

班组管理实用手册

刘永珏 孙宝君 张文伯 汪泽华 唐懋惠 韩丕纯 编著

农业出版社

班组管理实用手册

刘永珏 孙宝君 张文伯 编著
汪泽华 唐懋惠 韩丕纯

农业出版社

(京)新登字060号

班组管理实用手册

刘永珏 孙宝君 张文伯 编著
汪泽华 唐懋惠 韩丕纯

* * *

责任编辑 黄惠民

农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)
新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092mm32开本 4印张 84千字

1992年7月第1版 1992年7月北京第1次印刷

印数 1—1,220册 定价 2.70元

ISBN 7-109-02436-9/F·194

前 言

班组管理是企业的基础。班组工作的好坏，在很大程度上决定着车间管理、企业管理的优劣，甚至影响到企业的兴衰成败。搞好班组管理对调动职工当家作主的积极性，提高职工队伍的素质，实现“双增双节”，推进“两个文明建设”，办好具有中国特色的社会主义现代化企业，具有重要意义。班组管理也是企业实行民主管理的重要内容和有效形式。随着我国经济体制改革和强化企业管理的深入发展，班组工作的重要性及其在企业管理中的地位显得更为突出。中华全国总工会和国家有关部委曾多次指示，提出加强工业企业班组建设的意见。

《班组管理实用手册》是为了适应企业上等级的需要，为了适应班组工作组织者和广大班组长、工管员的工作需要，以进一步推动班组管理工作的开展而编写的。

本手册是一部工业企业班组管理有实用价值的工具书，它可作为提高企业管理水平的依据，也可作为培训企业管理人员的基础教材。对于企业管理教学和科研工作者也有重要的参考价值。本手册突出了知识性、针对性、实用性和通俗性的特点，简单明了地选编了班组管理中一些基本的、常用的知识和正在推行的新的方法和经验。

本手册虽以机械工业企业班组管理为主，但对其他行业的班组也是适用的，具有一定的参考价值。

参加本手册编写工作的同志（按姓氏笔划为序）有：刘永珏、孙宝君、汪泽华、张文伯、唐懋惠、韩丕纯。他们都是北京机械工业系统长期从事企业管理工作者。在编写过程中曾多次征求过班组工作者的意见，在此一并致谢。

编者

1991年5月

目 录

第一章 概论	1
第一节 班组概述	1
第二节 班组管理	7
第三节 班组素质	13
第四节 班组长和工管员	14
第五节 班组管理标准化	23
第六节 班组经济责任制	27
第二章 班组专业管理	30
第一节 班组生产管理	30
第二节 班组工艺管理	32
第三节 班组质量管理	34
第四节 班组设备管理	43
第五节 班组工具管理	47
第六节 班组物资与能源管理	48
第七节 班组劳动管理	50
第八节 班组安全生产及劳动保护	53
第九节 班组文明生产	56
第十节 班组经济核算	59
第十一节 班组现场管理	63
第十二节 班组信息管理	67
第三章 班组建设	70
第一节 班组民主管理	70
第二节 班组思想政治工作	78

第三节	班组合理化建议活动.....	87
第四节	班组劳动竞赛.....	94
第五节	班组管理基础工作.....	97
第六节	班组建设	102
第七节	班组管理的考核与评选	118

第一章 概 论

第一节 班组概述

1. 班组及其职责

班组是企业内部从事生产经营活动和管理工作的最基层的一级行政组织。它是根据企业内部劳动分工与协作的需要，按照工艺要求或不同产品（劳务）而划分的基本作业单位。班组按其生产、工作性质和业务范围一般分为：基本生产班组、辅助生产班组、职能班组和服务班组。班组的主要职责是：

（1）根据上级下达的任务，具体安排生产作业进度，保证按质、按量、按期完成本组生产或工作任务。

（2）合理调整劳动组织，认真贯彻执行各项规章制度，维护劳动纪律和职业道德，保证安全生产。

（3）积极开展社会主义劳动竞赛和合理化建议活动，努力提高劳动生产率。

（4）全面开展班组经济核算，注意保管与合理使用班组内的设备，工具和材料等，不断降低产品成本，努力提高班组的经济效益。

（5）准确、完整、及时地做好各项原始记录，及时为上级职能部门提供准确、完整的资料和数据。

（6）做好职工的思想政治工作。

2. 班组的地位和作用

班组的地位是指班组在企业中所处的位置。它的重要地

位和作用主要表现在以下几个方面：

(1) 班组是企业生产经营活动的主要基本环节。在社会化大生产条件下，共同劳动、分工协作，必须像链条一样一环扣一环地紧密结合，班组就是这根链条上最基本、最重要环节。

