

新编基层工会工作学习问答系列丛书

班组长学习问答

——怎样当好班组长

主 编 张兴淮
副主编 宋 震

中国工人出版社



《新编基层工会工作学习问答系列丛书——

班组长学习问答

——怎样当好班组长

主 编 张兴淮

副主编 宋 震

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编基层工会工作学习问答/冯同庆编著. —北京: 中国工人出版社, 2005. 1

ISBN 7-5008-2898-5

I. 基… II. 冯… III. 基层组织—工会工作—中国—问答 IV. D412.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 137316 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-China.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 上海申光电脑排版印刷厂

版 次: 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 850×1168 毫米 1/32

字 数: 145 千字

印 张: 5.625

印 数: 1—5000 册

定 价: 13.50 元

书 号: ISBN 7-5008-2898-5/D·474

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

新疆基层工会工作
学习问答系列丛书

总 编： 冯同庆

副 总 编： 杨诞晏

柏宁湘

策 划： 刘少华

责任编辑： 陈大钢

版面设计： 毛国荣

前 言

随着改革开放的深入发展，我国的经济关系、劳动关系发生了深刻的变化，企业组织形式、经营方式、用工方式、分配方式日益多样化，各种矛盾和利益关系也显得更加复杂，这些前所未有的新情况、新问题向我们提出了严峻的挑战。作为一名新时期的工会干部，作为贯彻落实工会各项工作的组织者、推动者和实践者，如何在继承和发扬原先进行之有效的工作方法的基础上进行探索和创新；如何在新的形势下加强学习、提高自身综合素质和从事工会工作的能力……这些，都是摆在我们面前的新课题，需要我们认真对待。

首先，我们应该对工会目前所处的地位和所要发挥的作用有个清醒的认识。当前，我国正处于改革和发展的关键时期，社会情况发生了复杂而深刻的变化，经济成分和经济利益多样化、社会生活方式多样化、社会组织形式多样化、就业岗位和就业方式多样化日趋明显。在这种情况下，广大工会干部必须从全党、全国、全局的战略高度，充分认识到工会组织作为党联系职工群众的桥梁和纽带以及国家政权的重要社会支柱，工会的地位越来越重要，可供工会干部施展身手的舞台越来越宽广。所以，作为职工合法权益的代表者和维护者，广大工会干部必须进一步增强使命感和责任感，自觉担负起时代赋予我们的神

圣职责，以昂扬的斗志和良好的精神状态，切实做好新形势下的工会工作。

其次，中国加入 WTO 以后，经济要加快发展，关键在于人的综合素质要尽快提升，新时期工人队伍的知识、技能水平也必须不断提高。为此，中华全国总工会适时提出了开展“职工素质工程”的口号，要求各级工会努力提高职工的思想道德素质、法纪法律素质、科学文化素质、职业技能素质以及创造性思维和市场竞争意识。作为“职工素质工程”的组织者和领导者，工会干部更应该多学一点、学早一点、学好一点，尤其是针对目前工会干部年轻化、知识化的状况，若能够熟练地掌握和运用科学的工作方法，在日常的工会工作中必然能起到事半功倍的作用，必然能更好地为职工群众做实事、办好事。

全总在十四大二次执委会全体会议上讨论通过的《中华全国总工会关于进一步加强基层工会工作的决定》中指出：当前和今后一个时期的主要任务是：依法推进工会组建工作，不断扩大工会组织的覆盖面；坚持发展为第一要务，调动职工投身经济建设的积极性和创造性；坚持健全维权机制，建立和谐稳定的社会主义新型劳动关系；坚持服务职工群众，为职工办实事办好事；坚持建设“四有”职工队伍，提高职工队伍整体素质；坚持群众化、民主化、法制化，不断推进自身改革和建设，把基层工会工作提高到一个新水平。

面临新形势、新任务，我们必须清醒地认识到，为了适应形势发展的需要，切实加强基层工会工作，切实提高基层工会干部依法履行基本职责的能力和业务水平，是

当务之急。为此，我们组织中国劳动关系学院、上海市总工会、江苏省总工会、上海工会管理干部学院、江苏省总干校以及其他部分省市工会的同志和专家精心编写了这套丛书。丛书采用问答的体裁，这些问题都来自基层工会第一线，我们在充分听取了基层工会干部的意见和建议后，进行有针对性的回答，以期为基层工会干部解疑释惑，加强丛书的实用性和可操作性。

本丛书共有 12 册，分别从工会有关部门的工作职能、基层工会工作的重点等角度对日常操作中经常遇到的一些问题进行了回答。丛书作者们在编写过程中还参考了大量的当前最新的工运理论研究成果，以使丛书在解答问题方面尽可能有新意，增加其针对性和指导性，故可作为各级工会专兼职干部自学、培训的辅助教材，也可作为基层工会的工具书备用。

