

DIANJI QIYE BANZU JIANSHE NANTU JIEDA

电力企业 班组建设 难题解答

本书编写组 编



白山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电力企业班组建设难题解答: “电力企业班组建设难题解答”编写组编. — 沈阳: 白山出版社, 1997. 8
ISBN7-80566-559-1

I. 电… II. 电… III. 电力工业-生产小组-工业企业
管理-问答 IV. F407.616.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 20788 号

电力企业班组建设难题解答

本书编写组 编

白山出版社出版发行

(沈阳市沈河区二纬路 23 号)

邮政编码: 110013

沈阳七一二二工厂印刷

开本: 787×1092 1/32 12.5 印张 263 千字

1997 年 8 月第一版 1997 年 8 月 (沈阳) 第一次印刷

责任编辑: 吴纯江

责任校对: 罗达奎

装帧设计: 赵连志

崔传业

印数: 1-20000

ISBN7-80566-559-1/D·203

定价: 15.00 元

本书编委会

主 任：吕保柱 张贵行
副主 任：唐志翔 邵维康
委 员：王 锋 陈之骥 杨玉成
王冰然 田雨平 周凤鸣
程显和
执 笔：田雨平 周凤鸣 程显和
主 审：崔继纯 陈之骥 李锦生

序 言

唐志翔

《电力企业班组建设难题解答》即将出版之际，作者请我写几句话。说句实在话，我对为书作序不甚感兴趣，但读完书稿，由衷地感到这是一本为班组长管理工作排忧解难的读物，对加强新时期班组建设大有益处，而且目前这类结合电力企业实际论述班组建设的读物并不多见，确实有必要写几句话加以介绍，便欣然命笔，一发而后快。

众所周知，班组是电力企业的基层组织，是抓好“两个文明”建设的一线场所，在电力企业中具有重要的地位和作用。可以这样说，只有把班组建设抓好了，电力企业才会有生存与发展的坚实基础。然而，在发展社会主义市场经济的新时期，我们电力企业的班组建设却面临着许多新情况、新问题。特别令人忧虑的是：有相当一部分班组，其班组长和工会小组长，任职时间较短，缺乏相应的管理经验和办法，遇到一些难题便束手无策或绕开走；即使任职时间长一些的班组长和工会小组长，由于缺乏现代管理知识，其管理能力并非都尽如人意。这在一定程度上影响了各项工作任务地完成和班组的建设。近几年，为了解决这些问题，电力系统的各级领导和机关做了大量的调查研究工作，采取了一些行之有效的措施。《电力企业班组建设难题解答》，便是这些调查研

究工作的一个成果。

从班组建设实践中发现和提出问题，并从理论与实践的结合上给予回答，是《电力企业班组建设难题解答》一书的突出特点。当前，电力企业班组和工会小组遇到的难题较多，既有班组长和工会小组长如何提高自身管理能力方面的问题，又有如何引导职工提高思想觉悟和专业技术水平方面的问题；既有如何加强思想政治工作，坚持在抓好物质文明建设的同时抓好精神文明建设方面的问题，又有如何坚持以提高经济效益为中心，全面加强班组建设方面的问题。《电力企业班组建设难题解答》一书，紧紧围绕班组和工会小组建设普遍存在的100个难题，根据党和国家以及电力系统有关的方针政策、法律法规和规章制度，结合班组建设的实践经验，逐一进行分析和解答，较系统地介绍了班组长应懂应会的管理知识和领导艺术，为解决难题提供了思路和方法。

在我们电力企业，每年都要拿出一定的时间培训班组长和工会小组长，但因缺乏有针对性和适用性的教材，往往影响了培训效果。而《电力企业班组建设难题解答》一书的针对性和适用性都很强，可以作为培训班组长和工会小组长的基本教材。另外，班组长和工会小组长要提高自身的管理能力，除了需要积极参加培训学习外，还应结合工作实际加强自学。《电力企业班组建设难题解答》可作为他们进行自学的读物。在工作中遇到什么难题感到不好办时，可多翻阅这本书，阅读其有关内容，无疑会受到有益的启迪。

