

李学章 崔生祥◎著

怎样当好 班组长

只有班组勃勃生机
企业才会兴旺发达

班组长如根茎一般，为使企业这棵参天大树枝繁叶茂，将营养传递给枝叶；
像基石一样，为使单位这座摩天大厦高耸入云，承载着压力，支撑着稳定。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

李学章 崔生祥◎著

怎样当好 班组长

只有班组勃勃生机
企业才会兴旺发达

班组长如根茎一般，为
像基石一样，为使单位

茂，将营养传递给枝叶；
载着压力，支撑着稳定。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好班组长/李学章,崔生祥著. —北京:

企业管理出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-5164-0548-2

I. ①怎… II. ①李…②崔… III. ①生产小组—工业企业管理

IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 235099 号

书 名:怎样当好班组长

作 者:李学章 崔生祥

责任编辑:尤 颖

书 号:ISBN 978-7-5164-0548-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68414643

电子信箱:80147@sina.com

印 刷:北京市德美印刷厂

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 220 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

怎样当好班组长是个老话题,也是个常提常新的话题。形象地说,班组是构建企业庞大肌体的“细胞”,而班组长则是“细胞”的核心。一个班组的整体素质、工作作风、凝聚力及战斗力和这个班组长的觉悟、风格、为人有相当大的关系,一个能干的班组长可以把一个班组带得生龙活虎,一个不胜任的班组长则会使一个班组死气沉沉。因此,班组长作为兵头将尾,企业最基层的管理者,是强化班组管理的原动力。班组长对激活班组活力起着决定性的作用,同时为推动企业科学发展提供强劲的动力支持。

在工作中,班组是企业最有故事、最具活力的地方。优秀的班组长是企业管理的基石。要当好班组长首先就是做好班组管理。班组长影响着决策的实施以及企业目标的最终实现。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成,企业的各项规章制度、工艺规程和技术标准都要靠班组来贯彻实施,原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供,企业的各项专业管理都要靠班组来落实。在市场经济中,企业要在激烈竞争中取得优势,就要依靠班组来提高生产率,降低成本,减少消耗,提高产品质量。因此,班组长要摆正自己的位置,明确自己的工作特点。班组长的工作方法及技巧与中、高层管理者有很大的不同。班组长是生产的直接组织和参加者,所以班组长既应是技术骨干,又应是业务上的多面手,班组工作应有计划、有目标,班组长对班组每一个细节的工作都要清清楚楚,既要

好计划,又要抓好落实。只有目标明确,工作不走弯路,事事有计划,班组工作才能事半功倍。所以,优秀的班组长既要当一名设计者,又要当一名管家,不仅要当班组安全的“守护神”,还要当班组成本核算的“掌柜”、班组执行任务的“先锋”、班组培养人才的“园丁”和班组文化的“倡导者”。

班组长作为连接中层管理与基层员工的桥梁,在企业组织中具有举足轻重的作用。在班组管理上,班组长要代表三个立场:对下代表公司的立场,对上代表员工的立场,对待直接领导既代表员工的立场,又代表上级的立场。班组长不但要管物、管事,还要管人。所以,班组长在完成从工人到管理者的角色转变后,只有抓好班组建设与管理,才能够成长为一名优秀的班组长。

本书针对班组长的重要地位和班组长的工作特点,详细介绍了班组长应具备的工作能力、生产现场管理艺术、班组质量管理、安全管理、班组信息化应用等内容,阐述了班组长在管理班组中解决问题的思路和方法,解答了班组长工作中的种种困惑,提供了具有很强操作性和指导性的领导技巧和管理艺术。本书适合班组长和班组骨干阅读,希望通过本书能够促进广大班组长在管理和建设方面更上一个台阶。



第一章 公道正派,争取班组成员的认同和支持

班组长是班组的灵魂。班组长只有严格按章办事,做到处理事情公平、公正,才能赢得班组成员的衷心、敬佩和服从。因此,班组长要胸怀大度,不要对人抱有偏见。一个班组就是一个“家”,班组长就是一个“兄长”。作为班组长,要有集体荣誉感和进取心,要通过合理运用手中的权力,调动每个员工的工作积极性,使班组充满活力。

