

★★★ 最新基层工会干部工作业务指导用书 ★★★

王持栋 主编

怎样当好班组长

原成刚 著

著名班组管理培训专家



中央文献出版社

★★★ 最新基层工会干部工作业务指导用书 ★★★

怎样当好班组长

江苏工业学院图书馆
藏书章

中央文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好班组长/王持栋主编. —
北京:中央文献出版社,2006.2
最新基层工会干部工作业务指导用书
ISBN 7-5073-2053-7

I. 怎... II. 王... III. 基层组织—工会工作—基
本知识—中国 IV. D412.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011079 号

最新基层工会干部工作业务指导用书 怎样当好班组长

主 编/王持栋
本册著者/原成刚
责任编辑/王丛标
封面设计/东雨书籍装帧工作室
版式设计/肖 华

出版发行/中央文献出版社
地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号
邮 编/100017
销售热线/63097018
经 销/新华书店
排 版/中创彩色印刷有限公司
印 刷/北京市彩虹印刷有限责任公司
装 订/北京市彩虹印刷有限责任公司

850 × 1168mm 32 开 38 印张 850 千字
2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷
印数:1-5000 套

ISBN 7-5073-2053-7 定价:85.00 元(全十册)

本社图书如存在印装质量问题,请与本社联系调换
版权所有 违者必究

前 言

基层工会工作是整个工会工作的基础,基层工会与职工群众有着最直接的联系,基层工会工作的好坏直接关系到工会工作整体水平的高低,因此进一步加强基层工会干部队伍建设,坚持以科学发展观统领工会工作全局,坚定不移地走中国特色社会主义工会发展道路,落实“组织起来、切实维权”的工作方针,增强工会组织领导下的维权机制建设,是我们基层工会当前和今后一个时期的工作重点。为了更好地适应广大干部提高工作能力和业务水平。为此我们组织了中华全国总工会、中国劳动关系学院的专家和教授联合编写了本套丛书。

本套丛书对工会理论知识不作赘述,只介绍基层工会工作的程序、步骤以及工作中应该注意的事项。在编写过程中我们特别注重丛书的实用性和可操作性。内容涉及基层工会工作的各个层面。

一些知名企事业单位工会为我们提供了许多成功的工作案例,同时也提出了宝贵的修改意见,使本套丛书更贴近基层、贴近工会干部、贴近工会工作实际,在此我们表示感谢!

本套丛书通俗易懂,图文并茂,即学即用。可作为基层工会干部岗位培训或轮训教材,也可作为基层工会工作业务指导用书。

由于编者水平有限,时间仓促,本书定有疏漏和不足之处,恳请广大基层工会干部和专家们批评指正。

编 者

2006年2月于北京

目 录

第一章 当好班组长的意义	1
一、班组数量大,组长责任重	1
二、班组建设在我国经济发展中发挥着重要作用	5
三、班组长是贯彻落实科学发展观的重要力量	8
四、班组长发挥着先进模范作用	14
第二章 班组长的地位和条件	21
一、班组长的定义	21
二、班组长的地位和作用	24
三、班组长应具备的条件和素质	25
四、班组长的职责	31
第三章 班组长的权限	39
第四章 班组长工作作风	44
一、以身作则,模范带头	44
二、坚持原则,敢抓敢管	46
三、关心群众,排忧解难	50



第五章 班组长的工作方法	54
一、依靠骨干,团结群众	54
二、抓好典型,以点带面	56
三、运用激励,强化动力	59
四、突出重点,“弹好钢琴”	62
五、疏通关系,协调矛盾	66
 第六章 班组长如何做好班组的思想政治工作	70
 第七章 班组长如何搞好班组的政治学习	81
 第八章 班组长如何搞好班组的民主管理	92
 第九章 班组长如何搞好班组的科学管理	100
 第十章 班组长如何做好班组的安全工作	107
 第十一章 班组长如何做好班组的劳动竞赛	120
 第十二章 班组长如何做好班组的合理化建议 和技术改进工作	133
 第十三章 班组长的组织艺术	147

