

金玉辉 吴明泰 主编

班组长素质与能力

冶金工业出版社

前 言

随着班组长培训工作的深入开展，如何提高班组长的素质与能力问题已受到国家有关部门和企业的高度重视。班组长作为生产第一线的骨干和组织管理者，对企业的兴衰负有重要责任。企业的生产计划最终要靠班组长率领职工群众去完成，企业的战略策略目标归根结底也要体现在班组长组织并实施的生产实践上，企业精神的形成以及各项政策、制度的实施甚至企业内部上下情感的沟通也都离不开班组长的工作。伴随改革开放的进程，“重视人、重视创新、重视市场”已成为现代管理思想的重要内容，成为企业普遍奉行的观念。重视人，就是要充分调动企业每一个职工的积极性和热情，把他们看成是创新设想的源泉，发掘他们的创造潜力。这就要求班组长做好职工的思想政治工作，同他们一起努力提高各种素质和能力，出色地完成各项生产任务。重视创新，就是要把发明革新作为企业技术进步的动力机制，认真抓好新产品开发和合理化建议活动。实施差别化策略和开展群众性的合理化建议活动，最根本的是要依靠群众。职工群众奋战在生产第一线，他们有丰富的实践经验，他们熟悉产品、工艺、设备的每一个细节，他们对技术革新最有发言权。而能否把群众性的发明革新活动蓬蓬勃勃而又扎扎实实地开展起来，在很大程度上则取决于班组长的创新精神和创造能力。如果每一个班组长都具有强烈的创造意识，熟知创造技法，善于创造性思维，那么在他们的带动下，发明创造

在企业就会蔚然成风。重视市场,是强调企业要贯彻“用户至上”和“质量第一”的思想。做到这一点,就要求企业在反馈市场信息、开辟销售渠道和加强为用户服务等方面不断有所创新。当然,这离不开群众,更离不开班组长的工作。总之,班组长是企业做好各项工作的中坚和骨干,在组织他们进行业务培训的同时,如何去提高他们的素质与能力,必须给予充分的重视,企业领导应当把它作为企业的一项基本建设抓紧抓好。

基于上述的认识,我们组织撰写了《班组长素质与能力》一书。在编拟提纲和组织书稿的过程中,曾得到中国石化总公司有关领导同志的悉心指导,还得到了许多企业负责同志的热情关心和支持,东北工学院出版社的同志也为本书的出版付出了许多辛勤的劳动,特别是国内一些专家、学者的著述为本书的撰写提供了许多有价值的启发和借鉴。在此,表示诚挚的谢意。本书第一章由巴再光和王国祥撰写,第二章由魏宏伟撰写,第三章由王玉秋撰写,第四章由金玉辉、李遵福撰写,第五章由王滨撰写,第六章由吴明泰撰写,第七、九章由杨英辰撰写,第八章由姜宝林撰写。全书最后由吴明泰、金玉辉、王玉秋同志总纂和定稿。由于作者水平有限,书中错误和纰漏在所难免,恳请读者批评指正。

编 者
1991年6月

目 录

前 言

第一章 班组长的责任

第一节 班组长的职责…………… (1)

第二节 班组长的知识与能力…………… (10)

第二章 班组思想政治工作

第一节 班组思想政治工作的地位和作用…………… (18)

第二节 班组思想政治工作的特点…………… (20)

第三节 班组思想政治工作的方法…………… (25)

第四节 班组思想政治工作的方针和原则…………… (30)

第三章 班组长的心理素质

第一节 性格与气质…………… (34)

第二节 自信与自尊…………… (41)

第三节 情绪与幽默…………… (47)

第四节 顽强的意志…………… (55)

第四章 班组管理知识

第一节 生产管理…………… (62)

第二节 质量管理…………… (68)

第三节 设备管理…………… (75)

第四节	安全管理·····	(81)
第五节	劳动管理·····	(87)
第六节	班组经济责任制·····	(96)

第五章 班组管理心理学知识

第一节	需要与行为·····	(105)
第二节	动机与激励·····	(109)
第三节	沟通与交流·····	(116)
第四节	个人与集体·····	(124)

第六章 发明革新能力

第一节	联 想·····	(133)
第二节	逆向思维·····	(139)
第三节	直 觉·····	(145)
第四节	创造技法·····	(151)
第五节	班组合理化建议活动的组织·····	(162)

