

世界500强企业培训教材

最新工会干部工作业务能力提升指导丛书



崔生祥 主编



优秀班组长 工作手册

王明哲 编著



中国言实出版社

世界500强企业培训教材
最新工会干部工作业务能力提升指导丛书



崔生祥 主编

优秀班组长 工作手册

王明哲 编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长工作手册 / 王明哲编著.

—北京:中国言实出版社,2007.3

(最新工会干部工作业务能力提升指导丛书,

978-7-80128-888-2/崔生祥主编)

ISBN 978-7-80128-888-2

I. 优...

II. 王...

III. 生产小组 - 工业企业管理 - 手册

IV. F406.6 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 008138 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(编辑部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

刷 北京市彩虹印刷有限责任公司

次 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

规 格 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 107 印张

字 数 1500 千字

定 价 324.00 元(全 15 册) ISBN 978-7-80128-888-2/D · 280

《最新工会干部工作业务能力提升指导丛书》

编委会

主 编：

崔生祥

著名工会领导学专家，全国优秀教师，中国劳动关系学院教授，20多年来一直是全国工会干部培训班和全国大中型企业工会主席培训班的骨干教师，被业界称为“最受欢迎的教师”。

编委会成员：(排名不分先后)

赵映林

江苏省工运研究所研究员，多年从事工运理论教学与研究工作。

朱 超

江苏省总工会干部学校教授，江苏省工运研究所研究员，江苏省总工会干部学校教育长，长期从事工会与劳动关系理论教学及研究工作。

王明哲

管理学博士，中国劳动关系学院教师。曾对数十家企业的班组长进行过工作培训，受到广泛好评。

安尔康

江苏省总工会干部学校副教授，从事工会理论教学与研究工作多年。

何 沿

广东南华工商管理学院工商管理系主任、副教授。20多年来一直从事劳动法、工会法、集体协商与集体合同、劳动争议调解等课题的研究和教学工作。

徐东兴

江苏省总工会干部学校副教授,从事工会理论教学与研究
工作多年。

杨晓智

中国劳动关系学院教师,中国社会科学院管理学博士,长期
从事工会理论教学与研究工作。

宋国华

江苏省总工会干部学校副教授,从事工会理论教学与教务
管理工作多年。

李 劲

广东南华工商管理学院工商管理系副主任、副教授,长期
从事工会、物流管理、安全生产管理等课程的教学和培训
工作,并发表多篇论文。

丁泽英

江苏省总工会干部学校副教授,从事工会理论教学与工
会干部培训工作多年。

黄宏虹

广东省揭阳市总工会副主席、经审会主任,具有丰富的
基层工会工作实践经验。

王 印

医学博士,健康教育专家,北京市东方营养与健康研究
所所长。

倪翠云

医学博士,主任医师,营养健康专家,北京市东方营养
与健康研究所副所长。

写在前面

加强基层工会建设，增强基层工会活力，提高基层工会干部工作能力，进一步促进工会工作创新，是基层工会的一项重点工作，同时也是基层工会的战略任务。实践证明，要想做好基层工会工作，必须提高工会干部的工作能力与自身素质。

为此，我们组织了中华全国总工会和中国劳动关系学院的专家、教授共同编写了本套丛书。书中基本不讲“理论”，只讲如何做好工会工作，以及在工作中应该注意的事项。同时列举了许多经典案例，帮助分析和解决工会工作中的难点、重点问题。有些内容是教师多年在全国工会干部培训班和全国大中型企业工会主席培训班上授课内容的浓缩，并首次进行详细解读，本套丛书对指导基层工会工作，具有很强的科学性、指导性和可操作性。

为使内容更贴近基层、贴近工会干部、贴近工会工作实际，我们还借鉴了许多全国模范职工之家的成功管理制度与工作经验。

本套丛书内容通俗易懂，图文并茂，现查现用。既可作为基层工会干部岗位培训或轮训教材，也可作为工会工作业务指导用书。

由于水平有限，书中错误之处在所难免，恳请广大读者不吝赐教。

编 者

2007年3月于北京



第一章 班组长概述

- 第一节 优秀班组长的产生/1
- 第二节 优秀班组长的地位与作用/4
- 第三节 优秀班组长的职责/6
- 第四节 优秀班组长的权限/7

第二章 优秀班组长的领导艺术

- 第一节 优秀班组长的作风和威信/11
- 第二节 优秀班组长素质建设/18
- 第三节 优秀班组长工作方法/22
- 第四节 优秀班组长的工作方法/27
- 第五节 优秀班组长与时间运筹及家访/36
- 第六节 优秀班组长与厂务公开、班务公开/39

