

班组建设与管理

主编 王苍海

青海人民出版社

班组建设与管理

主编：王苍海

青海人民出版社
2007·西宁

图书在版编目 (C I P) 数据

班组建设与管理/王苍海主编. — 西宁:青海人民出版社,2007.7

ISBN 978-7-225-02984-9

I.班... II.王... III.炼铝—冶金工业—生产小组—工业企业—管理—经验—青海省 IV.F426.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 115304 号

班组建设与管理

主编 王苍海

出 版 青海人民出版社(西宁市同仁路 10 号)
发 行 : 邮政编码 810001 总编室 (0971) 6143426
发行部 (0971) 6143516 6123221
印 刷:青海雅丰彩色印刷有限责任公司
经 销:新华书店
开 本: 850mm×1168mm 1/32
印 张: 10
字 数: 220 千
版 次: 2007 年 7 月第 1 版
印 次: 2007 年 7 月第 1 次印刷
印 数: 1-1 000 册
书 号: ISBN 978-7-225-02984-9
定 价: 37.80 元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

《班组建设与管理》编辑人员

主 编:王苍海

副主编:张 平 胡卫红

编 者:张国玉 杨步举 范登福 巨正武 孙 俭 郭 峰
马海龙 陆宏军 关永晋 席仲黄 张宏杰 张旭东
阎财帮 肖述兵 史有忠 刘 锋 张自亮 党 捷
崔 勇 龚惠玲

前 言

班组是企业的细胞,是企业的基本单位。企业的各项生产经营工作最终都要通过班组去落实,各项任务都要依靠班组去完成。实践证明,班组有活力,企业才有活力。只有让班组这个“细胞”活起来,企业的管理才能上台阶,企业的发展也才有坚实的基础。因此,加强班组建设对提高员工的综合素质、搞好企业的生产经营和提高企业经济效益有很大的推动作用,是企业管理的一项重要内容。全面加强班组建设,实现班组管理的科学化、制度化、规范化,是提高班组管理水平、实现班组管理现代化的一项重要工作。

如果班组是企业的细胞,班组长就是细胞核,是班组的“主心骨”。班组长是企业最基层的管理人员,打造一支生产技术过硬、心理素质稳定、综合能力较强的基层班组长队伍,对于企业生产经营任务的完成、效益的提升、员工的稳定及人才的培养等方面都有重要作用。

班组长又是班组建设的组织者。班组建设工作是一项长期艰巨的任务,是企业管理中一个永恒的课题。作为班组长,要按班组建设的总体目标定期对班组的建设工作进行分析、总结,要善于更新观念,掌握和运用新的管理方法,使班组建设不断朝着新的目标迈进。

《班组建设与管理》一书从管理的角度对班组建设工作进行了多角度、多方位的全新诠释,汇集了班组建设与管理中的好经验、好案例,具有较强的实用性、指导性和可操作性,是基层班组管理的经验结晶,集中体现了新形势下企业班组建设工作的管理成果。

用双脚丈量出的小路

——《班组建设与管理》序

眼前这本《班组建设与管理》，令我感触颇深、思考颇多。

激烈的市场竞争中，企业家制定的宏伟战略，最终由谁来实现？答案是靠班组、靠员工。班组这个企业细胞的生命质量，是企业肌体是否健康的重要标志。如果说经营层是企业领军人物的话，那么一线班组的素质、技能的高低以及对企业文化、企业战略的理解程度和对企业的忠诚度，是企业内在的竞争力的基石，直接影响企业战略的实施。一些企业在市场竞争中败下阵来，就败在执行力不足。衡量企业的现代化水平，不仅看使用怎样的技术与设备，也要看制定了多少严谨的规章制度，同时还要看有什么素质的人在执行与落实。没有一支由高素质人员组成的强有力的基层班组队伍，企业就失去了规范管理的基础，经营目标也会随之落空。

长期以来，班组建设在我国企业一直备受关注，并在实践中积累了不少宝贵经验。但由于世界经济一体化的迅猛发展，我国企业面对来自全球市场的竞争压力，再加上西方企业管理模式、理念的引入以及新科技、新设备的使用，使得我国传统的班组建设理论和实践面临巨大的挑战——许多新的特