第一章

当好班组长的意义

一、班组数量大，组长责任重

班组被称为企业的细胞，全国目前约有 760 万个基层班组，作为初级管理组织，班组的素质直接关系到企业的整体管理水平。760 万个班组，就有 760 万个班组长，760 万的力量可不是一个小数目，其责任可想而知。但是相当多的班组仍在重复简单、传统的管理思路 and 模式，与经济发展和入世后的挑战不相适应。这是新时期、新任务给班组长带来的挑战，也是一种难得的发展机遇。

〔案例〕 班组建设——企业创新的基石

班组是一个企业中的最小单元，犹如大厦的基石、人体的细胞。我们知道，一个健康的人体机能会根据环境与身体状况的变化进行自动调节，如毛细孔会因为天气热了而自动扩张排汗，瞳孔会适应光线的强弱而自动缩张。我们的企业处在外部形势和市场环境都发生根本性变化的今天，也需要有这样的自动调节功能，要在激烈的市场变化中持续地保持竞争力，唯有不断投入“创新”的筹码，以变应变，才能使企业求得生存与发展。而班



组建设正是企业创新的原动力，如何在新形势下充分发挥班组建设的“源头”作用，不断优化企业“细胞”，促进企业“肌体”的健康成长，这是值得探索的一个重要课题。

10000 作为厦门电信形象和服务水平象征的综合无形柜台，100 个人的集体需要步调一致地共同呵护 10000 的成长，如何调动全员积极性，做活“人”的文章，搞活班组建设，创新服务品质，我们一直在不断的学习探索……

一、优化人员配置，奠定良好基础

俗话说：火车跑得快，全靠车头带。班组长是班组的核心，班组长能力的强弱、素质的高低，直接影响到整个班组的管理水平和经济效益。因此，择“强将”成了 10000 班组建设管理模式的点睛之笔。作为“兵头将尾”的班组长，在整个生产经营中起着承上启下的作用，除了应必备一名普通员工应有的职业道德水平外，还要有较高的思想文化素质、综合业务水平、基础管理技能及协调人际能力。要能够以身作则、模范带头、严以律己、宽以待人、办事公道、作风民主；要能够以自己的正气影响人、带动人，在班组中率先垂范；还要懂得知人善任，尊重员工的个性发展，挖掘员工的内在潜能，调动班组成员的积极性与主观能动性，富有创造性地开展各项班组工作。综合了上述考虑因素，10000 结合历次的考核成绩，采取集中评议、民主测验、多方征求群众意见等方式，重新选用了新一任班组长，各就其位，各施其职，并创造各种学习培训机会，加强班组长的自身建设工作；通过对班组长工作绩效的考核评估，不断给班组长加压，促使其不断提升综合素质及管理水平，在工作中善于思考，勇于创新，开拓班组工作的新局面。

二、坚持以人为本，发扬集体智慧

（一）注重“情理”相融

人是丰富感情的高级生命形式，情绪、情感是一个人精神生活的核心部分，而这一部分也直接影响到每个员工的工作状态及主观能动性的发挥，影响到工作成效问题。因此，我们提倡班组管理中的情理交融，针对员工在思想、工作等方面存在的问题及不足，班组管理者要懂得因人而异的加以沟通与疏导。在具体工作中能以“理”服人，把理讲透、说清，大道理能讲，小道理也能讲，既要看到问题的表象，又能分析内在的实质，找到启发员工思维的钥匙；其次，有“理”还必须有“情”，人心肉长，情为理的基础，理与情也要互补。对于朝夕相处的员工，既要尊重他们，平等待人，又要帮助他们，以炙热的友情去耐心开导，以真心诚意的关心、理解和信任感动他人，加大感情投入，在碰到问题时能晓之以理、动之以情，实现全体成员在工作、思想上保持一致，才能真正使大家心往一处想，劲儿往一处使。班组管理，实质上就是思想工作的具体化，把“情”和“理”有机地融合，坚持原则性和灵活性相结合，是搞好班组建设的关键。

