

班组长

综合素质提升读本

杜继刚 主编

为班组长提升综合素质
提供系统的理论知识、
方法和实际训练体验



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

班组长综合素质提升读本

主 编 杜继刚

副主编 康汝信 王剑平

参 编 杨斌强 邓 辉 唐文姣 赵玉林 余志翠
王景虹 王 雁 王 卉 韦 霞



机械工业出版社

本书主要内容包括：概述、班组长基本管理理论和管理技能、班组文化建设、班组长应用文知识训练、班组长法律素质的养成及其法律法规知识运用、班组现场管理与7S管理、班组生产过程管理、班组安全管理、班组质量管理、生产资料管理、班组成本管理、拓展训练等。

本书可作为企业班组长的培训教材使用，也可供企业员工阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组长综合素质提升读本/杜继刚主编. —北京：机械工业出版社，2011.6

ISBN 978-7-111-34539-8

I. ①班… II. ①杜… III. ①班组管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第083822号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑：李俊玲 马晋 责任编辑：郎峰 王振国

版式设计：张世琴 责任校对：张玉琴

封面设计：路恩中 责任印制：乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2011年7月第1版第1次印刷

184mm×260mm·13印张·317千字

0001—4000册

标准书号：ISBN 978-7-111-34539-8

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

策划编辑：(010)88379732

社服务中心：(010)88361066

网络服务

销售一部：(010)68326294

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

企业作为社会经济的载体，长期以来为我国经济社会的发展发挥了巨大的作用。21世纪以来，科学技术迅猛发展，经济全球化进程加快，人类进入了知识经济时代，知识化、网络化和全球化成为经济发展的基本趋势。与此同时，我国企业的经营环境也随之发生了深刻的变化：企业不得不面对国内市场国际化、国际竞争全球化、市场波动加速、竞争日趋激烈、更加复杂的内外环境和强大的竞争对手。我国企业求生存、谋发展的唯一出路就是：加强企业管理，创新管理理念，创新管理模式，提升管理水平，使之与国际化并轨。

在企业发展中，企业班组是落实企业生产运营管理、精细化管理和现场管理的落脚点和核心，班组工作的好坏关系到企业管理水平和生产效率的高低，乃至企业的兴衰成败。班组管理是企业管理的基础和支撑，涉及整个企业运营的方方面面，而班组管理水平如何，虽然与企业的管理体系和机制有很大关系，但主要取决于班组长综合素质的高低。

企业面临的内外环境变化对班组管理也提出了严峻的挑战，要迎接这种挑战，班组长必须提升其综合素质。本书正是在这一背景之下编撰而成的，旨在为班组长提升综合素质提供系统的理论知识、方法和实际训练体验。

本书在编写中着重遵循了以下原则：

1. 注重理论、方法体系和知识的系统性。本书的编者大都是长期从事班组管理教学与研究工作的，对本领域的理论、方法有较深刻的理解。本书兼收并蓄国内外教材的精华，在融会贯通的基础上，力求形成比较完整的理论与知识体系。

2. 与学科前沿和企业实际相结合的新颖性。本书吸收了西方企业管理的新理论知识以及7S内容；考核方式的理论与实际结合的创新。

3. 紧密结合企业形势，突出内容的实用性。根据我国企业的实际情况，在内容的编排上既注重理论的系统性，又强调实践的运用，编制了大量的案例分析，并附有现场参观交流和拓展训练，同时聘请企业具有丰富实际经验的员工校稿，突出内容的实用性、可操作性。

本书内容共分十二章。参加本书编写的人员（按章节顺序为序）有：王雁（第一章），杜继刚、邓辉（第二章），康汝信、杨斌强（第三章），王剑平、赵玉林（第四章），王卉、韦霞（第五章），唐文姣（第六章、第十二章），余志翠（第七章、第八章），王景虹（第九章、第十章、第十一章）。由唐文姣统稿。

本书是金川集团有限公司职工培训中心与北京有色金属工业人才中心共同合作开发的班组长培训教材，是集体智慧的结晶，它倾注了职工培训中心和有色金属行业许多人的心血和汗水，在此表示衷心的感谢；同时感谢金川集团有限公司二矿、精炼厂人力资源科相关同志付出了大量的精力和时间审稿；在本书的编写过程中，参考了较多的同类

IV 班组长综合素质提升读本

专著、教材和有关文献资料，在此，一并对有关作者表示衷心的感谢。

在本书编写的过程中，编者尽管都尽了最大的努力，但由于水平所限，仍有不尽如人意之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第一章 概述	1
第二章 班组长基本管理理论和管理技能	14
第三章 班组文化建设	30
第四章 班组长应用文知识训练	39
第五章 班组长法律素质的养成及其法律法规知识运用	63
第六章 班组现场管理与 7S 管理	86
第七章 班组生产过程管理	110
第八章 班组安全管理	128
第九章 班组质量管理	146
第十章 生产资料管理	163
第十一章 班组成本管理	177
第十二章 拓展训练	186
参考文献	199

