

第一章

工 班 长



· 本章导读 ·

❖ 工班长既是直接生产者，又是基层班组生产的组织指挥者，是由基层单位人事部门下令任命的班组负责人。

第一节 工班长任职条件

一、工班长的地位和作用

(一) 工班长的地位

工班长在企业管理中所处的地位，主要表现在以下几个方面：

1. 从纵向看，工班长处于企业生产指挥的“兵头将尾”的地位。工班长作为生产第一线的直接指挥者，具体负责落实上级决策，领导班组完成安全生产和经营目标，从这个意义上来说是“兵头”；铁路基层单位的生产指挥一般实行站段、车间、班组三级管理，工班长是行政指挥的终点，从这个意义上来说又是“将尾”。所以，工班长在企业的生产经营管理活动中处于承上启下的重要地位。

2. 从横向看，工班长处于企业生产和管理相互联系贯通的“枢纽”地位。工班长在企业生产中，既代表管理者一方，又代表生产者一方，具有双重身份。工班长通过对班组生产经营的组织和指挥，把企业管理层的意志和决策，转化为班组每位职工的行动，处于沟通管理者与生产者之间关系的地位。

3. 从班组内部看，工班长在班组生产中起着主导作用，处于“核心”地位。一个班组生产的好坏，管理的强弱，与工班长息息相关。班组工作要统一协调地进行，就必须以工班长为核心，大家团结一致，心往一处想，劲往一处使，才

能把班组的工作做好。

（二）工班长的作用

1. 指挥作用。工班长处于生产一线，企业的各项生产任务都要分解到班组，通过工班长的正确指挥，才能得以完成。工班长的指挥作用就在于正确执行上级的生产指令，按照作业计划有节奏地组织均衡生产。工班长的指挥作用发挥如何，关系到整个班组工作的好坏。工班长应坚决贯彻执行管理层的决策，创造性地把企业总目标化为班组的具体目标和具体措施，加强生产现场的管理，建立规范的生产秩序，合理安排组织生产，及时解决生产过程中出现的各种问题。

2. 组织作用。工班长应依靠班组成员，通过开展生产管理、民主管理和思想政治工作把各项工作严密科学地组织起来，完成安全生产和经营目标。工班长组织能力的强弱，决定着班组劳动生产率的高低。

3. 领导作用。工班长作为班组的领导者，在班组生产中要率先垂范、做好表率，通过自己的模范带头作用带领全体成员出色地完成各项任务。工班长的领导作用可以概括为：思想工作做在前，完成任务干在前，搞好管理抓在前，改革建议提在前，艰险任务抢在前，执行制度严在前，学习培训走在前，关心同志想在前。

4. 协调作用。工班长是班组成员在生产和工作中相互关系的协调者。班组作为一个群体，其成员之间必然会存在思想观念、技能特长、情趣爱好等方面的差异，存在差异就会产生矛盾，就需要有人协调。工班长要善于协调班组成员之间的关系，使之消除误解、和睦相处、精诚合作，从而促进班组整体工作顺利健康地开展。