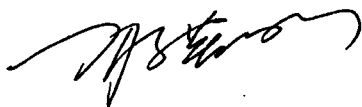
点、难点，需要我们去认识、去研究和总结。今天的班组成员无论是知识结构，还是工作态度，相对于计划经济时期成长起来的老员工，都有很大的不同——他们视野开阔、观念前卫、善于思索，在价值取向、行为习惯、生活方式等各个方面都呈现出多元化倾向。怎样把这些员工凝聚起来，形成一支适应新时代企业生产经营所需的能征善战的团队，达到企业和个人共同成长、共同发展的目的，这是班组建设必须解决的一个课题。

而此时，一本由基层班组长编写的文集《班组建设与管理》放到了我的书桌上。翻阅期间的文字，一种质朴的气息扑面而来。这本书没有来自理论高度的深刻认识，只是一篇篇从生产实践中总结出的经验，但是细看下去，你会发现书中蕴藏了无数璀璨的光芒。作者们立足电解生产一线，在实际工作中充分发挥自己的责任感和聪明才智，提出班组管理的“四个善于”，“望、闻、问、切”法，“一稳、二无、三勤”管理模式等许多在实践中被证明是卓有成效的班组管理方法。这些方法有的针对人、有的针对事，既实用又有效，可以为更多企业班组的学习借鉴提供资料。

几个人想知道一条曲折的小路有多长：一个人估摸着画了小路的模拟图，用微积分算出了曲线长度，当然，他最后得到的数值有较大的偏差；第二个人用眼睛看了一下就随便估出了一个数值，他的结论差得更大；第三个人说：“我每跨出一步是一米，让我亲自去量一量”，说完就迈开双腿走上了小路，最后他得到了最接近的数值。如果说企业的决策层是人的大脑、管理层是人的眼睛，那么企业班组就是支撑人体的双腿。在企业班组建设的探索道路上，脚踏实地的

双腿比上面的大脑和眼睛更为合适。在这个意义上,这本书可以称得上是“用双脚丈量出的小路”——联系实际、灵活扎实。这是一条连接康庄大道的小路,我期待着这条小路越走越宽广。

是为序。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '王康' (Wang Kang), written in a cursive style.

2007年7月

目 录

前言	(1)
用双脚丈量出的小路——《班组建设与管理》序 蒋英刚(1)	
安全生产标准化班组建设之我谈	张 平(1)
班组长要学会“四个善于”	王苍海(7)
加强班组建设 提高铝电解企业设备管理水平 张国玉(13)	
“无伤害班组建设”之我谈	杨步举(17)
浅谈班组建设中的“四化四结合”	胡卫红(19)
浅谈班组职工安全教育	席仲黄(22)
坚持“以人为本” 推进班组安全文化建设	关永晋(25)
浅谈班组安全检查管理	李永存(27)
浅议班组成本控制	阎财帮(29)
“以人为本” 积极引导 创新民主管理	杨国文(31)
浅谈班组民主管理在生产一线地开展	范登福(35)
以心换心 赢得职工信任	柳长润(39)
班组日常管理的检查	文国吉(41)
班组管理的“情、理、法”	权全忠(44)
我在班组管理中的“望、闻、问、切”	阿怀全(46)

漫谈班组管理	柴占青(48)
班组建设“三要素”	陈德旺(52)
班组管理“三要素”	陈国兵(54)
“严、细、恒”是我管理班组的法宝	陈育伟(58)
“一稳、二无、三勤”管理模式	韩玉军(61)
我的治班之策	何奋奇(64)
浅谈班组管理的几点认识	贾永皎(70)
班组管理经验谈	李积海(73)
“人性化”管理要体现在实际工作中	李积山(76)
浅谈班组建设管理经验	李志军(78)
班组内的谈心要常用常新	马元林(80)
浅谈班组管理	马占海(82)
我谈班组管理	索有仓(85)
加强班组建设 提高班组综合业务素质	王海荣(89)
班组管理经验谈	王进财(96)
“冷热一公开”的班组管理	王作康(98)
班组管理之我见	吴国民(100)
如何与难打交道的人相处	阎积彪(103)
如何稳步提高职工的操作质量	杨鹏程(106)
班组管理经验谈	张 刚(109)
“一保、二检、三清”管理模式	赵存才(112)
用“五起”来提高班组建设	朱光发(114)
加强量化考核 激发工区活力	黄 涛(116)
构建和谐班组人文关系三要素	巨正武(118)
劳动竞赛是班组工作中的“兴奋剂”	王 林(122)
班组长如何带动起员工的工作热情	刘 涛(124)

