没有意识到自己是一个被管理者，就是说他没有被管理者的角色意识。尤其是重要班组的负责人，这些班组长通常手里有绝活，技术水平较高，因此他们总认为自己功劳最大，最重要，不服管，甚至不服车间主任或科长的管理。其实，这种人就是缺乏角色意识。如果您是一位想成就一番事业的人，如果想把自己的班组打造成一流班组的人，如果想使自己的下属个个都是精兵高手，那么就要培养起自己被管理的意识，扮演好被管理者的角色。只有如此，您才可能是个出色的管理者，您的职业生涯设计才能实现，您的人生道路才会越走越宽。

其次，扮演好被领导者的角色。在实际工作中往往有这样的情况：有的班组长有很好的群众基础，也就是说，不但本部门的人说他好、拥护他，而且周围的人也说他不错。大家提起他都夸他好。可为什么他就是升不到更高一级的管理岗位上呢？也许好人的优点他都有