（二）发扬集体智慧

每位员工都可以为企业贡献他的才智，而不仅局限于简单的例行工作上，因此，10000鼓励员工除了“劳力”之外也必须“劳心”，以一种热切的真情为自己、同时也是为大家的事业出谋献策。为更大限度发挥员工的创造性与积极性，10000要求每位员工每个月至少提交一条合理化建议，中心领导及各班组长必须对员工提交的合理化建议进行一一答复，若建议被采纳，便视建议所产生的效果给予建议人一定的奖励，与员工的个人工作绩效考核直接挂钩。通过合理化建议，10000及时了解到管理及作业流程上的不足之处并加以弥补和完善。员工们看似简单的小建议，却实实在在改变了10000的工作面貌，10000也从员工的合



理化建议中不断发现新思维的闪光点。

三、创建职工小家，营造团队氛围

(一) 营造优雅环境，提高工作效率

走进 10000 平台，您会发现每个工作台席上都点缀着一小盆精致的绿色植物，仅仅是几片绿叶，或者是一小株文竹，看起来却清心可人，赏心悦目，经历了一番“耳不暇接”的电话之后，抬眼看看这一小片翠绿，会在繁琐中寻得几分好心情。仅仅是这样一个小小的细节，足以体会 10000 对营造优雅环境的精心用意。再继续走一走，看一看，您又会发现 10000 工作台席上的杯子、杯架、文件夹、资料袋全部是统一的，连洗手间毛巾的颜色和垂挂方式也是统一的，整个工作场所开阔明亮、整洁明朗，给人条理、卫生的整体统一感。为了缓解话务员的工作压力，10000 还为员工在紧张工作之余营造了一个优雅舒适的休憩空间，有漂亮的沙发、茶几，还有成套的电视、音响设备。工作累了，可以坐下来喝杯茶、听听音乐；受到了什么委屈，也尽可以在这里舒缓情绪，调整心理，从而以更好的精神状态再投入到工作中去。一个优雅的工作环境，让大家在忙碌之余感受到一种“家”的舒适与温暖，并以“家”中一份子的责任与爱心去细心地呵护它。

(二) 多样文体活动，丰富工余生活

列宁曾经说过：谁不会休息，谁就不会工作。走出紧张繁忙的工作室，来到蓝天绿野下，欣赏朝霞晨露，陶醉天光云影，新鲜的空气、明媚的阳光，流淌在大自然最温馨的怀抱，心情也随之荡漾……青山上、海滩边、高尔夫球场、环岛路的椰风寨……都曾留下我们足迹与欢笑，丰富多彩的业余文化生活，陶冶了情操，增进了友情，活跃了生活，也创造了良好的氛围。此外，10000 还积极参加分公司举办的各类文体活动。“五一趣味运动

会”上团体协作与精神毅力的较拼，“申奥登梯比赛”以及“环岛路晨跑庆申奥”融入的希望与激情，“水上运动会”的加油与欢呼声，“跳绳比赛”起起落落的身影，歌咏比赛一曲《赶圩归来啊哩哩》的抑扬顿挫，迎宾晚会上一曲象征《曙光》的藏舞托起的虔诚“哈达”，还有“携手共进，共创未来”联谊晚会上掀起的阵阵高潮……都载进了记忆的相册，为10000的部门风采划上了几道亮丽的彩虹。

有人说：观念这东西不能改变世界，但它可以改变人，而人是可以改变世界的。

时至今日，我们已经很清楚的意识到，人是企业发展中最活跃，也是最具创造性的因素。一个企业制胜的关键不再是资源、资金或是技术，而是素质良好、能快速学习应变、有着良好创新意识及协作精神的团队和组织。班组建设的内涵，就是培养一支高素质、高境界、高度团结的队伍，能为企业的创新打造坚实的基础，能用团队的智慧与创造力撑起一个成功的企业！

