

谈班论组

中国石油抚顺石化公司班组建设成果集萃

TANBANLUNZU

**ZHONGGUOSHIOUFUSHUNSHIHUAGONGSI
BANZUJIAN SHECHENG GUOJICUI**

张东晖 主编

沈阳出版社

谈班论组

中国石油抚顺石化公司班组建设成果集萃

TANBANLUNZU

**ZHONGGUOSHIOUFUSHUNSHIHUAGONGSI
BANZUJIAN SHECHENG GUOJICUI**

张东晖 主编

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈班论组：中国石油抚顺石化公司班组建设成果
集萃 / 张东晖主编. —沈阳：沈阳出版社，2010.9
ISBN 978-7-5441-4253-3

I. ①谈… II. 张… III. ①石油化工厂—生产小组
—工业企业管理—抚顺市 IV. ①F426.22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第169325号

出 版 者：沈阳出版社

(地址：沈阳市沈河区南翰林路10号 邮编：110011)

印 刷 者：沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

发 行 者：沈阳出版社

幅面尺寸：165mm × 250mm

印 张：22.75

字 数：360千字

出版时间：2010年9月第1版

印刷时间：2010年9月第1次印刷

责任编辑：王 莉 张芳芳 李珊珊

封面设计：杜 江

版式设计：姿 兰

责任校对：贾一泉

责任监印：杨 旭

书 号：ISBN 978-7-5441-4253-3

定 价：50.00元

联系电话：024-62564956

邮购热线：024-62564928

E-mail：sysfax_cn@sina.com

向王海班学习 加强 基层班组建设

王兆國 二〇〇八年七月十日

《谈班论组》编审委员会

主 任：李若平 白连刚

主 编：张东晖

编 委：（以姓氏笔画为序）

谷守明 江广营 宋 涵

杨 光 周和平 赵兴斌

内容提要

班组是企业的细胞，企业的一切经营管理活动和战略目标，最终都要落实到班组，都要通过班组去实现。加强班组建设，夯实企业内部基础管理，是企业适应经济全球化发展和我国现代化建设的需要，更是企业做强做大、立于不败之地的需要。

中国石油抚顺石化公司多年来抓班组建设，成果累累，经验丰富。如果用一句话概括，那就是：他们不仅创造了“王海班”，更创造了“五型”班组，找到了一条搞好班组建设的有效途径。

本书汇集的这些体验、经验抑或论文，全部是出自于该企业基层干部、一线班组长和广大职工群众的手笔。他们既是班组建设实践的参与者，又是相关理性的感悟者与提炼者。他们不仅是在谈班论组，更是在作心声的表达。全员参与的背后，究竟凝聚着一种什么样的力量，也许只有读过本书之后才能得到答案。

序

王瑞生

班组是企业的细胞，是企业一切工作的出发点和落脚点。企业的发展战略、经营目标以及所开展的经营管理活动，最终都要落实到班组。班组同时也是凝聚职工、培育人才的重要课堂。职工需要在班组生产实践活动中锤炼成长，职工的一些民主、经济权益，也要通过班组来保障落实。加强班组建设，对于提升企业竞争力，促进职工全面发展，推动和谐企业、和谐社会建设都具有重要意义。

全国总工会对班组建设一向高度重视。1986年，全国总工会会同当时的国家经委召开了第一次全国班组会议，提出了加强工业企业班组建设的意见。适应计划经济向社会主义市场经济转变的需要，1992年，全国总工会又会同国务院经贸办召开了第二次全国班组工作会议，提出了适应企业经营机制，转换进一步加强工业企业班组建设的意见。新形势下，全国总工会围绕服务科学发展、促进社会和谐加强班组建设，积极开展创建“工人先锋号”和“创建学习型组织、争当知识型职工”等活动，在推动班组开展劳动竞赛、技术创新、加强民主管理以及安全生产等方面，做了许多卓有成效的工作。

长期以来，辽宁省总工会、抚顺市总工会在落实中央振兴东北老工业基地战略决策的过程中，大力推进企业班组建设工作，促进了企业的发展和竞争力的提升。中国石油抚顺石化公司在长期的管理实践中，对班组建设常抓不懈，培育出了以全国五一劳动奖状获得者、全国职业道德建设百佳班组“王海班”为代表的一大批先进班组，探索出了以“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”为主要内容的“五型”班组建设经验，对

