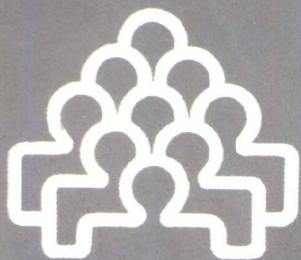


优秀班组长成功启示录



周培玉 裴平星 著

煤矿班组长必读

企业管理出版社

MEIKUANGBANZUZHANGBIDU

煤矿班组长必读

——优秀班组长成功启示录

周培玉 裴平星 著

企业管理出版社

721295

责任编辑：李东汉

封面设计：李 蓉

煤矿班组长必读

周培玉 裴平星 著

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

新华书店北京发行所发行

人民日报社印刷厂印刷



*

787×1092毫米 32开 6.25印张 97千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：50000册

定价：3.20元

ISBN7-80001-157-7/F·158

谨 将 此 书

献 给 今 天 的 班 组 长 ，
明 天 的 企 业 领 导 者 ！

前 言

班组管理是企业的基础，构筑这个基础显然离不开班组长。班组长是班组活动的执行者和参加者，也是班组活动的组织和管理者，集“兵”与“将”的双重职责于一身。企业工作千头万绪，但最终都要落实到班组。可见，班组长既是班组的核⼼，也是企业管理至关重要的因素。

今天的班组长，明天也许就是企业的领导者，正如今天的将军有许多就是过去的班长和士兵一样。班组长是企业管理人材的重要来源，他们的素质和能力高低直接影响到企业生产经营的整体水平和发展后劲，甚至关系到企业的成败。因此，无论从哪个方面说，加强企业的基础管理工作，

都应该从班组长抓起。

衡量一个班组长是否称职，关键要看是否能对人实行有效的管理，带出一支思想作风、技术过硬的队伍。然而，一些班组长做到了也成功了，而另一些班组长却未能做到而失败了，其中一个重要的原因是他们在对人的管理上所确立的观念和使用的方法不同。本书正是在针对这种不同的管理方式所导致的结果进行大量调查研究的基础上，从八个方面为班组长提供了有效管理的富有创意的思路和方法，旨在为班组长走向成功找到一串“金钥匙”。

在写作方法上，本书特别注重理论联系实际，深入浅出，力图通俗易懂，所有正反事例均来自煤矿或其他企业，它们是班组长身边已经发生的或正在发生的事情，而且将来仍然会不断重复发

生，因此教育和启发意义是不言而喻的。

与其说本书是为今天的“士兵”们写作，倒不如说是为明天的“将军”们——未来的企业领导者出谋划策，这是我们多年的愿望，也是我们撰写本书的目的。

作者 1991 年 3 月于北京

目 录

前 言	1
第一章 班组长这个角色	
一 精于操作	2
二 善于管理	9
三 勇于当好“领头雁”	20
第二章 正确树立管理的权威	
一 权力不是权威	26
二 严与爱的结合	28
三 尊重和理解的力量	35
四 不要推卸责任	43
第三章 管理是一对一的事情	
一 一对一的客观性	50
二 当众惩罚要慎重	51
三 因人制宜的管理	55
四 一对一的交谈技巧	64
第四章 班组管理的四秘诀	
一 作出明文规定	74

二	区分轻重缓急	86
三	抓住主要矛盾	91
四	大目标 小步走	94
第五章 培养组员良好的工作习惯		
一	感觉上的“安全”要不得	98
二	严格培训新工人	103
三	对越轨行为不能例外	109
第六章 奖励和惩罚的学问		
一	奖惩仅仅是一种手段	118
二	不能一味扣罚	119
三	不可随意“吊胃口”	125
四	批评是一门艺术	131
第七章 创造一个良好的小气候		
一	务必与上级保持一致	142
二	构筑健康的感情基础	150
三	协调好组员之间的关系	154
四	小气候也要发展	162
第八章 成功来自优良的素质		
一	素质的重要性	166
二	培养良好的思想修养	171
三	自学是成功的阶梯	176
四	领导技能从实践中来	183