1. 做一名有胸怀、有本领的班组长 / 2
2. 公平公正,给班组成员一个好印象 / 7
3. 做事先做人,以人格魅力引领班组成员 / 10
4. 以心换心,激发工作正能量 / 12
5. 做班组的贴心人,与班组成员愉快相处 / 14
6. 严管厚爱,树立班组长的威信 / 17

第二章 尽职尽责,认真做好班组长的岗位工作

班组长官不大,责不小。班组长除了带领全班人员做好日常生产运行、设备检修外,还必须做好班组的日常管理工作,使班组工作有条不紊地进行,不仅设备井然有序,管理还要富有特色。作为班组长,要充分发掘班组每一个成员的优势,创造条件让每个人的积极性都得到充分的发挥。

1. 定岗定员,落实班组成员岗位职责 / 22
2. 抓好班组管理,认真执行上级指令 / 24
3. 科学管理,确保设备正常运行 / 28
4. 制定明确的班组工作计划 / 30
5. 精心开好班前会议 / 32
6. 坚决纠正马虎、凑合等不负责任的行为 / 36

第三章 重视执行,不折不扣地完成班组任务

班组长是企业优秀决策的有力执行者,企业的发展离不开班组长的智慧和才华。在实际工作中,管理层的决策做得再好,如果没有班组长的有力支持和密切配合,没有一批领导得力的班组长来组织开展工作,管理层的决策也很难落实,很难发挥作用,创造出企业预期的目标利润。

1. 立刻行动,落实班组作业任务 / 40
2. 统筹安排,确保工作高效率 / 43
3. 做好现场巡查,发现问题马上处理 / 46
4. 积极主动,加快工作进度 / 49
5. 日事日毕,别把班组任务留给明天 / 50

第四章 严守规则,遵循班组工作台账制度办事

班组长是企业制度的维护者,也是企业制度的执行者,更应该成为企业制度的模范遵守者。只有模范遵守和执行企业制度,才能更好地维护企业制度,才有资格管理别人。在工作中,班组长要围绕生产、安全、技术和员工思想工作制定各种规章制度,如巡检制度、交接班制度、岗位责任制度、安全责任制度、技术培训制度等,并且要规范统一,进而落到实处。

1. 强化规则意识,建设合格班组 / 56
2. 严格工作台账管理,防范弄虚作假 / 58
3. 规范台账交接,将“严”和“细”贯穿始终 / 61
4. 大力推行现场“5S”管理方法 / 63
5. 用标准化作业保证班组安全高效 / 66
6. 规范现场操作,当一个称职的班组长 / 68

第五章 控制质量,把班组工作做到零缺陷

质量是企业的生命线,也是班组的命根子。严控质量是班组长的重要职责,班组长的主要任务是保证产品品质达到规定要求。班组长一定要把宣传、坚持、执行“质量第一”理念放在首要位置,要带头学习,并贯彻执行,要发挥班组成员之间的互教互帮作用,进行技术交流和操作培训,提高班组成员的技能水平。

1. 以零缺陷的态度做好每一项工作 / 72
2. 始终坚持班组生产高标准严要求 / 75
3. 从每一个细节抓起,环环精细才能出精品 / 78
4. 完善质量检验,做好首件确认 / 82

5. 追求质量百分百,实现质量零缺陷 / 84
6. 发挥班组作用,把工作做到尽善尽美 / 89

第六章 节约成本,为企业节约也是为自己谋利

每个班组长都应当认识到,勤俭节约是企业提升竞争力的途径,甚至是决定企业兴衰成败的关键。如果我们不注意节俭,肆意浪费企业的资源,企业也就无从赢利;如果没有公司的赢利也就根本谈不上员工的赢利。为公司节俭,不仅给公司带来了财富,也会给自己带来财富。任何时候,公司都会重用那些愿意为公司节俭的人。

1. 班组长要做严控浪费的能手 / 94
2. 精打细算,为企业节约每一分钱 / 97
3. 细微处入手,强化节俭精神 / 101
4. 清除班组中的“跑、冒、滴、漏”现象 / 104
5. 铺张浪费是最该杜绝的工作习惯 / 106

第七章 讲究方法,选择正确的方法才有好结果

班组长的工作方法与领导艺术是班组长智慧和能力的综合体现,这不仅需要学习,还需要实践,需要在实际工作中用心领悟才能娴熟运用。身为班组长,最大的任务就是发现问题并能够解决问题,班组长发现和解决问题的能力也是企业的竞争力之一。一个班组在成长的过程中会遇到各种各样的问题和困难,只要肯开动脑筋,办法总比问题多!