加强班组建设，夯实企业基础，推动企业发展起到了重要作用。

2008年7月，中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长、中华全国总工会主席王兆国在视察“王海班”时题词：“向王海班学习，加强基层班组建设。”为了落实王兆国同志的题词精神，推广介绍抚顺石化公司开展班组建设的成功经验，《现代班组》杂志社和抚顺石化公司共同组织编撰了《谈班论组》这部书。书中着重辑录了来自抚顺石化公司直属各企业和基层车间、班组在班组建设上的经验和成果，其作者都是来自企业一线的管理、技术和操作人员。这些经验是最鲜活的实践成果的结晶，对于了解基层班组建设现状，开展班组建设理论研究，促进企业基层管理者和广大职工交流班组建设心得、创先争优、提升班组管理水平，具有积极的指导和借鉴作用。

我相信，在广大基层实践者的长期努力下，在广大从事班组建设理论研究与培训专家学者的共同努力下，我国企业班组建设工作一定会更上一层楼。

（作者系全国总工会书记处书记、党组纪检组组长）

序

王俊莲

“王海班”是新时期我省企业班组建设的一面旗帜。他们创建技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型班组（简称“五型”班组）的经验，体现了以人为本的科学发展观，弘扬了职工团结协作的团队精神，展示了工人阶级的时代风采，提升了班组的工作水平，具有鲜明的时代性。这一经验产生于振兴辽宁老工业基地的大潮中，是职工首创精神的具体体现，也是成熟企业培育的结果。

我省学习推广“王海班”经验，是从2005年开始起步的。2005年2月，省总工会在认真调研和总结的基础上，作出《关于推广“王海班”经验，开展创建“五型”班组活动的决定》；2005年11月，省总工会在抚顺召开全省创建“五型”班组活动现场经验交流会，交流了抚顺及其他地区、产业创建“五型”班组的做法和经验；2005年12月，省总工会九届三次全委会议又把创建“五型”班组纳入2006年全会工作重点，提出开展“一组三动”、建设“三个体系”、争创“两个一流”的工作思路，进一步推动了班组建设与工会全局工作的配套实施和协调发展。

省总工会之所以重视抓班组建设，特别是重视发挥“王海班”的典型示范作用，推动全省企业班组建设上质量、上水平，最根本的原因在于，振兴辽宁老工业基地的关键是振兴企业，职工群众是振兴企业必须依靠的基本力量。班组是企业的最基层组织，是职工群众生产、工作和交往的经常性场所，是改革发展的前沿阵地，是职工相互学习、自我教育的重要殿堂，也是工会工作的基础所在。省总抓学习“王海班”、创建“五型”班组

活动，目的是从班组抓起，促进职工岗位成才、岗位奉献，在奉献中使职工群众得发展、得实惠。这是一项职工受益、企业增效、社会得发展的重要工作，对激发工会工作活力，更好地发挥工人阶级主力军作用，推进老工业基地振兴与和谐辽宁建设，具有十分重要的意义。

实践使我们深刻认识到：

一是创建“五型”班组，有利于全心全意依靠工人阶级推进振兴大业。工人阶级的主体是企业职工。振兴辽宁老工业基地，必须全心全意依靠职工群众办企业。没有企业职工群众的努力，就不可能有企业的兴旺和发展。抓好“五型”班组建设，可以最大限度地把职工群众的智慧和力量，组织和凝聚到振兴企业的具体实践上来，更好地发挥职工群众的主体作用，落实企业改革发展的各项任务，促进振兴目标的实现。

二是创建“五型”班组，有利于实现、维护、发展好人民群众的利益。通过创建，既可以促进广大职工以主人翁的姿态为企业发展多作贡献，又可以使职工在促进企业发展中得到利益，实现依靠职工发展和职工共享发展成果的有机结合，这也是以职工为本的现代企业理念在班组建设上的重要体现。

三是创建“五型”班组，有利于保持和发展工人阶级的先进性。创建是以职工为主体的职工自我教育、自我管理、自我提高的群众性活动，也是职工展示自己、体现作为的实践平台。他将会有力地促进职工素质的提升，使职工在思想和行动上始终体现工人阶级的先进性，自觉跟上时代不断前进的步伐。

四是创建“五型”班组，有利于弘扬劳动光荣、工人伟大的时代新风。劳动创造一切。时代要求全社会都要切实尊重和保护一切有益于人民和社会的劳动，尊重和保护一切为社会作出贡献的劳动者。创建“五型”班组，就是要依靠职工集体力量营造小环境，创造新生活；提倡以工人班长的名字命名班组，就是要叫响新时代工人的称谓，增强工人的荣誉感、成就感，推动全社会形成尊重劳动、尊重工人的良好氛围。

