

工矿企业班组长
工作手册

成都科技大学出版社

工矿企业 班组长工作手册

王建彪 陈应超 编

川新登字015号

内 容 介 绍

班组是企业的最基层组织，班组管理是企业管理的基础工作，本手册全面系统地介绍了企业中的班组长应具备的基本知识，应如何培养班组长的素质和能力。内容包括班组管理基本知识、班组应用文写作方法、班组必备文件等。

本手册统览了班组各方面的工作，系统的知识和工作方法，是企业管理必备的书籍，既可供企业管理人员、班组长使用，也可作为厂矿企业培养班组长的教材。

工 矿 企 业

班组长工作手册

王建彪 陈应超 编

成都科技出版社出版发行

四川省新华书店经销

成都市银河印刷厂印刷

开本：787×1092 1/40 插页：2 印张：6.3

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

字数：129千字 印数：1—8000册

ISBN7—5616—0850—0/C·32

定价：4.30元

前 言

班组是企业的最基层组织。班组管理是企业的基础工作。班组长的政治思想素质、业务技术素质、组织管理素质，对整个职工队伍的素质和企业管理水平，都有决定性意义。

怎样加强班组建设、搞好基础工作？班组长应具备怎样的知识和能力？怎样提高班组长的素质？这是企业领导者必须重视的问题。我们在广泛收集资料的基础上，根据现代化管理的要求，编写了这部《班组长工作手册》，比较完备地回答了上述问题。它立足班组，面向全企业，力求为企业管理提供最先进、最基础的现代知识，内容全面充实，语言通俗简明，一册在手，可以统览班组各方面的工作，学到系统的知识和工作方法，是企业管理必备之书；可供企业管理人员、班组长使用，也可以作为厂矿企业培养班组长的教材。

在手册编写过程中，常思义、王琳、宋艳丽等同志参与了编辑工作，方越、刘培民老师对本书内容提出了宝贵意见，在此一并表示感谢。

编者

1991·5·西安

目 录

班组管理基本知识

一、 班组生产管理

1. 生产管理的内容..... (1)
2. 生产的分类..... (1)
3. 生产线分类..... (1)
4. 生产周期..... (2)
5. 投入量..... (2)
6. 产出量..... (3)
7. 编制和执行生产作业计划..... (3)
8. 做好班组生产准备工作..... (5)
9. 组织均衡生产..... (6)
10. 建立台账..... (7)
11. 生产调度..... (7)
12. 搞好班组在制品的管理..... (8)
13. 搞好文明生产..... (8)

二、 全面质量管理..... (10)

1. 全面质量管理的含义..... (10)
2. 产品质量、工程质量和工作质量... (10)
3. 合格品和合格品率..... (12)
4. 技术检验..... (12)
5. 逐批抽样检验和计数抽样检验..... (13)
6. 抽样控制..... (14)
7. 工序控制..... (14)

8. 质量管理中常用的统计方法·····	(14)
9. 排列图、因果图、对策表、管理 图、直方图·····	(17)
10. PDCA循环·····	(24)
11. 经常进行质量教育·····	(25)
12. 建立质量管理点和进行工序控制··	(26)
13. 组织开展质量管理小组活动·····	(26)
三、班组劳动管理 ·····	(27)
1. 劳动管理的内容·····	(27)
2. 班组岗位责任制·····	(27)
3. 交接班·····	(28)
4. 提高劳动生产率·····	(28)
5. 编制定员·····	(29)
6. 工时和劳动生产率·····	(30)
7. 班组劳动分工·····	(31)
8. 班组劳动协作·····	(32)
9. 班组定额管理·····	(33)
10. 提高出勤率·····	(33)
11. 加强班组劳动纪律·····	(34)
四、班组技术管理 ·····	(35)
1. 技术管理的含义·····	(35)
2. 严格执行工艺·····	(35)
3. 贯彻技术标准·····	(37)
4. 开展技术学习·····	(39)
5. 开展技术革新活动·····	(41)
五、班组设备和工具管理 ·····	(42)
1. 设备和工具管理的意义·····	(42)

2. 设备仪器的合理使用	(43)
3. 精密仪器仪表的管理	(44)
4. 设备的维护保养	(45)
5. 怎样搞好设备管理	(46)
6. 搞好班组的工具管理	(49)
六、劳动保护和安全生产	(50)
1. 劳动保护和安全生产的含义	(50)
2. 劳动保护工作的主要内容	(51)
3. 安全生产的主要工作内容	(52)
4. 劳动保护和安全生产要经常化、制 度化、群众化	(54)
七、经济核算和经济责任制	(54)
1. 经济核算的概念	(54)
2. 班组经济核算的基础工作	(55)
3. 班组经济核算的方法	(59)
4. 班组经济核算资料的公布	(66)
5. 班组经济活动分析	(67)
6. 经济责任制	(69)
7. 社会主义劳动竞赛	(71)
八、班组思想政治工作	(72)
1. 班组思想政治工作的基本任务	(72)
2. 班组思想政治教育的基本内容	(74)
3. 班组思想政治工作的基本方法	(76)
4. 班组主要政治活动内容	(81)
九、班组管理员职责	(83)
1. 班组长	(84)
2. 学习组长	(85)

