

如果你是位班组长，建议你尝试一下书中提到的方法……



班组管理方法集萃

BAN ZU GUAN LI FANG FA JI CUI

F406.1

31

3

班组管理方法集萃

上海市总工会经济工作部
工人日报工会工作部 ^编

工人出版社

B431619

本社1987年将出版

《班组小百科》

该书将向班组长提供班组管理的概念、知识和方法，是班组长不可缺少的工具书。

本社1988年将出版

《班组管理艺术丛书》

该丛书将从班组管理思想、班组心理学、班组思想工作、人际关系、班组管理正、反面实例剖析等方面，分册向班组长提供班组管理的艺术和技巧。

班组管理方法集萃

上海市总工会经济工作部
工人日报工会工作部 编

工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

北京通县曙光印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：7.125 字数：153,000

1987年5月第1版 1987年5月北京第1次印刷

印数：1—79,640册

ISBN 7-5008-0018-5/F·1 定价：1.50 元

班组建设的新趋势

——上海市第二届班组工作成果发布会总结

在经济体制发生变革的今天，上海26万个工矿企业的基层班组，到底发生了怎样的变化呢？

由上海市总工会、经委、建委、交通办、集体办、解放日报、劳动报社等七个单位联合举办的上海市第二届班组工作成果发布活动，告诉了我们十分令人欣喜的信息。这就是80年代的班组建设，从“单纯生产型”、“体力劳动型”向“生产管理结合型”、“智力体力结合型”的方向发展，出现了转轨变型的新趋势。作为企业生产经营的基本单位——班组，其重要作用，已日益受到各方面的重视，被作为重要内容提到议事日程上来了。

第二届班组工作成果发布活动，是在1986年5月底由上述七个单位联合向全市各区、县、局发出通知的，从10月7日起至10月24日上海市共进行了八场决赛。先后共经历了五个多月。

这届发布活动，采取了自下而上的发布评选方法，在决赛中发布的班组工作成果“小论文”，一般都经历了厂、公司、局逐层发布、评选的阶梯。整个发布活动呈宝塔型，基础厚实。为了保证发布活动的顺利进行，我们专门从各工业局邀请了20位富有班组建设经验的行家，成立了市第二届班

组工作成果发布办公室。在总工会经济工作部的领导下，着眼于全面，着手于个别，从材料的选择角度、实施方法、工作效果、发布水平四个方面出发，认真地进行筛选、修改。保证了“小论文”既有典型性，又具有普遍意义。

这次发布活动的八场决赛地点，从效果和影响面的角度出发，选择了在班组建设方面基础较好的上海机床厂、高桥化工厂、江南造船厂、国棉十二厂等八个基层单位。由于地点分散、覆盖面广，对全市的班组建设带来较大的影响和推动。

八场决赛，经过激烈争夺，由评委打分和群众推荐相结合，产生了63个得奖班组，其中17个班组的工作成果获得一等奖；15个班组的工作成果获得了二等奖；31个班组的工作成果获得了三等奖。其余105个班组的工作成果获得了鼓励奖。

总结这次活动的全过程，我们高兴地看到，本届发布会较之1985年的第一届班组工作成果发布会，各方面都有了长足的进步，体现了时代的新特点。

第一个特点：班组工作成果发布范围广。

本届发布活动，范围广泛，声势浩大。全市共有42个工业局、11个区、2个县的一万多个班组长走上了讲台，发表自己的工作成果。他们是平凡的生产组长和工会组长，所处的行业不同、岗位不同，分布在全市各个角落。但是，他们拿出了自己实践工作中的新鲜经验，显示了班组建设旺盛的生命力。市纺织工业局，几百个工厂层层发动，700多个班组参加发布。上海各行各业大交流，大竞赛，汇成了一股新工作成果的巨大潮流。这次推荐到市发布会的班组工作成果，高达600多篇，比第一届发布活动的342篇增加了75%。

