

如何选拔和培养 班组长

○万安水电厂 刘建文

班组长是企业的“兵头将尾”，既是直接参加生产的工人，又是第一线生产活动的具体组织者。选拔和培养一个好班组长，是加强班组建设的关键。

笔者根据万安水电厂的实践，谈谈对班组长如何选拔和培养的粗浅认识。

一、合格班组长应具备的条件

班组长应具备的素质问题，具体地讲：要有革命的事业心和责任感和政治素质；要有本专业内过硬的技术素质；要有满足工作需要的身体素质；要有适应工作和工作发展的较高的文化素质；还要有以身作则，敢于负责，既能实干，又善管理的管理素质。就是这种政治上强，文化素质高、精技术善管理，并在现有工作岗位上经过几年以上锻炼，具有一定阅历的年轻职工。这是班组长的合适人选。但是在实际工作中，我们认为必须注意防止以下几个倾向：

1、追求十全十美的完人。在选拔班组长苗子时，往往觉得这位政治上尚不成熟，那位又似乎身体稍差，或者资历还嫩，管理经验不足，最后甚至出现没有合

适人选的现象。现实生活中十全十美的人是不存在的，所以在选拔工作上，一定要避免出现这种现象。

2、以点盖面的看人。人各有优点和缺点，长处和短处，看人时切忌夸大优点否定缺点，或专看缺点不看优点，甚至抓住缺点不松手，而应该全面考核，公正对待，长短结合，在发挥一个人的长处时，容忍短处的存在，甚至包含所犯过的错误。

3、偏重学历用人。学历是衡量人们接受教育的程度。我们应该重视文化知识，尤其是掌握的专业理论水平，但是，如果偏重学历，忽视实际工作能力，看文凭不看贡献，这种做法也是不可取的，也是我们在工作中容易出现的一种偏向。

4、看资历用人。不管素质良莠、任工作年限长短的用人，也是常出现的一种现象。论资排辈的习惯做法，早就应该摒弃。班组内有更适合工作的年轻人也应该启用，切莫让前浪阻后浪。

5、脱离班组实际用人。班组管理有其共性的一面，但对每一个班组来讲却有其特殊性，具体情况不一样。如班组内的技术要

求，班组成员的能力差异，性格、性别的差别等情况。在选配班组长时都应全面考虑，合理搭配，素质具备的候选人，应视情况而定，应从班组实际出发选拔。

总之，班组长的选拔和培养着眼点，必须以班组长综合素质为衡量标准，以每一个班组的具体情况为前提，全面衡量，因材施教，取长补短，合理搭配地选配班组长。

二、怎样选拔班组长

选拔班组长传统的做法是考核。此方法存在着缺陷，应加以完善。万安水电厂采用了班组长岗位考试和考核相结合的办法确定班组长人选。具体内容：

厂部举办班组长岗位培训班，车间或分厂推荐班组长候选人参加培训学习。聘请专家授课，学习内容包括生产管理、技术管理、经营管理、班组管理等方面知识，通过一个月的脱产学习，然后进行考试。

考试分两个部分：一部分关于电厂各专业的综合知识和班组管理基础知识，试题涉及面较广又复杂，以闭卷形式在半天时间内答完。试卷质量以分数为衡量标准。另一部是写一篇结合本班

组管理的薄弱环节,提出改进设想和措施的论文,参考人员用半个月时间搜集资料,进行准备,然后完成论文。衡量论文质量如何?看其方案的可行性,以及能解决的实际问题越多越好。

论文和试卷为参考人员提供了一个竞争环境。从中可以发现高素质的班组长候选人,为选拔班组长提供了依据。同时也反映了班组管理存在的疑难点,并提出了解决问题的办法和意见,为全厂加强班组管理提供了有价值的第一手资料。

考核也融合在整个过程之中。如果平时表现不好,车间或分厂就不会推荐其参加培训考试,从考试成绩及论文质量可考核其专业水平、文化素质和管理理论水平如何。通过考试后成为后备班组长,并不能肯定就可以当班组长,上级还要进一步考核其平时工作表现和行为,然后还要根据班组情况是否上岗。

根据追踪调查,1991年全厂有100个班组长和候选人参加考试,通过几年锻炼,百分之九十以上人员走上了班组长和更高的管理、技术岗位。少数被淘汰下来的也心服口服,毫无怨言安心工作。考试和考核相结合的方法为优秀班组长脱颖而出,创造了一个竞争环境。

三、如何培养班组长

班组长的培养一直是企业非常重视的工作,班组长后备人员选出来后,上岗前还有一个培养过程。怎样因人而异,因地制宜地去培养是一个复杂的课题。万安水电厂近几年就如何培养班组长,做了大量工作,所采用的方

法归纳为主要有以下五种。

1、用引导方法培养。候选人通过考试合格后,有针对性地将他们安排到一些优秀班组长手下工作,让老班组长言传身教引导他们成长,经过一段时间培养后,如果认为某个后备班组长已能胜任班组长岗位工作,就大胆地予以起用。如该厂运行车间电气副主任从学校毕业后,车间推荐参加了1991年的班组长培训考试。考试通过后,经班组长培养,不久就担任了电气运行班长,又经过班组长岗位锻炼后,现已升任车间副主任。

2、用轮换工种方法培养。为使后备班组长更全面地掌握本专业技术及相关专业技术,有针对性地对一些后备班组长在车间或班组范围内,不同技术岗位上轮换工作。这种方法既可加速技术素质的成熟,同时使其对班组情况进行全面了解。比如运行分厂机械运行和电气运行就适宜进行工种轮换培养班组长。

3、外送培养。根据缺什么就补什么的原则,将一些后备班组长送往培训班学习。使其知识更新,吸收新的技术和管理知识,以适应技术进步的需要。

有条件的单位可以自己举办培训班,这样可以大面积地培训人员,又可以节省费用。万安水电厂1991年就较成功地举办了二期班组长岗位培训班。那次培训班经过精心组织,妥善管理、水准较高,被江西省电力局考核认定颁发了班组长岗位培训合格证书。

4、用委以工作面和项目负责人方法培养。班组承担的生产任

务,可分割为分项目或子项目,分别在几个工作面上完成。将后备班组长指定为某个工作面或分项目及子项目的负责人,可以锻炼其独立组织生产活动的 ability。象承担机组检修任务的班组,就宜采用此方法。

5、用充当副手方法培养。后备班组长经过一段时间考核后,可以将他们安排在班组长身边当副手,班组长尽量用协助、引导、聆听和取得副手同意的方法进行工作,甚至可以当副手的副手,这样可以促使其班组管理方面的成熟,为交接班做准备。

万安水电厂就是这样选拔培养了一批素质较高的班组长,使一个新厂在短期内组建了一支过硬的班组长队伍,并能征战,维护了机组的正常运行,连年超额完成了上级下达的发电任务,为江西这片红土地的经济作出可贵的贡献。□

(责任编辑、校对 林昭昀)