第三章 班组管理工作

- 第一节 班组管理概述/44
- 第二节 班组管理基础工作/47
- 第三节 班组生产、质量和劳动管理/51
- 第四节 班组工具、设备、技术管理/63
- 第五节 班组民主管理与宣传教育工作/68
- 第六节 班组虚拟经营体管理模式/75
- 第七节 班组其他管理/81



第四章 班组劳动保护与安全建设

- 第一节 劳动保护概述/88
- 第二节 危险预知和作业标准化/105
- 第三节 劳动保护方面的相关法律/107
- 第四节 班组安全制度建设/115

第五章 进行班组创新

- 第一节 班组人才创新机制/131
- 第二节 班组工作创新机制/135
- 第三节 班组的创新能力/141
- 第四节 班组创新模式和种类/143
- 第五节 创建学习型班组/152

第六章 工会小组建设

- 第一节 工会小组的作用和职权/155
- 第二节 工会小组长的自身建设/160
- 第三节 工会小组的思想政治工作/166
- 第四节 工会小组的经济技术工作/169
- 第五节 工会小组的经济技术创新工作/172
- 第六节 工会小组的劳动竞赛工作/175
- 第七节 工会小组的劳动保护工作/178
- 第八节 工会小组与“职工小家”建设/180

第一章

班组长概述

第一节 优秀班组长的产生

一、优秀班组长的产生

目前，班组长的产生主要是行政任命、公开招聘和民主选举。

1. 行政任命

产生班组长的传统方式是行政任命，一般由车间主任任命。这种方式有利于车间主任开展工作，其缺点是缺乏群众基础，于是很多企业改变了这种做法。

2. 公开招聘

在实行优化劳动组合和承包责任制的新形势下，运用竞争机制选拔班组长的方式叫公开招聘。

招聘时，厂、车间和班组都有领导和工人代表参加评审。聘任的班组长，一般规定了任期和签定责任状。这种方式能够广开才路，选贤任能，有利于班组长增强责任感。



3. 民主选举

由班组成员选举产生的方式，即民主选举。

全体班组成员实行差额选举后，由车间主任任命生效。这种方式产生的班组长，班组职工大多数拥护，班组长接受群众民主监督的自觉性比较高。

不管采用什么方式，都应该听取和尊重班组成员的意见，对班组长规定一定的任职期限。不能搞终身制，允许连选连任。

二、优秀班组长应具备的条件

班组的当家人叫班组长，在企业的管理中发挥着十分重要的作用。选好班组长，确定班组长的地位，能促使其更好地做好工作。

班组长应该具备的条件，是选好班组长的基础。在《关于适应企业经营机制转换，进一步加强工业企业班组建设的意见》中规定：“提高班组建设水平，关键是选拔和培养具有一定文化程度、年纪较轻、责任心强、技术熟练、会管理、能团结人的职工担任班组长。”

一般情况下，班组长应该具备下列条件：

1. 坚持原则，作风正派，做事公正。
2. 具有组织和指挥能力，能够带领班组完成各项任务，实现班组目标，获取效益。
3. 具有生产经验，懂管理，具有一定的技术和技能。
4. 团结友爱，以身作则，做好班组成员的思想工作。
5. 适应市场经济，勇于开拓创新。
6. 具有高中以上文化程度，精通现代化管理方法、知识。