为编写《电力企业班组建设难题解答》一书，作者付出了艰辛的努力，其目的是为了进一步加强班组建设，促进企业的发展。要实现这一目的，还需要各级领导和机关给予足

够的重视，多做具体工作，使这本书真正与广大班组长和工会小组长直接见面，并组织好学习和应用工作。

书籍是人类进步的阶梯。我相信，学习和应用《电力企业班组建设难题解答》一书，必将使班组长和工会小组长的工作水平有一个新的进步，使班组建设有一个新的加强和飞跃。

1997.7.10

目 录

如何认识班组长在企业中的地位和作用？	(1)
如何理解和提高班组长自身的管理素质？	(5)
如何认识工会小组在企业中的地位和作用？	(13)
如何开展工会小组的工作？	(17)
如何协助工会小组办好“职工之家”？	(21)
如何发挥好工会小组的作用？	(25)
如何在职工中建立威信？	(28)
如何做到对工作尽职尽责？	(32)
如何增强班组长自身的政策观念？	(36)
如何培养认真细致的工作作风？	(40)
如何树立班组现代管理观念？	(44)
如何正确处理管好自身与领导全班组的关系？	(48)
如何烧好上任后的“三把火”？	(52)

如何在班组管理中贯彻择优的原则？	(56)
如何处理管理目的与管理手段的关系？	(59)
如何严格要求自己发挥表率作用？	(63)
如何正确使用班组长的领导权限？	(66)
如何开好班组的民主会？	(70)
如何学会“抓两头带中间”的工作方法？	(73)
如何克服管理工作中的急躁情绪？	(77)
如何才能做到办事公道正派？	(81)
如何尽快提高自己的语言表达能力？	(85)
如何能使先进班组更先进？	(89)
如何能够改变班组的落后面貌？	(93)
如何能打破班组工作的平庸状态？	(97)
如何抓好各项工作的落实？	(101)
如何增强班组的凝聚力？	(105)
如何能使自己的管理方法多起来？	(109)
如何传达贯彻上级的指示精神？	(114)
如何合理地分配奖金？	(117)
如何做好评选先进的工作？	(120)
如何进行批评才能取得好效果？	(124)
如何进行表扬才能取得好效果？	(128)
如何能在上级举办的竞赛中获胜？	(132)
如何组织班组内部的竞赛活动？	(136)
如何能够处理好自己与副班长的关系？	(140)
如何组织好班组的学习讨论会？	(144)
如何开展班组的技术革新活动？	(147)
如何攻克班组工作中遇到的棘手问题？	(151)

如何组织急难险重工作任务的完成？	(155)
如何实施处罚效果好？	(158)
如何做好接受上级检查的工作？	(162)
如何坚持以提高经济效益为中心？	(166)
如何处理上下左右的人际关系？	(169)
如何培养良好的班风？	(172)
如何学会“弹钢琴”？	(176)
如何正视和纠正工作中存在的缺点错误？	(180)
如何做好班组职工的福利工作？	(183)
如何制定班组的工作计划？	(186)
如何发挥班组技术员的作用？	(190)
如何抓好班委的自身建设？	(193)
如何主持开好班委会？	(197)
如何贯彻执行好各项规章制度？	(201)
如何做好职工的家访工作？	(205)
如何抓好班组的学法用法工作？	(208)
如何引导职工树立爱国主义思想？	(212)
如何引导职工发扬艰苦创业的精神？	(216)
如何引导职工树立爱岗敬业的精神？	(220)
如何纠正“按酬付劳”的雇佣思想？	(223)
如何能够激发职工学习科学技术的热情？	(227)
如何能够培养职工政治学习的兴趣？	(231)
如何组织职工开展学习先进的活动？	(235)
如何实现严格管理与耐心说服教育的有机结合？	(239)
如何能使“晓之以理”更富有成效？	(243)
如何纠正本位主义思想？	(247)