本届参加决赛的材料是168篇，比去年增加57%。

第二个特点：班组工作成果发布得到了各级领导的重视。

过去，班组建设地位较低，在企业里除工会象征性地管着以外，党、政领导一般不大插手，很少放到议事日程上认真讨论一下。但这次发布活动，得到了各级领导的普遍重视。在整个发布活动的过程中，几乎所有的局级党、政、工领导都参加了发布会。建工局的领导为了保证班组长的“小论文”发布得有水平，亲临会场听讲；上钢十厂的厂长、党委书记亲自听班组长试讲，并认真地帮助修改发言稿。为了让参加发布会的班组长准时出席会议，港务局下属一个基层单位的党委书记用专车送他们到会场。为促进本企业的班组建设，很多单位象竞争奥运会会址一样，力争八场决赛的主办权。更令人感动的是，很多班组长对参加发布活动非常重视，他们千方百计地争取各场决赛的入场券，以便有更多的机会学习先进经验。会后，又有很多班组长向工作人员索取精彩的发言稿。参赛的同志则认真准备，化了很大功夫。不厌其烦地修改、朗读，以求得较好的效果。

总之，领导重视、各级重视、班组长本人重视是本届发布会的一大特点。

第三个特点：发布成果质量较高。

本届发布活动的最显著的特点，是发布水平较高。大部分“小论文”具有明显的优良传统和新经验相结合的时代特点。它们顺应了班组从“单纯生产型”“体力劳动型”向“生产管理结合型”“智力体力结合型”的发展趋势，体现了80年代班组长“多功能”的本色。

这批发布成果，观念新、材料实、角度好、方法巧，给人以耳目一新之感。

上海炼油厂的“巧用‘好胜心’”，从心理学的角度出发，想方设法调动人的积极性，使班组管理带上了浓厚的科学色彩。

上钢一厂的“牢骚中有黄金”在人们一直认为是落后现象的牢骚中挖掘出了积极因素的内涵，更新了多年来的旧观念，不仅给班组长带来了新经验，而且给我们的各级领导以新的启发。

市建一公司的“老弱承包，建班出效”，回答了承包中老、弱、病、残怎么办的问题。提出了以“四勤”来弥补力不从心的观点。在普遍落实经济承包责任制的今天，具有很大的推广价值。

上棉七厂的“绿叶扶红花，花开更鲜艳”，谈的是在抓好班组建设的时候，着眼于整个社会的力量，他们努力寻求“第一家庭”的支持，来保证“第二家庭”的和谐、团结。

其他还有许多令人拍案叫绝、值得推广的好成果、好经验。本届发布会推出的168个成果，从不同行业，不同角度出发，采用了不同的方法，树立了不同的典型，给人以很大的教益和启发。犹如春天里的大花园，百花齐放，异香扑鼻，使人叹为观止，流连忘返。

总之，通过本届班组成果发布会的举行，对目前搞好班组建设，培养80年代的班组长有着重要的示范作用。

我们知道，目前上海26万个班组的50多万班组长，如滔滔长江水一样，处在不断的变化、流动之中，对他们的培养、教育是一个长期的任务。现在的班组长，明显地存在着有热情而缺乏好方法的问题，存在着科学管理知识缺乏的问题。年轻的班组长，虽有一定的文化水平，但领导艺术差，方法少，力不从心；年老的班组长，有一定的管理经验和生

产经验，但在纷纭变化的80年代，对组员的更新，技术的更新，往往有赶不上趟的感觉。而我们的上级管理部门，过去对班组建设重视不够，对班组长使用多、了解少、理解少、培养少，谈到班组建设，也是讲工作成果多，讲怎样取得成果的方法少。这样，从客观上说，作为企业的细胞生命力往往不强。企业的活力往往就会受到很大的影响，企业的效益毫无疑问会大打折扣。

在这种情况下，我们看到：大规模地对班组长进行正规的训练，从时间、力量各方面客观条件来说，可能性都是不大的。

唯有目前这种班组工作成果发布会，是一种简练而有实效的培训班组长的好办法，它体现了横向交流引进的优越性。各种各样的经验在会上一发布，其他的几百个班组长就能各取所需。缺啥，吸收啥。它是一种花钱少，质量高，“价廉物美”的好形式。还有，我们的发布会着眼于班组管理的经验，但不象过去就事论事、内容空泛。因此，各级班组建设的领导都很重视这种形式，注意推广和使用。

当然，在这届发布会中也存在着评委打分和群众评议如何靠近的问题，存在着如何把“高质量”的成果评选出来的问题，这都是以后值得注意的。

目前，经济体制改革的形势正在向更深入、更广泛的方向发展。我们的工厂企业面临着严重的挑战，尽管班组建设已经出现了前所未有的好势头，出现了新面貌，但是，面前的道路还很艰巨，还需要我们加倍的努力。