我们同样期待着，10000跨出去的每个步伐都伴随着这种思想的影子……

二、班组建设在我国经济发展中发挥着重要作用

建国以来班组建设大体经历了几个阶段：（1）50年代以马恒昌小组为代表的“基础论”阶段。班组是企业的基础和各项工作的落脚点，称“企业大厦平地起，班组建设是根基”。在全国总工会倡导下，他们发起开展爱国主义劳动竞赛席卷全国各行各业。他们强烈的主人翁精神和一套行之有效的班组建设制度，成为全国学习的榜样。（2）60年代以大庆工人为代表“阵地论”阶段。班组是组织生产和搞好职工队伍建设的前沿阵地，



“班组既要出产品，还要出人才”。以 1205 钻井队为代表的“三老四严”优良作风和老队长王进喜的“铁人精神”，以及他们岗位责任制和“两长”、“工管员”等班组管理制度，在全国产生巨大的影响。（3）80 年代初期以二汽工人为代表的“细胞论”阶段。提出班组是企业的细胞，“班组搞不好，企业活不了”。（4）80 年代后期以陈启发小组为代表的“群体论”阶段。在改革、开放、搞活的新形势下，班组应该是多功能的群体（具有精神文明的“坚强群体”，具有物质文明的“高效群体”，具有现代化管理的“智慧群体”，具有搞活企业、走共同富裕之路的“劳动群体”）。提出“班组有了问题不找厂长找市场”、“突出经营面向市场”。（5）进入 90 年代班组建设又具有新的特点，迎来新的挑战，那就是“市场化”阶段。班组不仅提倡从事一定范围的经营活动，直接面对市场，更重要的是强调班组建设的指导思想要突出经营观念，班组必须树立“关心经营、支持经营、参与经营”的观念，要把“面向市场、面向用户和面向下一道工序”作为班组宗旨。对不直接从事经营活动的班组同样适用。越是不搞经营工作的班组，越要强调把立足点从以生产经营为中心，转到以经营为中心上来。（6）21 世纪呢？现代企业制度建立必将催化班组建设出现质的飞跃，使之成为企业管理中全方位、多角度、深层次的热门。当前，企业建立现代企业制度过程中，无论是实行股份制，还是公司制，或者其他形式，目的都是为了理顺产权关系，优化资源配置，分散经营风险，弱化行政干预，促进转机建制，建立协调的劳动关系。但不管企业怎么变，从根本上来讲，强化企业的内部管理、提高职工的整体素质，调动企业职工积极性，提高企业的经济效益和职工的收入的目的不会变。可以这样预测它的走势：

1. 班组建设逐步实现程序化、规范化和科学化，更加追求

高技术素质、业务素质、政治素质和科学管理。

2. 班组构成更加优化组合，实现真正意义上的自主管理。
3. 企业各个职能部门的工作更加主动地向一线班组贴近。
4. 班组管理更加趋向于“人格化”管理。

职工更加自觉地感悟到：我的利益和企业的利益是紧紧捆在一起的；我必须关心企业的生产、经营、发展；我应该为企业的生产、经营、发展献计献策；我的职责是在自己的岗位上多作贡献；我必须通过努力工作来增收入；我必须通过努力来换取今天的工作；我必须服从企业管理；我要更好地工作就必须提高自身的思想道德和科学文化素质……

【案例】 港盛分公司建立和谐班组之经验

随着知识经济时代的到来，我们港盛分公司面临着新的机遇与挑战，如何在强手林立的市场竞争中胜出，港盛亟待解决的一个“瓶颈”就是如何建立和谐班组的问题。

在港盛分公司班组是最小单位，和谐班组建立的好坏直接关系到港盛的发展，班组管理的强弱往往反映出港盛是否具有活力生机，而港盛的活力生机从哪里来？很多实事证明，建立和谐班组以及班组管理的务实创新是重要的源泉，建立和谐班组管理必须从大处着眼，小处着手，用精巧的“小手笔”做出秀丽的“大文章”。但要达到这个目的，班组长必须要下一番大功夫，不妨从以下几个方面入手：

