

企业班组现代化 建设指南

袁 瑛



陕西人民出版社

说 明

企业班组现代化建设，是企业现代化管理的基础，也是搞好企业的出发点。

为了推动企业班组现代化建设，并使之提高到一个新水平，我们在总结近年各企业管理经验的基础上，综合了国外的先进管理方法，写成这本《企业班组现代化建设指南》，供各企业在管理改革中借鉴参考。

本书内容丰富，材料新颖，观点鲜明，针对性强，可读性与理论性集于一体，适合广大职工和企业班组管理干部阅读。

目 录

一 班组长是班组建设的关键

班组长是“兵”头“将”尾·····	(3)
班组长的素质和修养·····	(8)
班组长的领导艺术·····	(21)
班组长的用“兵”之道·····	(26)
班组长的心理学知识·····	(29)
班组长的语言技巧·····	(33)

二 思想文化建设是班组管理的保证

班组思想政治工作·····	(41)
班组文化建设·····	(59)
班组精神建设·····	(63)
班组情感建设·····	(68)
班组人际关系建设·····	(75)
班组建设中的哲学问题·····	(80)
班组青工的理想教育·····	(87)
班组心理障碍及排除·····	(92)

三 班组现代化建设标准

班组建设现代化·····	(101)
班组建设的时代特点·····	(107)
班组建设科学化·····	(111)

班组建设标准化.....	(121)
班组建设目标化.....	(133)
班组建设信息化.....	(140)
班组建设系统化.....	(146)
班组建设民主化.....	(151)
班组建设最优化.....	(158)
班组建设幽默化.....	(165)
班组建设人情化.....	(169)
班组建设中的软硬件管理.....	(177)
班组的精细管理和模糊管理.....	(183)
班组的自我管理和信任管理.....	(183)
班组的协调管理.....	(196)
班组的反思管理.....	(200)
班组的兴趣管理.....	(204)
班组建设中的活力.....	(208)
班组奖励与激励.....	(212)
四 班组常见问题与对策	
班组十忧.....	(217)
班组“一刀切”.....	(221)
对策和办法.....	(224)
班组思想政治工作中的短期行为及解决措 施.....	(227)
五 班组管理三字经	
六 班组管理格言	
七 国外管理启示录	
管理启示.....	(253)

经验介绍.....	(260)
后记.....	(271)

一 班组长是班组 建设的关键

班组长是“兵”头“将”尾

生产第一线的班组长，是一个既“兵”又“将”、亦工亦干的特殊角色，是班组建设的组织者。他们既要积极执行和贯彻厂部及车间的各种指令，又要把班组的实际生产、管理状况及时上报，供领导决策参考。他们是不脱产的、指挥一班人完成班组任务的“将”，又是需要完成自己本身生产任务的“兵”。

班组长的地位作用是由他的责任权限等因素决定的。

一 班组长的地位

班组长不仅关系着企业的管理水平和经济效益，而且关系着每个职工的切身利益。俗话说：“火车跑得快，全靠车头带。”如果把班组比做一列火车的话，那么班组长就是“火车头”。

班组长在“车头”地位上，有下述功能：

1. **当家做主的功能。**班组长代表班组全体职工，当班组这个“家”，做班组的“主”，对班组工作全权负责。有些工人师傅说得好：“班组工作搞得好或坏，就看班组长有没有能耐。”如果班组长把这个“家”当好了，那么，班组的一切工作就上去了。特别是在改革开放的今天，班组长的责任更大。能否带领班组一班人完成或超额完成任务，关键

就看班组长的能动作用了。

2. 生产指挥的功能。班组长是班组生产前线的指挥者。如果班组长指挥得当，生产现场就会井然有序，生产情绪就能持续高涨，生产成果就会量高质优。这正如职工们唱的：“只要有个好的指挥官，咱不怕出力流汗干得欢……”

3. 组织管理的功能。班组长是班组一切活动的组织者和管理者。班组的生·产秩序、工作秩序、生活秩序安排得如何，主要看班组长的组织管理才能。有人把班组长称作“百管部长”，这话是有一定道理的。