上海市总工会经济工作部

1987年3月

目 录

班组建设的新趋势(代前言)

- 上海市第二届班组工作成果发布会总结…………… (1)

牢骚中有黄金

- 创造宽松和谐的环境必须正确

对待牢骚……………梁 云 (1)

人际关系的“绿化”

- 要善于向组员注入心理需求营养剂……………梁思辉 (7)

巧用“好胜心”

- “挖”、“逼”、“引”齐施，

调动组员积极性……………卫国华 (13)

“小社会”中有大学问

- 班组长要掌握“感情投资”的技巧……………冯慧芬 (20)

服务规范化 柜台绽新花

- 组长要在“情”与“理”上下功夫……………周玉芬 (25)

绿叶扶红花 花开更鲜艳

- 争取丈夫当贤内助是女工多的班组

创先进的有效途径……………叶菊红 (33)

手心手背都是肉

- 组长对合同工要加倍地爱……………范光辉 (40)

从“裂解”到“合成”

- 组长切勿忘了处理好次要矛盾……………吴秋玲 (48)

“钢丝绳”是怎样拧成的

- 组长要选准“感情投资”的最佳方式……………翁才喜 (54)

班组管理的四“宜”与四“不宜”

——班组长要学点行为科学管理方法……………周关宝（61）

“倒毛”还需顺着“撸”

——班组长要学会“以柔克刚”工作法……………钱金妹（66）

转化一人 开发全组

——应用行为科学的“需要层次”原理做

好后进转化工作……………石子政（72）

推出三张图 点燃三把火

——运用控制图促安全生产……………丁正平（79）

组织得法 竞赛有效

——班组劳动竞赛的中途管理要

强调“及时”……………王树宝（85）

老弱承包 建班出效

——以“四勤”弥补力不从心……………张振明（92）

竞选班长搞活了班组这盘棋

——推行“聘任班长擂台赛”之后……………钱荣华（99）

合理化建议三部曲

——筛选、反馈和揭晓必须环环紧扣……………叶奇伟（105）

管理上轨道 班组换新貌

——开展“三征求、三公开、二帮助”

系列工作法……………张新富（112）

“趣”的魅力

——班组学习要以趣明理……………李芳英（119）

烧“菜”的学问

——班组学习要讲究“色、香、味”……………李立凡（127）

从“一人唱”到“大家唱”

——班组民主管理要群参共管……………袁进康（133）

卖好“小、杂、细”，争取“三得利”

——组长要善于引导组员进行自我教育……陈 萍（139）

上海市先进班组事迹通讯

一个充满活力的“细胞”

——记上海机床厂二车间六工段三班……冯克华（147）

踏上新的台阶

——记宝钢炼钢厂炉前乙班……陈云生 徐志潮（157）

在改革的道路上

——记上海市工业设备安装公司第四工

程队胡福良电工班……黄 全（164）

顾客，在他们心中

——记上海市全泰服装店中老年服

装部男式柜……吴海荣 周泉海（171）

数据的魅力

——记上海电子管二厂

涂蒸大组……郭晓牧 王子华（179）

他们理解……

——记上钢一厂平炉车

间丁班2号铸钢组……邵启豪 曹 平（188）

一个有凝聚力的大家庭

——记上海港煤炭装卸公司一队103组……董向林（198）

一面不减色的红旗

——记上棉一厂南织布机乙班一组……李斌勇（204）

后 记……（215）

牢骚中有黄金

——创造宽松和谐的环境必须
正确对待牢骚

上海第一钢铁厂平炉车间丁班
2号铸钢组 工会组长

梁 云

工会组长，说好当，非常好当，可以百事不顾。说难当，又非常难当，乱七八糟的事儿一古脑儿送到面前来，实在使人招架不住。其中有些事，更使人头痛万分。譬如说，职工发牢骚。跟着他发牢骚吧，不象个工会组长。要说服他吧，又往往理缺词穷。听之任之吧，这牢骚就象冲击波会把小组正常的生产秩序和工作秩序打乱，产生消极的后果。

你说，这是不是伤脑筋。

牢 骚 逆 耳

记得有一次班前会上，在生产组长布置好当天生产任务以后，我照例作了点“战前”动员，希望大家在炉子冶炼加

快的情况下，工作要保质保量。不料，平时一向寡言少语的小王，冷不丁地冒了一句：“炉子冶炼越来越快，我们越来越苦，拿的还是十几块奖金，有什么意思。”他“低八度”的起音，很快引起了一些组员的共鸣。大家七嘴八舌地附和起来，什么“一线二线的奖金分配不合理”、“多劳不多得，多得不多劳”等等，形势一下子发生逆转，动员会的气氛顷刻间烟消云散，只有各种声调的牢骚在我耳边嗡嗡作响，使我头昏脑胀。

