

Kown 100things to become excellent

新任工会干部百题通

班组长 百题通

Leading hand

王宏伟 李惠斌 郭 庆 蔡京生/编著



■ 卓越 往往并非来自高深
■ 而是不被常人重视的细节和常识
■ 因而 管理细节决定成败
■ 卓有成效的工会工作
■ 源自对基本工作原理的有效掌握

中国工人出版社

新任工会干部百题通

班组长百题通

王宏伟 李惠斌 编著
郭庆 蔡京生

中国工人出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

班组长百题通/黄任民主编. —北京: 中国工人出版社, 2005. 5

(新任工会干部百题通)

ISBN 978-7-5008-3465-6

I. 班... II. 黄... III. 工会工作—中国—问答
IV. D412.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 000149 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)82075935(编辑室) 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: 北京忠信诚胶印厂

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2008 年 3 月第 2 次印刷

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 120 千字

印 张: 6.5

册 数: 5001-7000 册

定 价: 75.00 元 (全套五册)

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

编 委 会

主 编：黄任民

副主编：赵秋生

编 委：（按姓氏笔画排列）

王宏伟	王 祎	吕 茵
张 燕	李惠斌	赵秋生
郭 庆	彭 帅	蔡京生

前 言

良好的素质是履行职责的根本保证，一个单位的工会工作是否充满活力，是否能很好的在维护职工权益、生产建设、职工教育和生活福利等方面发挥作用，很大程度上取决于工会工作者的素质。因此，工会工作者必须把提高自身素质作为一项长期的战略任务。为了加强工会干部队伍建设，提高各级工会工作者的素质，我们根据最新的相关政策、法律法规，以问答的形式组织编写了《新任工会干部百题通》丛书，特别面向新任的工会干部及新加入工会组织的会员，同时也希望对所有辛勤工作在工会工作前沿的人们有所帮助。

丛书共计五册：

《工会会员百题通》主要介绍了工会基础知识，包括工会的产生、工会的职能、工会组织原则以及工会与党组织、政府、其他组织的关系等。在全面介绍工会及相关知识的基础上，重点阐述了工会会员的产生，加入工会有什么权利和义务，工会会员如何参与企业民主管理，并通过参与民主管理维护自己的劳动安全、社会保障以及各种合法权益。本书的目的在于告诉读者，职工为什么要加入工会，怎样通过工会组织合法有效的维护自身的权益。

《工会主席百题通》在介绍基层工会主席如何产生的基础上，系统列举了工会主席面临的工作和问题、应有的基本职能和工作职责以及工作中应掌握的基本知识。针对工会主席的日常工作进行了重点介绍，详细阐述了工会主席如何在上级工会的领导

下，做好工会组织工作，最大限度地把广大职工组织到工会中来，更好地维护职工的民主权利和物质利益，搞好职工就业工作、举办工会经济事业，搞好工会自身建设和提高领导艺术等。

《职工代表百题通》从职工民主管理的重要性、地位和作用出发，对企业职工民主管理的基本形式——职工代表大会进行了全面介绍。在此基础上，重点介绍了职工代表的产生、权利和义务，职工代表如何在职工代表大会期间发挥作用。在职工代表大会闭会期间，职工代表怎样发挥作用，如何参与基层民主管理。本书结合我国企业经济体制改革的实际状况，特别介绍了职工代表同企业集体协商、建立现代企业制度之间的关系，反映了新的历史时期，对职工代表提出的更新更高的素质要求。

《班组长百题通》主要介绍班组长的工作定位和作用。班组长既是企业最基层的管理者，又是生产一线的直接生产者，因此，班组长的工作对企业管理和职工利益的保护都有重要意义。本书介绍了班组长的定位及思想素养、知识结构、能力结构、心理素质，特别是对班组长在生产、安全、质量、设备、经济核算等方面如何发挥积极作用进行了系统介绍。本书的目的在于使工会工作者了解班组工作的重要性，重视班组民主管理，从生产一线着手维护职工合法权益。