如何抓好劳动纪律?	(251)
如何培养职工的主人翁意识?	(255)
如何结合完成生产经营任务做好政治思想工作?	(259)
如何开展群众性的政治思想工作?	(263)
如何帮助职工树立远大的革命理想?	(266)
如何抓好党的基本路线教育?	(270)
如何把解决思想问题与解决实际问题结合起来?	(274)
如何引导职工增强社会主义市场经济观念?	(277)
如何引导班组职工实践“电业职工为人民” 的宗旨?	(281)
如何引导职工正确对待企业现行的工资制度?	(284)
如何增强职工的工作责任心?	(288)
如何抓好对老职工的管理?	(292)
如何增强班组思想政治工作的及时性?	(296)
如何做好岗位剥离职工的工作?	(300)
如何体现班组思想政治教育方法和形式 的多样性?	(304)
如何增强思想政治教育的可信性?	(308)
如何保证各种思想政治教育的效果?	(312)
怎样做政治思想工作效果更好?	(316)
如何抓好班组的精神文明建设?	(320)
如何抓好班组的文明生产?	(324)
如何抓好高度分散作业条件下的班组管理工作?	(328)
如何建立和完善班组经济责任制?	(331)
如何贯彻“质量第一”的方针?	(336)
如何更加卓有成效地调动职工的工作积极性?	(340)

如何化解自己与上级领导的矛盾?	(344)
如何解决班组长与职工之间的矛盾?	(348)
如何能发挥好党员职工的作用?	(352)
如何做好后进职工的转化工作?	(356)
如何做好先进职工的管理工作?	(360)
如何建立起和谐、友爱和互助的人际关系?	(364)
如何加强班组合同工的管理工作?	(367)
如何抓好班组的标准化工作?	(371)
如何抓好班组的定额管理工作?	(375)
如何指挥好群体作业?	(379)
如何组织开展班组职工的业余文体活动?	(382)
编后.....	(386)

如何认识班组长在企业中的地位 and 作用？

栗局长：

年后，供电局任命我为线路检修班班长。说句心里话，对班长这个职务，我没怎么看上眼。当时，我认为班组长在企业的领导层中属于最底下的一层，权力不大，但管事不少，是一个费力不讨好的差事；班组里发生问题，上级批评，下级埋怨，是一个被上挤下压类似豆饼的差事；既要做好普通职工应担负的那份工作，又得对班组里工作负起全面的领导责任，是一个最辛苦的差事；更何况，在发展社会主义市场经济的新时期，班组成为生产经营的基层单位，班组和职工的生活劳动成果均与经济利益挂钩，不论是在生产经营中还是在政治思想工作中，都会遇到许多难于解决的问题，班长又是一个不容易干好的差事。基于这些想法，我真不想当班长，因而抓工作的积极性也不高。栗局长，我的这些想法对吗？如果不对，如何加以纠正呢？

班长 黄达远

4月18日

黄达遥：

你能够写信如实地反映自己的想法，这表明你有做好班长工作的愿望和信心。在这里，我也说句心里话，你归纳出有关班组长这个职务诸多的看法，不是没有一定的道理。其中，有些是班长含辛茹苦、兢兢业业做工作的真实写照，有些是企业领导在处理问题时存在的缺点，对班组长关心爱护不够。当然，也有些是属于班组长对这个职务存在着片面的认识，应该加以纠正。我认为，你所以不愿意担任班长，最主要原因是你对班长在企业中的地位和作用认识不足。下面，我就围绕这个问题谈些看法。

一、必须明确，只有具备一定条件和素质的职工，才能担任班组长。据我所知，你们班共有新老职工 25 人，上级为什么偏偏看上你，让你担任这个领导 25 名职工的一班之长呢？这是经过电业局党委反复讨论、充分论证作出的决定。当然，这也是以你能够具备担任班长的条件为前提的。有许多职工政治思想觉悟和专业技术水平都很高，但由于缺乏组织领导的能力，因而不能担任班长。而你却不同，在局工作组考核时，分局领导和一些班组职工都积极推荐，认为从综合素质来看，你担任线路检修班班长最为合适。这些都说明这样一个道理：班长这份重担交给你挑起，是工作分工的需要，是上级领导和广大职工群众的信任和委托。因此，这也是非常光荣和引以自豪的。

二、必须明确，班组长在企业中充当着十分重要的角色。班组是电力企业的基层组织，而班组长则是基层组织的领导

者。企业的各项生产经营任务都需要通过班组长领导和带领职工去完成，其领导是否得力，将直接影响着企业的经济效益；党和国家以及电力系统的路线方针政策、法律法规和各项规章制度，也只有班组长认真做好工作，才能在基层班组得以贯彻落实。因此，班组长是企业领导在基层班组的代表者，在企业领导与班组职工之间充当“兵头将尾”的角色。可见，班组长在企业领导层中具有重要的作用。那种认为“班组长的职务无关紧要”的看法，是站不住脚的，因而也是十分错误的。班组长决不能妄自菲薄，而应意识到自己肩负的重任，热爱本职工作，并尽职尽责地做好它。