3. 考勤员	(85)
4. 质量管理员	(86)
5. 统计定额员	(86)
6. 安全卫生员	(87)
7. 设备员	(87)
8. 材料员	(88)
9. 生活管理员	(88)

十、班组长的素质、道德及自我诊断

.....	(89)
1. 班组长素质	(89)
2. 班组长道德	(90)
3. 科技工作者道德	(91)
4. 工人道德	(92)
5. 班组长的自我反思	(93)

十一、班组管理现代化方法简介

1. 看板管理	(96)
2. 平准化	(96)
3. 混合流水生产	(97)
4. 滚动计划	(97)
5. 全员生产维修 (TMP)	(98)
6. 设备综合管理工程	(98)
7. 瞬时观测法	(99)
8. 动作分析	(99)
9. 优选法	(99)
10. 正交试验法	(100)
11. 管理信息体系	(100)
12. 事业部制	(101)

13、行为科学.....	(101)
14、随机抽样.....	(101)

班组应用文写作方法

一、请示、报告.....	(103)
二、建议书.....	(104)
三、条据.....	(105)
四、总结.....	(108)
五、讲话稿.....	(113)
六、说明书.....	(114)
七、合同.....	(115)
八、公约.....	(120)
九、表扬信.....	(121)
十、感谢信.....	(124)
十一、慰问信.....	(125)
十二、申请书.....	(127)
十三、保证书.....	(131)

班组必备文件

一、中华全国总工会、国家经济委员会关于加强工业企业班组建设的意见.....	(135)
二、全国职工守则.....	(142)
三、企业职工奖惩条例.....	(143)
四、全民所有制工业企业职工代表大会条例.....	(150)
五、国营工业企业暂行条例.....	(152)

六、工人技术考核暂行条例.....	(153)
七、国营工业企业班组工作三十条.....	(157)
八、质量管理小组暂行条例.....	(166)
九、合理化建议和技术改进奖励条例...	(173)
十、工厂安全卫生规程.....	(176)
十一、国营企业招用工人暂行规定.....	(187)
十二、国营企业实行劳动合同制暂行规 定.....	(189)
十三、国务院关于认真整顿招收退休、 退职职工子女工作的通知.....	(198)
十四、国营企业职工待业保险暂行规定	(202)
十五、国营企业辞退违纪职工暂行规定	(207)
十六、国务院关于工人退休、退职的暂 行办法.....	(209)
十七、工人职员伤亡事故报告规程.....	(214)
十八、职工生活困难补助办法.....	(219)
十九、国务院关于职工探亲待遇的规定	(222)
二十、国务院批转劳动部、国家计委、财政部、 国家税务总局《关于加强城镇集体所有 制企业职工工资收入管理的意见》	(224)

附 录

计量单位换算表.....	(228)
--------------	---------

班组管理基本知识

一、班组生产管理

1. 生产管理的内容

生产管理是生产活动的计划、组织和控制工作。企业生产管理的主要内容：生产管理机构 and 制度的建立和健全；生产计划的编制和执行；生产作业计划的编制和执行；产品生产的控制；厂外协作的管理工作，生产能力的查定和利用；在制品和半成品的管理工作；生产过程的组织协调与调度等。生产管理的任务就是充分利用现有生产力，均衡地、高效率地进行生产。

2. 生产的分类

基本生产：企业中直接生产主要产品的生产。

辅助生产：企业中为基本生产和其他部门提供生产性服务所进行的生产。

附属生产：企业中制造辅助材料的生产。

3. 生产线分类

工业企业内完成产品（或零件、部件）生产过程所经过的路线，叫生产线。

生产线分作业线和流水线。作业线就是在完成产品加工的某一工艺过程时，产品顺序经过各工作地的路线。流水线就是劳动对象按工艺过程所规定的路线和速度，一件接一件地、流水般地经过所有工序，完成其加工。它的特点：工作地专业化程度高；工作地按工艺过程顺序排列，产品在各道工序的工作地停留的数量与在各道工序所需要的时间要相配合；按一定的时间间隔（一定的节拍）投入和生产产品。

4. 生产周期

从原材料投入生产开始到制成成品验收为止的全部时间。它由劳动过程时间（工艺加工、运输、检验等）、自然过程时间（干燥、冷却等）和各种间断时间（由具体条件决定的等待加工时间、产品稳定时间等）所组成。

计算生产周期，能确定产品生产所需的时间，便于编制计划和组织生产。

5. 投入量

在一定时期内投入生产过程进行加工的产品数量叫投入量。正确确定投入量和投入期限，能保证产品按期生产。在大量、大批生产的情况下，采用在制品定额法来安排车间任务。计算车间投入量的公式如下：