二、工班长的任职条件

由于工班长在企业生产管理中所起的重要作用，因此对工班长的选拔使用也有严格的规定和要求，必须符合以下几个方面的条件才能担任工班长。

1. 政治思想好，责任心强；坚持原则，敢于管理；作风民主，办事公道，具有良好的职业道德。

2. 有一定的业务管理知识和组织领导能力，能带领班组成员质量良好地完成各项生产工作任务；做好班组安全管理，确保安全生产。

3. 达到本工作岗位所要求的文化素质、专业要求及职业资格等岗位标准。

4. 有一定的生产实践经验，熟悉安全生产操作规程，能独立处理生产中的技术业务问题。

5. 团结同志，善于做思想工作；以身作则，能起模范带头作用。

第二节 工班长职责与职权

一、工班长职责

工班长的职责是指工班长在职权范围内应尽的责任和义务。它主要包括：

1. 领导班组成员严格执行各项规章制度，遵守劳动纪律和作业规程，落实岗位责任制和经济责任制，确保现场作业安全、有序、可控，实现安全、文明生产。

2. 组织班组成员按定额进行生产，安全优质地完成各

项生产任务，提高劳动生产率和经济效益。

3. 组织班组开展政治、技术、业务学习，做好班组成员的思想政治工作。

4. 实行民主管理，建立健全班组民主管理制度，组织开展劳动竞赛和合理化建议活动，推广先进生产方法和经验。

5. 抓好班组管理的基础工作，按照准确、及时、简便、实用的原则，建立健全生产管理资料和台账，开展班前预想、班后分析和安全自控型班组的创建，主持召开班组的生
产、安全和交接班等会议。

二、工班长的职权

工班长的职权与职责是两个具有不同意义和内涵的概念，但两者又是不可分割的辩证统一体。履行职责需要有相应的职权，有了一定的职权才能更好地尽职尽责。工班长职权主要内容包括：

1. 根据生产、安全的需要，指挥本班组的生
产活动，合理分配和调整班组成员的工作。

2. 对违章违纪、违反安全生产操作规程，不按标准化作业的行为，应及时加以制止，必要时可令其停工或返工，对情节严重或屡教不改者，可建议上级给予行政处分或经济处罚、停职检查、内部下岗、待岗等处理。

3. 根据按劳分配的原则和有关规定，制定班组人员奖金考核办法，经班组民主管理会审议通过，并经车间审核同意后实施。工班长可按办法对本班组人员的奖金进行合理分配；对班组人员评先、提职等提出建议。

4. 根据班组生产任务、作业规程、人员状况等，有权

提出调整劳动组织和作业班制的建议。

5. 对上级部门的工作人员或领导违章指挥，可提出意见或越级反映，在危及安全生产时，可直接制止。

第三节 工班长素质与能力要求

一、工班长基本素质与能力

(一) 工班长基本素质

工班长的基本素质是指工班长对于客观环境和客观事物的认识、适应和驾驭能力。工班长的基本素质直接关系到班组管理的效果。主要有以下几个方面：

1. 思想政治素质。它是指工班长的思想意识、思想方法和思想修养，是工班长政治方向、政治立场、思想道德品质的综合反映，是工班长的根本素质。思想意识是指工班长应具有符合时代精神的观念意识和思维方法。在生产力飞速发展和改革事业不断深入进行的今天，工班长尤其要进一步解放思想、开拓创新。思想方法是指工班长对客观事物的分析认识与事物发展客观规律的相符水平。思想修养是指品德、情操、意志力、自我控制能力等方面的涵养。思想政治素质具体表现为：认真学习党的基本理论，坚决贯彻执行党的路线、方针、政策，热心集体事业，具有全心全意为人民服务和进取奉献精神，具有改革创新和民主、科学、文明的意识，能够坚持原则和群众路线，模范遵守国家法纪、法规和企业的各项规章制度，自觉维护企业、班组的声誉。

2. 专业技术素质。它是指工班长对完成班组生产任务必须具备的专业技术水平。其要求是：熟练掌握本岗位的专

业知识和操作技能；熟悉本班组生产中的技术标准、工艺流程、操作要领、检验方法和关键环节；独立处理班组生产中出现的一般性技术质量问题；对新技术、新设备、新工艺、新标准具有较强的学习吸收能力。

3. 管理素质。它是指工班长管理班组所具有的能力。主要包括以下内容：科学合理地组织领导班组的生产经营活动，按时完成各项生产和工作任务；制定班组各项管理制度和规定，并教育、监督班组成员严格遵守执行；运用科学管理方法和手段控制并解决班组产品质量问题；具有一定的经济核算和经济活动分析能力；会做思想政治工作，了解掌握班组成员的思想状况，充分调动班组成员的工作积极性；具有一定的表达和写作能力。