第一章 概述

学习目标

1. 重点掌握：班组组织结构及班组的特点、班组在企业中的地位与作用、搞好班组建设的途径、班组长的素质。
2. 掌握：班组长的职责、班组长的权限、班组长与班组管理。

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产经营活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业生产经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全部健康，人的身体才有可能健康，才能充满了旺盛的活力和生命力。因此，加强班组管理，抓好班组建设，提高班组长素质，对企业发展有着至关重要的意义。

一、班组与班组建设

（一）班组的组织结构及班组的特点

班组是企业生产经营活动中最基层的组织。班组组合一般是根据企业内部的劳动分工及管理的需要，把有关人员按一定的管理制度组织在一起。

1. 班组的组织结构

现代化生产是社会化程度很高的大生产。几百、几千甚至几万人集中在一个企业内共同劳动，并且随着专业化、机械化、自动化程度的提高，对工艺技术水平的要求、对组织合理化和科学化的要求越来越高。因此，没有科学的分工、紧密的协作、严格的管理就无法组织生产活动。为了合理地组织劳动，科学地管理生产，企业就要在生产第一线建立劳动组织，以便协调人们的共同劳动。

班组就是企业根据劳动分工、协作和管理的需要，按照工艺原则或不同产品（劳务或经营活动）而划分的基本作业单位。它是由同工种职工或性质相近配套协作的不同工种职工组成的，是企业最基层的生产经营单位和管理单位。其组建一般按照以下原则：

（1）生产工艺化原则 生产工艺化原则是指企业集中相同类型的工艺设备和同种技能的工人对不同产品进行相同的工艺加工。他们一般不能完成产品的全部加工工序。这种班组组织的优点是便于班组长进行严格管理和技术指导，便于考核个人的劳动成果，能较快地适应产品更新换代的需要；缺点是每种产品（或零部件）的制造需要经过许多班组，加工路线长，生产周期长，占用资金多，协作关系复杂，容易出差错。

(2) 对象专业化原则 对象专业化原则是指按照生产某种产品或零部件的需要,集中多种生产设备和不同工种的技术工人,对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。它的优点是可以缩短产品加工路线和生产周期,减少在制造产品过程中流动资金的占用量,简化班组之间的协作关系,减少扯皮现象;缺点是工人对生产多品种产品的适应能力差,设备得不到充分利用,班组内部管理复杂。

(3) 混合原则 混合原则是指生产工艺化原则和对象专业化原则相结合。

总之,班组的设置要从企业的实际出发,适应企业内部经营机制转换的需要,要有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益。班组人数的多少,由劳动效率的高低和班组长管理的有效性来决定。

2. 班组的特点

班组的特点表现在以下几个方面:

(1) 班组的结构特点——小 这是班组结构的一个显著特点。一个班组所属职工少则十来人,多则不过几十人至几百人;生产设备少的只有一二台,多的不过十几台;有的只生产一种产品,有的只有一种产品的某几道工序;生产方式比较单一,有的是全组人员从事同一个工种,有的是全组人员从事同一道工序,有的是几个工种或几道工序的简单组合。因此,再大的班组,与企业的车间、工段相比较,无论从哪个角度看,都比较小。

(2) 班组的生产管理特点——细 这是指人物分配细、任务分配细、各种考核细、管理工作细。比如从生产任务的分解、落实过程来看,企业作为一个整体,一项生产任务从企业分解、下达到各车间,各项经济指标的考核对象是车间;车间把经过第一次分解的局部任务,按照每个班组不同的生产职能,再分解成若干个更小的局部任务下达到班组,此时各项经济指标的考核对象是班组。可见,当班组接到这个“小局部任务”时,它要把这个仍然具有综合性的任务分解落实到班组的每个成员,班组各项经济指标的考核对象是职工。所以说,班组的特点是:面向每一个人,把任务落实到人,考核到人,管理到人,因此班组是企业生产管理中最细的一个层次。

(3) 班组的工作特点——全 这是指企业的任何工作都要落实到班组,都要贯彻到班组。例如,生产工作要通过生产组长落实到班组,思想政治工作和工会工作要通过工会组长落实到班组,宣传学习要通过“宣传员”落实到班组,成本核算要通过“经济核算员”落实到班组,安全生产、劳动保护和环境卫生要通过“安全卫生员”落实到班组,企业内部的“减员增效”、奖金分配等都要通过班组长落实到班组等。所以,班组工作是企业全部工作的缩影。