(2) 班组是增强企业活力的源头。企业活力的源泉在于劳动者的积极性和创造力，而班组是职工从事劳动、创造财富的主要场所，只有班组每个成员的主动性和创造性充分发挥出来，企业才能充满生机。班组搞不好，企业也“活”不了。

(3) 班组是企业升级的基础。企业抓管理、上等级、全面提高素质，关键是通过班组把定额、标准、计量、原始记录、设备管理这些基础工作抓好，才能把质量搞上去，消耗降下来。实现企业升级必须从班组这个基础抓起。

(4) 班组是推进企业技术进步的重要力量。企业的技术改造、消化引进新技术需要多层次的积极努力，但技术进步的具体工作很多都要落实到班组，只有班组每个成员提高了技术业务和文化素质，积极搞革新、提建议，发挥聪明才智，才能加快技术进步的步伐。

(5) 班组是企业精神文明建设的前沿阵地。教育职工树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，加强纪律，提高科学文化水平，建立“四有”队伍，必须从班组做起，班组的精神文明搞好了，企业的精神文明建设也就落到实处。

(6) 班组是企业实行民主管理的一个基础。企业的各项管理工作都是具体落实到班组的，由班组实行民主管理，不仅可以使企业方针目标的实施和各项业务的执行成为每个职工的自觉行动，而且使企业的民主管理具有最广泛、最经

常、最直接的群众基础。

3. 班组的特点

班组一般具有“小”、“全”、“实”、“细”的特点。

(1) “小”是班组结构的特点。主要表现为群体规模小。一个班组，少则几个人或十几人，多则二三十人，属于小型群体。

(2) “全”是班组任务的特点。企业的人、财、物都在一定范围内存在于班组之中，企业的政治、经济、生产、思想、文化、生活等各项工作都要在班组扎根，这就决定了班组工作的多方位和全面性。

(3) “实”是班组管理的特点。企业的各项管理工作通过多层次的分解，最终都要落实到班组。班组在贯彻执行中，只有从实际出发，才能做到：统计、核算数据真实，执行规章制度扎实，实行按劳分配如实，思想政治工作求实，才能收到实效。

(4) “细”是班组工作的特点。班组的各项工作只有细分到每一个成员身上，并且做到：管理精细、考核严细、把关仔细、工作抓细，才能达到细中求真，细中求深，细中求实的目的。

4. 班组设置的原则

班组的设置要从有利生产、便于管理和适应协作的实际出发，目前大致有6种设置方式：

(1) 按工种划分，把同工种的若干工人组成一个班组。

(2) 按工艺划分，根据工艺流程的先后顺序，把多道工序的流水操作分成几段，将每一段的操作工人组成班组。

(3) 按机台划分，把在同一机台上集体操作的工人组

成一个班组。

(4) 按产品划分,把从事同一产品生产的工人组成一个班。

(5) 按班次划分,把从事某种相同或相近工作的工人分成几个班,轮流倒班。

(6) 按职能划分,把工作岗位分散、工作对象不同,但工作性质和职能相似的工人(如电工、钳工、质量检验员)组成一个班组。职能科室小组的划分,也属这种形式。

5. 班组的主要任务

班组的根本任务是:根据企业的经营目标和车间的生产计划,合理有效地组织生产经营活动,保证全面均衡地完成生产(承包)工作任务,做到优质、高产、低耗、安全和文明生产,创造出最佳经济效益。

主要做好以下几个方面的工作:

(1) 搞好劳动调配,进行生产调配,按照作业计划组成均衡生产。

(2) 搞好科学管理,贯彻落实和不断完善以岗位经济责任制为基础、以产品质量和物质消耗管理为重点的各项规章制度。

(3) 注重技术进步,学习运用新技术、练好基本功,总结推广先进经验,开展合理化建议和技术革新活动。

(4) 实行民主管理,建立健全民主管理制度。

(5) 组织劳动竞赛,开展“比、学、赶、帮、超”活动。

(6) 组织职工参加政治、文化、技术、业务和管理知识的学习,提高基本素质。

(7) 做好劳动保护和环境保护工作,保障职工的健康

和安全。

(8) 做好思想政治工作，培养造就有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

(9) 关心职工生活，开展文体活动，做好计划生育工作。

6. 生产班组及其设置原则

生产班组是工作班组、生产小组的统称。它拥有相应的劳动手段和劳动对象，承担一定的生产任务。

生产班组的设置原则是按照生产工艺专业化或生产对象专业化设置的。

按照生产工艺专业化设置的班组，要集中同类型的工艺设备，其生产任务是对产品进行相同工艺的加工。这类班组一般不能独立完成产品或零部件的全部加工任务，但由于班组成员由同一工种组成，便于班组长进行技术指导，工人容易掌握和提高操作技术，从而能够较好地适应多品种生产。