五是创建“五型”班组，有利于构建和谐辽宁。建立和谐稳定的社会主义新型劳动关系，是构建和谐企业与和谐辽宁的基石。我们从班组建设抓起，构建和谐稳定的劳动关系，引导职工与企业建立利益共同体，推动企业和职工互利共赢，必将为构建和谐企业和加快和谐辽宁建设，打下坚实的基础。

学习“王海班”、创建“五型”班组活动，作为我省工会工作的一个品牌，我们要坚定不移地抓下去。

第一，要两手抓。一手抓扩面，一手抓提高创建质量。创建活动要从国有和国有控股企业向非公有制企业拓展，由大企业向小企业拓展，力争最大限度的覆盖。要让企业班组行动起来，把职工凝聚起来，真正把班组建设成职工之家。

第二，企业党政工要齐抓共建。创建“五型”班组活动得到省委的重视支持，被写进加强和改进党对工会工作领导的文件中，要求企业党政工要共同抓好落实，形成党委领导、行政支持、工会运作、职工参与的工作格局。从“十一五”开始，省总工会每年要选树100个先进班组和100名先进班组长进行表彰，目的就是要打造奋战“十一五”的职工领军团队。

第三，要将创建“五型”班组纳入工会主体工作来推动。做到企业工会开展的各项工作都要体现在班组，维护职工权益的各项措施都要落实到班组，职工实践创新的成果都要展示在班组。以班组为支撑，更好地凝聚广大职工，为我省经济和社会又好又快发展，作出无愧于工人阶级、无愧于时代的新贡献。

（作者系中共辽宁省委常委、纪委书记、总工会主席）

目录

序	王瑞生 / 001
序	王俊莲 / 003
班组建设的型与力——“五型”班组要义简析	001
加强班组建设，提高执行能力，为建设“百年企业、世界品牌” 筑牢发展根基	006
用学习和创新打造驾驭世界先进装置的一流团队	014
三细化，三控制，三融合——炼化企业创建“王海式”班组三步曲	019
有关班组建设的几点思考	023
班组长的四种角色和四个作用	029
如何打造过硬的班集体	038
做实基础工作，强化班组建设	042
班组管理浅见	046
服务性班组建设的问题与对策	050
强化“八大员”管理，优化班组建设	055
班组管理四法	061
“严、细、实”管理，强化班组建设	065
浅谈治班之道	071
怎样建设安全型班组	074
从实际出发，确立班组建设方法	078
我的班组生活	082

怎样建设和谐型班组	086
服务类班组的精细化管理	090
加强班组“三力”建设	095
我是怎样管理班组的	099
怎样做好班组长	103
关心、关爱、关怀,营造和谐温暖“家”文化	107
班组工作“五字诀”	111
对创建“五型班组”活动的再认识	115
季红班是怎样炼成的	119
技能立标杆,汗水创业绩,和谐共发展	124
完善管理,争做“王海式”班组	128
储运厂班组建设经验	132
如何创建学习型班组	136
发挥班组骨干研讨会作用,提高班组管理水平	139
班组长如何调动员工积极性	142
加强基层建设,提高管理水平	145
班组建设得提高员工素质	148
石油三厂班组建设工作点滴	151
三类方法规避疲劳、提高效率	156
提升素质、培养自信的几点做法	160
皂蜡车间工艺班是怎样创建“五型”班组的	164
岗位操作的“区域检查法”	168
“3435”班组培训激励法	172
班组建设中的“管理”	176
管理班组的做法与体会	179
结合班组实际创建“五型班组”	182
培养班组员工的岗位责任心	188
班组长工作坚持“六要”	193
班组长素质概述	197
南催化车间“班组建设经”	200
班组长作用浅议	204

谈谈班组长应具备的几种能力	208
怎样理解“五型”	211
班组建设中的两条线	215
安全、技术两手硬，班组和谐一身轻	217
抓管理、带队伍，合力创建“五型班组”	220
提高班组建设水平的几个关键	225
加强班组管理的几点体会	228
车间抓班组建设的做法与体会	232
企业文化与班组文化建设	235
多谋划，勤思考，下工夫，见成效	242
班组建设的带头人	245
如何发挥女工班组创新思维	251
班组思想疏导“四法”	255
把班组建成员工的家	257
如何提高班组长的自身素质	260
以培训活动为契机，以考核促进步	263
刍议当前班组建设重心	266
创建“和谐班组”之我见	269
试论现代化大型企业班组建设的思维与实施	272
构建和谐家园，打造幸福班组	276
轮岗培训，实现一人多岗	280
用真诚、智慧和汗水打造和谐团队	284
如何提高班组长培训效果	290
创建“五型”班组的四点经验	294
我爱我“家”	297
班组管理的“三忌”与“四讲”	301
加强班组安全管理的几点做法	303
学技术、抓管理，提高班组管理水平	308
抓班组建设，创和谐之家	313
夯实班组建设，打造过硬团队	316
加强管理，打造高素质班组	320