(4) 班组长工作的特点——实 一是指班组长不脱离生产,需要落实各项生产任务;二是指班组长需要解决班组内部许多具体实际问题,特别是企业转制中,劳动用工、工资奖金等涉及职工切身利益的实际问题。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位。在职工中,班组长是“将”,在干部中,班组长又是“兵”。他们是不脱产的“将”,指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、设备、产品、奖金打交道,要了解职工丰富多变的思想,要解决各种形形色色的具体实际问题。比如:在生产中,班组长一方面要有技术,有吃苦精神,用模范行为来当好“兵”的带头人;另一方面,又要在生产劳动第一线指挥全班人,解决好各种管理问题。在平时,妥善处理职工的困难、矛盾纠纷、读书学习,特别是奖金分配等

问题。总之，凡是班组内的问题事无巨细，都要班组长关心，要班组长帮助解决。

（二）班组在企业中的地位与作用

1. 班组在企业中的地位

班组是企业不可或缺的组成部分，在企业生产经营和企业发展中的地位十分重要。从企业生产经营管理的组织结构看，班组是企业组织结构中的最基本元素；从生产经营运行的过程看，班组是企业生产经营运行链条中的一个重要环节；从企业管理工作的角度看，班组是企业管理的基础；从员工成长和个人职业生涯发展的角度看，班组是企业员工获得职业培训、提高岗位工作能力和不断发展的主阵地。班组在企业生产经营和发展中的地位是不能替代的，也是不能忽视的。如果将企业看成一座高楼，班组则是这座高楼的基础支架，班组地位的稳固，直接影响企业发展的稳固。概而言之，在企业经营和发展中，必须重视班组建设，这样才能提高企业的整体素质和综合实力。

2. 班组在企业中的作用

班组在企业生产经营和发展中作用发挥的好坏，以及发挥的程度直接影响企业的生存与发展。

（1）班组是完成企业生产经营任务指标的基本单位和保障 不论是生产型企业还是服务型企业，都有自己的工作目标或任务指标，不管是哪类指标，都必须由大化小，层层分解，最终落实到每个班组。班组的各项指标是企业总指标的构成部分。只有班组的任务指标顺利完成，才能确保实现企业总的任务目标。

（2）班组是落实各项规章制度、实现企业文化建设的基础环节 企业进行生产经营活动，必须建立相应的规章制度，班组是组织落实和引导监管实施的基础环节，只有每个班组都落实到位，企业的各项规章制度才能落到实处。所以要抓好企业制度建设，提高制度的执行力度，必须抓住班组这个最基本的环节。

（3）班组在企业管理中发挥最基础的作用 企业管理具有层次性、类别性，班组是企业管理的最基础层次，也是按工作性质将员工组织起来的最基本的单位。企业管理必须抓好班组这个基础，通过良好的班组管理，提高企业管理素质和水平。

（4）班组是生产流程链条或劳动过程中不可或缺的一环 整个企业的生产经营活动，就是一个产品的制造过程。这个过程有长有短，但是衔接整个流程的是一个一个的班组，每个班组都是其中的一个环节，所以衔接好每一个环节是至关重要的。

（5）班组是进行队伍建设，提高职工素质的基本场所 我国提倡建立学习型企业，鼓励员工在工作中学习，使工作场所成为学习场所。而员工的工作场所主要在班组内，因此班组和岗位成为员工提高素质、发展职业生涯的基本场所。

（6）班组是激发创意、解决问题的团队 班组能够产生创意和创造力，因为创意来源于实践。班组直接从事生产，会经常遇到实际问题，这是激发创意的基础。如果班组在工作中都能用创新的思维去处理工作中的问题，就会不断激发员工的工作热情，使班组生机勃勃，充满活力。

（三）班组建设的重要性

班组建设是通过一定的组织方式和活动形式，依靠班组自身的努力，全面提高其政治、

文化、业务、技术素质，以增强企业活力的一项基础性工作。

班组建设是一项大的系统工程，是社会科学和自然科学的综合体，既涉及行政部门又涉及党群组织。班组既是企业组织生产经营活动的基本单位，又是“三个文明”建设的“前沿阵地”，是企业一切工作的立足点，是企业活力的源泉。只有把班组工作抓好，才能强化劳动纪律，培养良好的职业道德，推进技术和管理现代化，企业才能稳步发展。只有班组充满生机，企业才会有活力和后劲，才能激发广大职工的积极性和创造力。

（四）搞好班组建设的途径

当前，企业的班组建设和管理的发展很不平衡，不少企业单位对班组建设的重要性缺乏应有的认识，看不到搞好班组建设给生产经营带来的效果。在当前社会主义市场经济条件下，企业面临的竞争形势非常严峻，加强班组建设和管理变得十分必要和紧迫。