二 班组长的作用

有人把班组比做一部机器，把班组长比做是机器上的“螺丝钉”、“发动机”、“传动轴”、“主动轮”。所以，班组长也就起着“螺丝钉”、“发动机”、“传动轴”和“主动轮”的作用。

一般来讲，班组长应有下述八个方面的作用：

1. 激励作用。围绕企业目标而制定的班组目标，班组长要通过目标的制定与分解，让班组成员看到班组奋斗的方向及自身的利益。

2. 榜样作用。班组长不仅要会抓典型示范，更主要的是以身作则，做出样子，用榜样的力量带动和说服人。

3. 引导作用。积极主动地引导职工开展丰富多彩的活动，培养职工各自的兴趣爱好。

4. 组织作用。组织班组成员全面完成生产任务，开展横向联系和各种有益的活动，使班组成员物质文明和精神文明双丰收。

5. 熏陶作用。班组长“兵头”的地位，实际上是处在为人师表的地位，客观上是职工学习和模仿的对象。因此，班组长的日常言行，无时无刻不在影响和熏陶着班组全体成员。

6. 交往作用。组织管理过程中包括着丰富的人际关系，班组长和组员的关系不仅是管理与被管理的关系，而且还是同志关系、朋友关系，他们之间既有完成生产任务的同频共振，又有思想交流的情感共鸣；既有上下级的管理关系，又有朝夕相处、息息相关的战友之情。

7. 评价作用。班组成员工作的优劣，表现的好坏，首先是由班组长来评价的。班组长能否全面正确地评价一个组员，是对班组长水平的考验，也是调动班组成员积极性的关键。

8. 监督作用。班组长不仅有监督本班组人员的作用，也有自觉接受群众监督的作用。这里的监督不是监视，它是互相督促，相互勉励，让班组职工积极参与班组的各项管理。

如果一个班组长起到了以上八个方面的作用，那么这个班组长就算是一个好班组长了。

三 班组长的职责

《中华全国总工会·国家经济委员会关于加强工业企业班组建设的意见》中指出，班组长的职责是：“按照企业经营目标的要求，根据车间主任的指令，做好本班组的生产、经营和管理的组织工作，确保完成各项生产技术指标和工作任务。”这是一个比较概括的范围，其具体内容，归纳为以

下七个方面：

1. 做好思想政治工作。班组长要以正面教育为主，运用多种方式，做好本班组职工的思想政治工作。

2. 安排好班组生产。合理安排班组的生产和各项工作，及时解决生产、工作中出现的问题，保质、保量、低耗、高效、全面完成班组生产和各项任务。

3. 抓好班组管理。以生产为中心，组织好班组的各项管理，以促进班组生产活动的正常化、规范化、科学化和现代化。

4. 制订好班组的各项制度。建立健全班组的各项管理制度，督促组员树立组织纪律观念，严格遵守劳动纪律、遵守设备和机具的技术操作规程，遵守劳动保护、安全技术、生产保健等有关的规章制度。

5. 开展好劳动竞赛。在厂和车间劳动竞赛的基础上，班组长要带领组员开展好班组内个人之间的劳动竞赛，开展各种形式的岗位练兵和操作比赛，用先进的工作方法，培养人才，提高劳动生产率。

6. 主持好班前班后会。负责召集并主持开好班组的生产会、班组骨干会、班前班后会、工作汇报总结会、民主生活会以及经济指标、质量、事故分析会，以便统一思想，提高认识，以利再战。

7. 关心组员的政治进步和物质生活。积极支持、主动关心组员的政治进步和物质生活。帮助他们解决思想问题和实际困难，及时向车间或厂部反映班组难以解决的组员的合理要求。