三、必须明确，成为合格的班组长决非易事，而应付出艰苦的努力。一个人的能力和水平决不会因为职务的晋升自然而然地提高了。经常存在的状况是：一个普通职工在担任班组长之初，在许多方面还不能完全胜任，需要一个在实践中锻炼和提高的过程。一个合格或者优秀的班组长，其标准和要求是很高的，所以，每个班组长都应痛下决心，更加刻苦地学习和锻炼，尽快缩短由不胜任到胜任以至完全胜任领导工作的过程，尽快地增长才干，练就本事，开创班组建设的新局面。从这方面，也可以看出班组长这个岗位的重要性。

四、必须明确，班组长作为一班或一组之长，手中握有一定的权力，会直接左右着班组建设的方向，左右着班组生产经营任务的完成，左右着全班组职工正当利益的实现。班组长还应从这些方面，来认识自己所担任职务的重要性。能不能负起领导责任，决不是个人的事，而是关系到企业生存与发展、班组建设和职工整体利益的大事。所以，全班组的职工十几双甚至几十双眼睛都在看着班组长，十几颗甚至几

十颗心都对班组长寄予着莫大期望，班组长理应意识自己在职工心目中的重要地位，以做好本职工作的实际行动交给班组职工一份满意的答卷。

栗 升

5月5日

如何理解和提高班组长 自身的管理素质？

年局长：

说句实在话，我当班长两年多时间里，整天忙于抓具体工作，对如何提高自身管理素质的问题考虑不多。在年终评比先进班组时，我们班因工作平平，发生几起未遂事故而“名落孙山”。在总结教训时，班员们指出：“我们班的建设所以上不去，根本原因是班长自身的管理素质不高。”但是，我对这条意见怎么也接受不了，总觉得论专业技术，我是全局的检修专业的尖子；论文化水平，我是大专毕业，怎么能说我的管理素质不高呢？年局长，什么叫管理素质，班组长应当具备哪些管理素质？

班长 杨玉明

2月8日

杨玉明：

谈到素质，你只是想到专业技术和文化水平，这两方面固然是构成管理者素质的重要因素，但是很不全面。我们通

常讲的素质，一般是指事物本来的性质。就人的素质来讲，原意是指一个人先天具有的资质、禀赋和生理特点，如思维能力、记忆能力、反应能力等。我们这里所讲的素质是指一个人在先天基础上，通过后天学习、锻炼而形成的气质、品德、学识、才能、情操等的总和。班组长的管理素质，则是指他们适合现代班组建设需要的、必须具备的主观条件，即德、识、才、行的综合。现代班组长的管理素质具有这样一些显著特点：（一）它具有时代性。不同的时代，对班组长的素质有不同的要求。在改革开放和发展社会主义市场经济的新时期，班组已由过去的“生产型”转为“生产经营型”，特别是生产现代化水平和职工科学文化素养的普遍提高，对班组长领导素质也提出了新的更高的要求。例如，在五六十年代对生产型的班组，以完成国家计划为目的，班组长只要具有传统管理经验，进行封闭式管理，就能把班组工作抓好。在现代则不同，班组直接参与生产经营，不仅要组织生产，而且要组织流通、分配和消费等过程，这就要求班组长必须具备相应的生产经营素质，否则，就难以做好工作。（二）它具有综合性。现代班组不仅要做好生产经营工作，而且要做好政治工作、行政工作和生活工作。因此，班组长只具有某方面的素质很不够，必须具有多方面的领导素质。也就是说，一个合格的班组长，不仅先天的心理生理素质好，而且政治思想、业务和组织指挥等方而的素质都要强。构成班组长领导素质的各因素不是彼此孤立、毫不相干，而是一种有机的组合，是禀赋、品质、知识和能力的辩证统一。（三）它具有可变性。对班组长现代领导素质的要求，即承认先天生理心理的差别，更强调后天的实践。班组长的现代领导素质不是一成不变的，而