如书中有失当和疏漏之处，敬请广大读者见谅。

编 者

2005 年 4 月

目 录

前 言

第一章 新世纪基层班组面临的挑战和机遇

- 1、新世纪班组和职工面临哪些新的挑战? (1)
- 2、经济全球化和市场竞争对基层班组管理提出什么新的要求?
..... (2)
- 3、为什么有的班组管理方法用得很多,但还是出现许多问题?
..... (3)
- 4、怎么解决班组实施“内部划小核算单位”存在的问题?
..... (4)
- 5、为什么有时对职工严格控制效果欠佳? (5)
- 6、市场经济条件下班组可以采取怎样的管理模式? (6)
- 7、影响班组成长发展的关键因素是什么? (6)
- 8、为什么有的班组长背熟了管理原理,班组管理还会出现
问题? (7)
- 9、班组管理存在主要弊端是什么? (10)
- 10、困难企业是否可以搞好班组管理? (11)
- 11、新世纪班组管理出现哪些变化趋势? (12)
- 12、怎样给基层班组工作准确定位? (13)
- 13、如何解决班组管理存在管理方式不新、分配机制不活
的问题? (13)
- 14、如何增强职工的使命感和紧迫感? (15)
- 15、怎样才能体现职工的自身价值? (16)
- 16、如何调动职工的积极性、主动性和创造性? (16)

第二章 怎样当好班组长

- 1、班组长应具备哪些条件? (18)
- 2、怎样产生班组长? (18)
- 3、新世纪对班组长的素质提出哪些新要求? (19)
- 4、班组长应该怎样提高抓住机遇的水平? (20)
- 5、当好班组长怎样更新观念? (20)
- 6、当好班组长先要做好哪三件事? (21)
- 7、如何发挥班组党团小组的作用? (21)
- 8、如何做好民主选举工会小组长工作? (21)
- 9、如何发挥工会小组的作用? (22)
- 10、如何发挥“两长、五大员”的作用? (23)
- 11、班组长如何发挥模范带头作用? (25)
- 12、班组长有哪些职责和权限? (25)
- 13、班组长如何正确履行好职责和行使好权力? (26)
- 14、班组长有哪些角色? (27)
- 15、班组长怎样开展班务公开活动? (29)
- 16、班组怎样加强廉政建设? (31)
- 17、班组怎样加强民主管理? (32)
- 18、如何提高班组长的管理素质? (33)
- 19、班组长决策有哪些作用和原则及方法? (35)
- 20、如何提高班组长的管理能力? (36)

第三章 班组建设和班组管理

- 1、实施现代班组管理的意义和目的是什么? (37)
- 2、现代企业班组建设的目标是什么? (37)
- 3、现代班组管理有哪些基本内容? (38)
- 4、现代班组加强基础管理的要求是什么? (39)
- 5、现代班组管理创新的内容有哪些? (39)

-
- 6、现代班组管理有哪些特征? (40)
- 7、现代班组管理对班组长的管理技能提出哪些新要求?
..... (40)
- 8、班组怎样开展目标管理? (42)
- 9、如何提高班组质量管理创新水平? (43)
- 10、如何提高班组安全管理创新水平? (44)
- 11、如何提高班组成本管理创新水平? (45)
- 12、如何提高班组现场管理创新水平? (46)
- 13、如何加强采购经营班组的的管理? (47)
- 14、如何加强销售班组的的经营管理? (49)
- 15、如何加强班组的能源管理? (50)
- 16、班组如何提高技术开发的的市场化管理? (51)
- 17、如何组织开展劳动保护竞赛? (52)
- 18、如何开展降本增效管理? (53)
- 19、如何加强班组经济核算? (54)
- 20、班组如何增效提速? (55)
- 21、怎样开展班组计算机管理? (56)
- 22、如何把市场搬进企业班组,让每个职工都当家? (57)
- 23、班组为何要推行“虚拟经营体”管理模式?意义何在?
..... (58)
- 24、班组实行“虚拟经营体”管理模式有哪些创新特色? ... (58)
- 25、班组实行“虚拟经营体”管理模式的主体内容有哪些?
..... (59)
- 26、班组实行“虚拟经营体”管理模式有哪些评价方式和实
现形式? (61)
- 27、班组实行“虚拟经营体”管理模式应建立哪些相关制度?
..... (62)
- 28、班组实行“虚拟经营体”管理模式须解决哪些认识问题?
..... (63)