《女职工委员百题通》在介绍女职工特点的基础上，重点介绍如何开展女职工组织工作，包括怎样建立女职工工作委员会、工会女职工工作与妇联工作的关系是怎样的、如何提高女职工干部的素质等。针对女性职工的特点，本书着重介绍了如何进行女职工的特殊保护。同时，从社会的角度，对女职工如何在婚姻、财产、家庭等方面维护自身利益做了详细介绍。考虑到市场经济条件下女职工的特殊状况，本书还编写了女职工职业生涯设计，以及如何促进女职工就业并处理好家庭工作等内容。

本套丛书最大的特点是从工会工作的实际出发，结合工会工

作在新时期的特点，突出工会工作的系统性、丛书体例的新颖性、工作方法的实用性和对具体工作的指导性。希望它能成为广大工会工作者的良师益友，对新时期提高工会工作者的素质有所帮助。该套丛书由中国劳动关系学院公共管理系部分教师集体编写，编写者具有长期工会教学和科研经验。在编写过程中，许多关心丛书的同志对本书的框架结构、内容取舍提出了不少建设性意见，中国工人出版社的几位编辑同志为本书的出版付出了很多辛劳，在此表示衷心的感谢。

编者

2005年1月

目 录

第一部分 班组和班组长

1. 什么是班组？它有哪些基本特点？ / 2
2. 什么是班组管理？它有哪些基本特征？ / 3
3. 班组管理的基础工作包括哪些内容？ / 3
4. 班组长在班组管理中有何地位和作用？ / 4
5. 班组长在班组管理中的基本职责是什么？ / 5
6. 班组长在班组管理中要处理好哪些基本关系？ / 5
7. 班组长在班组管理中有哪些权限？ / 6
8. 班组长如何使班组管理规范化、科学化？ / 8
9. 班组长应该具备什么样的思想道德素质？ / 8
10. 班组长应该具备什么样的知识结构？ / 9
11. 班组长应该具备什么样的能力结构？ / 10
12. 班组长应该具备什么样的心理素质？ / 11
13. 什么是班组长在管理方法上的艺术性？ / 13

第二部分 班组生产管理

14. 什么是班组生产管理？它有哪些任务和作用？ / 16
15. 班组长如何进行定置管理？ / 17
16. 班组长如何进行目视管理？ / 21
17. 班组长如何进行看板管理？ / 22
18. 班组长如何进行在制品管理？ / 24

- 19. 班组长如何进行日常生产派工? / 26
 - 20. 班组长如何进行生产作业控制? / 28
 - 21. 班组生产作业统计有哪些内容和要求? / 30
-

第三部分 班组设备管理

- 22. 什么是班组设备管理? 班组设备管理有哪些任务? / 34
 - 23. 设备的磨损与故障有哪些规律? / 37
 - 24. 如何使设备得到合理使用? / 39
 - 25. 班组长如何组织设备的维修? / 41
 - 26. 班组长如何进行设备的检查? / 43
 - 27. 班组长如何进行设备的点检? / 45
 - 28. 班组长如何组织设备的日常维护保养? / 47
 - 29. 班组长如何组织设备的修理? / 49
 - 30. 班组长如何组织设备的改造? / 50
-

第四部分 班组生产工艺管理

- 31. 什么是生产工艺管理? / 54
- 32. 班组长如何进行工艺分析和审查? / 56
- 33. 工艺方案有哪些类型和内容? / 57
- 34. 班组长如何制定工艺方案? / 59
- 35. 班组长如何对工艺方案进行评价? / 60
- 36. 什么是工艺规程? 班组长如何编制工艺规程? / 64
- 37. 什么是工艺装备管理? 班组长如何进行工艺装备管理? / 67
- 38. 什么是新产品试制? 班组长如何参与新产品的试制? / 72

第五部分 班组安全管理

- 39. 什么是劳动保护? 班组为什么要做好劳动保护工作? / 78
- 40. 班组安全管理的原则是什么? / 78
- 41. 职工的安全责任有哪些? 班组长的安全责任有哪些? / 79
- 42. 如何落实班组岗位安全生产责任制? / 81
- 43. 班组长应该对组员进行哪些安全教育? 安全教育与培训应达到哪些要求? / 82
- 44. 为什么说作业标准化是班组安全的保障? / 84
- 45. 导致班组成员违章操作的心理原因有哪些? / 84
- 46. 班组应该做哪些工作以杜绝不安全行为的发生? / 86
- 47. 预防事故的班组措施有哪些? / 87
- 48. 个人劳动保护用品如何管理? / 89
- 49. 班组如何开展危险预知活动? / 89
- 50. 如何进行班组安全检查? / 91
- 51. 发生工伤事故班组长应该怎样处理? / 94
- 52. 国家对女职工与未成年工有哪些特殊劳动保护? / 94