第 一 章

班组长这个角色

大

家知道,细胞是生命的最小构成单位,尽管很小很小,在显微镜下才能看到,但它却是非常重要的。如果人的周身细胞发生病变或者坏死,那么生命就会受到威胁甚至丧失。在企业里,班组是最小的一级行政组织,它象一个个“细胞”,构成了整个企业的“肌体”。而在这些“细胞”中,班组长有如“细胞核”,作用重大,也最为活跃。企业一切工作的落脚点都在班组,班组不活,企业必然缺乏活力。从一定意义上来说,班组管理水平的高低,可以决定整个企业生产经营的优劣。

人们常说班组长是企业的“兵头将尾”,可见,班组长是个“兵”与“将”的双重角色。要当好这个“角色”,绝非易事,除非你精于操作,善于管理,而且具有“领头雁”的魄力。

一、精于操作

一个优秀的班组长,首先应该是一个精于操作的生产者,这是班组长在班组的地位和作用所决定的。

“不精通行吗?”

这是一个创年产百万吨综采队的优秀班长以自己的亲身经历说的。“创百万吨容易吗？每个班都必须出一千吨煤，作为班长，班前你得安排，班中你得检查，出了事故你得及时组织处理，你班长不精通那综采‘十八般武艺’干得了吗？平时条件好，大伙出勤正常还好说；如果条件差，人手少，班长你就得顶上去，一个顶俩、顶仨才行呀！有一个月月初，我这个班出了一起伤亡事故，全班出勤由原来的24人下降到17人，除了煤溜和皮带、电工和电泵站、接车工以外，工作面连我只剩下5个人，既要开采煤机，又要拉架，还得维护端头。那些天，每班我都是先开采煤机，然后再去拉架，而且还得维护机头、机尾，硬是顶了20多天，完成了35000吨的任务。你说，不精通行吗？”

另一个先进的井下机电安装班长在介绍经验时说：“我这个班长是‘轮上’的。前任班长当上副队长后，队领导让我接任班长，说实在的，我压根不是那块料，心里也不愿干。可班里这十几号人，老的老，小的小，比我老的是快退休的师傅，比我小的是刚参加工作不久的徒弟。安装是个既要技术又要力气的活，队领导说我体力比师傅强，技术比徒弟强，班长这个

差事轮也轮到我了,我不干谁干?就这样我走马上任了。”话虽这么说,这个“轮上”的班长,在班里一定也是个技术相对精通的“强兵”。要不然,即便轮上了又怎敢揽这“瓷器活”?

之所以说精于操作是班组长在班组中的地位和作用所决定的,这是因为:

1. 班组长组织指挥生产的基本职责要求其必须精于操作。班组长要对本班组的生产、安全、技术等活动进行计划组织、指挥、监督和协调,这就要求班组长必须熟悉、了解本班组使用的各种设备和工具的性能、原理,熟悉、了解工作场所、地点的环境及客观条件变化规律,对生产中的各种问题能迅速作出准确判断。只有这样才能得心应手,掌握组织指挥生产的主动权。

2. 班组长提高班组成员技术素质的基本职责要求其必须精于操作。班组长要组织班组成员学习先进的工艺技术,并通过开展现场操作示范、岗位练兵等活动来提高班组成员的技术素质。这就要求班组长要全面熟悉、了解本班组各工种、各工序的“应知”理论,即各种操作规程、质量要求、技术标准,并且熟练掌握各工种岗位的操作技术。只有这样才能

以自己的标准操作,引导职工掌握正确先进的操作技术,从而不断提高本班组的整体技术水平。

3. 班组长在班组的模范带头作用要求其必须精于操作。班组长作为“兵头将尾”,既是一个基层管理者,又是一个现场劳动者,而且更重要的首先必须是一个模范劳动者。在井下,特别是在采掘工作面,以身作则的模范带头作用是建立在精于操作的基础上的,如果没有精于操作的技能,以身作则也就失去了积极的作用。

班组长必须精于操作,很多人对此体会深切。然而,谁也不是一担任班组长就具备了精于操作的基本素质,这是因为:

第一,班组长是从工人中选拔产生的。许多人在担任班组长以前,虽然往往都是本班组关键岗位上的操作能手,但是在煤矿现代化大生产中,许多班组内大都有十几个工种岗位,十几种设备。谁也不可能对每一种岗位,每一台设备都能精于操作。

第二,新工艺、新技术在生产中不断被采用。为了加快发展煤炭生产,减轻煤矿工人的劳动强度,提高劳动生产率,煤矿总是在不断采用新工艺、新技术,使用新的设备和新的操作方法,对这些新东西,

班组长与班组其他成员一样是陌生的。

那么,当了班组长后,怎样才能掌握精于操作的技能呢?