1. 定出“小规矩”。制度管理是港盛企业管理的方法之一，班组应根据港盛经营方针和公司各项规章制度，联系实际制定出相应的制度和管理措施，以此规范班组内员工思想和行动。

2. 树立“小楷模”。在班组内选拔素质好、能力强、文化高、业务精、能团结助人的员工作为“小楷模”，用他的言行举止感召人、鼓舞人，在班组管理和生产作业中起表率作用。



3. 开辟“小园地”。要想让港盛精神深入班组，让港盛决策变成员工的具体行动，就必须开垦出一块能武装员工的思想、美化员工心灵的“小园地”，这个园地的主要构成应是宣传阵地、教育阵地和文娱娱乐阵地，通过一系列的活动，让员工在轻松愉快的文化氛围中升华对和谐班组建设的认识，凝聚智慧和力量。

4. 搞好“小核算”。如今在市场经济导向下的港盛班组必须进行全面的成本工时核算，核算不仅要有实物指标，还要有价值指标、成本指标，通过核算形成责任共负、风险共担、利益共享的格局，增强员工的“经营”意识。

5. 解决“小问题”。前方一线的班组长要善于关注员工在生产作业中发生的小问题，如劳防用品的穿戴、生产环境的改善、员工思想的微小波动、人际关系的细微变化等，还要关心员工生活中的“小”事，如员工家庭中发生产婚丧嫁娶、生老病死等等，这些“小事情”或“小问题”往往牵动着每个员工的心，只有把这些“小问题”解决好了，员工才会有有一种归属感、亲切感、责任感，班组才会有强大的凝聚力和战斗力。

6. 征纳“小点子”。要在班组内成立“智囊团”为振兴港盛献计献策、提合理化建议，鼓励员工搞小改革、小发明、小创造，并对产生经济效益以及改善作业环境的“金点子”进行必要的奖励。

7. 执行“小惩罚”。对在安全、质量、消耗、成本、任务等方面老是出问题的员工，不妨给予一定的小惩罚，促使其加强责任心，增强责任感，把各项工作搞好。

三、班组长是贯彻落实科学发展观的重要力量

党的十六届三中全会提出的“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”，充分

体现了马克思主义关于人的全面发展的基本观点。以人为本，就是要最广大人民利益作为一切工作的出发点和落脚点，不断满足人的多方面需求，经济社会发展与人的全面发展必须放在一起统筹协调。这是科学发展观的本质和核心，也是科学人才观的出发点和立足点。班组长在企业发展战略中具有举足轻重的地位和作用，需要不断学习，更要靠技能、知识来贡献和全面服务。

（一）班组长是高技能人才

2003年12月份，中央召开的全国人才工作会议作出了实施人才强国战略的重大决策，提出“造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍”的目标。实施人才强国战略，迫切需要建设一支强大的、高素质的职工队伍。2004年2月全国总工会等九部委正式印发《开展全国创建学习型组织争做知识型职工活动的实施意见》，这是落实全国人才工作会议的部署，推动实施人才强国战略，加强职工队伍素质的重要举措。

〔案例〕 东风汽车公司创建班组长大专班

东风汽车公司创建于1969年，是中国汽车行业三大集团之一。主要基地分布在十堰、襄樊、武汉、广州等地。职工11.2万人。近几年来，东风汽车公司立足于企业做强做大战略要求，以培养高素质技能人才、提高职工创新能力为重点，从加大力度、拓宽渠道、创新载体几个方面，全面推进职工素质工程建设。