1. 完善班组各项管理制度

班组建设重在打基础，健全各项规章制度，搞好民主管理，发挥职工主人翁作用，使班组工作标准化、规范化、制度化。主要应做好以下几点：

1）选配好政治、业务素质高，有一定组织能力的班组长和工会小组长，制定各自的工作职责，健全岗位责任制和岗位操作法，明确班组长负责制，形成以班组长为核心的班组集体领导管理体系。

2）开展班组达标升级竞赛，评选优秀班组和优秀班组长；开展合格班组、先进班组、优秀班组评选活动，制定“三组”考核标准以及评选办法。每年召开班组建设成果发布会，总结交流经验，表彰先进，树立典型。

3）建立必要的规章制度。没有规矩，不成方圆，没有制度，职工行为也不可能规范。班组要制定各项管理制度，如质量管理制度、目标管理制度、考勤制度等，明确班组内的工作职责、任务、作业程序等，形成制度，颁布执行，且要做到月有考核、季有初评、年有总结，并将考核成绩作为评选先进班组的依据。整套制度的建立健全，就会逐步使工作内容指标化、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。

4）开展民主评议活动，推进班组自主管理和民主管理。民主评议是民主管理的重要内容。发动班组人员围绕生产、经营、管理、服务等深入开展合理化建议活动，为班组建设献计献策，主动改进工作方法。开展民主评议活动，体现班组人员自我教育、自我控制、自我完善的主人翁精神。

2. 培养、提高班组长素质

班组长是企业从事生产经营活动的直接组织者，是生产经营现场的直接管理者，是企业三个文明建设的前线指挥员。班组长所处的地位和担负的责任，客观上要求他们必须具备相应的思想道德和业务素质。实践证明，班组长素质的高低直接影响班组工作的好坏。为了提高班组长素质，充分发挥他们的作用，首先应让其参加劳动部门轮训班组长的培训活动，取得班组长资格证，然后让班组长在实践中锻炼提高，增长才干。在复杂的实际工作中，帮助他们总结经验教训，提高自己的领导水平和工作能力，这样才能扬长避短，扩大视野，充分发挥班组长在班组建设中的作用。

3. 加强班组职业道德建设

班组职业道德是班组及其职工在生产经营活动中应遵循的行为规范的总和。班组职业道

德建设，就是以班组每个人为人民服务的思想、信念为核心形成的自我约束机制。运用这一机制规范职工的行为，调节班组与职工之间、各部门之间以及企业和社会之间的关系。班组职业道德建设要以其说服力和劝导力去提高职工的思想认识水平和道德觉悟水平，正确处理好国家利益、集体利益和个人利益三者的关系，把个人利益与企业利益结合起来，使职工爱岗敬业，养成讲究职业道德的良好行为，使班组最终成为一个具有团结协作精神、学习能力强、操作技能水平高、质量服务意识强和完成生产任务好的先进团队。

4. 加强班组思想政治工作

班组是企业的基础，党的路线、方针、政策都要通过班组落实到职工群众中去。职工的各种思想、观点、立场问题也会在班组中反映出来。加强班组思想政治工作，对调动职工积极性，增强职工主人翁责任感，促进“三个文明”建设具有重要意义。同时，班组思想政治工作要以完成生产经营任务、提高经济效益为中心，紧密结合班组实际来开展，使班组思想政治工作有明确的方向、丰富的内容。

在实际工作中，要以坚持政治学习制度为突破口，以开展谈心活动为重点，使班组思想政治工作逐步得以加强和完善。这需要职工经历一个由不自觉到自觉的过程。在这个转变过程中又要解决一些具体的矛盾和问题：一是要端正学习态度，培养学习兴趣，逐步养成学习习惯；二是要解决工学矛盾，落实学习时间；三是要选好学习内容，作好安排。班组学习的内容要联系实际，由浅入深；学习方法最好是读议结合、民主讨论，互相启发。

谈心活动是职工自我教育的好形式，是班组思想政治工作常用的方法。班组是企业的缩影，信息来源广，人员思想活跃，各种思想观念交叉，碰撞不断出现，是非矛盾时有发生，处理不好会妨碍团结、影响生产。解决这些矛盾，运用谈心的方法能取得较好的效果。谈心活动的开展，可疏通思想、增进感情，可逐步形成关系和谐、工作协调、互相帮助、奋发向上的良好精神面貌。

5. 增强班组管理的科学性

班组作为企业最基层的管理单位，其工作由党、政、工、团等多部门布置。多层领导、多级管理容易造成工作混乱现象。因此，要理顺各自关系，形成齐抓共管的科学体系，明确工作总目标，把各方面的力量都调动起来、协调起来，使大家各司其职，扩大工作面，把各项工作任务逐步分解，主要应抓好以下两点：

