

关于提升车间班组长综合素质的调查与思考

文/王津海 孙莹

班组是车间的“细胞”，是车间一切工作的落脚点。而作为车间班组长管理者，被称为兵头将尾的班组长，其综合素质和能力决定着车间“细胞”的活力，直接影响到车间各项任务的落实和安全管理的成效。因此，班组长综合素质的提高，对于班组管理水平的提高，乃至对于整个车间的经营管理可持续发展起着举足轻重的作用。如何提升班组长的综合素质，是劳资人事管理工作中的一个需要不断探索的新课题。因此，我们对各车间班组长技术业务素质现状和管理现状进行了调查，就如何提升班组长综合素质，进而不断提升自控型班组建设水平进行了思考。

班组长基本概况

北京铁路局天津路鑫建设工程有限公司下设水电维修车间、供热车间、小树林物业车间、王串场物业车间、西房屋维修车间、塘沽综合车间、大修队和房管所8个车间。分别负责运输生产办公房屋、住宅房屋、供热工程、物业服务、水电工程和建筑工程等维修任务。我们通过对这8个车间的39名班组长综合素质进行了调查。一是班组长文化水平偏低。在39名班组长中，大专文化的7人占17.94%；高中文化的16人占41.02%；初中文化的16人占41.02%；二是班组长年龄偏大。在调查中发现，在39名班组长中45岁以上的25名占64.10%；35至45岁的14名占35.89%；三是班组长技术素质偏低。在调查中，这39名班组长中技师3人，高级工9人，中级工1人，技术拔尖人员相对较少，很难担当带动职工学技练功，提高班组技术素质的重任。

提升班组长素质的有效途径

强化培训是提高班组长综合素质的一个重要途径。班组长培训是公司的一项重要工作，应结合实际，因地制宜，形成统一的班组长培训管理模式。

一、班组长作为领头雁，要具备良好的专业技能和安全管理常识，具备良好的职业道德和心理素质。为此要突出安全与生产技能、安全管理和职业化塑造的培训。一是要具有专业素质。熟练把握本专业生产的基本操作技能；精通安全规程、操作要领；熟悉设备和工具的性能、构造、维护保养知识，能够果断处理和排除紧急情况和故障；善于学习和把握新设备、新技术、新工艺、善于组织革新创造。二是具有安全管理素质。能够把握班组安全生产计划、质量标准化管理、劳动组织等基础工作基本知识和技巧，确保生产运行。三是具有职业道德素质。敬业爱岗，严于律己；以身作则，勇挑重担；平等待人，办事公道；实事求是，诚实质朴；顾全大局，团结协作；四是具有良好的心理素质。心理要健康，在生产和治理中注重协调人和人的关系。

二、班组长在安全生产实践中摸索的工作方法之外，必须进行针对性、实用性、及时性的培训内容的开发，确定班组管理技巧、专业管理及自我定位等方面的内容。一是开展班组管理办法培训，使班组长树立团队理念、搞好交流与沟通；二是班组长工作艺术培训，通过日常管理实例分析及情景模拟和互动交流等方式，提升班组长管理能力；三是班组长安全法规教育，安全生产是车间的永恒主题。通过对铁路行业典型事故案例分析，分析教训、总结经

验，树立安全文化理念，提高抓好安全的主动性；四是班组长自我定位培训，针对班组长个人职业生涯发展中存在的问题，探索班组长自我定位和基本素质要求，提高对挫折和压力的承受能力，提高班组长的综合素质。

三、班组长培训采取何种培训方法和手段，必须充分考虑培训内容和班组长的特点，只有适应培训内容，才能提高培训的质量和效果。一方面，培训要考虑到班组长培训时间，有效利用时间，增加针对性、实用性，便于操作的培训内容。另一方面，又要充分考虑到成人学习的特点和文化基础较低的实际。因此，在培训中要尽可能采取案例分析法、角色扮演法、研讨发言法、实际操作法等现代培训方法，并充分利用现代信息技术手段。在具体实践中，一是采用电子课件授课，以案例分析为主，并将公司先进班组治理经验与典型事迹编入培训补充教材。二是变满堂灌为组织研讨，相互交流，使班组长成为培训过程中的主角。三是学习优秀班组管理经验，使培训成为看得见、摸得着、具有实际指导意义的活动。

四、为确保班组长培训工作的实施，一是落实责任，增强培训实效性。由公司劳资人科负责落实培训计划，保证培训范围内的所有班组长按期参加培训。通过学习，增强安全知识、技能和工作态度，最大限度地使职业技能与岗位相匹配，确保安全生产。铁路安全工作有很强的复杂性、反复性和特殊性，安全培训模式不能一成不变、一劳永逸，要因时、因地、因人而异地探索更为有效的培训方式。二是班组长培训要严格教学管理，确保培训内容和时



间，建立培训档案，坚持教考分离的考核原则。三是坚持跟踪问效，不断总结经验。人是安全生产的主体，班组长素质的高低直接影响着车间的安全生产。坚持安全法规、安全意识、安全操作技能、事故预防和处理、避灾自救等方面的培训，提高安全技术素质要有严密的培训方案，同时要有严格的培训管理方式方法。班组长培训具有全员性，提高班组长队伍的整体素质，管理者不仅要制定培训的战略目标和措施，而且要有培训之后的跟踪问效和反馈机制，做到培训后监督、反馈和评估，不断提高班组长培训效果。