第七章 语言表达与说服能力

第一节	会议的组织·····	(168)
第二节	宣传鼓动·····	(171)
第三节	说服的策略和技巧·····	(177)
第四节	表扬与批评·····	(187)

第八章 文字表达能力

第一节	重视文字能力的培养·····	(196)
第二节	工作总结·····	(200)
第三节	班组记录·····	(207)

第四节 承包合同.....	(213)
---------------	-------

第九章 人际交往能力

第一节 如何处理与上级的关系.....	(221)
第二节 如何处理与本班组职工的关系.....	(230)
第三节 如何处理班组间的关系.....	(237)

第一章 班组长的责任

班组长具有双重身份，一方面，作为工人是生产第一线的骨干，另一方面，作为班组的负责人又肩负一定的生产组织和管理任务。所以，班组长既应懂得生产技术，又应掌握相应的生产管理知识，同时又应具备较好的人格素质和较强的工作和活动能力。本章首先从班组的任务和班组长的职责谈起，然后对班组长的知识结构和能力素质等作一些分析，作为全书内容展开的线索。

第一节 班组长的职责

一、班组的中心任务和作用

班组是企业内部从事生产经营活动和管理工作的最基层的组织。它是根据企业内部劳动分工与协作的需要，按照工艺要求或不同产品（劳务）而划分的基本作业单位。

班组的中心任务是：根据企业的经营目标和车间的生产计划，合理有效地组织生产经营活动，保证全面均衡地完成生产工作任务，做到优质、低耗和安全、文明生产，创造最佳经济效益。班组的具体任务如下：

（1）搞好劳动调配，组织好生产，保证全面、均衡地完成作业计划或承包任务。

要全面完成作业计划或承包任务，就是不仅要完成产量计划，而且同时要同时保证达到质量品种、消耗、成本、利润等

计划要求。及时平衡和调整生产中存在的薄弱环节，保证生产装置安、稳、长、满、优运行。

(2) 搞好科学管理，贯彻落实和不断完善以岗位经济责任制为基础、以产品质量和物质消耗管理为重点的各项规章制度。

要从加强班组管理的基础工作入手，搞好科学管理，及时、准确、完整地填写各种原始记录，统计台账和有关数据图表资料，在定额的基础上，落实并完善岗位经济责任制，把各项经济技术指标分解落实到个人，使经济责任、经济效果和经济利益紧密结合起来。广泛开展班组经济核算，依靠群众人人当家理财，并定期开展经济活动分析，及时发现问题，解决问题。积极推广全面质量管理，确保产品质量和工作质量的不断提高。

(3) 开展学先进、赶先进、“比、学、赶、帮、超”活动，搞好社会主义劳动竞赛。

在包保指标的基础上，提出更高目标，发动群众比、学、赶、帮、超，不断刷新生产纪录，创造更高的劳动生产率。要把群众的注意力从赛产量、拼体力、拼设备转到赛质量、比革新、比效益上来，开展多种形式的社会主义劳动竞赛活动，充分调动职工群众的生产积极性，创造更高的经济效益。

(4) 注重技术进步，学习运用新技术，练好基本功，总结推广先进经验，开展合理化建议和技术革新活动。

在熟悉、掌握本职岗位基本功的基础上，要不断学习和运用新技术。以技术求进步，求发展。经常总结和推广企业、行业、国内、外先进经验，推动各项工作的开展，并要结合实际，积极开展提合理化建议活动，稳定生产，提高效率。

益。

(5) 实行民主管理，建立健全民主管理制度。

班组民主管理是企业民主管理的基础环节，体现在生产、经营、分配各个领域。扩大民主参与的内容和范围，实行全员管理，只有使职工的主人翁地位在班组的各项制度中得到切实保证，并与他们的劳动与自身的物质利益紧密联系，职工的责任感才能增强，积极性、创造性才能充分发挥。

(6) 组织职工积极参加政治、文化、技术业务和管理知识的学习，提高基本素质。

班组要搞好日常的政治学习，支持职工积极参加读书活动，鼓励自学成才。要经常宣讲国内外大事，增强主人翁责任感。要积极关心、支持职工的文化和技术学习，创造良好的学习条件，要搞好岗位练兵和技术操作表演赛等活动，熟练掌握本岗位应知应会技术，在此基础上，要开展一专多能教育和培训，使职工成为一专多能的多面手，促进业务水平的不断提高。