(1) 坚持改革，不断完善班组生产经营管理目标 班组是实现生产经营管理目标的一个主体，落实生产经营管理目标必须从班组抓起，将总体目标层层分解，落实到班组和个人，形成“人人头上有指标，千斤重担众人挑”的局面，从而调动全体职工的积极性和创造性，促进企业各项任务目标的完成。

(2) 抓好班组综合考核工作 在不断完善班组综合考核工作的基础上，进一步明确和正确处理好班组的责、权、利关系；在班组实行综合考核工作，以改变在分配问题上的企业内部班组和个人之间平均主义的问题，增强职工主人翁责任感，提高企业生产经营管理水平。

6. 推行现代化管理方法

大力推行现代化管理方法，为企业管理现代化奠定基础。企业管理现代化的基础在班组，要实现企业管理现代化，必须做好班组各项基础工作。

首先是推行全面质量管理。通过质量管理活动，逐步使生产经营的组织、计划、控制、

管理走向科学化。为了搞好班组质量管理工作,首先应从教育入手,提高思想认识,强化班组成员的质量服务意识;其次是要制定质量服务考核标准,用严格的标准来分析和判断职工的工作质量。

其次是推行目标管理。在班组推行目标管理,将年度的工作方针、目标、时间、负责人等用表格形式列出,落实到具体的人员,这样不仅可以保证总体目标的贯彻和落实,且有利于工作的检查和考核,保证了工作按计划、有目的地进行。

再次是推行安全系统工程。为了改变安全生产的落后面貌,使安全生产适应现代化建设的需要,应在班组推行安全系统工程,使班组安全管理由过去的事后分析、处理,发展到事前的预测、控制,从而大大提高安全生产水平。

二、班组长

班组长是指生产现场、直接管辖生产作业员工并对其生产结果负责的人。其管理控制的幅度因公司及行业区别有所不同,而其称谓也有所不同,有组长、班长、领班等。班组长一般经过民主选聘方式产生。班组长的工作是对将生产资源投入以生产出成品过程的管理,即对现场的作业人员、材料、设备、作业方法、生产环境直接指挥和监督,以达到企业的各项管理目标。

班组长既是企业执行力的基石,又是基石的修筑者。班组长位于企业基层,是班组的核心理心,处于“兵头将尾”的地位,起着“承上启下”的作用。

(一) 班组长在企业中的地位和作用

班组长是企业生产管理的直接指挥者和组织者,也是企业中最基层的负责人。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动,即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性,团结协作,合理地组织人力、物力,充分地利用各方面信息,使班组生产均衡有效地进行、产生“1+1>2”的效应,最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

1) 班组长影响着企业生产决策的实施。在实际工作中,经营层的决策做得再好,如果没有班组长的有力支持和密切配合,没有一批得力的班组长来组织开展工作,那么经营层的政策就很难落实。

2) 班组长既是技术骨干,又是业务上的多面能手。班组长就是普通员工的榜样。

3) 班组长既是承上启下的桥梁,又是员工联系领导的纽带。班组长在工作中要做到公正、公平、公道,下属最怕不公,不公导致消极、离心,公则赢得人心,管理要公平、公正地对待每个人,诸如分配、奖罚等问题,切忌亲我者近、疏我者远之、拉小圈子。

具备以上条件,员工才能感觉你像个领导,跟你干没错,于是你有了号召力和威信,员工才会立足本职埋头苦干,积极探索,锐意创新,展现主人翁风采,通过辛勤的劳动为企业明天的辉煌作出更大的贡献。

(二) 班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍,班组长综合素质的高低决定着企业的政策能

否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。

班组长的职责主要包括：

1. 劳务管理

人员的调配、排班、考勤管理、员工的情绪管理、新进员工的技术培训以及安全操作、生产现场的卫生、班组的建设等都属于劳务管理。

2. 生产管理

生产管理职责包括现场作业、产品质量、生产效率、生产成本、安全管理等。

(1) 提高产品质量 质量关系到市场和客户，班组长要领导员工为按时按量地生产高质量的产品而努力。

(2) 提高生产效率 提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘员工的生产积极性、改进操作方法和管理流程，生产出更多更好的高质量的产品。

(3) 降低生产成本 降低生产成本包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等。

(4) 防止工伤和重大事故 安全是企业生存的永恒主题，班组安全又是企业安全生产的基础。各种安全管理的成果最终要在班组中实现。班组长一定要坚持安全第一的原则，必须具有能及时发现、纠正生产工作中出现问题的能力，严格履行安全职责，做到防患于未然。班组长必须抓好现场管理，科学地组织生产，要做到“眼勤、嘴勤、腿勤”，对问题一抓到底不留死角，不能麻木不仁、视而不见，要积极扫除现场管理的“盲区”；必须做到狠抓“三违”不手软，严要求、严管理、赏罚分明；必须做到“居安思危”。要确实把安全常识贯穿于生产的全过程，只有这样安全生产才不会成为一句空话，安全生产才有保障。