推动班组建设的几点想法	324
班组建设经验浅谈	326
加强催化剂厂班组建设的几点思考	329
附:	
关于推广“王海班”经验,开展创建“五型”班组活动的决定	333
关于开展向王海班学习活动的决定	336
王海班操作法	338
王海班成长历程与所获荣誉	342
中国石油抚顺石化公司简介	344
编后话	346

班组建设的型与力

——“五型”班组要义简析

立正顾问机构总经理 宋 涵

关于班组的重要性，在我国市场经济体系日臻完善、企业自身发展迫切要求的催生条件下，越来越得到企业的确认，甚至有些企业家发出了“得班组者得企业得市场”的感慨，可见班组作用已非同一般。

2009年，国资委印发《关于加强中央企业班组建设的指导意见》，中共中央政治局委员、国务院副总理张德江对此作出重要批示：“班组建设是企业基础性建设。国资委部署央企加强班组建设，意义重大。希认真抓、长期抓、抓出成效。”这一指导意见的颁布，使得班组建设这个听起来熟悉，做起来隔膜的课题，一下子更成为了许多企业发展与建设的一个关键命题。企业界、咨询界和培训界都在纷纷探索班组建设的有效途径和发展模式。

当王海班及其所创造的“五型班组”出现之后，很多企业看到了方向，开始着手对其“型”的学习和模仿，甚至有些企业在此基础上提出了六型、七型等N型班组的概念。这些学习和推广尽管也探寻了这种“型”出现的根据和条件，不过有许多仍停留在概念化、表面化、空洞化甚至政治化的层面，其结果是“五型”班组在抚顺石化可能会一枝独秀，但“五型”的真谛却未能很好地为其他企业所把握，换句话说，即便“五型”班组遍地开花了，也不是真正意义上的抚顺石化“五型”班组之花在开放。

“五型”班组的产生，高度而全面地诠释了“班组建设”的核心要义，这一核心要义表述为“以企业总体战略目标为导引，以极限提升班组长的

胜任力、班组成员的统合力、班组现场的生产力，进而最大化地落实企业执行力为目标，所进行的学习——实践——达标——固化之循环过程”，简而言之，班组建设其实就是班组核心“三力”（班组长的胜任力、班组成员的统合力、班组现场的生产力）的建设，“五型”的产生，其实就是这“三力”建设的结果。

班组核心“三力”建设，代表着班组不仅仅是企业生产作业的单元，更是企业人才成长的摇篮，员工乐业的家园，文化落地的支点，而这些正是“五型”班组所倡导的含义。之所以说班组建设的核心是“三力”建设，是因为：

一、班组长胜任力是班组建设的首要要素

试想，如果没有班长王海，会有王海班吗？会有王海班的“五型”班组吗？所以，班组长的胜任力，是“五型”班组达标的第一步，是达成“五型”班组“管理型”的必要条件，否则如果班组长个人从意识、行为到能力都不达标的话，“管理型”班组建设实为空谈。

那么班组长的胜任力应从哪几个方面来加以提升和评价？我们从王海的身上，可以提炼出这样的结论：一个胜任的班组长，必须具备以下三种管理能力，即自我管理能力、现场管理能力和团队管理能力。

1. 自我管理能力——完成班组长从社会人到职业人再到管理者的心态和角色转变，主要包括：

职业态度——为自己工作，自己为自己的人生承担责任。

职业情绪——正确解读压力，自我情绪掌控，团队情绪调动。

管理者角色——通过角色模拟，自我体会和总结感悟管理者“承上启下，对上司，对下属，对同级”不同的角色定位和要求。

2. 现场管理能力——现场解决问题，达成管理指标PQCDMS的能力，包括：

日常管理——人机料法环、计划与数据分析等基础管理手段掌握。

PQCDMS——专业管理工具及管理方法应用。

持续改善——培养问题意识，锻炼改善思维，掌握改善工具，持续改善，永无止境。

3. 团队管理能力——指导员工技能、解决冲突矛盾、凝聚团队士气，文化落地的能力。