五、通过班组长培训，提升班组长管理能力、业务能力。班组长培训是提升班组长管理和业务能力的大好机会，针对现代管理的新要求，结合本单位班组管理的特点，聘请专业管理教师，对班组长有针对性的进行现代管理学专题培训，传授相关知识，使班组长能够运用现代管理知识来管理班组。选拔优秀班组长介绍班组管理中好的经验和办法，解答提问，提升班组长现场管理能力。在新技能、新设备应用培训上优先班组长，使班组长优先掌握新技能，起到班组技术业务中坚作用。在技术等级评审中鼓励班组长报名，进行考前辅导，使班组长真正成为技术业务骨干，进而提升班组成员整体的技术业务水平。

六、通过召开班组长交流会，提升班组长协调沟通能力和执行能力。定期召开班组长交流会，拓展班组长间沟通渠道，使班组长间能够在一起共同探讨，相互间取长补短，提升班组长协调沟通能力和执行能力。

七、通过进行思想政治学习，提升班组长思想政治工作能力。随着铁路改革的不断深入，社会环境的不断变化，职工队伍的思想状况波动也较为明显。班组长作为兵头将尾，除了在工作中能够带领职工做好本职工作外，需要具有

一定的思想政治工作能力。在日常班组学习中要强化班组长的思想政治学习，组织班组长进行专题思想政治工作方法培训，提高班组长的思想政治敏感度，及时发现职工思想波动，提前介入，正确处理，将解决不了的问题及时反馈到相关部门，真正成为基层职工思想波动的稳压器和缓冲器，力争将矛盾就地解决在萌芽之中，共同实现和谐铁路。

存在原因及分析

根据木桶原理，决定队伍整体素质高低与好坏的是那些“短板”，查找素质建设的“短板”，有利于针对性的培训提高。通过对水电维修车间、供热车间、小树林物业车间、王串场物业车间、西房屋维修车间、塘沽综合车间和大修车间39个班组的39名班组长的综合素质进行了调查。我发现班组长在综合素质方面存在以下问题：

一、知识结构老化。因为班组长普遍存在文化水平偏低的现象，再加上班组管理知识的培训跟不上，班组长掌握的现代化管理方法不多，所以管理方式也相对落后，管理手段单一。由于铁路长时间不招工，班组长队伍老化，缺乏学习动力，对最新的管理知识接触较少，大部分未经过系统的管理知识培训，对班组管理停留在凭经验管理、粗放式管理，导致管理无章法、无效果，造成领导不满意，职工有意见。

二、缺乏自我情绪。班组长缺乏情商，不懂得控制自己的情绪，简单地实施情绪化管理；还有的班组长在遇到上级领导的批评和自己不满意的事情时就牢骚满腹，怪话连篇，情绪失控，甚至影响职工的情绪，给班组的管理造成困难。

三、业务水平不高。班组长专业技术能力不高，业务素质不强，并放松对自身技术业务知识的学习，面对铁路不断更新的新设备、新技术，由于自身能力所限，对新的作业方法接受时间长、

能力低，无法在班组工作中起到带头作用，降低了班组长的威信，给班组整体工作带来影响。

四、协调能力欠缺。班组长在作业中只顾自身作业，不会和相关班组作业人员进行横向沟通协调，致使本班组作业出力不出工，效率低下。例如：在铁路住宅房屋维修中，班组长和居民不进行沟通协调，往往是维修人员到居民家，居民未在家，致使维修效率低下。班组长作为职工与领导的桥梁和纽带，起着上传下达的重要作用，部分班组长对上级精神要求不宣贯，对职工合理要求不反馈，缺乏上下沟通的能力。

五、执行能力不强。对上级领导的要求进行有效执行是班组完成各项任务的基础。班组长的执行能力直接影响到班组的工作效率，部分班组长只会自己干活，对上级的要求无法在班组工作中得到有效的执行，无法提升班组整体工作效率。

六、工作能力不强。班组作为联系职工与上级领导的桥梁和纽带，职工思想的异动首先会反映在班组长面前。部分班组长对思想政治工作不重视，职工的思想动态不掌握，职工思想问题不能及时发现，及时解决，致使矛盾激化，丧失了解决矛盾的最佳时机。

提升班组长素质的思考

班组长综合素质的高低决定着企业的决策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责对企业来说至关重要。通过调查发现，职工对班组长的综合素质要求较高，班组长应具有较强的政治理论素养、较高的技术理论和实际工作能力、较高的管理水平。对于班组长的素质应从八个方面思考。

一、政治合格。一个班组长应该责任感强，使命感强，不谋私利、公平待人、态度和蔼、善于沟通，具有鲜明的个性特征和高尚的政治品质，最能捕捉职工的想象力，凝聚职工的战斗力，吸