车间投入量 = 本车间产出量 + 废品数量

+ 本车间期末在制品定额 - 本车间期初在制品预计数量。

班组投入量为：

班组投入量 = 本班组产出量 + 废品数量 + 本班组期末在制品定额 - 本班组期初在制品预计数量。

6. 产出量

在一定时期内完工生产的产品数量。正确确定产出量和产出期限，能保证产品按期生产。在大量、大批生产类型下，采用在制品定额法来安排车间任务。计算车间产出量的公式如下：

车间产出量 = 后车间投入量 + 本车间半成品外销数量 + 本车间期末半成品储备定额 - 本车间期初预计半成品数量。

班组产出量 = 后工序班组投入量 + 本班组半成品外销数量（这一部分大多数班没有） + 本班组期末半成品储备定额 - 本班组期初预计半成品数量。

7. 编制和执行生产作业计划

（1）班组作业计划及其作用：作业计划是生产计划的具体执行计划，是车间、班组用以建立生产秩序、指导和组织正常生产经营活动的一种计划形式的实施细则。生产作业计划具体规定企业生产环节（车间、工段、小组、

机床和个人)在各个较短时期(月、旬、周、日)内的生产任务。

班组生产作业计划,是为了实现企业、车间(工段)的生产作业计划对班组的要求而制订并落实到人、机台的旬、日计划,是班组每个人生产活动的依据,可以把每个人的活动引导到完成国家或企业计划的轨道上来。

(2) 班组生产作业计划要求:

严肃性,就是严肃地编制和执行作业计划;

科学性,就是指编制计划时要有科学的依据和方法,要从实际出发;

预见性,就是要把影响计划完成的各种因素考虑在生产之前;

群众性,就是要集中本班组职工的意见和经验。

(3) 班组生产作业计划的作用:使班组每个成员工作目标明确;知道本班组和个人的生产任务;按质、按量、按品种、按期全面完成计划;便于组织生产,检查和指导生产;使班组长和各班组管理员,围绕本班组生产任务,开展工作,保证班组生产任务有秩序、均衡、高效率地完成。生产作业计划是制定劳动竞赛条件的重要依据,有利于经济责任制的落实和开展劳动竞赛。

(4) 编制班组生产作业计划的基本方法：根据企业或车间所规定的生产期限和数量来编制班组生产作业计划，具体方法如下：

大量生产可采用平均分配法安排生产，将月任务平均分配为每日的任务，按日进行考核；批量生产可以编标准计划，根据实际情况编制生产作业计划；小批单件生产，可编制一周或几日的作业计划；采用临时分配法组织生产；

班组生产作业计划可用生产控制图表、生产指示图表、当月生产作业计划任务表、日进度表、月计划综合平衡情况汇报表等形式表示，以便于管理；

要充分发扬民主，组织和发动班组成员讨论生产作业计划；

要从实际出发，要因事因时因人制宜；

对薄弱环节要组织全班成员讨论，提出措施。

8. 做好班组生产准备工作

(1) 做好思想上的准备。生产任务下达以后，班组长要召集班组全体成员会议，宣讲本班组所担负的任务和意义，使全体成员明白本班组的生产作业计划，组织大家分析有利和不利因素，以便采取对策；

(2) 班组长根据生产作业计划要求和本

班组人员构成情况，进行分工和派工；

（3）做好班组生产技术上的准备工作，包括生产技术资料，即图纸、工艺卡片、质量标准等的准备；设备和工具的准备；材料，即毛坯、外协或外购件、在制品等的准备；动力供应的准备；工作环境的准备。

9. 组织均衡生产

生产准备工作就绪后，班组长的任务就是组织均衡生产。

均衡生产是指企业及其生产环节（车间、工段、班组或工作地），在单位时间（旬、周、昼夜、轮班以至小时）内均能按预定计划进度完成生产任务。

组织均衡生产，能充分利用机器设备和工时，克服生产上前松后紧和忙乱现象，保证按期、按质、按量、按品种完成和超额完成生产计划。

生产均衡率是反映均衡生产程度的指标。计算方法如下：

第一步：计算每日（或每周、每旬）的计划完成百分比；

第二步：将每日（或每周、每旬）的计划完成百分比相加（超额完成计划的只算100%，超过部分不予计算）；

第三步：以报告期的工作日（或周、旬）

数去除上述每日（或每周、每旬）计划完成百分比之和，即为生产均衡率。

生产均衡率越大，表示生产越均衡，生产均衡率越小，表示生产越不均衡。

举例：某班组一周内各日的产品产量计划指标完成情况为85% 78% 105% 106% 112% 100%，其生产均衡率为：

$$\frac{85\% + 78\% + 105\% + 106\% + 112\% + 100\%}{6} = 97.67\%$$

10. 建立台帐

在生产过程中，要建立以工作台份为单位登记原材料收发、在制品流转和产品生产情况的帐册，如投料台帐、在制品台帐等。这是编制生产作业计划、控制在制品流转、掌握生产进度和进行生产调度的依据（在班组经济核算部有详细要求）。

11. 生产调度

根据生产作业计划，及时检查生产前的各项准备工作和生产进度，发现和消除影响计划完成的不利因素（如设备故障、零部件脱节、班组成员因病因事请假等等），并对生产中出现的不平衡情况加以调整。

加强生产调节工作，能克服生产中的脱节现象，使各生产环节之间的工作保持相互协