

班组长技能培训学习体会选登

编者按：作为兵头将尾的班组长，如何在企业的日常工作中明确自己的工作定位，演好自己担任的角色，然后找准工作的“切入点”和“结合点”，事关重大。7月5日，江阴市总工会与华宏村、华宏集团工会联袂举办班组长技能培训，戴良桥老师生动的演讲引发了广大班组长的积极思考，对班组长的素质提升产生了极大的推动作用。本报特刊登部分学习体会，供广大班组长学习和交流。

张鲁（华宏化纤）：班组工作在企业处于生产经营活动的第一线，是一个企业实现生产经营管理目标的具体实施群体，班组长作为这个群体的带头人，是一名兵头将尾的干部，起着承上启下的作用，应该在以下几方面发挥好作用。

一要发挥宣传员的作用。班组长要经常向职工及时准确、内容完整的宣传上级的政策方针，规章制度，以及上级领导的指示精神，使职工在日常工作中严格执行各项规章制度，做到政令畅通，令行禁止，杜绝违章违纪现象，使班组形成强大的执行力。

二要发挥联络员的作用。班组长不但要做好上情下达，还要做好下情上传，发挥领导和职工之间联络员的作用。例如：职工对企业的生产经营管理，企业发展等提出的合理建议，在班组内部难以解决的问题，要及时向上级有关领导汇报，并将上级领导的回复及时向职工反馈，充分发挥领导和职工之间的桥梁纽带作用，确保职工队伍的稳定，最大限度的调动全体职工的生产积极性。

三要发挥教导员的作用。班组长是企业生产活动一线的骨干，其实际工作经验和具体的操作技能是班组成员中的佼佼者，在日常生产工作中班组长要以身作则，言行一致，严把安全生产技术关，把身体力行的模范作用和言传身教的师表作用结合起来，把自己平时积累的实际工作经验、技术技能毫无保留的传授给职工，积极主动的做好传帮带工作，以推动全体员工技术技能的全面提高，促进企业的安全稳定生产。

四要加强管理严格要求。班组长要有强烈的事业心和责任感，要做到真想事、真干事、真管人、真管事，班组长要做规章制度的遵守者和执行者，在规章制度面前人人平等，在处理班组事务时要坚持原则，秉公办理，一视同仁，既不要徇私情也别怕得罪人，加强管理，严格要求，一个管理严格，纪律严明的集体是我们安全完成任务的基础。

总之，班组长要身先士卒，不断加强理论学习，提高自己的政治思想素质和文化素养，充分发挥自己的优势，才能完成好各项生产工作任务，实现企业科学的管理目标。

赵小忠（华宏科技）：在《企业基层干部管理能力提升》培训课上，戴良桥老师用他那渊博的学识、生动的语言，为大家呈上了一堂精彩的讲演，对我触动很大，体会良多。

第一，如何在上级部门的正确领导下，管理好自己的班组，保质保量的完成生产任务？一般来讲，在接受生产任务之前，首先应衡量一下自己班组的实际生产能力，一天能够完成多少任务，就接受多少生产任务，决不能“大包揽”，这样反而会影响本车间的生产任务的完成。其次，对班组的每一位员工，都要做到全面了解，要知道，班组就是一个小团体，只有发挥所有人的力量，才能把任务圆满完成，“团结就是力量”。

第二，深刻体会“精益管理”的重要含义。“没有规矩，不成方圆”，对班组的每一位员工，都要按照公司规定的各项规章制度来管理，当然，自己作为一班之长，应当发挥表率作用，公平、公正、公开地对待每一位员工，特别对一些员工反映强烈的事情，要及时向上级部门反映，去和员工面对面沟通、解释，直到把事情解决，真正起到上传下达的桥梁作用。在5S管理方面，按照5S管理的真正含义，那就是营造一个美丽、干净的工作环境，让人觉得班组有一个家的感觉。

第三，我觉得一个班组能不能顺利完成上级布置的生产任务，需要车间以及其他部门班组的互相支持（特别是上道工序的部门）。在实际生产中，至少目前来讲，领料、等料、无料等一系列问题，制约着班组任务能否按时完成，这需要班组和部门之间加强配合和协调，“步调一致才能得到胜利”。