第六部分 班组质量管理

- 53. 什么是质量管理? 什么是全面质量管理? / 100
- 54. QC 小组如何开展工作? / 104
- 55. 班组长如何收集全面质量管理的数据? / 109
- 56. 班组长如何用分层法进行全面质量管理的统计分析? / 112
- 57. 班组长如何用排列图法进行全面质量管理的统计分析? / 115
- 58. 班组长如何用因果分析图法进行全面质量管理的统计分析? / 118

59. 班组长如何用直方图进行全面质量管理的统计分析? / 120
60. 班组长如何用控制图法进行全面质量管理的统计分析? / 122
61. 班组长如何用散布图法进行全面质量管理的统计分析? / 123
62. 班组长如何用统计分析表法进行全面质量管理的统计分析? / 124
63. 什么是现场质量管理? 班组长如何搞好质量检验? / 127
-

第七部分 班组经济核算

64. 班组经济核算的任务是什么? / 138
65. 班组经济核算起到什么作用? / 138
66. 班组经济核算包括哪些主要核算方式? / 139
67. 班组经济核算的重点是什么? / 140
-

第八部分 班组人力资源管理与班组管理心理

68. 什么是班组人力资源管理? / 144
69. 班组劳动管理有哪些内容? / 145
70. 班组如何合理组织劳动, 进行合理分工? / 145
71. 如何增强班组成员的责任意识? / 146
72. 如何对班组成员进行奖励与惩罚? / 147
73. 如何培养员工的学习意识, 创建学习型班组? / 148
74. 班组成员如何有效利用时间? / 151
75. 如何将班组建设成高效团队? / 152
76. 如何加强班组的凝聚力, 铸造班组精神? / 154
77. 班组长为什么要学点心理学? / 155
78. 班组长如何了解组员的心理需求, 调动组员的工作

积极性? / 156

79. 如何巧用班组成员的个性特点开展班组活动, 完成任务? / 157

80. 班组长如何与组员进行有效的沟通? / 159

81. 如何有效地说服组员, 转变态度? / 161

82. 班组长如何帮助组员克服挫折? / 162

83. 如何让班组成员体验到工作的快乐? / 163

第九部分 班组民主管理、合理化建议与班组创新

84. 班组民主管理有哪些特点? 有哪些内容? / 166

85. 班组的规章如何制定? / 167

86. 班组长如何实施班组自主管理? / 168

87. 班组长如何组织班组民主会? / 169

88. 班组长如何组织民主生活会? / 170

89. 班组长如何实施班组职工轮流上岗? / 171

90. 班组长如何召开班前、班后会? / 171

91. 班组长如何召开主题班会? / 172

92. 如何进行合理化建议管理? / 173

93. 合理化建议的实施方法有哪些? / 174

94. 如何调动班组成员提合理化建议的积极性? / 175

95. 班组开展合理化建议和技术改进活动应掌握哪些原则? / 175

96. 什么是技术创新工程? 实施“创新工程”需要采取哪些措施、坚持哪些原则? / 176

97. 如何培养员工的创造意识? / 177

98. 如何利用头脑风暴法进行技术创新? / 177

99. 在班组中如何进行管理创新? / 178

100. 什么是学习型组织？它有哪些基本特点？ / 179
101. 在班组中建立学习型组织有哪些具体要求？ / 180
-

第十部分 班组长的领导艺术

102. 什么是领导和领导角色？ / 184
103. 如何培养自己成为魅力型班组长？ / 185
104. 班组长在管理团队中如何合理使用权力？ / 185
105. 我是哪种领导行为模式？ / 186
-

后 记

第一部分

班组和班组长



1. 什么是班组？它有哪些基本特点？

班组是根据企业内部劳动分工及管理的需要，按产品、工艺管理的要求所划分的基本作业单元，一般由同工种或性质相近、配套协作的不同工种的员工组成。班组是企业内部从事生产经营活动和管理工作的最基层的组织。