四 班组长的权限

《中华全国总工会·国家经济委员会关于加强工业企业班组建设的意见》中明确指出，班组长有以下权限：

1. 有权组织指挥和管理本班组的生产经营活动；
2. 有权根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织；
3. 有权根据本厂的规章制度制定班组工作的实施细则；
4. 有权拒绝违章指挥和制止违章作业；
5. 有权向上级提出对本班组职工的奖惩建议；
6. 有权按照企业内部经济责任制的规定，对本班组的奖金进行分配；
7. 有权推荐本班组的优秀职工学习深造、提拔和晋级；
8. 有权维护班组职工的合法权益。

在企业中，好的班组长是很受领导器重和职工欢迎的。职工送了他们很多褒义的绰号，诸如“变压器”、“二传手”、“婆婆嘴”、“兔子腿”、“蛤蟆肚子”等等。这些形象的叫法，它不仅说明班组长必须具备多种能力，也体现了班组长工作中的酸、甜、苦、辣。

总之，班组长的工作是面对面、实打实的。事实证明，在生产第一线当好一名班组长是不容易的，这除了班组长本人不断提高自身素质和在实践中增长才干外，还需要上边领导和下边工人的理解、支持。只要多方配合，“兵头将尾”的班组长才能把“兵”带好，把“将”当好，把班组工作搞好。

班组长的素质和修养

一 班组长的素质

班组长的素质指班组长应具有的品质、能力和水平。上面讲过，班组长是既“兵”又“将”的特殊角色。所以，他们必须具备以下基本素质：

1. 有较高的思想素质。

具体表现为：

能坚持党的四项基本原则，拥护党的路线、方针和政策；

能明辨是非，有一定的分析判断能力；

能认真负责，严格要求，对工作尽职尽责；

能团结人，忠诚老实，办事公道；

能以身作则，严格要求自己；

能关心生产，热心助人。

2. 有较高的管理素质。

具体表现为：

懂得班组的计划、生产、技术、质量、设备、工具、安全、文明生产和经济核算等方面的管理知识；

懂得班组生产和管理现代化的一些基本原则、工具、手段和方法；

懂得优化组合，并能把班组的人、物、机等要素有效地组织起来，进行正常的生产活动；

懂得了解和掌握本班组人员的思想现状、技术水平、业务专长，从而做到知人善任。

3. 有较高的技术素质。

具体表现为：

熟悉本工种的基础理论知识和实际操作；

熟悉本班组产品的工艺技术要求；

熟悉本班组生产的工艺操作程序、标准和检验方法；

能熟悉使用本班组的设备和工具。

4. 有较高的文化素质。

具有一定深度和广度的文化知识。

5. 有较强健的身体素质。

班组长一般年龄较轻（25—45岁最合适），身体健康，热爱文艺活动，热爱体育锻炼。

二 班组长的修养

班组长的素质，除通过各种形式进行系统的培训和提高外，还要不断加强自身的学习。下面着重从几个方面来阐述班组长的个人修养，以便班组长在实践中有意识地进行对自己的锻炼。

1. 正确对待表扬。表扬是班组长干出了成绩受到上级褒奖的一种常见形式。受到表扬，当然应该高兴。但是，在高兴的时候，班组长还应冷静，切忌让成绩冲昏了头脑。在荣誉面前沾沾自喜，就会骄傲，就会固步不前。同时，班组长因为是一班之长，他的成绩的取得，往往同本班组成员的

共同努力和上级部门的积极支持是分不开的。所以，班组长在受到表扬后，应力戒骄傲，更进一步。

2. 正确对待批评。批评和自我批评，是求得进步的一种手段，班组长无论是批评别人或是被别人批评，都应该态度诚恳。

批评别人要实事求是，心底坦白，宽容待人，以理服人。

被别人批评要“有则改之，无则加勉”。

3. 正确对待缺点错误。班组长在工作中不可能不犯错误，问题是犯了错误怎么办？是执迷不悟，坚持到底，还是知错认错，是躺倒不干，还是重振旗鼓，继续前进？在缺点、错误面前，班组长应抱的态度是勇于认错，诚恳接受，坚决改正，吸取教训。