由于科学技术的不断进步，对班组长条件的要求越来越高，班组长应努力提高素质，适应这种变化。

三、优秀班组长应具备的素质

1. 强烈的事业心、责任感。热爱班组工作，带头遵守组织纪律和执行企业的各项规章制度。

2. 工作态度良好。不好高骛远，努力做好本职工作。

3. 良好的修养。经过不断地学习，提高自身的修养。

4. 心胸开阔，班组长之间应相互支持，团结协作，共同完成车间的目标。对职工应该一视同仁，不能拉帮结派，不要在工作安排、奖金分配、评选评优等方面要阴谋诡计。

5. 良好的文化素质。班组长应具有文化素质，能够准确无误地传达车间的各项方针、政策和指示。

6. 良好的口才。班组长要善于言谈，说话时要掌握要领。

7. 肯钻研，勤动脑，在实践中总结工作经验，带动职工学习业务知识。班组长只有掌握熟练的业务，才能带领职工把任务完成好，才能减少劳动事故的发生率。

四、提高优秀班组长素质的途径

班组长的素质高低，是班组管理的关键。班组长应该做好班组协调工作，敢抓善管。一些班组出现管理不善、纪律松弛、安全隐患多等问题，这与班组长有很大关系。班组长工作时不要当老好人，不要欺上瞒下、放任自流。

1. 一般程序控制

在企业中，班组长起着承上启下的作用，在管理上应编好日勤和夜班的工作程序，从接班点名、班计划、对岗位的抽查与登记，填写当班日志、班后总结等，应有明确的要求和时间，便于车间主任考核，使班组长有序地工作。

2. 领导言传身教



企业的领导干部应多抽出时间深入班组言传身教，培养和发现典型，这样做可以密切干群关系，搞好传帮带工作。

3. 定期讲评

分为民主评议和验收讲评两个方面。一是在每月的民主生活会上由党政工团组长和五大员评议一次班组长的工作；二是由科室、车间主任每个季度对班组的全面工作进行一次检查验收，按照班组“双达标”一体化考核的标准进行讲评，肯定成绩，找出问题，使班组长了解本班组的薄弱环节，明确下面工作的方向。

4. 优化人选

对现有素质，班组长要本着缺啥补啥的原则，通过培训和实践锻炼来提高。要有目的的培养技术业务较强的同志作为班组长的接班人，使他们尽快成熟起来。

第二节 优秀班组长的地位与作用

一、优秀班组长的地位

企业一般由工厂、车间和班组三级组成，实行三级管理制度。班组长是最底层的领导，在班组中具体执行工厂、车间所布置的任务。

班组长作为企业最基层的组织者，不仅要带头遵纪守法，而且需要严格考核，把班组管理好。

班组长在企业中的地位是很重要的，其业绩如何，直接影响企业生产经营活动的状况和经营效益的高低。

二、优秀班组长的作用

在班组建设中，班组长的作用很明显，班组长在班组中应该发挥三个作用。

1. 指挥作用

班组长经常工作在生产第一线，班组的一切工作都是在班组长的安排下进行的。企业具体落实到班组的任务，都需要通过班组长的带领来完成。班组长应该把班组的生计划完成好，在发挥指挥作用时，应注意以下几点：

(1) 认真做好产前的准备工作。

(2) 对生产各个环节进行调度，解决生产过程中出现的产品质量、物资消耗、劳动保护等问题。

(3) 针对生产技术问题，发动职工开展劳动竞赛、合理化建议与技术改进、岗位技术练兵、技术协作等活动，实现优质、高效和低耗生产。

2. 组织管理作用

班组长是班组管理的当家人，企业技术、经济、生产和生活等各项管理都落实到班组，通过班组管理贯彻实施。班组长在管理过程中，应注意：

(1) 完善和落实班组经济责任制，做到责任到人、权限到岗。

(2) 严抓全面质量管理，教育班组职工强化质量第一的意识，严格执行质量管理制度。

(3) 抓好定额的管理、原始记录、凭证、台账和统计等。

(4) 抓好班组现场管理。

(5) 学会从实际出发，促使班组管理科学化、规范化。



3. 带头作用

班组长应该站在班组职工的前面，做职工的排头兵，帮助职工增强风险意识，提高心理承受能力，使广大职工支持拥护企业，投身到工作之中，更好地发挥带头作用。

第三节 优秀班组长的职责

一、职责的确定

职责是为了完成确定的任务所必须履行的义务。班组长在班组中有具体的职务分工，担负着特定的组织领导责任。

班组长的职责是由班组的地位决定的，即本班组在企业内部分工的差异，对班组长的职责范围产生重要的影响。班组长在确定具体的职责范围时，不仅要考虑一般的要求，而且要考虑所在班组的特点。