(7) 做好劳动保护和环境保护工作，保障职工的健康和安全。

班组在管理工作中，要从思想上、技术上、组织上和制度上，采取各种措施，作好劳动保护和环境保护工作，保证免受工伤事故、尘毒危害和三废污染的危害，创造良好的工作环境，作到安全和文明生产。

(8) 做好思想政治工作，培养造就有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

精神文明建设是班组完成生产任务和各项工作的根本保证。班组要结合日常工作与活动，宣传党的路线、方针、政

策，教育职工坚持四项基本原则，提高共产主义思想觉悟，对社会主义制度，党的领导和四化建设要充满信心，自觉抵制资产阶级的腐朽思想，人人遵纪守法，遵守社会公德和职业道德，深入开展“五讲四美三热爱”活动，增强作为工人阶级一员的光荣感和自豪感，使全体职工成为有理想、有道德、有文化、有纪律的劳动者。

(9) 关心职工生活，开展文体活动，做好计划生育工作。

要关心职工生活，搞好家访活动，及时解决存在的实际问题，积极开展各种有益的文体活动。同时，要做好晚婚和计划生育工作。

班组是企业的基础，是企业生产经营活动不可缺少的基本单位，它的重要作用主要表现在以下几个方面：

(1) 班组是企业生产经营活动的主要环节。

班组处于生产活动的第一线，企业的产品都是经过班组工人的直接劳动创造出来的，要搞好生产，取得最佳经济效益，必须使生产三要素（劳动者、劳动手段、劳动对象）得到最合理的组织，最科学的结合。在社会化大生产条件下，共同劳动，分工协作，必须象链条一样一环扣一环地紧密结合。班组就是这根链条上最基本、最重要的环节。

(2) 班组是增强企业活力的源头。

企业活力的源泉在于劳动者的积极性和创造力，而班组是职工从事劳动、创造财富的基本单元，只有班组的每个成员的主动性和创造性充分发挥出来，企业才能充满生机，班组搞不好，企业也“活”不了。所以，加强班组建设是开发企业活力源泉的一项最基本的工作。

(3) 班组管理是企业管理的基礎。

班组是企业一切工作的落脚点。企业各方面的管理工作都要在班组得到落实，企业的各项规章制度，标准化、管理现代化，工艺规程等各项基础工作都要在班组贯彻。企业的原始记录、统计台账等都要在班组得到及时、准确、全面的积累，企业各项管理的具体要求都要在班组实施。

班组工人从事生产实践，最了解生产关键和生产潜力所在。为此，班组各项管理工作做得如何，直接反映出企业管理的水平。所以搞好班组管理，是企业管理的重要基础工作。

(4) 班组是企业升级的基础。

企业抓管理、上等级、全面提高素质，关键是通过班组把定额、标准、计量、原始记录、设备这些基础工作抓好，才能把质量搞上去，消耗降下来，提高效益。所以，实现企业升级必须从班组这个基础抓起。

(5) 班组是推进技术进步的基本环节。

企业的技术改造，消化引进新技术需要多层次的积极努力，但技术进步的具体工作很多都要落实到班组。只有班组每个成员提高了技术业务和文化素质，积极搞革新、提建议、发挥聪明才智，才能加快技术进步的步伐。

(6) 班组是提高工人技术水平的大课堂。

由于科学技术日新月异，生产不断发展，对职工的技术素质要求也越来越高，而职工的技术培训，主要靠班组结合生产实际，开展岗位练兵，苦练基本功，熟练地掌握本岗位的应知应会，同时要充分发挥老工人的“传、帮、带”作用，创造条件鼓励职工在生产中有所发现，有所发明，有所创造，帮助他们走岗位成才的道路，不断提高技术业务水平。

(7) 班组是企业实行民主管理的一个层次。

企业的各项管理工作都是具体落实到班组的，由班组实行民主管理，不仅可以使企业方针目标的实施和各项业务的执行成为每个职工的自觉行动，而且使企业的民主管理具有最广泛、最经常、最直接的群众基础。