4. 文化素质。它是指工班长具备的文化知识水平。知识是能力的基础，文化水平决定着工班长在管理方面发展的潜力。随着管理的现代化和生产力水平的不断发展，对工班长的文化素质要求也越来越高，工班长只有在已有的基础上进一步加强学习，努力掌握更多的科学文化知识，才能把班组的生产和管理工作提高到一个新的水平。

总之，思想政治素质是当好工班长的首要条件；专业技术素质是当好工班长的重要依托；管理素质是当好工班长、发挥班组整体作用的中心点；文化素质则是其他素质形成的基础。这几个方面的素质，既相对独立，又相辅相成，是不可分割的有机整体。

（二）工班长应具备的能力

1. 熟练的岗位操作能力。工班长需要解决本班组生产技术关键问题，在班组中应该是技术上的尖子、安全上的标兵。

2. 一定的组织指挥能力。工班长既要严字当头，敢于管理，又要实事求是，善于管理。能运用现代管理的理念和方法，充分发挥班组的一切有利条件和班组每个成员的主观能动性，来完成班组的各项任务，实现预定目标，取得最佳效益。

3. 善于做思想政治工作的能力。工班长应根据本班组每个成员的技术水平和业务特长，合理地分配生产任务，并通过加强思想政治工作，使班组成员持续稳定地处于最佳的工作状态。

4. 沟通和协调班组内外关系的能力。工班长应尊重上级，主动汇报工作，反映情况，接受指导和监督，争取领导的支持和帮助；对班组成员要以诚相见，平等相待；对兄弟班组要加强联系，互通信息，互相帮助，互相支持。

（三）工班长的岗位形象

岗位形象是指在某种特定环境和特定岗位上一个人应具备的姿态、风度和气质。工班长的岗位形象是工班长在履行职责的过程中应设计和塑造的美好形象。主要包括以下几个方面：

1. 工班长既是班组指挥员，又是班组勤务员。工班长作为班组的指挥员，既要熟悉生产、精通业务，又要敢于管理，善于协调，要组织职工积极完成本班组的各项生产、工作任务。工班长作为班组的勤务员，要关心、体贴、服务职工。因此，要求工班长在生产管理中既要有原则性，又要有灵活性；既要展示自己的创造性，又要发挥职工的主动性；既要庄重严肃，又要和蔼可亲。

2. 工班长既是班组的带头人，又是班组成员的好朋友。作为带头人，凡是要求班组成员做到的事，工班长首先要做

到并且要做好。作为班组成员的好朋友，工班长在工作中要注意以下几点：

(1) 敏锐。观察事物要敏锐，要能及时了解、掌握和分析班组成员的思想动态和影响生产的问题和因素。

(2) 解惑。要帮助职工解惑释疑、排忧解难，尽可能地用多方面的知识启迪职工，澄清职工模糊甚至错误的认识。

(3) 灵活。遇事不呆板，善于随机应变，在不违反政策的前提下，能够变通地处理问题。

(4) 缜密。思维周密，处事谨慎，把握好分寸，不感情用事。

(5) 豁达。胸怀宽广，豁达大度。对于不同意见和职工的某些过激表现，要持宽厚态度，不过分计较。

(6) 和悦。善解人意，理解关心职工，对人态度温和，给职工以亲近感和友善感。

3. 工班长既是班组成员思想上的良师，又是行为上的楷模。工班长要以自己的热心、恒心和耐心，团结和影响班组成员，营造和睦向上的班组气氛，要在生产、工作中发挥模范带头作用，带领班组成员共同完成各项任务。

二、工班长的工作方法

工班长要做好班组管理工作，不仅要掌握现代管理的基本理论和知识，熟悉班组管理的内容和要求，更要掌握一些行之有效的工作方法。下面介绍工班长的几种工作方法。

(一) 努力提高班组士气

铁路班组是铁路运输生产中最基本的群体。在这个群体中，包括工班长在内的所有职工，其工作的精神状态以及对班组的感受和态度，就是班组的士气。班组士气对完成班组

的各项运输生产任务，有着不可忽视的重要作用。高昂的士气，能使班组成员有信心、有勇气战胜各种困难，提高工作效率，生产出高质量的产品。

1. 影响班组士气的因素

工班长要想提高班组的士气，必须充分了解班组的实际情况，对班组的士气状况心中有数，才能准确地掌握和分析影响班组士气的因素，从而有针对性的采取措施。影响班组士气的因素，主要有以下几个方面：