3. 辅助上级

班组长应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋和助手。目前，不少班组长仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

(三) 班组长的权限

(1) 生产、组织指挥权 在保证完成企业统一下达的生产作业计划的前提下，根据实际情况协调组织班组生产工作。

(2) 完善制度权 制定管理实施细则，落实各种工作制度和责任制度。

(3) 成员推荐权 在不违背组织要求的前提下，有权推荐本班组的优秀职工学习深造、提拔和晋级。

(4) 抵制违章权 有权制止违章操作、拒绝违章指挥。

(5) 奖金分配权 根据企业有关规定，班组长可以根据实际情况对班组奖金进行分配。

(6) 维护权益权 有权维护班组职工的合法权益。

(四) 班组长的素质

班组长职业素质一般是指班组长通过学校教育、职业实践和自我修养等途径逐渐形成的，在职业活动中发挥重要作用的内在的基本品质。它包括思想道德素质、文化素质、专业

素质、管理技能素质及身体和心理素质五个方面。班组长的素质是班组长应具备的品质、能力的总称。班组长是企业与生产员工的主要沟通桥梁，企业班组长素质的高低，将直接影响企业生产经营效率和质量。

班组长的素质不仅直接关系到班组成员的思想、技术、管理素质的提高，而且决定着整个班组工作的成效，决定着班组是否有旺盛的活力和坚强的战斗力。因此，为了更好地加强班组管理，提升企业管理水平，班组长不仅要在社会实践中不断提高自己的业务能力，而且要自觉地通过各种途径加强学习，努力提高职业素养，适应企业发展及岗位工作的需要。

1. 思想道德素质

(1) 要有强烈的事业心，高度的工作责任心 只有坚定地树立起搞好班组工作的事业心，才能增强责任心，认真搞好班组工作。一个人能不能做出成绩有两点不可少，一是能力，二是干劲。一个有能力的班组长如果对班组工作缺乏工作热情和干劲，是搞不好工作的。具体而言，班组长要做到：对待本职工作要忠于职守、认真尽责、勤奋刻苦、不懈努力。

忠于职守指的是工作责任心，就是忠实地履行岗位职责，执行岗位规范，在任何时候、任何情况下，都能坚守岗位。

认真尽责指的是工作态度，即干工作要精力集中，一丝不苟，专心致志。现代化大生产和大流通是一个严密的系统，其中每一个环节都有严格和精确的技术要求及操作规范，班组长必须做到在岗一分钟，尽责六十秒。

勤奋刻苦指的是工作精神，即能经受各种艰难困苦，拼搏向上，有所作为。

不懈努力指的是在工作中有勇气、有能力去克服各种难题，经得住挫折和失败的考验。

(2) 思想作风要好，要做到坚持原则不含糊 班组好比“小社会”，社会上的各种思想、言论和行为，都会在班组有所反映。针对这种情况，班组长一定要坚持原则，敢抓敢管，扶正祛邪。要做到：一是作风民主不粗鲁。遇事要多和群众商量，注意听取群众各种意见，善于自我批评。班组长作风越民主，组员关系越和睦，生产积极性越高。二是平等待人不特殊。班组长在工作中应注意“亲”与“疏”、做到平等待人，不搞亲此疏彼。三是热情真诚不冷漠。班组长要做到“了解人、尊重人、信任人”。班组长要做到熟知班组成员的性格、脾气、特长、能力、爱好，开展工作才能得心应手。

(3) 刻苦钻研业务 班组长对本职工作要业务纯熟，精益求精，力求使自己的技能不断提高，使自己的工作成果尽善尽美，并不断有所进步，有所创新，成为技术和能力一流的带头人。

(4) 要有“事事以身作则、处处率先垂范”的精神 班组长只有事事以身作则，身先士卒，把方便让给别人，把困难留给自己，吃苦在前，有危险冲在前，才能带领班组职工完成各项工作任务。

2. 文化素质

文化素质主要指班组长应具备的文化知识水平。班组长起码要具备高中以上的文化水平，并且在此基础上，通过培训、自学、深造，努力达到大专以上的文化水平。

班组长应具备创新学习能力。学习是提高班组长素质和能力的有效途径，作为班组长应主动学习，钻研业务，提高专业技能，更新知识结构并结合工作实践加以运用。

3. 专业素质

1) 具有一定的职业能力,是本企业本岗位的技术能手。企业的性质、岗位不同,对职业能力的要求不同。技术性强、安全系数要求高的企业,班组长的职业能力应在技师以上,不需要设立技师岗位的,应具有高级工的职业能力。