(8) 班组是企业精神文明建设的前沿阵地。

班组既是物质文明建设的场所，又是精神文明的阵地。教育职工树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，加强纪律，提高科学文化水平，建立“四有”队伍，必须从班组做起。班组的精神文明搞好了，企业的精神文明建设也就落到了实处。

二、班组建设与班组长责任

班组建设是企业通过一定的组织方式和活动形式，依靠班组的自身努力，全面提高其政治、文化、业务、技术素质，以加固企业的基础，增强活力的一项基础性建设。

班组建设的组织方式：由企业的厂长（经理）负责，成立班组建设领导小组，或建立班组工作联席会等，来协调企业党、政、工、团抓班组工作的步调，以加强对班组建设的领导。

班组建设的活动形式：多采用组织班组升级，开展班组竞赛，搞好班组长培训与职工业务技术培训，举行班组成果发布会，进行班组经验交流等。

班组建设的内容主要包括：

(1) 思想建设。即培养职业道德，树立良好班风，搞好精神文明建设，培育四有职工队伍等。

要进行四项基本原则教育，结合国情、厂情，用事实启

发和引导职工坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化。要进行职业理想教育，引导职工树立正确的人生观和世界观，培养职工爱我中华的感情和理想。要进行职业道德教育。培养职工树立良好的职业道德，热爱本职工作，尽职尽责，忠诚劳动，全心全意为人民服务。应把正面教育、监督手段和舆论宣传结合起来进行。要进行职业纪律教育。经常进行厂规厂法教育，以岗位责任制为中心的各项规章制度的教育，五个纪律教育（操作、工艺、施工、劳动、工作纪律），生产技术规程和各项专业管理制度教育，保证正常生产秩序和工作秩序。同时，班组要组织好每周不少于二小时的政治学习。

（2）组织建设。即调整班组建制，完善班组体制，健全工会党团组织，理顺班组运行机制等。

要建立健全班组“两长”：班组长、工会小组长。“五大员”：政治宣传员，质量员，经济核算员，安全员，考勤员。

组织建设的关键是选配好班组长。班组长应具有良好的政治素质，有较强的事业心和责任心；能坚持原则，敢于负责，作风正派，办事公道；有一定的组织能力，会统筹安排班组工作；有一定的生产实践经验，会管理，懂业务，具有与生产操作要求相适应的技术和技能；善于团结同志，会做思想工作，并能以身作则，关心班组成员的合理需求；具有高中以上文化程度，掌握一些其它有关知识。

班组长处理本班组重大问题时，要发扬民主，注意听取党小组长、工会小组长、团小组长及职工代表的意见，以便做出正确的决定。

班组民主管理会由工会小组长主持，听取班组长对本班

工作的总结和安排，班组成员要对本班工作进行评论和提出批评建议，以帮助班组长改进工作。

要建立个人考核档案，对班组每个人都要按岗位经济责任制的要求进行严格的考核，并认真记载，形成完整的个人考核档案，考核结果作为奖金分配、晋级和评优的主要依据。班组的管理要由党、政、工、团齐抓共管，职能部门对口抓，车间直接抓，支持、组织、督促、协调班组的各项工作，确保班组运行机制的正常运转。

(3) 业务建设。即建立健全制度，加强基础工作，开展技术练兵，搞好业务培训等。

建立健全“十项制度”：岗位专责制，交接班制；巡回检查制；设备维护保养制；质量负责制；岗位练兵制；安全生产制；班组核算制；文明生产制；思想政治工作制。

班组记录分两类，一是生产运行记录：生产原始记录，设备巡检记录，交接班记录。二是班组管理记录：安全活动记录，QC 小组活动记录，班组核算记录，班组管理工作记录（包括：违章违纪、好人好事、岗位工作标准，责任制考核，班前班后会，班委会，民主生活会等）。记录要作到内容准确、全面，字迹清楚、整洁。