“当班长必须真心实意地拜工人为师。”优秀班长小侯是1987年2月参加工作的农民轮换工,1989年8月当上了班长,这是他的体会,也是他的经验之谈。他向别人介绍说:“我们这个班共有33名职工,其中早于我参加工作的有一半以上,他们当中有的工龄甚至和我年龄差不多。说实话,起初,大伙对我并不信任,个别人挖苦我说:‘你小子有那金刚钻吗,竟敢揽这瓷器活儿?’听了这话,我心里很不是滋味,但我明白,一个班组长如果没有一套过硬的本领,别人怎肯服你?常言说得好:‘打铁先得自身硬’。于是,我就从钻研技术入手。在掌握以往打眼、放炮、垒墙、砌碛等一般性技术的基础上逐步摸索重点,掌握生产中技术性强的本领。我坚持向职工学习,并拜老工人为师。安全员老任是一位具有几十年工龄的老师傅,他对井下生产中的每道工序要求和技术要领都了如指掌,积累了一整套实践经验,我从当班长那天起就拜他为师。有一次,我们队第一次打下山,由于没有经验,一开始就出现瞎炮,致使大面积留底,影

响了施工进度。于是我主动请教任师傅。他分析为三个原因：一是茬岩积水多；二是炮眼没吹净；三是装炮不认真。我根据这个分析，对症下药，制定措施，很快就杜绝了瞎炮，从而保证了施工进度。除了任师傅，我还拜班里其他有一技之长的工人为师。农协工小周，有一套过硬的砌碇技术，我就拜他为师，专攻砌碇。经他认真传授，现在我俩的砌碇技术已不差上下。经过刻苦自学和拜他人为师，我在短时间内大大提高了技术操作水平。1989年8月下旬的一个四点班，全班人员正在维护顶板，我突然听到顶部有异常的响声，根据经验判断，是顶板来压，我立即指挥大家撤出工作面，不多久，就听“轰隆”一声，顶板冒落了，黑咕隆咚，足有四、五米高，这时大家大眼瞪小眼，就连几名有十几年工龄的老工人也直吐舌头。随后，三十多双眼睛又齐刷刷投向了。我当机立断，从人员组织、顶板看管到材料运输都做了周密的安排。而后，在几名老工人的配合下进入危险区，猫着腰把石渣扒开，艰难地将一根根木头垒成木垛，以最快的速度控制住顶板。经过两个多小时的紧张奋战，终于树起了立柱，托起了下沉的顶板，恢复了正常生产。从此之后，全班成员对我刮目相看了，他们真诚

地把我当作全班的领头人,就连以前讲过怪话的工人见面后也热情地称我侯师傅了。一年来,我深深地体会到,要当一个称职的班长,只有不断地学习,特别是放下架子拜所有有一技之长的工人为师,只有这样,才能争得班组管理的主动权。”

小侯的经历说明,担任班长后,一个重要的任务是要虚心学习,刻苦钻研,这是做好班组工作必不可少的。但这里需要解决两个问题,这就是:

1. 要克服自卑感。尽管自己不是班组的技术尖子,既然领导选拔自己当班长,这说明自己具备一定的素质,有这方面的潜在能力。重要的是要树立起信心,经得起困难和挫折的考验。由于一开始技术不够精通,工作中总会碰到这样或那样的困难,个别人也可能会说些“风凉话”,对此,要有精神准备,不要怕。世上无难事,只怕有心人,丢掉自卑,树立信心,就没有干不好的事情。

2. 要下决心学好技术。正因为对技术不够精通,所以一定要下决心学习,既要刻苦学习书本上的理论知识,更要注意虚心学习老师傅和技术尖子的实践经验,在工作上尊重他们,遇事多向他们请教。只要自己放下架子,甘当小学生,不耻下问,经过努