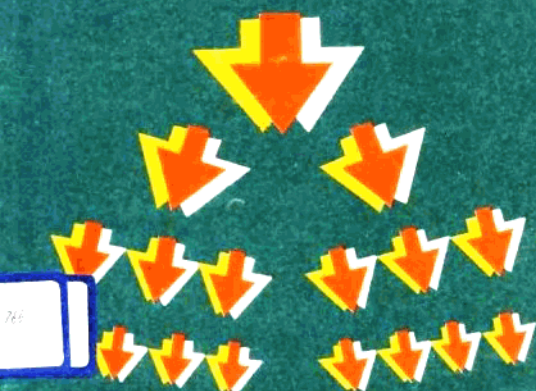


化工企业班组建设

HUAGONGQIYEBANZU JIANSHE

中国化工企业管理协会基础工作组组织编写

高金生 王洪杰 主编



化学工业出版社

内 容 提 要

本书是由中国化工企业管理协会基础工作组组织编写的。主要叙述了化工企业班组建设的概念、特点和内容。着重阐述了班组的组织建设、思想建设、业务建设、制度建设、民主建设、作风建设、环境建设、班组达标升级活动和班组长工作技巧,较好地回答了化工企业的班组建设都什么,怎么抓,谁来抓的问题。书中引用了大量实例,具有很强的实用性,是各级干部进行班组建设的工作指南,也是一本很好的班组长培训教材。本书不仅适合于化工系统班组管理,也适合于其他行业班组管理工作者阅读,也可以作为院校管理类师生的教学参考书。



编 写 人 员

主 编 高金生 王洪杰

副 主 编 寇丕塘 穆喜仁

编写人员 (以姓氏笔划为序)

李洪祥 杨海春 林 影

周海峰 姜 明 姚子彬

穆喜仁

前 言

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，也是企业两个文明建设的前沿阵地。班组建设是企业各项工作的基石。班组建设的好坏，不仅反映一个企业的基本素质，而且关系到一个企业的兴衰。随着改革开放的不断深入和企业管理现代化的逐步发展，班组建设的重要性越来越突出。搞好班组建设，增强班组这个组成企业机体的细胞的活力，已成为企业发展的战略要求。近年来，班组建设日益引起人们的关注。一大批班组建设的著作问世，从理论与实践的结合上对班组建设工作进行了研究和探索。特别是关于班组管理的书刊不胜枚举，其理论体系也已基本形成。但是，目前关于化工企业班组建设的专著尚为鲜见。因此，我们编写了本书。

化工企业班组建设，既有一般企业班组建设的共同性，也有化工行业的特性。化工企业大部分是装置型企业，生产自动化程度高，连续性强，且有高温、高压、易燃、易爆、易中毒等特点，班组建设必须反映这些特点要求。本书以连续化生产的化工生产班组为主体进行阐述。在内容上不仅讲述了班组的管理工作，而且全面阐述了班组的各项建设工作，包括班组日常思想政治工作和生产、生活等全部活动内容。也就是不仅重视提高班组的文化、技术、业务素质，而且重视提高班组的政治思想素质，强调两个文明建设一起抓；在工作上，强调要在全厂统一领导下，党、政、工、团齐抓共管，车间、科室分工负责。对工厂怎么领导，科室怎么抓，车间怎么管，班组自身

怎么做，以及各级主管部门怎么指导等均作了详细论述。而且力求从整体上把握全局，对班组建设进行系统的研究、探索。这也是编写这本小册子的指导思想。本书还从班组升级竞赛和班组长工作技巧等方面，讨论了班组建设中的一些实际问题，希望对全国化工企业加强班组建设能起推波助澜的作用。由于能力所限，很难把班组建设工作一下子都说清楚，但求以此得抛砖引玉之功效。