班组长应围绕主要任务，即班组的的生产计划，有效地组织生产经营活动，保证完成生产经营任务。

二、优秀班组长的基本职责

班组长的职责有下列方面：

1. 组织安排生产

班组是一个生产单位，因此组织安排好生产是班组长的最重要的职责。具体任务包括：贯彻执行作业计划，搞好人力、技术、材料、设备、场地等生产准备和调度工作；严格按照技术标

准和工艺标准搞好生产；及时解决产品质量、物质消耗、工具使用、设备维护和安全生产等在生产过程中出现的问题。

2. 班组管理

(1) 以生产为中心，以基础工作为重点。

(2) 搞好经济核算和原始记录。

(3) 推广应用先进管理方法。

3. 精神文明建设

精神文明建设是班组建设的内容之一，是班组长的职责之一。班组长应组织文化、技术学习，开展劳动竞赛，组织职业道德教育、劳动保护和娱乐健身活动。

需要注意的是，在实际工作中，班组长主要以企业生产经营等方面工作为主。

第四节 优秀班组长的权限

一、优秀班组长的权限

1. 组织指挥和管理本班组的生产经营活动

班组长要正确行使生产指挥与管理权，落实车间主任的生产指令，尊重职工的创新精神，抓好产前、产中和产后三个环节，确保生产负荷饱和。

2. 根据需要调整班组的劳动组织

有权批准职工假期，安排顶班倒休；执行劳动纪律，维护正常秩序。



班组长要正确行使好这项权力，就必须充分挖掘职工的劳动潜能，努力调动职工的劳动积极性，要精心组织。

3. 制定本班组的制度

贯彻企业和车间有关专业管理和民主管理的实施细则；执行岗位责任制和安全生产责任制。

班组长制定本班组的制度，是带有补充、完善、具体化的性质。应该把企业和车间所定制度与本班组的实际情况结合起来。应该力求标准、责任落实，做到考核有据可依。

在制定制度时，要积极听取班组职工的意见，使各项制度建立在民主的基础上。在执行制度的全过程中，班组长应坚持人人平等的原则。

4. 制止违章指挥和作业

对某些领导或者管理部门的违章指挥，班组长应敢于提出正当的理由，通过正常渠道反映，以求问题得到解决。当发现设备运转不正常，某些领导或者管理部门仍强行指挥生产，从而影响产品质量或者威胁班组职工的生命安全时，班组长有权停止运转。对危及设备和人身安全的违章作业，班组长应该加以制止。

5. 向上级提出本班组职工的奖惩建议

(1) 晋级、发放奖金。授予先进荣誉称号和通令嘉奖。班组长要行使好这项职权，一定要实事求是，以事实为依据，既不夸大，也不缩小，要反映真实情况。

(2) 经济处罚方面的降级和一次性罚款，行政处分方面的警告、记过、撤职、留用察看和开除。班组长向上级提出时，要把当事人违章、违纪、违法的事实调查清楚。

6. 推荐优秀职工学习深造、提拔和晋级

班组长在行使推荐权时，要注意：为职工走岗位成才之路创造有利的条件。为人才发展提供机遇，积极推荐人才。对推荐对象的评价，要符合实际表现。

7. 维护职工的合法权益

班组长应注意以下三个方面：要坚持依法维护，熟知有关法规和规章制度，依法说话；有理有据，在弄清事实真相的基础上，向有关领导争取职工的合法权益；敢于抗争，直至依法上诉。

班组长要全心全意为职工服务，不能有私心杂念，不要滥用职权，以权压人。只有这样，班组长才能树立起权威，班组才有凝聚力。

另外，企业的各级领导，也应使班组长名副其实，有职有权。对执行得好的班组长应给予奖励，对执行差的应该批评、惩罚。

班组长了解自己的职责和权限后，应该正确而有效地履行职责和权限，进一步提高思想认识，在工作中做出业绩。

二、责权对等

责权对等，即责任和权力一致。责权对等是领导的一项基本原则。有责任，必须有权；有权，必须负责。有责无权，责大权小，无法承担责任；有权无责，会出现滥用权力的歪风。

责权对等的原则适用于班组长，这是班组长有效地履行职责的基础。班组长在履行职责时，要在实施管理过程中实现分责分权。