一、开展全员学习活动，创建一支学习型的职工队伍。

在推动职工素质工程过程中，东风汽车把提高职工学习作为前提和基础，小组的要求，注入了新的活力。

1. 加强对职工学习的组织和引导。一是确定学习课题，制定学习计划。如近几年来，东风汽车将《精益思想》作为公司



总的学习课题，以学习推动公司经营思想、生产组织、管理方法的转变。各单位结合自己的实际情况，学习海尔管理模式、易初管理模式、EVA 管理、QCD 改善、日产的企业文化等，并制定了年度、季度、月度学习计划。二是建立各个层次的学习制度，形成学习的网络体系。公司高级管理人员每年集中学习或培训一次。技术人员和一般管理人员，由各单位自主进行培训，每年底进行理论考试；一线工人和生产辅助工人，由工会下发学习资料，班组组织学习，工会对学习情况进行抽查。三是组织先进技术和操作法的学习推广。公司不定期地举办先进技术的学习班、创造学学习班及先进操作法和创新成果的展示，为职工创造学习和交流的机会。

2. 以班组为主阵地，组织职工学习。一是对班组长进行培训。公司每年都要举办各种类型的班组长培训班，对班组长进行培训。在此基础上，公司工会与公司党校联合举办了优秀班组长大专班，选拔优秀班组长进行深造。自 1995 年以来，已有 800 多名学员毕业，一大批学员走上了重要的管理岗位。二是建立班前会制度，坚持利用每天班前的 5 分钟班前会、每周一次的班委会、每月一次的班组民主管理会组织职工学习，在班组中营造比工作、比实绩、比学习的良好风气，形成了人人是学习之人、处处是学习之所、时时是学习之机的学习氛围。三是针对班组的特点，编发班组学习资料，规范和引导班组的学习，推动班组学习的不断深化。

3. 把学习融入东风的企业文化建设。在东风公司的企业文化，突出了“学习、创新、超越”。东风公司的管理层已经牢固确立了以下观念：一是确立人才是企业第一战略资源的观念，大力实施人才强企战略。把优秀人才吸引和集聚到东风事业中来，为公司跨越发展储备丰厚的人才资源。二是确立以人为本的观

念。东风公司经营理念是“关怀每一个人，关爱每一部车”，坚持企业与员工协调发展，坚持提升企业价值与实现个人价值相统一，以企业的发展带动员工的发展，以员工的全面发展促进企业的发展。三是确立人人都是人才的理念和人人都是可以成才的观念，充分发挥技能人才的聪明才智。

二、健全完善激励机制，鼓励职工学习创新。

为调动职工学习创新的积极性，公司建立健全了一整套有效的鼓励职工学习成才的激励机制。

1. 职工教育培训的保证机制。在每年的职工代表大会上，都要听取和审议公司职工培训工作报告；在工会与公司签订的《集体合同》中，都要就职工培训工作做出明确的规定。职教经费纳入预算（占工资总额的1.5%），全额计提并专款使用。公司每年度对各单位职教经费使用情况进行一次检查。

2. 建立鼓励职工成才的机制。东风公司建立了包括千名核心人才、万名技能人才的三级人才库。把尊重人才、吸纳人才、用好人才作为考核各级领导班子和领导干部的重要内容。对人才库的各类人才，公司给予200~1000元人月不等的津贴。公司每年组织技能人才成果发表活动，对优秀成果给予一次性重奖，并作为晋升工资、晋升高一级技术职务的重要依据。这项活动开展多年来，职工踊跃参加，成果不断涌现，水平不断提高。

3. 制定有利于职工成才的政策。为了让职工中的优秀技术工人得到承认，并享受相应的待遇，东风公司于上世纪80年代中期建立了助理技师制度，至目前共评出助理技师10371人，有效解决了技能人才晋升职称难的问题。为了更好地鼓励职工成才，近两年来，东风公司在人才制度上又进行了探索和创新。如东风汽车有限公司设置了行政职务、专业管理人才、专业技术人才、专业技能人才四种发展通道，为每一位职工提供了学习成长