1. 做一个善于解决问题的班组长 / 112
2. 想办法才会有办法 / 116

3. 思路决定出路,巧干胜过蛮干 / 119
4. 追求效率,主动改进工作方法 / 122
5. 突破常规,不做经验的奴隶 / 125
6. 激活创新细胞,带着思想去工作 / 128

第八章 不断学习,加强班组信息化建设与管理

班组信息化管理是提高班组建设水平和展示风采的平台。现代信息技术的发展,把人类带入了一个信息化时代。班组建设管理需要班组信息化建设加以体现、承载和实现。做一名合格的学习型班组长,要掌握先进的信息化技术和方法,具体贯彻落实企业的各项决策。因此,当好班组长需要不断提高自己的文化修养,武装自己的头脑。

1. 加强学习,做一个学习型班组长 / 136
2. 学习信息技术,提高工作效率 / 139
3. 建设透明的信息化班组平台 / 143
4. 强化信息保密意识,防范信息犯罪 / 145
5. 建立安全防火墙,保障班组信息安全 / 149

第九章 安全第一,一举一动都要以安全为准绳

在工作中,保护员工的安全,防止工伤事故是一个班组长应该注意的问题。班组是实现安全生产的第一道防线,班组长是班组安全的第一责任人,是企业安全生产的守护神,在班组安全工作中起着举足轻重的作用。班组安全,企业安全;班组不安,企业难安。班组长在安全管理上一定要从细微处入手,将安全工作抓好,抓到底。

1. 生产再忙,安全不忘 / 156
2. 把安全意识融入班组血液 / 159
3. 盯紧现场,加强安全巡视检查 / 161
4. 迅速解决班组发生的异常情况 / 165
5. 坚决杜绝习惯性违章 / 168
6. 防患于未然,将安全进行到底 / 173

第十章 团结和谐,营造充满活力的班组集体

一个人的成功不是真正的成功,团队的成功才是最大的成功。因此,优秀的班组必定是一个团结的集体。作为班组长要和班组成员心心相印,打成一片,不可孤军作战。一个班组的战斗力可以直接反映这个企业的竞争力。班组长要合理地组织人力、物力,充分发挥全班组人员的积极性,团结协作,完成班组生产任务和各项经济效益指标。

1. 成功在于合作,培养自己的团队精神 / 178
2. 团结第一,既讲原则又讲友情 / 182
3. 善于倾听,经常开展谈心活动 / 185
4. 以人为本,合理分派组员工作 / 189
5. 上传下达,准确领会上级指示 / 192
6. 左右协调,妥善处理班组成员的抱怨 / 195

第十一章 追求完美,不给班组工作留遗憾

世界上每一项工作都值得我们认真去做。不要轻视班组长的工作,一个人的职位无论多么不起眼、多么无关紧要,只要有它存在的价值,就应该认真地对待。每一天,都要尽心尽力地工

作,每一件小事情,都力争高效地完成,这不仅是对工作负责,更是对自己的人生负责!工作做到最好才能不留遗憾。这是每一位班组长都应遵守的工作理念和行为规范,更是至高无上的工作准则。

1. 用心工作,干一行爱一行 / 200
2. 在平凡的岗位中追求梦想 / 204
3. 踏踏实实,做好每一天的工作 / 207
4. 追求乐业的境界,挖掘班组工作的乐趣 / 210
5. 拒绝浮躁,全身心地投入班组工作 / 213
6. 天道酬勤,用自己的努力和汗水收获成功 / 217