4. 正确对待讽刺、打击。班组长辛辛苦苦地工作，有时又不免受到个别人的讽刺、打击或中伤。这是一些班组长最“头痛”的事。怎么办呢？应该按以下方法处理：要息怒不要发火；要想开不要钻“牛角”；要“顶住”不要退缩；要说理消除误解，不要怀恨在心；要继续积极开展工作，不要情绪低落。

5. 正确树立自己的形象。班组长在企业中，究竟应该树立什么样的形象？这是班组长所关心的，也是广大工人所关心的。根据新时期的要求，我们概括出以下九种形象，供班组长参考。

开拓型的形象（不是保守型）；

变革型的形象（不是静止型）；

实干型的形象（不是耍嘴皮子）；

热情型的形象（不是冷漠型）；

民主型的形象（不是霸道型）；
知识型的形象（不是贫乏型）；
公正型的形象（不是自私型）；
果断型的形象（不是拖拉型）；
宽容型的形象（不是心胸狭窄型）；

6. 正确对待加、减、乘、除。人生犹如一道数学运算题，班组长在加、减、乘、除上，应该有自己的运算法则。在工作上用加法，在分配上用减法，在质量效益上用乘法，在荣誉上用除法。

7. 正确做“人”。人人都有一个如何做“人”的问题。班组长的做“人”，应该遵守以下五诀：

①一视同仁，稳重大方。在班组这个集体中，必然会遇到各种各样的人，对此班组长应该一视同仁，沉着稳健，落落大方，这样组员就会觉得你是一个成熟的人，一个可以信赖的人。如果你夸夸其谈，自我表现，偏听偏信，组员就会觉得你这个人缺乏修养，没水平，从而失去对你的信任。

②热心助人，不求报答。热心地帮助别人，为组内组外的人排忧解难，并且不求报答。这样就很容易获得组员对你的尊重。如果你把帮助别人作为别人向你提供方便的交换条件，那么，你在别人心目中的形象就会一落千丈，你的“发号施令”将起不到什么作用。只要你真心实意地帮助组员，组员就会在你的工作遇到困难时，挺身而出，积极努力，同你一起，克服困难。

③记人之善，忘人之过。俗话说：“宰相肚里能撑船”。班组长对待组员要豁达大度，宽宏大量。要时刻牢记组员做过的好事，想到组员的优点、长处。做到用其所长，要忘掉

组员的缺点和短处。特别是对那些犯过错误或者直接损害过自己利益的人，更不能持敌对态度。一个心胸狭窄，斤斤计较的班组长，是很难得到别人的尊重和搞好工作的。

④言而有信，说到做到。守信，对一个人来说是非常重要的，对班组长来说，尤为可贵。待人要讲一个“诚”字。如果你答应别人的事，就一定要做到办好；如果你无力办好，那就要当面给人解释清楚，以免使人产生误会或其它想法。班组长要记住的是，千万不能轻易向人许愿或许诺。那些只会开空头支票的人，往往会失信于人。

⑤坚持原则，廉洁奉公。班组长虽说“官”不大，但也要坚持原则，廉洁奉公。举例来说，如果你拿公家的东西随便给人，讨得他们的欢心，这样，必然会引起其他人的不满。即使那些得到你的好处的人，也会认为你是一个原则性不强的人。相反，如果你坚持原则，廉洁奉公，即使提出过不合理要求的人，也终久会从心底佩服你。

8. 切忌使用的十发“炮弹”。班组长慎用的十发“炮弹”指的是班组长在感情上的不冷静，语言上的不注意，方法上的不适当，导致说话生、顶、冷、硬，犹如炮弹出膛，“咚咚咚！”只图一时痛快，不顾及后果。造成同事关系僵化，影响工作，伤了和气，全班不乐。为了引为借鉴，现将一些班组长常易发现的十发“炮弹”分述于后：

①挖苦式“炮弹”

如：“你就这个熊样，还能干啥！”

“白吃了二十多年饭！”

“墨水喝到狗肚子里去了……”

②比较式“炮弹”