2) 具有助理企业培训师的能力,能有效地设计、制定班组员工的培训计划或进行岗位培训。

3) 要能熟练地掌握生产基本操作技能;熟悉本班组产品各工序的技术标准、工艺流程、操作要领和检测方法;对生产过程中出现的一般性的技术质量问题,有组织处理的能力;对本班组的设备和工具,懂性能、能操作、会保养;善于学习和掌握新设备、新技术、新工艺,是生产技术上的多面手。

4) 要有对台账,原始记录的汇总、分析能力。班组长要能够通过对原始数据的记录、积累、分析,发现问题,找出原因,然后加以解决。

4. 管理技能素质

管理技能素质主要是指班组长应具备管理班组的工作能力。班组长作为“兵头将尾”,需要具备相应的管理素质和技能素质,以便能够及时带领班组成员完成上层组织的工作目标,提高基层工作的效率和绩效,进而拉动企业系统工作目标的实现。为此,班组长应具备以下管理素质和能力。

(1) 班组长应具备大局整体意识 班组长相对于班组成员来说所承担的职责多,获得的信息资源多,接到的任务指令多,这“三多”决定着班组长应具有大局整体意识,有为整体利益而牺牲局部利益的胆识和勇气;同时,应掌控班组成员的从业心态和价值观,做好班组成员的思想政治工作,晓之以理,动之以情,但切忌带有哥们义气和看人下菜碟的心理;班组长的理念和行为方式将在潜移默化中影响整个班组的状态和风格,凡事以身作则、率先垂范;作为班组长应带好头、收好尾,为上层组织解决问题的同时,上层组织才会给班组长以更大的发展空间,给班组成员带来更多的利益。

(2) 班组长应具备有效沟通与交流的能力 沟通与交流是多向的、全方位的,有与上级的沟通与交流、有班组长之间的沟通与交流、有与班组成员的沟通与交流等。有效的沟通与交流能为班组营造良好的外部和内部环境。班组长在沟通与交流过程中应掌握灵活的方式和方法,不能为沟通而沟通,应在日常工作中培养有效沟通的能力,重视培养自己的语言沟通表达能力和文字交流能力。接受上层组织下达指令前可通过沟通和交流来表明自己的观点,执行任务时应做好相应的信息沟通和交流,完成任务后应及时进行相应的信息反馈,需要上层组织给予匹配资源时应提前沟通和交流。

(3) 班组长应具备高效执行能力 缺少执行能力的班组长不是合格的班组长,迟早会被淘汰出局。执行决策不是人云亦云,而需融入自己的创新思维:在执行工作任务时应缜密思考,找出高效率执行任务的最快捷路径;在执行的过程中应有时间概念和效率理念,应策划出有效的方式和方法;遇到问题和困难时应找方法,而不是找借口来为自己开脱责任。高效执行力应以结果导向思维,不讲客观、不找借口,只求结果、只讲办法,需知上层组织的期望值是结果,而不是完不成任务的各种理由和借口,过程的组织、协调、控制是班组长的本职工作,过程的付出和努力只是为达到结果所应该做的工作;无条件地完成上层组织的指令,高效率地向上层组织交出满意的结果是班组长的职责。

(4) 班组长应具备匹配资源能力 班组长在班组范围内具有匹配资源的权限, 资源包括人力资源、物料资源和管理控制资源等, 其中, 人力资源是最活跃的生产力。在安排工作任务时, 不能过于随意, 应针对具体的工作任务和作业指令安排合适的班组成员去高效完成, 在此过程中应重视安全提醒制和安全互保制等规章制度的有效运作。班组工作被动往往是由于班组长在匹配各种资源时不适宜导致的, 班组长应在实践过程中不断吸取教训、积累经验, 提高匹配资源的能力, 提升班组工作效率。

(5) 班组长应具备细节管理能力 班组是企业生产运营的最小单位, 班组长应重视细节化管理。细节决定成败, 班组长应培养自己的观察能力和预知能力, 通过换位思考和细节化控制, 将班组基础管理工作做细、做实和做好; 从精细处营造班组的个性化精神, 推行“7S”现场管理模式和班组附加值(即班组的工作目标值一定要超出上层组织的期望值)工作法, 使班组的日常化管理逐步走向标准化和规范化; 班组长应细化分解落实责任, 实施责任追究制和定期总结制, 以形成班组日常工作事事有人管、人人有责任的氛围; 凡事应形成“闭环”管理控制的思想, 即有标准目标、有过程实施管理、有结果评价、有考核分析、有总结改进。

(6) 班组长应具备持续改进能力 持续改进是班组工作的永恒课题, 班组工作的活力很大程度上取决于班组的持续改进工作; 班组长自身应具有持续改进能力, 养成对已完成的工作进行反思的习惯, 通过自己的思考, 得出改进方法或改进思路, 为以后提高工作效率提供条件; 不能凡事得过且过, 做过之后没有思考和总结。在改进时可通过班组成员研讨的方式进行, 充分运用头脑风暴法来激活班组成员的潜在能力, 为实施整体改进活动提供有力的智力资源。