班组有四个基本特点：

首先，结构上说：一个班组所属员工少则十来人，多则几十人；生产设备少的只有一两台，多的不过十几台；生产的产品有的只有一种，有的只有一种产品中的某几道工序；生产方式比较单一，有的是班组全体成员从事同一工种，有的从事同一工序，有的是几个工种或几道工序的简单组合。

其次，工作上说：企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组。如生产工作、成本核算、安全生产、劳动保护、环境卫生、奖金分配、宣传学习、工会工作等等。

再次，从任务上说：班组要解决的是形形色色的具体问题，班组的任务是企业各项工作的落脚点。企业的生产工作、技术工作、质量工作以及其他各项工作都要在班组中去落实，并通过班组日常活动来实现。班组工作的好坏，对企业的发展起着决定性的作用。

最后，从管理上说：班组由于任务分配细，各种考核细，管理工作必然要细。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；车间再把经过第一次分解的局部任务，按照班组的职能，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；当班组接到这个“小局部任务”时，把这个仍然具有综合性的任务再分解落实到



班组的每个成员，各项经济指标的考核对象就是员工。

总之，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，是企业生产管理中最细的一个层次。

2. 什么是班组管理？它有哪些基本特征？

班组管理是在企业整个生产经营活动中，由班组自身所进行的计划、组织、指挥、协调、控制和激励等管理活动，通过对班组中的人、财、物合理组织，有效利用，实现企业和车间所规定的目标和要求。班组管理是企业管理的基础。

班组管理的特征是：以系统管理为基本要求，以基础管理为基本内容，以民主管理为基本形式。实行行政管理与民主管理相结合、专业管理与群众管理相结合、集中管理与自主管理相结合。班组管理的最大特点就是员工直接参加管理。

3. 班组管理的基础工作包括哪些内容？

班组管理的基础工作主要包括：

一、班组标准化工作。班组标准化工作是以制定和贯彻各项标准为主要内容，使班组工作形成制度化、程序化、科学化的活动过程。其主要围绕日常管理工作进行，如：日工作标准化、周工作标准化、月工作标准化、原始记录台账标准化、场地标准化、工序操作标准化等。

二、班组定额工作。班组定额是在主管部门统一领导下，在一定的生产技术条件和时间内制订的有关班组人力、物力、财力利用及消耗所应遵守或达到的数量标准。在班组中，凡是能够计算和考核工作量的岗位和人员，都要建立平均先进的定额。所谓平均先进，就是经过努力，多数人可达到或超过，其余人可以接



近的水平。按定额的内容分类，可以划分为劳动定额、物质消耗定额、计量标准等。

三、班组原始记录。班组生产管理活动的原始记录和统计报表是班组工作成果的主要表现形式，是按劳分配的依据，是企业进行生产经营管理活动的第一手材料，是企业信息工作的最基本环节和工作基础。班组原始记录的内容包括：产品生产记录，劳动力和劳动时间利用情况记录，原材料、燃料、动力消耗记录，设备利用和安全生产记录。

四、班组规章制度。班组规章制度是指班组对生产技术、产品质量、经济活动、安全文明生产、生活学习等方面所制定的各种规则、章程和办法的总称。它是班组全体员工必须遵守的行为规范和准则，是实现班组管理科学化不可缺少的管理基础工作。在不同类型、不同规模的班组里，规章制度不尽相同。班组规章制度的重点是岗位责任制，即按照生产工艺、工作场所、设备状态和工作量的情况，合理地划分岗位，明确每个岗位任务、责任和要求，实现定岗、定员、定责的工作制度。岗位责任是班组各项制度的基础，是进行考核、评比的重要内容和依据。它主要包括：交接班制度、巡回检查制度、质量负责制度、岗位练兵制度、安全文明生产制度、考核奖惩制度等等。

4. 班组长在班组管理中有何地位和作用？

在管理学理论中，把企业从纵向结构上相对应划分为三个管理层次：经营层、管理层、执行层。其中，经营层指董事长、总经理，负责企业的战略和重大决策；管理层指各部门经理、主管、部长、科长、车间主任等，负责贯彻执行经营层的意图，组织和督促下级的工作；执行层指工段长、队长、线长、领班、班组长，是企业最基层的管理者。