(1) 对群体目标是否赞同。只有个人赞同群体的目标，即个人目标与群体目标相一致时，班组才能产生高昂的士气。因为此时班组成员对班组有着强烈的归属感与认同感，从内心愿意为自己的班组达到目标而努力工作。

(2) 劳动报酬是否合理。合理的劳动报酬可以提高班组的士气。工班长应根据班组成员的岗位、技能水平和完成工作的质量，在自己的职权范围内，公正合理地进行分配。

(3) 职工是否在工作中得到满足。一项工作如果恰好与职工个人的兴趣、能力相吻合，则这项工作就会给职工带来满足感，在满足感的驱动下，职工就可能尽其所能，施展才华，士气也就由此提高。所以，工班长要在条件许可下，尽可能地考虑职工的兴趣爱好、能力、受教育程度等情况，合理安排职工的工作任务，做到人尽其能，让职工在工作中获得满足，从而提高班组群体士气。

(4) 班组成员之间是否和谐。班组成员关系是否和谐，成员之间能否相互理解、相互帮助、互谅互让，这些都会直接影响班组的士气。

(5) 工班长管理作风是否良好。工班长管理作风民主，乐于倾听和接受不同的意见，善于体谅职工的辛苦，积极为

职工争取合法权益，想职工之所想，急职工之所急，这样的工班长就会得到班组成员的支持，班组士气也就因此而高涨。

(6) 班组的信息沟通是否通畅。工班长与职工之间以及班组成员相互之间，如缺乏有效的沟通，就容易使职工心生不满，产生猜疑甚至抗拒心理，导致班组士气低落，极大地影响班组的正常生产。

(7) 职工的工作、身心环境是否良好。这一方面是指职工工作的物理环境，如照明、通风、温度、湿度、保健、休息等生产条件和工作环境。另一方面是指职工工作的心理环境，如焦虑不安、友爱、自尊与自信等心理表现和心理状况。

2. 提高班组士气的技巧

(1) 保持乐观的心态。工班长要培养积极进取、乐观向上的心态，无论遇到什么困难和紧急情况，都要处变不惊，保持乐观情绪，从而影响和带动班组其他成员。

(2) 相信职工的能力。工班长在工作中应该相信职工，对职工的不足，要多一些鼓励，少一些埋怨。

(3) 注意说话的语气。在向班组成员布置工作或当班组成职工作中出了差错时，工班长说话应避免生硬和训斥的口气；当接受职工的询问或职工向自己提出工作建议和意见时，应虚心诚恳地回答和听取。

(4) 激发职工的工作热情。工班长应让职工参与班组管理，征求他们的意见，与他们探讨生产中的难题和解决方案，让职工感到自己在班组中不可缺少的作用，体会到自身的价值，激发职工的工作兴趣和热情。

(二) 正确处理人际关系

人际关系是指人与人之间的关系，特别是人与人心理上

的联系。工班长应掌握一些人际关系的基本知识，并在工作中灵活地运用，从而使班组的管理工作得心应手。工班长如何协调人际关系呢？

1. 对上：尊重、尽职

上级交给的任务，要尽职尽责地做好。遇有重大问题，要及时请示报告，并主动提出自己的意见和建议，供上级决策时参考；属于自己职责范围内的事，要主动积极地承办，主动承担责任，矛盾不上交；当上下级发生矛盾或因自己工作中出了问题受到批评时，应该冷静地考虑自己的工作思路和方法是否正确，要以谦虚谨慎的态度倾听上级的批评和意见。