事后，我越想越恼火，便找了小王算帐。我火气很大地批评小王开“横炮”，“捣乱”了会议，要他好好检查。但他根本不服气，反而顶了我一句：“你不是一直强调奖金要体现按劳分配原则吗？”我一下子愣住了，不知如何回答。

但是，尽管我对牢骚一下子没有好的解释，可我为了保证组长“政令畅通”，保证组长“计划安排不走样”，还是决定了“扶正祛邪”的三条硬性规定：一不准在小组会上发牢骚，二不准开“横炮”，三不准谈小道消息。

果然是令行禁止。班前会上，牢骚消声匿迹了。我得意洋洋，暗自庆幸自己的“三不”规定生效，庆幸自己又获得了小组局势的主动权。但是，月底车间“生产通报”一出来，我便傻了眼。全工段四班八组，我们组产质量名列倒数第三。我顿时产生了联想，近日来组员的病假单日渐增多；聚在一起闲谈的组员见组长来了就象“录音机卡磁带——哑然无声”。我感到组长和组员之间出现了一道无形的沟壑。一种担心油然而生。这样下去，恐怕连日常生产任务也有完不成的危险。但是问题到底在哪里呢？我带着深深的疑虑，进行了明察暗访。过了一段时间，我才恍然大悟。原来我原先规定的“三不”方针不仅不能根绝组员的牢骚，反而给组

员们新增加了“班组生活不民主”的牢骚内容。因此，公开的牢骚虽然被压服了，但是在生产岗位上、在更衣室、食堂等地方，组员们仍三三两两地聚在一起，用聊天吹牛的形式，以各种各样的话题为发端，依然故我地发泄着各自的牢骚。他们语言相投，思想融洽，组合成了一个很有“凝聚力”的“非正式集团”，并且又因为对我不满，自觉地产生了一种消极懈怠的对抗行为。

长此下去，怎么办呢？

牢 骚 有 理

毫无疑问，牢骚使人讨厌，使人消极。而要想压服他，却又适得其反，会越变越多。在我的日子很不好过的情况下，我不得不正视这些牢骚，看看他们到底是些什么东西。于是，我化了几天工夫，注意搜集组员们的牢骚，根据牢骚的内容，进行了分类。然后我冷静地坐下来对他们进行了分析。在一大堆牢骚中，我发现，其中属于社会弊病，生产管理不合理，工作方法不妥当的占了93%；属于组长和组员之间因工作发生误会的占6%；属于不健康思想和意识流露的仅占1%。绝大多数牢骚都是有理的，只不过正确的思想，合理的要求被消极的外貌掩盖了，加上人们的习惯思维方式太陈旧，因此，往往事与人违。譬如说，小王那天班前会讲的奖金分配不合理的情况，实际上是完全正确的。在事实面前，我认真地进行了思考。牢骚是人的不满情绪的发泄。我们的社会因为有两千多年封建意识的传统影响的历史原因，和四人帮流毒及国外腐朽意识的影响等实际情况，确实存在着不少的问题。我们每个人每时每刻都要接触到这样那

样的社会问题，如：交通拥挤，住房紧张，管理混乱，官僚主义，不负责任等等，都会作出自己的判断和推理，并依照自己的性格脾气，表示自己的好恶。我自己有时看到和听到社会上“开后门”，“以权谋私”等不正之风，也要愤慨地“口诛”一番，“笔伐”几句，这都是正常的合理的吗！发牢骚，看上去是一种消极因素，但实际上却孕育着要迅速改变时弊的迫切要求。一想到这些道理，我脑子里便豁然开朗了。