(7) 班组长应具备追求卓越的素质 班组长应把自己的工作目标和价值实现目标定得高一些, 以便激励自己不断超越自我, 不断寻求新的突破, 不断赢得更大的价值展示平台; 工作是给自己干的, 你为企业创造价值的同时企业才会回报你价值, 你为公司创造利润时公司才会给你更多的机会和空间; 学会用心积累经验, 学会用心掌握技能, 学会用心改正弱点, 不断培养自己的卓越品质和卓越风格, 用想象思维为自己的未来进行策划和思考, 在实践中不断总结提高。

(8) 班组长应具备做思想工作的能力 班组成员由于年龄、文化、性格、能力等方面的差异, 工作表现也不尽相同, 这就要求班组长既要会管生产, 又要会管思想, 把思想工作渗透到班组管理的各项工作中, 化解班组成员之间的各种矛盾, 调动班组成员的积极性。

5. 心理素质

班组长要有良好健康的心理素质, 有乐观向上的心态, 有强烈的事业心、荣誉感和成就感, 能正常发挥自己的创造性, 具备坚韧不拔、顽强拼搏的精神。班组长还要有较强的抗打击能力, 也就是面对困难的承受力要强。在生产一线的班组长, 最需要正视困难和解决困难的信心和勇气。比如, 每次航班延误时, 运输管理候机室的候机员必须坚守岗位, 做到不恐惧, 不恼火, 而且热情地为旅客服务。

三、班组长与班组管理

班组是企业的一个细胞, 一个群体, 一个最基层的组织, 是企业决策的执行者, 也是为

企业决策提供信息、依据的重要来源，因此一个班组的管理方式、组织行为、团队精神直接影响企业的组织结构和发展趋势。拥有精明强干、高效率、高水平的基层组织，企业才能蒸蒸日上，不可战胜。班组管理中最重要的是在班组中形成积极、向上、和谐的良好氛围，并让组员在和谐的氛围中逐步树立正确的人生观，形成良好的工作习惯和工作作风。一个班组如何管理才能达到高水平、高效率，才能具有凝聚力、向心力，班组长起着关键作用。

班组长要搞好班组管理，首先要抓住管理的要点，熟练运用各种管理技术方法，把先进的管理理念转化为自己的管理行为。

（一）加强员工的政治思想培养，使他们树立正确的人生观、价值观

要立足培养员工的向心力，让员工认清当前的社会形势，产生紧迫感，从而达到自身激励，同时要让员工了解企业的创业动机、使命、责任和目标。鼓励员工不断地努力工作，相互学习，树立正确的价值观，提高班组的政治思想素质。班组长要经常找员工谈心，了解他们的思想动态，指导他们努力钻研业务，帮助他们提高业务技能，敦促他们认真干好本职工作。

（二）要知人、容人、用人

知人：了解人、理解人、尊重人，不但知人之表，更要知人之潜力；容人：创造宽松环境，使人心情舒畅，不求全责备，允许改进自律；用人：为每个员工提供施展才能的舞台，创造学习、发展、升迁的机会。

（三）注重人才的开发与培养

在班组管理中积极营造尊重人才的氛围和环境，根据班组成员的技术特长，有针对性地开展工作的。同时，不断培养员工对工作的兴趣，鼓励他们不断学习，提高个人素质，在班组中形成人才脱颖而出、人尽其才的良好机制，增强班组的综合素质。

（四）注重工作多样性和丰富性

打破员工岗位固定化和单一专长化模式，适时调换员工工作岗位和地点或建立工作小组制，使员工做到一专多能或全能发展，保持员工工作热情，使工作具有新鲜感和挑战性，同时大力开展制度化的合理化建议活动，从中发现人才。

（五）加强班组内部信息交流，促进资讯共享，鼓励员工参与管理

在班组中积极设立班委会，充分调动党员、团员的积极性，发挥党员、团员的先锋模范作用，发挥每一个员工的主观能动性，使他们积极参与班组管理，成为班组的参与者，相互促进，相互配合，相互信任，相互监督，同时采取多种形式（如聊天、谈心、座谈会等），及时了解和掌握组员的思想动态，在工作和生活上给予尽可能的关心和帮助，使大家心往一处想，劲往一处使，增加工作、思想上的交流，达到共同进步。

总之，搞好班组的管理，一是要从班组实际出发，选择好突破口，有计划地解决管理中存在的突出问题；二是要针对班组的各种作业进行分析，寻求最经济、最有效的作业程序和作业方法；三是定期对实施结果进行评价，不断推动班组工作的步步深入。