- 29、班组实行“虚拟经营体”管理模式要抓住哪些关键环节？
..... (64)
- 30、目前，探索和推广“虚拟经营体”管理模式在社会产生
怎样的反响？ (65)

第四章 班组创新

- 1、新世纪对职工技能素质提出哪些新的要求？ (66)
- 2、如何提高职工的文化技能素质？ (67)
- 3、如何组织职工开展技能操作比赛、技术练兵和技术比赛？
..... (69)
- 4、如何开展名师带高徒竞赛活动？ (70)
- 5、如何引导职工自学成才？ (71)
- 6、班组工作创新的性质和特点是什么？ (72)
- 7、班组创新有哪些类型？ (72)
- 8、班组观念创新的要求是什么？ (75)
- 9、班组长如何引导职工思维创新？ (75)
- 10、班组长观念创新的内容是什么？ (76)
- 11、班组长创新能力自我开发的要求是什么？ (78)
- 12、如何提高班组的创新能力？ (79)
- 13、提高班组创新能力有哪些法则？ (80)
- 14、班组创新要抓好哪些主要环节？ (81)
- 15、班组创新有哪些主要模式？ (82)
- 16、班组创新有哪些主要技法？ (83)
- 17、班组可开展哪些创新活动？ (87)
- 18、怎样开展群众性经济技术创新活动？ (89)
- 19、如何组织争当工人发明家活动？ (91)
- 20、如何推广职工先进操作法和绝技高招？ (92)
- 21、如何开展“争做知识型（智能型）职工”活动？ (94)
- 22、如何组织职工参加职工优秀发明选拔赛？ (95)

-
- 23、如何开展职工创造发明咨询活动? (95)
 - 24、非公经济企业开展经济技术创新活动有哪些重要意义?
..... (96)
 - 25、非公经济企业开展职工经济技术创新活动应把握的重点
是什么? (97)
 - 26、如何开展职工发明创造活动? (97)
 - 27、如何开展创新成果的推广应用? (99)
 - 28、如何进行创新成果的评价? (100)
 - 29、如何进行创新成果的展示? (101)
 - 30、如何组织职工开展为“科教兴国”和“科教兴市”献一
计活动? (101)
 - 31、如何组织职工开展合理化建议活动? (103)
 - 32、如何组织职工开展技术创新活动? (104)
 - 33、现代企业的职工应具备哪些科技素质? (104)
 - 34、如何加强合理化建议的管理? (106)
 - 35、如何进行自主知识产权保护? (107)

第五章 建立人才动力机制

- 1、如何进行创新人才的培养? (109)
- 2、树立科学发展观和人才观有哪些主要内容? (110)
- 3、怎样建立创新人才分配、奖励和福利机制? (111)
- 4、激励创新人才成长可采取哪些措施? (112)
- 5、如何建立群众性经济技术创新人才激励机制? (112)
- 6、如何建立“业绩积分等级制”? (113)
- 7、企业实施职工年薪制有哪些内容? (115)
- 8、企业实施职工技术入股制和职工重奖制有哪些内容?
..... (115)
- 9、企业班组如何创造良好的学习、工作和创新环境? ... (116)
- 10、班组如何健全协调机制? (118)

-
- 11、班组如何加强荣誉激励? (119)
 - 12、班组如何发挥劳模的榜样引领作用? (120)

第六章 班组长的领导艺术和综合素质

- 1、如何提高班组长的领导艺术? (122)
- 2、怎样提高班组长的人际交往能力? (123)
- 3、如何使班组拥有互相关爱的人际关系? (124)
- 4、怎样理解认识压力产生的六大因素? (125)
- 5、班组如何做好压力管理? (126)
- 6、班组人际关系中最常见的问题有哪些? (127)
- 7、成功把握班组人际关系的六项因素是什么? (128)
- 8、班组长如何提高激励艺术水平? (129)
- 9、班组长如何提高沟通能力? (131)
- 10、班组长如何提高表达能力? (134)
- 11、班组长如何表达职工的信息和要求? (135)

第七章 班组文化和团队建设

- 1、如何推动班组团队基础建设和发展? (137)
- 2、如何提高班组的团队决策能力? (139)
- 3、如何树立班组团队工作作风? (140)
- 4、如何推动班组团队的创新与发展? (140)
- 5、如何培育班组的团队精神? (141)
- 6、如何加强班组文化建设和精神文明建设? (141)

第八章 班组争先创优和班组升级

- 1、如何创建文明班组? (143)
- 2、如何创建模范小家? (144)
- 3、开展“争创学习型组织,争当知识型职工”活动有哪些要求?
..... (145)