引职工的注意力，鼓励职工为达到班组目标而努力奋斗。

二、讲究诚信。诚信是金。古人云：“言必信，行必果”，言必信就是说话一定要讲信用，不食言，不说空话、假话、大话。行必果就是说出去的话、做出的承诺必须兑现，要有结果。只有这样才能获得职工的信任。最容易损害班组长威信的，莫过于被人发现他在欺骗、搞鬼、不信守诺言。

三、情感丰富。情就是上下级之间、班组长和职工之间同志式的感情。这种感情是建立在相互支持的基础之上的。有了这种感情，班组长和职工就能同甘共苦，甚至生死与共。班组长如果能够设身处地地关心职工、尊重职工、信任职工、理解职工，那么，职工就会对你心悦诚服，工作中就会产生无言的感召力和影响力，这就是情感投资的效应。

四、技术过硬。一个班组长必须具有较高的技术水平和知识素养，而且必须是本行业的内行，才能享有较高的威信。知识是一种力量，是一种财富，也是一种丰富的权力资源。一个知识缺乏、技术不过硬的人，很难在复杂的工作中带领大家一道出色地完成任务。

五、能力出众。这里的能力主要指认知能力、决断能力、指挥协调能力、组织管理能力、思想政治工作能力、处理突发事件能力和技术方面的才能。一个能力突出的班组长，可以使人产生一种信赖感和安全感，即使在非常困难的情况下，员工也会同心同德地跟着他去战胜困难。

六、勤奋耐劳。勤奋耐劳是中华民族的传统美德，也是一个人成功之本。班组长要与职工交朋友，及时发现和帮助职工解决生产、工作、学习和生活中的各种实际问题，协调关系，解决矛盾，这样才能拉近与职工的关系。在遇到各种急难险重任务时，敢于冲在最前面，敢于挑重担，不怕苦、不怕累。

七、公道正派。公道正派就是在工作中做到公正、公平。下属最怕不公，不公导致消极、离心；公则赢得人心。班组长要公平、公正地对待诸如分配、奖惩等问题。同时，要认真执行班务公开。

八、敢于创新。创新是企业兴旺发达的不竭动力，要在尊重科学、尊重规律的基础上不断创新管理、创新技术，创造性地开展各项工作，唯有如此，企业才能在市场竞争中立于不败之地。

措施

班组是企业的基础单位，是企业各项工作的落脚点，是完成生产任务、确保安全效果的重要保证。全面加强班组建设，实现班组管理的科学化、制度化、规范化，提高管理水平，是实现管理现代化的一项重要工作。如何抓好班组长管理，本人认为应做好以下几方面工作：

一、加强对班组长的政治思想教育工作。教育班组长树立敬业爱岗的思想，端正工作态度。使其认识到班组长是现场管理的第一责任人，认识到他是“执行力”的有力推动者，班组长的工作态度如何，直接影响着班组成员的工作情绪和态度，班组长在工作中所起的表率作用至关重要。

二、明确岗位职责，隶属关系和班组长所担负的责任，教育班组长树立高度的工作责任心。同时还要将责、权、利有机地结合起来。建立严格的考核激励机制，调动和激发班组长的工作积极性和责任心。

三、加强道德规章教育和法制教育，使班组长养成遵章办事，依法办事的行为习惯。树立公平、公正的为人准则。不断提高班组长的班组管理能力和水平，提高班组长在班组成员中的威信。

四、加强技术业务培训，不断提高班组长的技术业务素质。对班组长的

技术业务培训主要包括以下内容：一是本工种岗位技能培训，包括理论知识培训和实作培训，班组长要具备本工种高级工的理论技能和实作技能，最好要达到技师水平或者高级技师水平；二是对新技术，新设备的超前培训。新技术、新设备在使用前班组长要做到“先知先觉”，要比职工先学一步。因此，必须进行超前培训，是班组长能够掌握新技术新设备的使用。其培训方法，可以采用请进来，走出去的方法。聘请专家或者设备生产厂家来单位讲课，或到新设备的研发部门去学习，一般新设备的研发部门都负责这方面的培训；三是知识更新培训。班组长要定期进行知识更新。知识更新教育是终生教育，要树立活到老学到老的思想，科学技术在不断进行，知识的陈旧周期越来越短。因此，设备的不断更新和技术的不断更新，需要我们的班组长要不断地学习，不断地更新自己的知识和知识结构；四是班组管理知识的培训。在班组长中，工长知识结构的侧重是不同的。由于班组长主要是带领组员进行生产活动，现场组织生产多。因此，对班组长的技术水平和实作能力要求更高。同时还要会管理。对工长的要求比较全面，不仅技术水平要高，而且更加侧重的是工长的管理水平的技能。因此，要对班组长定期进行班组思想政治工作、班组民主管理、班组经济核算、班组劳动管理、班组生产管理、班组计划管理等内容的班组管理知识的培训。

总之，提升班组长综合素质，搞好班组管理。是我们企业管理工作中的一个重要课题。因此，只有班组的工作做好了，企业的生产和一切工作才能搞上去，班组工作是企业一切工作的落脚点，是提高企业经济效益的重要保障。

(作者单位：北京铁路局天津路鑫建设工程有限公司)