附 录

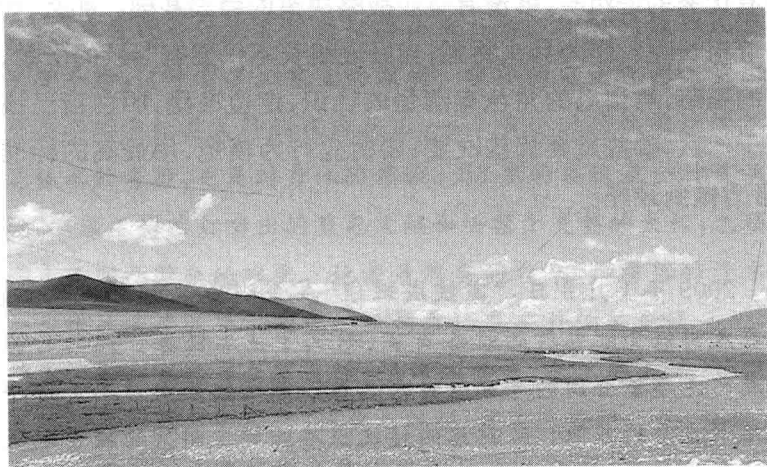
测试题:你是一名合格的班组长吗 / 222

;

第一章

公道正派，

争取班组成员的认同和支持





1.

做一名有胸怀、有本领的班组长

班组的工作都是以班组长为中心开展的,班组长是班组的领导者,是班组生产管理的直接指挥者和组织者,也是企业中最基层的负责人。“火车跑得快,全靠车头带”,班组长的工作水平和能力,直接决定班组工作的好坏,而班组工作的好坏,直接关系到企业的兴衰。可见,一个班组长能否做到最好,对于班组的工作和企业的兴盛至关重要。

没有优秀的班组长,就没有企业战略决策的稳固基础。那么,如何才能当好班组长呢?作为兵头将尾,当好班组长不仅要有“兵”的干劲,还应有“将”的韬略,对自己的角色有清楚的认识,定位准确,明白自己该干什么不该干什么,哪些重要哪些次要;要树立行为模范,用最高的标准要求自己,努力做到最好。

2009年1月8日,“窦铁成班组”在深圳地铁龙岗线成立,担负龙岗线变配电所的设备安装、测试等施工任务。此时的窦铁成已是享誉全国的专家型技术工人。然而他还是离不开奋斗了三十多年的工地。从熟悉的传统铁路转到了新兴的城市轨道交通系统,从架空的电力线路到地下的隧洞,还有一册册厚重的图纸,这是一个完全陌生的技术新领域。当时,很多职工都有畏难情绪。窦铁成说,你们忘了咱们第一次干电气化铁路,第一次干公路变电所的情景了吗?牵牛牵鼻子,咱们踏踏实实学习,就

不信这个邪! 窦铁成再次当起了老师,利用投影仪讲技术、学图纸,和年轻人一起钻研地铁供电的知识。窦铁成更当起了学生,请来业务专家,不懂的问题就刨根问底,非得学到真本事。在窦铁成的带动下,班组成员坚持学习,从电气设备的安全操作培训到城市轨道交通的供电系统知识,从工程项目管理的标准执行到供电系统的二次原理,35次扎扎实实的技术业务培训,打开了大伙儿干地铁的“天眼”。

2009年7月6日,在深圳地铁施工中室内高压插拔头制作后,监理工程师不认可,要求锯掉重做。一个电缆头单单材料就是上万元钱啊! 项目经理急了,紧急打电话给窦铁成。窦铁成第一时间来到现场,看到了接续完成的电缆头,外皮褶皱很多,确实不甚美观。他并没有指责施工人员,而是亲自动手做起了另一个电缆头。他不紧不慢做完电缆芯线的压接,细致地缠好绝缘材料,开始着手绝缘套管的热缩施工。电缆固定在狭小的高架站的金属支架上,空间狭小,这就意味着接续施工只能成功,一旦失败必须就要用两组接头来补偿。年轻的操作人员放不开手脚,这才有了工艺上的瑕疵。狭小的空间也意味施工人员要半蹲身体甚至卧倒在地施工,一个多小时的热缩烘烤不仅是技术的考验,更是对身体的考验。53岁的窦铁成全神贯注地投入,顾不得喷灯喷出的蓝色火焰和头顶上炙热的太阳,也顾不得身子弯曲带来的难受。他戴着厚实的口罩,怕滑落的汗水影响线缆的绝缘效果。窦铁成烘烤靠近高架外侧的电缆头时,难题来了——不能离电缆太近,怕烤糊外皮,也不能太远,怕温度不够。火苗朝着他的脸,他偏头凝视,硬生生坚持了20分钟,终于大功告成。当窦铁成疲惫地坐在地上休息时,呈现在大伙眼前的是一个光洁如绸缎、美观如玉器的电缆头。监理看完,当即拍板,按这标准,没问题! 此时,窦铁成陷入思考。铁路施工的电