因此，在明确了这些道理以后，我碰到牢骚就再也不用压服的办法了。

青工小赵技术较全面，并且乐意帮助人，是组里的一张技术王牌。一次组长派他到技术力量薄弱的列模岗位上去，他满脸不悦，在其他组员中大发牢骚，说：“组长派工作，我总是首当其冲，好象我是专干重活的机器人。”我听到这一情况后，觉得有些蹊跷，平时只要是组长派的活，小赵从来说一不二，今天为什么大发牢骚呢？这里必有原因。晚上我来到小赵家。只见他满脸白灰，一个人正在忙上忙下地装饰新房，准备“五一”结婚。这下，我明白了小赵牢骚的由来。小赵是独苗，父母年事已高，一个人为布置新房已耗了两个通宵，白天自然精力不济了。因此上班就想干些轻松的工作来“养精蓄锐”。谁知组长派他干重活儿，当然有了怨言。我感到这牢骚有理，于是就把这情况告诉了生产组长，并约了几个组员利用休息时间帮助小赵一起修饰新房。组长向小赵表示了关心不够的歉意。小赵非常感动，主动检查了自己的消极态度是不对的，表示要积极配合组长，搞好生产。

我体会，牢骚是大家倾吐心里各种想法和看法的一种形式。客观上能使组员互相之间产生一种信任感和密切感。不强行压服牢骚，会使组员在班组这个第二家庭中自然地表现

各自的个性，使组长和组员之间没有一种管人和被管的人人为隔膜，能为共同目标关心小组、集体和企业，形成一种宽松、和谐的班组气氛。牢骚有理，这个认识在班组管理中，有着多么重要的作用啊。

牢 骚 有 用

牢骚有理，是我的认识。但牢骚有用则是我这个认识的进步和升华。当然，这个飞跃也是我在实践中摸索着得到的。

漏平板、漏模子是我组生产上一直存在的两个老大难问题。由于质量指标上不去，使小组的奖金水平受到影响，大家自然满腹牢骚。有一次，我把这个敏感的问题端出来，在大家怨这怪那的牢骚发过以后。我说：“漏平板，漏模子是造成产质量下降的主要原因，请大家想些具体措施来攻克这个老大难。”大家热烈讨论起来，针对责任性不强、操作马虎提出了加强质量检查、层层把关的具体方法。我把大家提出的办法整理成《平板操作规程细则》和《列模操作细则》，使平板、列模工作有“规”可循，有“则”可依。不久小组生产质量一越而上，大家还拿到了合理化建议奖。这下子，组员们非常高兴。有位同志说：“发牢骚不能解决问题，要动脑筋想办法才行。”有个称为“牢骚大王”的青年说：“我以前凡是看不惯，只会发牢骚、不会想办法，看来今后要多动脑筋，出主意。”看到组员的思想认识有了新的提高，我心里真是感慨万分。发牢骚和提合理化建设，只是一步之差。要走好这一步，取决于人的观念的更新、班组长管理意识的加强。

尝到了甜头以后，我就创造条件让大家发牢骚，然后引出下文，尽量把大家往献计献策的方向上引导，往提高觉悟

的方向上引。

对来自生产管理方面不合理的牢骚，我用正面教育的方法进行疏导，即通过学习时事提高认识，认清企业改革的目的就是为解决已存在的弊端。对关于工作方法不妥所发的牢骚，我用向领导提建议、帮领导堵漏洞的方法进行疏导。对组长与组员因工作发生误会所发的牢骚，我用让生产组长进行解释和摊底，使组员了解组长安排意图，体谅组长的用心良苦等方法进行疏导。对属于不健康的思想和意识方面的牢骚，我用摆事实、讲道理的方法进行疏导，其中对低级趣味的东西要进行批评和教育。

同时，我把同志们发牢骚所反映出来的问题，以建议的形式分门别类地整理登记在小组台帐上，并以建议单的形式向领导提出来。对被采纳的建议，我就用加奖的方法对他进行鼓励。暂时不能解决的，也把实际情况如实转告，使他们不感到自己是人微言轻，从而产生一种主人翁的充实感。这样一来，效果非常显著。组员们的工作积极性发挥出来了。最使我们头痛的“五漏”事故（漏平板，漏模子，漏捕渣器，漏浇口，漏水口）消灭了，质量达到了99.88%，在上海市同行业中名列榜首，增利8万多元。1986年，我们组被评为全国先进班组。可以这样说，牢骚中有“黄金”。

实在说，搞好一个班组经验是有千万条的，各个组有各个组的高招。我实在不敢自充“老大”。但是，从我对牢骚的反感，到认识到牢骚的有理，又升华到牢骚有用的过程中，我深深地体会到：在今天的新形势下，搞好班组建设，十分关键的问题是班组管理者要更新观念，打破旧框框，面对实际，勇于实践。