本书是以中国化工企业管理协会基础工作组的名义编写的。在编写过程中得到化工部生产综合司朱永涛副司长的指导，并审查了全部书稿。作为基础工作组组长单位的占化公司给予了大力支持，特别是公司化肥厂和现代化管理办公室的领导和有关同志作了大量具体工作，并在人力、物力上给予了有力支援。中国化工企业管理协会秘书处也给予了热情关注。中国工运学院的赵巧萍、刘丽红等同志也协助做了一些工作，在此一并致谢。由于水平所限，不足之处欢迎读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 班组建设概述	1
第一节 班组建设的重要性	1
一、加强班组建设是企业完成生产任务的需要	1
二、加强班组建设是提高企业管理水平的需要	2
三、加强班组建设是培养“四有”职工队伍的需要	2
第二节 班组建设的内容	3
第三节 班组建设的工作方法	4
一、主管部门牵头抓	4
二、党、政、工、团共同抓	5
三、车间领导具体抓	6
四、职能科室对口抓	7
五、班组自身主动抓	8
第四节 班组建设的组织领导	9
一、统一思想，制订规划	9
二、调查研究，抓好典型	10
三、检查督促，表彰先进	11
第二章 班组的组织建设	12
第一节 班组的设置原则	12
一、按需设置的原则	12
二、统一指挥的原则	12
三、管理幅度适宜的原则	13
四、责权一致的原则	13
第二节 班组的划分	14
一、班组的划分	14

二、班组成员的配备与调整	16
第三节 班组长的选配和培训	18
一、班组长的作用	18
二、班组长的基本条件和素质	19
三、班组长的选配	19
四、班组长的职责和权限	20
五、班组长的培训	23
六、尊重、关心班组长	25
第四节 班组骨干队伍的建立	25
一、工会小组长	25
二、工管员	27
三、班组核心	29
第三章 班组的思想建设	32
第一节 班组的政治学习	32
一、学习内容	32
二、学习要求	33
三、学习形式	34
第二节 生产工作中的思想政治工作	36
一、职工情绪反常时的思想工作	36
二、接受重要任务时的思想工作	37
三、遇到异常情况时的思想工作	38
四、做好重点人员的思想工作	39
五、当班情况的总结讲评	40
第三节 班组的业余活动	40
一、学雷锋、学先进活动	41
二、学文化、学技术活动	41
三、业余爱好活动	41
四、互助互济活动	44
第四节 后进职工的转化工作	45
一、因人而异，对症下药	46

二、抓“闪光点”，激励上进	46
三、人格上尊重，不歧视	46
四、正确引导，发挥专长	47
五、锲而不舍抓反复	47
六、班组与家庭挂钩	47
第五节 班组思想政治工作主要方法	48
一、十知道	48
二、十必谈	48
三、十必访	49
第四章 班组的业务建设	50
第一节 班组成員的基本知识和技能	50
一、班组成员的基本理论知识	50
二、班组成员的基本业务技能	52
三、掌握应知应会的要求	53
第二节 班组的业务、技术培训	54
一、班组业务学习日	54
二、老工人传、帮、带	54
三、班组成员的自学	57
四、岗位练兵	57
五、模拟训练	58
六、技术比武	59
第三节 班组的生产管理	60
一、上岗前的准备工作	60
二、接班上岗后的生产管理	62
三、开好班后会	66
四、辅助班组的生产管理	67
第四节 管好用好设备	68
一、设备的日常点检	68
二、设备的日常保养	69
三、建立岗位包机制	72