电缆接续大多地域宽广,适合喷灯作业;可喷灯用在地铁隧道施

工,一是明火有安全隐患,二来难以控制容易伤人,地方狭小不好操作。他上网查询、翻阅书籍,突发奇想,能不能用电吹风试试?经班组反复试验,2000瓦的工业电吹风亮相工地,成功替代使用了几十年的喷灯,小小的革新成为电缆接续的全新“利器”,并可广泛推广到其他专业的电缆施工。窦铁成总是说,干工作就是要一门心思、一钻到底。正是在这种精神的鼓舞下,面对企业施工领域、工程环境等新变化,窦铁成作为班组带头人,带领20多个成员,用了不到六个月的时间完成了7个地铁变配电所、降压所的施工,保质保量地完成了任务,为企业争得了荣誉。

在班组工作中,窦铁成还用行动成就了一个班组的进步。数十年班组管理的沉淀,让老窦更愿意把年轻人推到前台。窦铁成班组有一个共同的信念,那就是每个成员都践行着窦铁成的主人翁精神,责任为先、敢于担当,在班组施工中发挥不可替代的“螺丝钉”作用。比如“窦铁成班组”的副班长李洪江是老窦最得意的徒弟之一,1998年跟随窦师傅以来,学了不少绝活,2006年陕西省电力线路工大赛,窦师傅夺冠,他紧随其后摘得亚军,他的工作愿景就是“学铁成、赶铁成、超铁成”。2009年10月10日,工班施工要裁一段几十米的防水电缆,李洪江恰好经过,想到昨天就裁了这种型号的电缆,就随口一说、随手一指,班组人员没有再按程序核对电缆的型号,就裁了电缆,在现场施工才发现裁成了防蚁电缆,虽然也可以使用,但是成本却增加了数百元。施工人员向李洪江反映了此事。当大家认为这件小事翻过去时,第三天的班组例会上,李洪江做了深刻的个人检讨,并按照电缆的成本自罚200元。李洪江的自罚不但得到了窦师傅的赞扬,更得到了整个班组成员的认可。

中铁一局电务公司电力工高级技师窦铁成和以他名字命名的窦铁成

班组可谓是我们班组长学习的榜样。班组是企业组织生产经营活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织,是企业一切工作的立足点。看企业有没有竞争力,关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石,企业的竞争力就是一句空话。世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业,没有一个是班组建设搞得不好的。如果班组建设搞不好,企业可以兴旺一时,但绝不会持久。所以,当好班组长意义十分重大。在工作中,要当好班组长,应当做到以下五个方面:

(1)要头脑清晰、思维敏捷

作为一名班组长,首先要有很强的管理意识,对于自己所服务的对象要做到心中有数。譬如对检修班组来说,我们这个班组管理的业务范围是什么?有哪些设备系统?它们的规范和构造如何?有哪些保护和控制系统?这些设备系统在机组运行中起到什么作用?有什么功能?等等,这些问题都必须搞清楚。只有把这些问题搞清楚了,我们才不会犯一些低级错误。仅仅了解掌握了设备的构造、性能和作用还不够,还要对自己所管理的人和设备做到了如指掌,始终要处在受控状态,如:所辖设备的运行状态如何?存在哪些安全隐患?准备采取哪些有效措施?班组每一个成员的技术水平如何?实际工作能力怎样?能否胜任所从事的工作?不胜任又该怎么办等等。在这方面,少数班组长的差距还是很大的,有待于在工作中进一步提高。

(2)要技能过硬、有真本领

作为班组长,班组成员是要看你的真本事的。一个班组,班组长应当是技术权威、业务能手,才有说服力,才能当好带头人,才能树立威信。但是,单靠班组长一个人掌握全部的技术是不行的,还要带领全班人员学习业务,提高技术水平。我们要本着干什么、学什么,缺什么、补什么的原则扎扎实实搞好岗位技术培训。现在我们有一种不良倾向,就是片面追求文凭,对岗位技能培训重视不够,以至于出现了问题,自己解决不了或者解决不好,过分依赖厂家和科研部门,这个问题要引起高度重视。