按照生产对象专业化设置的班组，要按生产某种产品或零件的需要，集中多种生产设备，其生产任务是对相同的劳动对象进行不同工艺的加工，这类班组是由不同工种的工人组成的，便于协作配合，合理使用劳动力，充分利用工时。同时也有利于培养工人成为生产的多面手。

7. 辅助班组及其工作内容

辅助班组是企业内部直接为基本生产服务的班组。这些班组多数设在企业的辅助车间，有的基本生产车间根据实际需要，也设必要的辅助班组。是不是辅助班组，并不完全由其工种而决定，而是由企业的生产特点所决定。如机加工班组在机械厂是生产班组，而在钢铁厂就是辅助班组。

辅助班组一般负责原材料供应，水、电、汽供给，设备

维修保养，物资吊装运输，标准测试计量等。这些班组虽然不直接承担生产任务，但又是企业组织生产、保证完成生产任务不可缺少的环节。

辅助班组的劳动成果不同于生产班组，一般不宜用产品的数量和质量来衡量，而多采用付出劳务量、工时利用率和对保证生产的服务质量来考核。

8. 服务班组及其中心任务

服务班组是在服务行业和工业企业后勤部门中所设立的班组。他们由不同服务部门的服务人员所组成，利用一定的场所、设备和工具，主要以劳务、技术活动形式为社会提供某种特殊使用价值，直接为群众生活服务，间接为企业生产和国民经济服务。在工业企业内部的服务班组，一般包括食堂、托儿所、勤杂、医疗、房管、警卫消防等等。

服务班组的中心任务是为群众提供主动、热情、耐心、周到、及时的优质服务，充分满足社会生活需要和企业内部职工生活的需要，帮助职工解除后顾之忧，在两个文明建设中发挥保证和促进作用。

9. 职能班组及其工作内容

职能班组是由企业内部职能部门或车间管理岗位上的各类管理人员所组成的若干班组，是企业众多班组的重要组成部分，其工作绩效如何，直接关系到企业管理效能的发挥。

职能班组一般处于生产第二线，负责企业的生产调度、科研设计、工艺技术、计划统计、劳动工资、经济核算、售后服务、信息处理、安全环保、宣传教育等项业务管理工作，既要为领导当好参谋助手，又要对基层进行指导和服务。

第二节 班组管理

1. 班组管理及其历史沿革

班组管理是在企业整个生产经营活动中，由班组自身运用计划、组织、指挥、协调、控制、激励等管理职能，对班组中的人、财、物合理组织、有效利用，以达到企业和车间所规定的目标和要求。

工业企业班组管理是社会生产力发展的产物，是社会化大生产和协作分工发展的需要。

解放后，我国进入国民经济恢复和发展时期，随着社会化大生产和协作分工的发展，企业班组管理也由初级到高级得到了很大发展，班组管理的内容和形式也得到不断丰富和充实。我国班组管理的发展，大致可以分为3个阶段：①50年代初创阶段——工人成为企业的主人，确立了主人翁地位，劳动热情空前高涨。马恒昌小组一马当先，首先掀起了竞赛热潮，在竞赛中创造了群众管理班组的经验以及建华机械厂创造的工人参加管理的“八大员”经验等，使机械工业的班组管理初具雏型。②60年代发展阶段——以学大庆岗位责任制，健全管理制度和提高产品质量为主要内容。开展了学大庆“三老四严”、“四个一样”的岗位责任制；学机械工业战线英雄集体马恒昌小组的先进事迹和班组管理经验；学洛阳轴承厂终磨小组产品质量“信得过”等活动。建立起以岗位责任制为中心的一整套管理制度。班组管理水平有了进一步提高。不足之处是责权利没有很好结合；科学管理的水平还不高。③70年代提高阶段——十一届三中全会以后，经过两个整顿，特别是1983年9月机械部企管司、机械工会在