班长如何利用好班组管理制度	冉明(127)
班组管理经验谈	师效文(130)
搞好班组人际关系应克服“五忌”	吴长斌(133)
浅谈班组长如何做好职工的思想政治工作 ...	张建忠(135)
班组也需要有“亮剑”精神	杨生良(138)
我的班组管理经验	星长茂(140)
注重思想教育 抓好落实工作	任清华(143)
对员工管理宜“励”不宜“击”	袁生民(146)
坚持“以人为本” 搞好班组建设	赵治华(149)
班长应如何赢得“威信”	赵生虎(153)
如何当好一名工区长	张明(156)
让员工信任你	牛忠辉(159)
浅谈班组管理中的沟通工作	王兴(162)
如何当好一名合格的班组长	毛吉良(164)
搞好班组建设的几点策略	梁建东(169)
如何当好一名称职的班组长	李文久(171)
“以人为本”是班组管理的法宝	李海民(174)
浅谈“PDCA”循环法与班组教育培训	王兆明(178)
把量化管理法引进班组管理中	刘全(182)
班组安全管理之我见	刘德(184)
班组惩戒的“稳、准、狠”三原则	王兆明(186)
班组管理的“五步走”	樊国泰(188)
班组管理“两个互保”	李世荣(191)
我的管理“小本本”	侯洪林(194)
我向大家说“工”字	侯洪林(196)
班组怎样更好地推行点检模式	王昌平(198)

倡导一次把事情干好	王俊吉(200)
党支部书记的班组管理“四字经”	张旭东(202)
感情与制度的正确处理	李延存(206)
考核制度“人性化”	黄利菊(208)
凝聚力的产生—民主管理	刘成忠(210)
提高员工素质 创新班组管理	梁文霖(212)
怎样成为出色的“兵头将尾”	孙 俭(215)
我班的“三个会议”	张培云(216)
创建学习型班组应“四结合”	谢成军(219)
坚持“四化”方针 创建学习型班组	郭 峰(221)
重视职工情绪变化 提高班组管理质量	韩海生(224)
我的“严、细、实、勤”管理法	贺国福(227)
班组管理要做到“四个统一”	贺有林(230)
狠抓“三化”是抓好班组建设的重要保证	康国福(232)
突出“以人为本”的安全管理理念	李坤山(235)
如何当好班组长	刘慧刚(237)
加强学习 争创学习型班组	刘 军(239)
如何做好班组民主管理	卢建洲(241)
处理好班组内部的人际关系	蒲继林(244)
班组安全管理中值得注意的几个问题	卿孝元(247)
我的班组管理方法	王春晓(250)
班组管理中应做到的“五项”工作	文太邦(254)
班组建设工作应力避“四种倾向”	谢成军(256)
我对班组管理的几点建议	徐 波(259)
推行班组“三和谐”背后有甜头	徐秀君(261)
班组安全管理要做到“严、细、学”	张宏杰(263)

怎样提高班组团队精神	张连胜(266)
班组日常工作中的“三个重要环节”	张天祥(269)
“四化四提高”的班组管理模式	马海龙(272)
“一创、二低、三提高、四清”班组管理法	蒲应泰(274)
班组管理经验谈	吴建青(277)
班组的安全管理要反对形式主义	郑建平(279)
班组管理的“严、松”法	叶培淇(282)
班组如何搞好安全工作	万长青(284)
我谈班组管理的“严和亲”	滕 鹏(287)
班组建设浅析	陆宏军(290)
班组长工作应做到“五忌”	王华平(294)
班组管理“八字诀”	陈大荣(296)
我的“八化”班组管理法	康菊香(298)
以“六要”创建学习型班组	党 捷(303)