第四，充实自己的知识，“活到老，学到老”，要与时代同步，接受新鲜事物，只有自己的知识技术水平进步了，才能带领本班员工共同进步。

周春保（华宏橡塑）：班组长作为班组的带头人，肩负的工作具体而复杂，不但有生产方面的任务，

也有管理方面的任务，因而需要合理安排好班组成员的工作，协调好各种关系，如果班长没有正确的人生观和价值观、没有强烈的事业心、高度的责任心和奉献精神将很难完成这些任务，也很难带领班组成员做好各项工作。

戴老师为班组长解开了中层干部心中的四大困惑：一是我的下属有事我去帮助完成，反而吃力不讨好，为什么？二是我们的部门管理是有条不紊，为什么得不到肯定。三是为什么我从早忙到晚，还得不到理解。四是为什么我事情做不少钱也不多，工人对我不好，领导对我也不同意。老师总结的以上几点归结为一点就是不管做什么事情首先要以公司的利益出发，因为员工只会做你要检查的事，而不会做他希望他做的事情。

通过这次的培训我深刻的体会到，班组长是生产的组织指挥者和指挥者，也是直接生产者，他综合素质的高低，将影响班组管理的成败。所以，班组长不仅要具备善于沟通、执行力要强、具有影响力、关注细节、带领团队等管理能力，还要掌握足够的技术技能、与人共事的人事技能和思想技能。同时，班组长要明确自己在班组中的角色，对自己的定位要清楚，明白工作的主要职责，了解上级领导对自己的期望和班组成员对自己的期望。就能带领班组成员，设定一个共同明确的目标，朝着这个目标制定行动方向，有计划、有步骤的实施。

文孝权（华瑞塑胶）：如何做好班组长，我总结了三个方面。

一、对自己的角色规范、权利和义务的准确把握
班组长要代表三个立场：对下代表经营者的立场，对上代表生产者的立场，对待直接上司代表员工的立场，同时又代表上级辅助人员的立场。如果班组长不清楚这一点，也不知道自己究竟有多少权利、义务、职责，应扮演何种角色，那么他虽然占据着班组长的位置，却没能发挥班组长的作用，是没有实际价值的班组长，当然，在对自己的角色把握上也不可过激，西方把这种现象称为印象整式，说得通俗些就是“装蒜”，以至不认识不了解下级群众。

二、了解领导的期望值

作为下级，必须准确理解领导的指示，以及领导指示的背景、环境和领导的风格，有时候作为下级的你费了很大的力气而没有达到应有的效果，当然，也有可能你是正确的，但是领导不了解，怎么办呢？这时要选择适当的时机把自己的建议呈上，让领导比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。

三、了解下级对你的期望值

下级对上级有以下几个方面的期望：

1、办事公道。办事公道说起来容易，但做起来却非常难，我国由于过去长期受传统的小农经济和计划经济的影响，公平常常被错当成平均主义，所以需要班组长在分配工作中做到办事公道，奖罚分明，分配利益时也要做到公道，只有这样才能够服众。

2、关心部下。缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解，员工自然也不会满意你。

3、目标明确。目标明确都是做领导的一个重要的和最起码的前提。

没有目标，工作就会迷失方向。作为班组长本人，目标也应该非常的明确，否则就纯粹是一个糊涂官。

张伟（汽车饰件）：作为班长，我认为不断培养和加强班组职工的责任心是最基础最重要的工作，而要做好这项工作，应该抓住以下几个环节。

第一，培训。要充分认识培训的重要性，认真做好班组的基础培训工作，要清楚地告诉班组职工，责任心的表现是什么，怎么做才是对的，应该按照什么方法去做等等，这是我们日常的技术培训和安全培训中都必须做的事情。

第二，规程。规程就是我们工作中的各种技术和安全的规定流程。我们要通过培训让班组职工充分理解和掌握它，并在工作中督促他们按照正确的规程和方法去开展工作。这些正确的规程和方法将在工作中逐步潜移默化成为班组职工的责任心、能力和习惯。因此，在工作中对规程的正确执行非常重要，是班长必须花大力气去做的。