要加强班组职工的业务、技术培训，特别要注重班组长的培训，要有年度培训计划和具体培训措施，强调岗前培训，强化在岗培训，作到人员、时间、教材、内容“四落实”。

要按照两个文明建设的要求，积极开展班组升级竞赛活动，推动班组建设的开展。

班组的主要任务也是班组长的基本任务，就是要根据企业的经营目标和车间的生产计划，合理有效地组织生产经营

活动。其主要职责是：

(1) 认真贯彻执行厂部和车间的决定，带领全班职工努力工作，完成生产计划，做到优质、低耗、高效生产。

(2) 负责贯彻执行以岗位责任制为中心的各项规章制度，认真作好各项基础工作（包括原始记录、台账、报表等），并要对各岗位严格进行督促检查。班组长要做到以身作则，敢抓敢管。

(3) 组织好职工严格按照技术标准和工艺标准进行生产，搞好设备维护，保养和卫生。

(4) 搞好经济核算，定期召开经济活动分析会，针对问题，采取措施，不断提高班组的经济效益。

(5) 认真执行安全生产的有关制度，防止各类事故的发生，保证生产安全、平稳、长周期运行。

(6) 负责组织职工采取多种形式开展岗位应知应会，岗位技能的练兵活动，搞好基本功训练，不断提高技术、业务水平。

(7) 搞好精神文明建设，组织职工学习时事政策，国家法令，职工守则等，做到遵纪守法，积极开展“五讲四美三热爱”活动，造就“四有”队伍。

(8) 实行全员民主管理，积极开展社会主义劳动竞赛活动，推广、应用现代化管理方法，促进班组生产和管理活动的规范化、科学化。

(9) 做好职工的思想政治工作，关心职工生活，及时解决学习、生产、工作和生活中的实际困难，积极开展有益职工身心健康的业余文体活动，搞好劳动保护和计划生育工作。

(10) 及时向车间领导汇报并请示工作，按时完成车间交

办的其它临时性工作，积极参加有关的社会活动。

三、班组长的权限和义务

明确班组长的权限和义务，使班组长有职有权，是搞好班组工作的重要保证。班组长具有如下权限和义务：

- (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和要求，制订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) 在生产中遇到紧急情况，班组长有权进行紧急处置，并立即向车间领导和厂调度汇报。
- (6) 有权向上级提出对本班组职工的奖惩建议。
- (7) 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。
- (8) 对不服从领导或违章违纪，影响安全生产的人员，有权进行批评教育，或令其暂时离岗，交车间处理。
- (9) 在工作允许的条件下，有权批准本班组职工一天病、事假。
- (10) 有权推荐本班组优秀职工学习深造，提拔和晋级。
- (11) 有权维护班组职工的合法权益。

第二节 班组长的知识与能力

一、班组长的知识结构

人的素质分两个方面，智力素质和非智力素质。智力素

质是一种在认识事物方面表现出来的综合的心理特征，也称能力素质，主要包括学习能力、观察能力、思维能力、动手能力、表达能力等。非智力素质则主要指动机、意志、情感和性格方面的心理特性。

人的知识与能力素质有密切的联系，没有知识就谈不上能力，而能力则决定了是否善于驾驭知识和有效地积累知识。人的知识又是有结构的，每个人掌握的知识不应是杂乱无章的堆砌，而应形成有内在联系的知识整体，以便更好地适应工作的需要。知识结构因人而异，但也有一些常见的基本类型。例如，“ $\perp$ ”型结构，是指掌握的知识比较广泛，只在一个窄小的领域专深。金字塔型结构，是指从基础理论、技术基础理论到专业知识之间，范围层层缩小，内容逐次加深。我们认为，班组长的知识结构应为“V”型，V字的两个笔划分别代表生产技术方面的知识和科学管理方面的知识，二者缺一不可，保持相应的平衡。

具体来说，在生产技术方面，班组长在掌握本岗位应知应会技术的基础上，还要力求掌握尽可能多的生产技术知识。生产技术知识包括：

(1) 技能或技巧。这是在长期技术实践中积累的，主要表现为某种特殊的感知能力的感性知识。它只能通过直接实践获得。如炼钢工人关于炼钢炉内钢水颜色亮度与温度之间关系的经验知识。这种知识十分模糊和微妙，很难用语言概念明确地表达，是一种“只可意会，不可言传”的模糊信息。

(2) 经验规则。这是人们对取得成功的技术活动的最初概括。例如，食谱中介绍的关于如何烹调的知识，工业中的操作工艺。这种知识的逻辑形式通常是命令式：要得到B，