四、设备故障的处理	73
第五节 确保安全生产	76
一、班组安全活动日	76
二、班组安全活动分析	77
三、事故预想和事故处理预案	79
四、班组的安全喊话	80
五、班组安全监护	81
六、加强劳动保护	83
第六节 班组的经济核算	84
一、班组经济核算的内容和方法	84
二、做好日常的六件事	85
三、班组经济核算的要求	87
第七节 班组的基础工作	88
一、班组的原始记录	88
二、班组的基础工作台帐	91
第五章 班组的制度建设	93
第一节 班组制度的种类	93
一、管理制度	93
二、工作职责(工作制度)	108
第二节 班组制度的制订	109
一、制订班组制度的基本要求	109
二、制订班组制度的程序	109
三、制度的修订和完善	110
第三节 班组制度的执行	111
一、学习掌握制度	111
二、贯彻实施制度	112
三、考核制度执行情况	112
第四节 班组制度向标准化过渡	118
第六章 班组的民主建设	123
第一节 班组的政治民主	123

第二节 班组的经济民主	124
第三节 班组的生活民主	126
第四节 班组的管理民主	128
一、班组民主会的内容和要求	128
二、参与工厂、车间的民主管理	130
第五节 班组的技术民主	131
一、合理化建议的内容	132
二、合理化建议活动的形式	132
第七章 班组的作风建设	136
第一节 从新工人抓起	136
一、讲传统	137
二、带作风	137
三、重实践	138
第二节 从小事抓起	138
第三节 从骨干抓起	141
一、依靠骨干队伍	141
二、从严要求骨干	141
第四节 从零抓起	142
第五节 坚持养成教育	144
第八章 班组的环境建设	146
第一节 班组环境建设的目的和意义	146
一、班组环境的概念	146
二、班组环境建设的目的	147
三、班组环境建设的意义	148
四、环境意识的养成	149
第二节 班组环境建设的内容和要求	149
一、班组环境建设的内容	149
二、班组环境建设的要求	153
第三节 班组环境建设的实施	154
一、制定规划, 落实责任	154

二、发动群众，自己动手	155
三、因地制宜，勤俭节约	156
四、组织竞赛，检查评比	157
第九章 班组的社会主义劳动竞赛	159
第一节 班组劳动竞赛的原则和特点	159
一、班组劳动竞赛的原则	159
二、班组劳动竞赛的特点	162
第二节 班组劳动竞赛的内容和形式	164
一、班组劳动竞赛的内容	164
二、班组劳动竞赛的形式	164
第三节 班组劳动竞赛的七种方式	165
一、班组综合赛	166
二、小指标竞赛	167
三、化工横大班竞赛	168
四、同工种竞赛	169
五、岗位练兵赛	170
六、优秀“工管员”竞赛	170
七、优秀班组长竞赛	171
第四节 班组达标升级活动	172
一、搞好班组现状调查	172
二、制订班组达标升级规划	176
三、班组升级条件、标准和考核细则	179
四、班组达标升级的组织办法	183
第十章 班组长的工作技巧	184
一、抓骨干的技巧	184
二、谈心的技巧	185
三、家访的技巧	186
四、表扬的技巧	187
五、批评的技巧	187
六、协调关系的技巧	189

七、化解矛盾的技巧	190
八、抓典型的技巧	191
九、行使权利的技巧	192
十、布置任务的技巧	193
十一、协调动作的技巧	194
十二、处理紧急情况的技巧	194
十三、树立班组形象的技巧	195
十四、用人的技巧	196
十五、赏罚的技巧	197
十六、开班组会的技巧	198
十七、增强影响力的技巧	199
十八、鼓舞士气的技巧	200
十九、摆脱尴尬的技巧	200
二十、组织业余活动的技巧	201

第一章 班组建设概述

企业为便于组织指挥生产和加强管理，都要根据生产工艺的需要，划分为若干车间，车间则要按不同的工序、岗位或不同的工种分为若干班组。厂部、车间和班组三个行政层次是企业的基本组织形式。班组则是最基层的行政组织，有的形象地称之为企业的“细胞”。它是由一定数量的操作人员或工作人员组成的生产工作集体。习惯概念上的班组也包括其所在的活动场所。本书所讲的班组建设就是指为提高班组素质，加强班组管理，搞好班组工作而采取的措施，进行的各项活动。这是企业的一项重要基础建设，也是企业管理的基石。具有重要的作用，包含有丰富的内容。