第三，制度。制度的重要性不言而喻。作为生产一线的班组，制度更是保证班组安全运作的基础。制度是一种强制力，它能明确的告诉班组职工如果做错了事会受到什么样惩罚，班组职工就能按照制度的要求去做。在这种强制力的驱动下，职工的责任心会自然地增强，因为责任心不强就会出错，出错就会受到制度的惩罚，这就要求班组职工以很强的责任心去开展工作。

第四，氛围。就是班组的学习氛围、安全氛围、责任心氛围。近墨者黑，近朱者赤。任何一名员工，在一个良好的氛围中都会不知不觉地被影响，从而做出与这个氛围相符的事情。因此，我觉得班组长要致力于创造良好的班组氛围，以带动全体班员的共同进步。

抓好上述几个工作环节，能使班组职工以极强的责任心开展工作，并逐步形成一种良好的工作习惯，当好的习惯在好的氛围中得到不断的加强后，就能成为班组职工的一种素质。这种素质是我们基层班组、乃至企业最宝贵的财富。

这次培训使我深刻体会到，班组长是生产的组织指挥者和指挥者，也是直接生产者，其综合素质的高低，将影响班组管理的成败。所以，班组长不仅要具备善于沟通、执行力强、有影响力、关注细节、带领团队等管理能力，还要掌握足够的技术技能、与人共事的沟通技能和润物细无声的思想工作技能。同时，更应明确自己在班组中的角色和工作职责，明白上级领导对自己的要求和班组成员对自己的期望。从而带领班组成员，朝着共同的目标，有计划、有步骤地实施。

周长如（华宏科技）：7月5日在华宏大厦4楼举行的“江阴总工会送教进企业”培训活动，江阴市职工学校的戴良桥老师给我们上了一堂生动而又浅显易懂的关于基层干部管理方面的课程。让我们在座的基层干部明确了自己肩负的职责，即——带领自己的团队完成上级下达的生产任务。接着从管理干部职务的由来，让在座的全体受训者们明白了一个基本道理：我的职务是企业高层给的，我是接受上司所托，应从企业出发点着想，即为了企业利益最大化。其中本人深有感触的是，基层干部应明确自己的角色，不能只当自己是劳模，自己一天忙到晚而让下属游手好闲，无所事事，而应发挥主管能动性，充分调动下属的积极性使其团队合作进步，这和管理专家山崎老师的“一人走一百步，不如一百人走一步”的观点有着异曲同工之处。是的，公司的事情千头万绪，如果光靠哪一个人去做，即使其拼尽全力，累至吐血，可能还是理不清，做不完。要是大家都能尽心尽力，都能分担一点，我想这对于企业来说，不仅是量的变化，也是质的飞跃！

还有一点也值得一谈，即不管是企业中层干部，还是基层干部，即便是工段小组长，也应时刻牢记自己代表着企业管理者的形象，要维护企业正面形象，切不可跟随普通员工工人云亦云，说三道四，特别是企业面临困境时，管理应该做的是：正面信息往下走，负面信息往上走，这样不仅对于稳定人心，提升斗志大有裨益，而且利于高层管理者对基层员工的所想所需有所了解。

戴老师提倡管理者与员工搞好干群关系，但拒绝与员工形成一种无原则的庸俗“打成一片”的状态，因为这不但易丧失管理者的威信，也会使管理者不讲原则而致使企业的利益遭受损害，这一观点值得我们借鉴，今后，我们在工作中既要和一线员工搞好关系，又要以大局为重，张弛有度，把握分寸，让越来越多的有技术的员工为企业的发展作贡献！

二十一世纪是瞬息万变的信息时代，如果我们还是用老眼光看待新问题，肯定是落伍和被淘汰。我们国家最高领导人胡锦涛同志提出了“科学发展观”，我们的华宏精神中有“创新”，我们要以全新的眼光，紧跟时代步伐，顺应企业的发展。我们的企业正处于上市的关键时期，我们要大刀阔斧的改革：该建立的建立，该投入的投入，该摒弃的摒弃，企业只有革故鼎新，才能焕发出生命力，才能在历史的长河中浩荡前进！