安全生产标准化 班组建设之我谈

张 平

家庭幸福需要安全,企业发展需要安全,社会稳定需要安全。安全生产是企业永恒的主题和一切工作的基础。没有安全就没有效益,没有安全,一切工作都无从谈起。所以确保安全生产是实现企业可持续发展的根本保证,是保持社会稳定、保证职工利益的根本所在。

班组是企业最基层的行政组织,是企业组织机构的基石,是企业生产经营最基本的单位,是搞好企业升级、增强企业活力的基础,也是员工参加日常管理活动的主要场所和企业各项工作的落脚点。因此,企业抓好安全生产标准化班组建设,夯实企业安全基石,是将安全工作落到实处的具体体现,也是搞好企业安全生产的关键所在。如何搞好安全生产标准化班组建设,笔者认为,可从以下几方面入手。

一、明确标准,安全管理

明确标准是安全生产标准化班组要确切掌握并努力实现的最基本的工作要求。企业应结合现代安全管理理念,制定出

切合实际、操作性强的具体工作标准要素，一般应至少包括基础管理标准化、岗位操作标准化、现场管理标准化、岗位纪律标准化、质量管理标准化等，即安全生产标准化班组五要素。

二、确立目标，落实责任

做任何工作都必须有明确的工作目标，企业内部各级都有各自的工作目标，且一级对一级负责，但关键是如何实现目标。

落实责任，把目标和责任逐级分解，逐级制定措施，逐级落实到人，做到压力层层传递、凡事有人负责，各司其职、各负其责，是实现目标的有效手段。

为了发挥班组安全目标管理的功能，实现企业安全生产经营目标的良性循环，必须注重安全目标的制定、分解、实施、考核、保证等5个环节。安全目标的制定要切合实际，要在企业总体目标的指导下，形成个人向班组、班组向车间、车间向企业负责的层次管理；安全目标的分解要着重于展开、逐个落实，使企业车间对班组的各项安全管理工作都能够简便化、统一化、正规化地开展，对具体目标要做到量值数据化；目标确定、分解后，就必须着重加强相互之间的责任感，激发班组全员潜在的积极性、创造性、主动性，努力实现班组安全管理方法科学化、内容规范化、基础工作制度化；班组安全目标的考核要和安全责任制挂钩，要避免考核时重“硬”轻“软”的倾向，更不能以“硬”指标掩盖或取代“软”指标；班组必须有确定的安全保证体系，即组织网络保证、物质措施保证等。班组安全目标管理是整个班组安全建设中的重要组成部分，只有把班组安全目标实现了，企业的安全基础才能夯

实。

三、加强培训,苦练基本功

责任落实了是否就能保证工作目标的实现?当然不是那么简单,责任落实到人后,其是否有能力、有意愿去承担责任,这也是我们面临的问题。人的惰性是与生俱来的,人的潜力又是可以不断挖掘的。所以我们在工作中必须加强监督和督促,克服人的惰性,充分调动人的积极性,不断挖掘人的潜力;加强教育,加强培训,加强岗位练兵和技术比武,全面提高企业员工的综合素质。为此,笔者根据工作实际提出如下措施:(1)加强教育,摆正位置。一定要引导班组长充分认识做好班组安全教育工作是自己的“份内事”,是推动企业生产发展的内动力。(2)更新载体、改进方法。要通过多种形式开展班组安全教育。(3)完善制度、狠抓落实。要建立和完善跟踪教育、定期回访、检查考核制度,把每位班组长做安全思想教育工作的多少、好坏与个人利益挂起钩来,督促他们按具体分工去主动做好班组安全思想工作。

四、注重实效,重点突出

首先,企业要从抓基础管理标准化和现场管理标准化入手,夯实安全生产基础工作。重点抓岗位责任制、安全操作规程、交接班制和巡回检查制等规章制度的建立和完善,以及每周一次的“安全活动日”;开展以“定置管理”为主的文明生产;结合本班组的实际组织各项活动等。

其次,企业要把标准化班组建设活动贯穿于全年的安全生产活动之中,重点放在生产工艺岗位、关键岗位、危险点多