4、开展“争创全国职工创新示范岗、争当职工创新能手”有哪些新的要求？	(146)
5、争创上海市劳模集体和市劳模集体(班组)有哪些新的要求？	(147)
6、推荐评选全国劳动模范和和先进工作者有哪些新的要求？	(148)
7、推荐评选全国“五一劳动奖状”、“五一劳动奖章”有哪些新要求？	(150)
8、怎样争创学习型 and 智能型班组？	(151)
9、学习型班组与智能型班组有哪些共同特点？	(152)
10、创建学习型班组有哪五个要求？	(152)
11、学习型班组有哪些特点？	(153)
12、争创智能型班组有哪五点要求？	(154)
13、争创智能型班组要实现哪“三化”？	(155)
14、上海 500 强智能型班组典型示范的特点是什么？	(156)
15、怎样创建上海市红旗班组（职工创新示范岗）？	(157)
16、怎样抓好班组达标升级活动？	(160)
17、怎样做好班组工作总结和宣传？	(162)
主要参考文献	(164)
后 记	(165)

第一章 新世纪基层班组面临的挑战和机遇

1、新世纪班组和职工面临哪些新的挑战？

在新世纪,尤其是我国加入WTO以后,企业班组和职工面临的主要挑战是:

(1) 国际竞争的压力。大量的国际大公司、跨国大公司、零售业大公司进军我国市场,如沃尔玛全面登陆,家乐福曲线入围、麦德龙把店开到中国地图上很远的地方,便利店成为另一市场的“杀手”。这些冲击波不但危及我国的企业,同样危及班组。近年来,我国有的国有企业、非公经济企业、零售业企业通过资产重组、结构调整,在与国际大集团对峙中成长起来,但是有的在最后保护期,将面临一个“生死时差”的选择。

(2) 就业的压力。入世后,我国农业就业人口、机械仪表和汽车工业等行业所需人员减少,仅这3个行业就减少约1000万个就业机会。充分就业是我国宏观经济的四大目标之一,但是一些行业如汽车业的减员,一些产业如工业剩余劳动力增多,中国出现如“农民上岗、工人下岗”、“进城务工人员逐渐比在岗工人多”、“下岗工人高不能攀低不求”的现象,这都给企业在岗或下岗职工就业带来新的挑战。据有关方面调查,下岗和就业仍是中国市民关注的焦点。

(3) 人才的压力。人才紧缺,尤其是高技能人才的匮乏,成为发展我国经济的最大制约因素。创新人才是衡量人才的重要标准,而我国尖端科技人才、创新人才资源薄弱的问题非常突出,知识老化现象异常严重。我国从事科技发展工作的科学家和工程师中有42%的正、副教授和50%的研究员、高级工程师及农艺师退休。在近5年里,将有15万专业技术人员退休,形势十分严峻。

另外，高技能人才严重紧缺。

(4) 职工队伍的压力。“入世”对国内各类企业，特别是对外资企业的人力资源政策、劳动关系及工会地位产生重要影响。跨国公司对华投资的扩大，使其人力资源政策与工人权益的联系以及对国内企业的示范效应愈加明显，促进我国职工队伍进一步变化。职工在不同企业、行业、地区之间的利益差别将继续加大，在高素质管理人才、技术人才的竞争中，原有企业人事管理体制、工资制度面临更大挑战。职工内部的利益差别和要求呈现多样化和复杂化趋势。

(5) 国际化运营能力上的压力。管理人员的知识结构不能完全跟上。当几乎所有的知名的跨国公司都进入中国，意味着一场事关生死的决战正在逼近。决战的规则就是“国际化”，这场决战的内容是“世界级运营”，管理人员的知识结构和能力的交战。中国大部分成功企业都进入了普遍的“二次创业”阶段，承认自己的无知，把自己过去的成功归零，所瓶子中的水倒空，在一个新的起点从头开始，这是“二次创业”的起点，也是为缩小国际化运营能力差距所作的准备。

(6) 掌握核心技术能力上的压力。美国 2003 年申请专利居前十名的公司年申请专利均超过千件，而 2004 年中国进入世界 500 强的 16 家企业的专利拥有量均仅数百项，关键技术更是缺乏。尤其是国际化背景的人才，特别是中高层管理人员、技术研发人员和创新人才匮乏。

(7) 多元文化融合管理上的压力。对来自不同国度，不同文化背景、宗教信仰、生活习惯的职工如何进行有效管理与跨国公司存在差距，这也是个巨大的挑战。

(8) 职工整体素质上的压力。入世以后职工整体素质上面临学习能力、适应能力、竞争能力、创新能力、创业能力的挑战。

2、经济全球化和市场竞争对企业基层班组管理提出什么新的要求？

随着经济全球化和市场竞争的国际化，改变了我国企业所面