

职工培训系列教材

班组管理基础知识

迟荣辉 徐方增 主编

石油大学出版社

本书编写委员会

主 任：王洪亮

主 编：迟荣辉 徐方增

副主编：张道强 窦同水

编 委：丁柏昌 王吉堂 毛国鸣

董迎光 庞宝云 郑维淳

张运杰 陈维真 徐如意

洪兆俭 宋铁锤 张传省

序

当前,企业内外部环境和条件都发生了很大变化,企业要实现可持续发展,面临着诸如资源、资金、技术、市场等方面的影响,但是真正起决定性作用的,还是职工队伍的整体素质和对企业发展起关键作用的人才群体。

目前,石化行业正发生一场革命性的变革。如何通过培训,培养一批技术创新人才、管理创新人才;培养一批既懂外语、电脑,又懂外经外贸、工商管理,又具有专业技能的复合型人才;培养一批技艺精湛又具有丰富实践经验,在解决生产实际技术难题时起关键作用的高级技术工人,是企业必须解决的重要课题。因此,企业培训工作是一项极富挑战性的工作,它既担负着为企业分忧解难,解决现实问题的责任,也担负着为企业未来发展准备各类人才的重任。

齐鲁石化公司职工培训工作以邓小平的教育理论为指导,经过不断地实践、探索,初步建立起具有鲜明齐鲁石化公司特色,适合实际需要的现代企业运行机制,卓有成效地开展了对各类人员的培训,取得了显著成效。为使职工培训工作更加贴近生产、管理实际,使其更具有针对性和实用性,齐鲁石化公司广大职工教育工作者经过多年的辛勤工作,编撰出了职工培训系列教材,这是一项十分有意义的工作。一个企业拥有自己的一套职工培训教材,标志着职工培训工作又上了新水平。职工培训系列教材的正式出版可喜可贺。

国有企业在实现两个根本性转变,建立现代企业制度的过程中,企业职工教育也会经历一个新旧体系变革和制度创新的过程,只有紧紧围绕国企改革目标,按照现代企业的性质、特征和制度,来构建现代企业职工教育框架,才能高质量、高效益地做好企业职工教育工作,从而真正实现职工教育的最终目的,即全面提高职工队伍素质,促进企业不断发展。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '王延良' (Wang Yanliang), written in a cursive style.

2000.8

编写说明

《班组管理基础知识》是为石油化工企业班组长岗位资格培训编写的教材。

本教材将班组长管理知识与实务相结合,既注重了理论性和知识性,又注重了实用性和可操作性,尽可能融知识、经验和实践为一体,涵括了班组管理所需要的全部知识。在力求讲解准确,内容少而精,阐述简明扼要、通俗易懂的基础上,着重突出了班组长培训的针对性和实用性。在管理理论表述上,结合班组管理的实际需要和班组长的接受能力,一方面将现代管理理论通俗化,另一方面尽可能使最新的或最具创新特色的现代管理理论和管理方法在本教材中得到体现。教材中还设置了相当数量的案例和事例。

本教材在正式出版前,曾作为试用教材在齐鲁石化公司班组长岗位资格培训班教学中使用,教材内容得到了班组长的认可和较高评价。在正式出版前,我们又组织授课教师对教材的结构、内容进行了进一步的修改、充实和完善,使其更加符合班组长岗位资格培训的需要。

本教材共分九章,每章都由目的要求、基础知识、基本理论、案例、思考题等部分构成,结构完整,体例清晰。

参加教材编写工作的有:周哲元、滕永兰(第一、二章),张爱萍、侯学元(第三章),崔桂芳、赵晓军(第四、五章),宋美庆、潘慧(第六章),邢文博、王向明(第七章),李云、窦同水(第八章),孙玉玲(第九章)。

本教材由迟荣辉、张道强、董迎光组织编写、统稿定稿。

本教材编写过程中,编者参考并引用了有关图书文献资料,在此向其作者一并致谢。

因编者水平所限,书中会有错误与不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

2000年8月

目 录

第一章 班组	(1)
第一节 班组	(1)
第二节 班组在企业中的地位和作用	(6)
第三节 企业现代化管理与班组管理	(9)
第四节 班组建设	(15)
案例选编	(20)
思考题	(24)
第二章 班组长	(25)
第一节 班组长的地位和作用	(25)
第二节 班组长的职责和权限	(27)
第三节 班组长应具备的素质	(30)
第四节 班组长的工作方法	(39)
第五节 组织行为学在班组管理中的应用	(52)
第六节 班组长的四项工作艺术	(58)
第七节 班组长的工作关系	(61)
第八节 怎样当好班组长	(63)
案例选编	(66)
思考题	(67)
第三章 班组管理	(68)
第一节 计划管理	(68)
第二节 生产管理和工艺管理	(69)
第三节 质量管理	(73)
第四节 ISO9000 系列标准——国际市场的通行证 ...	(83)
第五节 设备管理和工具管理	(87)
第六节 劳动管理	(91)