2. 对下：信任、服务

要信任、支持班组成员的工作，对职工职责范围内的工作，要放手让他们大胆去做，不要过多干涉；班组成职工作遇到困难或出现失误时，要以诚恳的态度给予热情的帮助，要有宽容精神，帮助他们分析情况，查找原因，提出解决问题的办法。当与班组成员在工作上产生分歧时，要坦诚冷静，善于倾听不同意见，不要武断行事。另外，工班长在生活上也要多关心职工，使职工感到班组群体的温暖，增强班组的凝聚力和向心力。

3. 对左右：配合、支持

工班长要加强与其他班组之间的联系与交往，经常沟通交流各自的班组情况，学习先进的工作经验和方法，增进班组之间的感情与友谊，促进班组相互之间的工作协调与配合。

（三）巧妙运用表扬与批评

1. 表扬

表扬是一种激励，它能调动职工的积极性、主动性，使职工的潜能得到最大限度的发挥。

(1) 表扬要因人而异。对新职工或到一个新岗位的职工要多加表扬，以增强他们的自信心；对年轻职工的表扬，在语气上可以加重一点，多一点夸奖的意味，使年轻职工受感动、受鼓舞；对老部下或相处多年配合默契的职工，要在关键时刻表扬，因为他们和工班长彼此之间十分熟悉，工班长的工作方法和意图他们十分了解，简单的表扬对他们来说太肤浅，只有在关键时刻、重要场合运用表扬才会对他们真正起到作用；对有威望的老师傅，表扬中应带有敬重的意味，使老师傅有一种被认可、被尊重的感觉；对疑心较重的职工，表扬时要就事论事，简单明了，如果表达不清或借题发挥，容易引起误解，甚至还使他以为工班长在讽刺或变相批评；对刚愎自用、自以为是、好表现的职工，表扬要慎重，过多的表扬反而会使他得意忘形，甚至不把工班长和班组其他成员放在眼里。

(2) 表扬要因时而用。一方面要及时，要“趁热打铁”，发现职工的成绩或好的行为，及时给予表扬，既肯定了他的成绩，让他再接再厉，又对其他成员起到促进作用。另一方面，表扬要反复进行。表扬的效果会随着时间的推移而逐渐消失，因此对职工的表扬要多次进行，在不同的时间、不同的场合进行表扬，激励职工努力向上。当然，表扬的方法和内容要不断变换，不可千篇一律。

(3) 间接表扬有时效果会更好。间接表扬是指当事人不在现场，背后进行表扬。一般来说，背后的表扬，无论是在会议上或者是别的场合，最终都能传递到被表扬的职工，这样，更能使被表扬的职工感到工班长对他的表扬不是故意奉承，而是诚心诚意、实事求是的。这种表扬有时比当面表扬的作用更大。

(4) 工班长在表扬时还要注意以下两点：

不任意拔高。有些工班长担心被表扬者有缺点会失去说服力，所以在表扬时，总是强调表扬对象的完美性，认为说过点、拔高点，被表扬者听着心里舒服，对其他人的教育效果也会更好，因而表扬时添枝加叶，把被表扬者夸得神乎其神，结果被表扬者听得不自然，大家心里也不服气，反而达不到表扬的效果。因此，表扬时应一是一、二是二，切不可言过其实。

点面结合。表扬的目的是为了鼓励先进，鞭策后进。因此，表扬要突出重点、突出先进，但又不能只局限于少数职工，而是谁的工作好、谁的成绩优就表扬谁，特别要重视对进步幅度大和后进变先进的职工的表扬。这样，才能使大家感到有干头，才能调动大家的积极性。

2. 批评

批评的目的是为了限制、制止或纠正某些不正确的行为。批评时，一定要弄清事情的真相，不能道听途说，无凭无据地随意批评。同时批评要及时，在问题或错误发生后即要提出批评，这样一是限制问题发展，防止造成更大损失。二是防止时过境迁，当事人印象淡漠，批评时当事人的感触不深。另外，批评必须要有诚意。批评的目的是为了帮助他人认识错误、改正错误，把工作做好，而不是为了把别人制服，一棍子打死，或者是拿别人出气，显示自己的威风。因此，批评时要以关心爱护、诚心诚意的态度对待他，才能感动他，使他认识到自己的问题，从而以积极的态度来改正错误。