第一节 班组建设的重要性

加强班组建设，对于完成生产工作任务，提高企业管理水平，加强职工队伍建设，都有十分重要的意义。

一、加强班组建设是企业完成生产任务的需要

班组处于企业生产经营活动的第一线，是组织生产的基本单位。企业的各项任务都要落实到班组，靠班组来完成。如提高产品质量，降低原材料消耗，完成各项经济承包指标等，都要依靠班组成员的共同努力来实现。为了保证生产工作任务的完成，就要通过加强班组建设，来提高班组的人员素质、技术素质和管理素质，使班组具备完成生产工作任务的应有水平和能力，能够按生产计划有效地组织生产，严格执行生产工艺操

作要求，及时解决生产现场出现的各种问题，保质、保量、安全地完成生产任务。显然，一个组织涣散，松松垮垮，责任心不强，技能低下的班组是难于完成生产任务的，要想圆满完成生产工作任务，必须把班组建设好。这是办企业的基本功。

二、加强班组建设是提高企业管理水平的需要

班组是企业各项管理工作的落脚点。企业各项规章制度的具体执行在班组，各项基础工作的具体实施在班组，现代化管理方法的具体应用在班组，民主管理的具体体现也在班组。即所谈上面千条线，下面一根针，方方面面的管理工作最终都集中到班组。没有班组的具体落实，企业的管理工作就会落空。因此，在一定程度上，班组的管理水平决定企业的管理水平，也反映企业的管理水平。

同时，班组成员既是管理者，又是被管理者，班长和班组成员既要执行管理的各项职能，又要服从管理的各项要求和规定。因此，他们的管理能力和责任心直接影响企业的管理水平。如果每个班组都能严格执行工艺规程和安全操作规程，认真记录原始数据，认真进行经济核算，认真维护保养设备，注意发现和解决管理上的薄弱环节，这样，企业管理就有了扎实的基础和可靠的保证。为此，必须大力加强班组建设，提高班组管理水平。这是企业管理基础的基础。

三、加强班组建设是培养“四有”职工队伍的需要

社会主义企业要坚持两个文明建设一起抓，既要出产品、出效益，还要出人才、出精神，而班组则是企业两个文明建设的前沿阵地。通过加强班组建设来培养造就一支“四有”职工队伍，是非常必要的。

这是因为，班组是职工在企业里的主要活动场所。大家朝夕相处，一起学习、工作，互相最了解，暴露的思想问题也最

多，最具体。通过班组思想工作，可以及时地、有针对性地解决各种具体的思想问题；通过班组教育活动，可以联系实际培养职工的职业道德和职业纪律；通过开展各种学习、练兵活动，可以鼓励职工自学成才，成为技术能手，劳动模范；通过建小家等活动，可以树立职工的群体意识，养成爱岗位、爱工厂、爱本职工作的好风尚，做到“工厂光荣我光荣，我为工厂争光荣，工厂受益我受益，我为工厂增效益”。总之，通过加强班组建设，创造一种良好的人际关系，形成一个团结活泼、健康向上的集体，使职工都能愉快地工作、学习，可以起到全厂性教育活动所起不到的作用，也是队伍建设的主要措施。

第二节 班组建设的内容

班组建设的内容很多，一般包括：组织建设、思想建设、业务建设、制度建设、民主建设、作风建设和环境建设等七项建设。为了搞好这七项建设，还要开展班组达标晋级活动和多种形式的班组竞赛活动。通常开展的活动有创建合格班组、先进班组和优秀班组，以及单项赛、综合赛等。