第七节 安全管理	(95)
第八节 班组民主管理	(103)
案例选编	(112)
思考题	(116)
第四章 班组培训与劳动竞赛	(117)
第一节 班组岗位培训	(117)
第二节 班组劳动竞赛	(123)
案例选编	(136)
思考题	(137)
第五章 班组思想政治工作	(139)
第一节 班组思想政治工作的地位和作用	(139)
第二节 班组思想政治工作的任务、内容和特点	(140)
第三节 班组思想政治工作的原则和方法	(146)
第四节 行为科学基础知识简介	(153)
案例选编	(163)
思考题	(164)
第六章 成本控制与班组经济核算	(165)
第一节 成本中心及其分类	(165)
第二节 成本与费用	(170)
第三节 成本控制	(173)
第四节 基层成本货币化核算	(178)
第五节 班组经济核算及其作用	(181)
第六节 班组经济核算的内容与方法	(185)
第七节 如何加强班组经济核算	(194)
案例选编	(198)
思考题	(224)
第七章 班组制度建设	(225)
第一节 班组制度	(225)
第二节 班组制度的建立	(226)

第三节	石化生产班组制度的特点·····	(231)
第四节	石化生产班组十项制度·····	(232)
	案例选编·····	(252)
	思考题·····	(254)
第八章	社会主义市场经济与法律知识·····	(256)
第一节	社会主义市场经济的基本原理·····	(256)
第二节	社会主义市场经济条件下的现代企业制度 ·····	(261)
第三节	社会主义市场经济条件下企业的外部环境 ·····	(267)
第四节	中国与世界贸易组织(WTO) ·····	(272)
第五节	合同法知识·····	(276)
第六节	公司法知识·····	(289)
第七节	劳动法知识·····	(294)
	案例选编·····	(309)
	思考题·····	(312)
第九章	常用应用文写作知识·····	(313)
第一节	请示·····	(313)
第二节	报告·····	(315)
第三节	通知·····	(318)
第四节	计划·····	(321)
第五节	总结·····	(325)
第六节	述职报告·····	(331)
第七节	公文的书写规范及常见的语法错误·····	(336)
	思考题·····	(339)

第一章 班 组

学习目的与要求

- 了解班组特点和班组在企业中的地位与作用。
- 了解班组管理的特点,掌握班组管理的职能及其应用。
- 掌握班组建设的基本内容,通过班组建设的案例分析,确立你所在班组的建设目标,制定好建设的相关步骤。

第一节 班 组

一、班组的概念

班组是指企业内部根据劳动分工与协作以及管理的需要,把工作过程中直接协作或相同职能的人员组织在一起从事生产(工作)活动的基本单位。

虽然企业的种类繁多,大小不等,组织的层次和部门多少不同,但一般可分为直接承担产品加工制造任务的生产部门和为保证产品加工制造顺利进行的辅助部门以及后勤服务部门等。因此,企业的班组大致分为生产班组、辅助班组、职能班组、服务班组四种。

生产班组,是工作班、生产小组的总称。通常是按生产工艺专业化或产品专业化建立的。按照生产工艺专业化设立的班组,其成员由同一工种、相同岗位人员组成,使用同类型的设备对物料进行相同工艺的加工,以完成产品加工过程中特定的加工工序。这类班组一般不能独立完成产品或零部件的全部加工工序,但由于班组成员属于同一工种,便于班组长进行技术指导,工人容易掌握进而提高操作技术,从而能较好地适应多品种产品的生产。按照产品专业化设立的班组,要根据生产某种产品或零部件的需要,集中多种