二汽召开班组座谈会交流经验，制定了机械工业企业班组工作条例，出版了《机械工业班组建设经验选编》，理论研究也逐步深入，相继出版了一些管理专著和培训教材。1986年全国班组工作会议之后，机械工业班组管理又跃上了一个新的发展阶段。近年，随着“企业上等级”活动的开展，做为企业管理基础的班组管理正在进入新的、更大的发展和提高的阶段。

2. 班组管理的特征及特点

班组管理的特征是：系统管理是基本要求，基础管理是基本内容，民主管理是基本形式，实行行政管理与民主管理相结合，专业管理与群众管理相结合，集中管理与自主管理相结合。

班组管理的特点是：

(1) 群众性。班组的^{管理}是工人自主的管理，是群众集体的管理。班组管理要充分发扬民主，充分调动每个工人的积极性，使他们自觉地完成班组所承担的生产任务和管理任务。

(2) 直接性。班组是企业从事生产活动的最基层组织，班组管理者（班组长或工管员）对被管理者，是面对面的直接管理。同时管理者又是被管理者，在某一方面是个管理者，在另一方面，又是一个被管理者。班组管理的直接性容易引起管理者同被管理者之间的直接矛盾，因此，要求班组成员要有强烈的集体荣誉感，要求被管理者自觉服从管理。管理者既要敢于管理，又要讲究方式方法，尽量创造一个团结友爱的工作环境。

(3) 多元性。“上边千条线，下边一根针”，企业的各项管理活动最终都要落实到班组，而班组又没有脱产管理人

员，因此，班组最主要的管理者班组长是很重要的。这就要求班组长有较好的组织领导能力，要善于调动群众参加管理的积极性，把班组各项管理工作落实到每个人，共同做好各项管理工作。

3. 班组管理的主要内容

班组管理的内容是指在班组管理活动中应做的具体工作。其内容是十分广泛的。主要内容有以下几个方面：

(1) 建立健全以岗位责任制为主要内容的各项管理制度，做到工作有内容、考核有标准。

(2) 任务分解考核到机台，职工个人，实行经济责任制，坚持按劳计酬。

(3) 贯彻执行工艺标准，合理使用工装，开展全面质量管理，确保产品质量。

(4) 搞好设备日常维修，做到维修人员少，维修费用少，停歇台时少，设备开动率高。

(5) 组织文化技术学习，开展岗位练兵，人人要达到本工种、本级工的应知应会的要求。

(6) 实行看板生产，按作业计划组织均衡生产，按定额管好原材料和在制品，搞好安全文明生产，加工零件要做到符合产品零件加工图纸的技术要求。

(7) 认真填写原始记录和凭证，做到及时、齐全、清晰、准确、经得起检查。

(8) 做好思想政治工作，关心职工生活。班组管理的内容，企业应结合自己的实际和生产的的特点，尽可能做到具体化，便于班组实施。

4. 班组管理的主要任务

(1) 搞好安全生产，按质、按量、按时完成任务。班

组长要根据车间下达的计划指标，分解到岗位和个人，合理地组织人力、物力，具体安排生产作业进度计划，团结全班同志群策群力，密切配合，保质、保量、保安全、按时完成生产任务。班组管理的具体工作，是要经常检查各个岗位的计划完成情况，发现薄弱环节，采取措施，及时平衡和调整。搞好安全生产是班组管理的中心任务。

(2) 推行经济责任制提高经济效益。班组要认真建立并贯彻经济责任制。把各项技术经济指标分解落实到个人，并定期开展经济活动分析，及时发现问题，解决问题，正确贯彻按劳分配原则，分配奖金做到奖优罚劣，促使人人关心质量和消耗，关心生产进度，关心经济效益。

(3) 搞好原始记录和统计工作，保证每项核算及时准确。班组是企业最基本的经济核算单位，车间和企业经济核算的大量原始资料来源于班组，而这些资料（包括各种原始记录，统计台帐等）的及时性、准确性，直接关系到车间和企业核算的质量。因此，班组要做到记录及时、准确、齐全，使各项专业管理及经济责任制建立在可靠的数据基础之上。

(4) 搞好劳动保护及环境保护，做到文明、安全生产。班组在管理工作中，要从思想上、技术上、组织上和制度上，采取各种措施，作好劳动保护和环境保护工作，同工伤事故、尘毒危害和三废污染作斗争，努力做到安全生产和文明生产。

(5) 抓好职工队伍建设、提高职工素质。建立一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，是企业党、政、工、团的共同任务，也是班组一项经常性的任务。班组要运用多种形式，开展生动活泼的思想政治工作，教育工人认真