班组的组织建设主要是科学、合理地划分和调整班组建制，配备班组长，建立班组核心，理顺班组运行机制等；班组的思想建设是指培养职业道德，搞好精神文明建设，培育“四有”职工等；班组的业务建设指加强基础工作管理，搞好各项业务管理工作，进行技术业务培训等；班组的制度建设就是建立健全各项制度，并认真贯彻和执行，在执行中不断修订完善；班组的民主建设就是通过建立健全各种民主制度，使职工在班组生产、技术、管理、分配等各个领域，扩大民主参与的内容和范围，充分发挥主人翁作用；班组的作风建设是指培养富有生气、团结向上、雷厉风行、争做贡献、互帮互学的好班风；班组的

环境建设是指改善室内、室外环境，包括生产工作环境、学习、休息环境等也包括人际关系的改善在内。班组竞赛活动指抓好班组达标晋级等各种社会主义劳动竞赛，充分发挥职工群众的积极性、智慧和创造力，保证全面完成和超额完成各项任务。

从班组建设的内容中，可以看到，班组建设不同于班组管理，两者既有联系又有区别。只有通过加强班组建设，才能不断地提高班组管理水平。班组管理是班组建设的重要内容，但它又不等同于班组建设。它也代替不了班组建设的全部内容。班组管理回答如何提高班组管理水平的问题，而班组建设所回答的是如何提高班组素质的问题，包括提高班组管理素质、技术素质和人员素质，也包括党、团、工会小组的建设等方面的内容。在班组建设工作中，组织建设是保证，思想建设是前提，业务建设是核心，制度建设是标准，作风建设是根本，民主建设是关键，环境建设是基础，达标晋级活动是动力。七个方面建设和一项活动相互渗透，相互促进，缺一不可。认真抓好这些工作，才能使班组建设得到全面加强。

第三节 班组建设的工作方法

班组建设是一项综合性强、涉及面广的基础建设。搞好班组建设，与企业的各级领导、各部门有着十分密切的关系。只有企业的党政工团都充分重视，并进行切实可行的组织与领导，才能真正把班组建设好。目前，一些企业按照主管部门牵头抓、党政工团共同抓、车间领导具体抓、职能科室对口抓、班组自身主动抓等工作方法来加强对班组建设的领导，已取得较好的成效，化工企业可广泛采用。

一、主管部门牵头抓

班组建设，是企业综合性建设，牵涉企业各部门、各方面

的工作。为协调各部门的工作，厂部可成立班组建设委员会，由党政工团各部门参加，研究决定班组建设的重大问题。为了避免“都抓又都不抓”、“都管又都不管”的现象，班组建设工作还必须明确一个主管部门牵头统一抓落实。其主要任务是制订班组建设的规划，并检查、督促落实情况，协调各部门的班组建设工作，组织考核评比。根据班组建设的内容，一般由行政部门为主牵头为有利。但各部门都要按照分工负责制的要求，切实把加强班组建设纳入工作日程，做到统一思想，统一规划，统一部署，统一行动，共同把班组建设抓上去。

二、党、政、工、团共同抓

班组建设具有多面性、系统性和综合性，这些特点决定了班组建设的组织领导必须是多方面、多层次的。需要企业的各级党、政、工、团联合组成班组建设的领导机构，对班组建设齐抓共管、分工协作。企业党组织要侧重抓好班组的思想、作风建设，并要纳入自己的议事日程，定期研究、布置、检查班组建设工作。党委领导要深入基层、调查研究、抓好典型，认真分析班组工作中存在的问题，使班组工作沿着正确的方向前进。

行政部门要着重抓好班组的组织建设、业务建设和制度建设。厂长要责成主管部门制订班组建设计划并负责实施；抓好协调工作，解决各部门在班组工作中出现的矛盾；抓专业部门为班组服务。厂长还要根据班组建设的好坏来考核各专业部门的工作。

工会组织要配合党政部门着重抓好班组民主建设，搞好工会小组工作，组织好班组竞赛评比活动，从而保证和促进班组建设工作的顺利进行。

团组织主要是加强班组中团小组的建设，抓好班组的青年