生产设备,对相同劳动对象进行不同工艺的加工。这类班组的成员由不同工种的工人组成。在某些企业这类班组有时又称为大班或者工段。

辅助班组,是指企业内部直接为生产服务的班组。它不直接承担企业产品的生产任务,却是企业生产不能缺少的。如大型企业专设的维修、电器、仪表等车间的班组就是此类班组。

职能班组,是指企业职能部门或者车间具有管理职能的人员所组成的班组,这类班组通常按职能的相似或相近程度设置。

服务班组,指服务行业或后勤部门设立的班组,是按照班组的工作性质划分的。

应该指出,班组的类别不能按班组的具体工作来定性,应与其所在企业产品及工艺特点相联系。

二、班组的特点

班组是企业管理最基层的组织,是企业的细胞,是企业从事生产经营活动的最基本单位,是企业组织结构的基石。搞好班组建设,加强班组管理,是建立和完善现代企业制度的基础。这对于增强企业活力,促进民主管理,确保企业生产经营活动的顺利进行,提高经济效益,使企业在激烈的市场竞争中得以生存和发展,具有十分重要的意义。

班组具有“小”、“全”、“细”、“实”的特点。

“小”是指班组群体规模小,一个班少则几人或十几人,多则二三十人,这是班组结构所决定的。同时,根据管理学的理论,班组人员在三至六人时,班组长的管理作用可以发挥到最佳。

“全”是指企业的人、财、物在一定的范围内存在于班组之中,这是由班组完成生产任务所必备的条件决定的。另外,企业的思想政治、生产经营、文化活动等各项工作都要通过班组具体组织落实,因而,班组工作具有多方位和全面性的特点,这就要求班组长具有较高的综合工作能力。

“细”是指企业的各项任务分解到班组之后,班组要细分到每

一个职工；还指班组工作要做到管理精细，考核严细，把关仔细。在细中求真，求深，求实。这是班组管理工作的特点所决定的。

“实”是指企业的各项指标计划只有下到班组，通过班组的工作才能真正落实，成为具体的“实”；同时要求班组的工作都要立足于实，如执行制度要实，才能有好的班风；按劳分配要实，才能调动和发挥职工的劳动积极性，更好地完成生产任务；思想工作要实，才能保证职工情绪稳定，精神充实；技术培训要实，职工技术业务才过硬；统计核算要实，做到统计、核算数据真实，才能挖掘生产潜力，保证企业产品品质和量的“实”。这是企业获得整体经济效益的最终目的所要求的。

三、班组的设置

现代工业企业是在现代化生产技术和手段的基础上建立的进行生产经营活动的经济组织，其目的是提供社会需要的商品和服务，并获得利润，以维持企业本身的生命力，使企业得以生存和发展。为实现这一目的，班组作为企业生产和管理体系中最基层的组织，其设置应遵循如下原则：

1. 运作高效的原则

现代化企业管理对生产及管理机构的设置，首要考虑的是运作效率问题。每个车间或工段需要设置几个班组，必须经过一定范围的考察论证，以追求最高经济效益为前提，尽可能把同一工种或相同工艺或相同工作性质的人分为相同系列的班组，以便于管理、指导和考核。虽然班组长一般不参与车间或科室对班组设置的决策，但是可以提出自己的意见和建议，更要把经过实践证明不适应现代化管理的班组取消或予以改革。

对于班组内部人员的岗位设置，班组人员的多少，要视生产和管理需要进行定额，切不可为了某些暂时的利益和其他原因，而出现多余人员或因人设岗等损害效益的现象。

2. 职责分明的原则

现代化大生产尤其是大型化工生产工艺复杂，连锁性强，设备

先进,加之高温高压、易燃易爆、易腐蚀等特点,一旦出现生产事故,就会伤及人员生命或造成财产损失,职责不清是生产的大隐患。所以,从班组设置开始,就要把班组之间的责任明确好,避免出现扯皮问题。这不仅指工艺上下关联的班组,对于辅助性班组如维修班组的责任和工艺操作班组的职责也要分清。过去出现有的生产班组在事故分析中搞不清是维修保养不到位还是操作违规造成事故的现象,实际上是职责不明造成的。而一次事故的扯皮,往往会酿成更大事故,使管理形成恶性循环。这是制度不健全的结果和企业管理水平低的具体体现。

对于班组长,班组内部工作的分工特别是具体生产任务安排必须职责清楚,否则,小则影响职工工作量的计算、分配和人员团结,大则埋下责任事故的隐患。

3. 分工合理的原则

班组内部成员工作的合理分工是车间管理的基础。对于工艺班组这一点已经基本解决,对辅助车间的班组如机、电、仪班组和具有管理性质的班组,尚需进行合理分工的科学分析和操作。

4. 协作紧密的原则

现代化大生产要遵从协作紧密的分工原则。职责分明和分工合理是社会化大生产的客观要求,但是,企业管理的复杂性不容管理者忽视人的主观能动作用,任何科学管理都不能替代主观上的紧密协作。生产者紧密协作的基础是职工队伍整体的高素质良好的人际关系。班组之间和班组内部要在分工合理和职责分明的基础上,努力提高职工的素质,追求良好的人际关系环境,为追求企业的经济效益共同奋斗。