在批评时，要注意处理好以下几个问题：

(1) 批评职工，首先要自我批评。工班长在批评职工时，首先要进行自我批评，查找自身的原因，要对发生的问

题有种自责的感觉，而不是幸灾乐祸，看别人笑话，这样才能使被批评者真正认识到自己的问题，真心接受批评。

(2) 批评中别忘了表扬。在批评的同时，也要肯定被批评者的优点和成绩，不能把他说得一无是处，这样被批评者才会觉得你的批评是善意的，对问题的分析是客观全面的。

(3) 批评后的工作。工班长对班组成员批评后，要细心观察被批评者的变化，对他表示关心和体贴，对他做出的成绩及时给予鼓励和表扬。

(四) 积极营造和谐的工作环境

班组成员完成各项任务，离不开一个良好的工作环境。班组的工作环境包括硬环境和软环境。硬环境是指班组生产所处的自然环境，所运用的物质条件；软环境是指班组生产所处的社会、经济、市场、文化、法律和人际关系等。在这些环境因素中，有些是工班长无法改变和控制的，有些则是通过工班长的努力和有效工作可以改变的。那么，工班长如何营造一个和谐的工作环境呢？

1. 告诉职工学会彼此尊重。职工之间要学会彼此尊重，而尊重必须从自己做起。

2. 与职工进行有效沟通。在与职工沟通时，一要多说贴心的话、鼓励的话，不说空话。二要先听后说，凡事要先听一听班组成员的意见，多接纳班组成员好的建议，不搞“一言堂”。三要谦虚谨慎，尤其是年轻的工班长，更要虚心向经验丰富、技术精湛的职工学习，要礼贤下士，不耻下问。

3. 正确面对职工之间的冲突。工班长要了解职工，不放过职工任何小的抱怨或不满，要善于及时发现职工的不良情绪，在问题恶化或升级之前加以解决。对职工之间的冲突，要坚持公平公正的原则，实事求是。

4. 与职工彼此信任。工班长要得到班组成员的信任和支持，应注意处理好以下几个问题。

(1) 不要以我为中心。多为职工着想，多关心和接近职工，要耐心听取职工的意见。

(2) 不要疏远班组成员。多与职工交流，发现职工有困难，要尽力去帮助解决。

(3) 不要逃避责任。班组工作出现问题，工班长应主动承担责任，并想方设法去解决，千万不可找各种理由、借口来推卸、逃避责任。

(4) 不要失去公平。在班组利益分配及评先、晋级工作中，要坚持公平的原则，注重职工的表现和成绩，不搞平均主义，更不可拉帮结派，偏袒与自己亲近的人。

(5) 不要增加职工的压力，使职工在工作中始终保持舒畅的心情。

总之，工班长的工作方法是多方面的，形式也是多种多样的，这需要工班长在具体的班组生产和管理活动中不断地进行总结和探索，找到适合自己的工作方法，带领班组成员共铸辉煌。

思 考 题

1. 工班长有哪几个方面的作用？
2. 工班长的职责是什么？
3. 工班长的职权是什么？
4. 工班长的基本素质包括哪些方面？
5. 工班长应具备哪些能力？
6. 工班长的工作方法有哪些？

第二章

班组管理



· 本章导读 ·

❖ 班组是企业最基层的生产单元，是企业开展生产经营活动的基本细胞，也是企业各项工作的落脚点和执行者。其特殊的地位决定了加强班组建设的重要性与紧迫性，正所谓“基础不牢，地动山摇”。在当前铁路跨越式发展新形势下，社会需求与职工需求渐趋多元化，这就要求结合生产、经营的特点，加强班组管理，切实提高班组管理实效，从而进一步提高班组成员整体素质，提高班组工作效率。