总之,班组的设置,应从有利于生产、有利于管理、有利于提高生产效率和企业经济效益的目的出发,结合工厂的实际情况,根据生产(工作)任务量、生产技术特点、分工协作关系等来确定班组的多少和大小,同时进行班组内部的合理分工。

四、班组成员构成的新特点

随着社会的不断发展和进步,班组成员的构成出现了许多带有时代特色的新特点。

1. 班组成员学历层次大大提高

班组成员的学历层次已由过去以初中文化程度为主转变为以技工学校和高中文化程度为主,具有大专和大学本科学历的人员在班组成员中也占有相当的比例。据统计,齐鲁石化公司的班组长中,大专以上学历的占15%。此特点形成的主要原因是:

教育的发展,使人们接受学历教育的机会大大增加,提高了班组成员的学历层次。

生产技术的不断引进,生产设备的操作对知识和技术含量要求越来越高。例如化工企业的DCS操作甚至更先进的操作手段的使用,促进了人们对较高知识层次的追求。

企业为追求经济效益实行了竞争上岗,人们认识到学识和学历都是参与竞争的重要有利因素,因此人们千方百计地参与各种学习,以提高知识层次。

企业为培养和造就高质量人才,大都规定新聘用的高学历人员必须从基层干起,这样也使基层班组成员的学历层次发生了变化。

2. 班组长已由技能型向智能型转化

现代化企业追求效益的重点已由只重生产规模的扩大转向管理、经营并重,管理、经营成为企业新的效益增长点。这就要求作为基层管理者的班组长一方面要提高自身的综合素质,改变靠双手和经验领人干活的传统做法,由技能型的班组领导向智能型转化。这种转化要求班组长要积极学习现代化管理方法和管理工具,如掌握计算机的使用等,还要求班组长不但要搞好自己班组的管理,更要把被动接受和执行指令变为主动参与车间乃至厂里的管理,做车间主任的最得力参谋;另一方面,有些班组长虽然目前处在基层管理岗位,但是由于他们具备高学历,具有丰富的基层管理知识

及管理经验,很多人将很快成为企业的高级管理专家,这也是班组长自觉转变的动力。

第二节 班组在企业中的地位和作用

班组是企业从事生产经营活动的基本单位,也是对工人进行日常管理的主要场所。目前,我国工业企业的生产行政指挥系统一般分为厂部、车间、班组三级。大型企业也有分厂部、车间(分厂)、工段、班组四级。但无论怎样分级,班组在企业中都具有重要的地位和作用。

一、班组是企业生产(经营)的基本环节

现代工业是社会化大生产,企业的各项计划指标特别是生产指标,都是从厂部分解到车间,从车间再分解到班组。

企业从事生产活动必须具备三个要素,即劳动者、劳动资料、劳动对象。企业要取得最佳经济效益,就必须充分发挥这三要素的作用,使人尽其才,才尽其用,物尽其利。而生产力三要素主要配备在班组,所以,要调动工人的生产积极性和创造性,组织好生产活动,合理地使用保养生产设备,做到降低消耗,节省能源,物尽其用,关键在班组。

二、班组是企业管理的最终落脚点

企业管理是多层次的分级管理,班组管理是企业的最基层。企业的各项管理工作,如企业的经济技术指标要在班组的生产经营过程中完成;企业的规章制度,技术标准,工艺规程,设备与工具管理等都要通过班组贯彻执行;原始记录、各种数据和信息资料要靠班组来提供;岗位责任制的实施要靠班组来组织;各项综合管理和专业管理要靠班组来落实。企业抓管理、上等级、全面提高企业管理水平,关键是要通过强化班组管理把定额、标准、计量、原始记录、设备保养、规章制度的执行等基础工作抓上去,才能打好企业管理工作的基础。总之,企业管理的工作落脚点在班组。

三、班组是企业全面推行经济责任制的最基本单位

企业实行以“三定五包”(定人员、定任务、定奖金;包产量、包质量、包消耗、包安全文明生产、包设备保养)为主要内容的经济责任制,一般都是以班组为基本考核单位。因为班组在生产过程中,直接发生原材料、辅助材料、动力和工时的消耗以及机具磨损等,生产成品或半成品,是企业投入和产出的基本单位。只有搞好班组的经济核算,提高职工的成本意识,精打细算,提高质量,降低消耗,才能保证车间以及企业所承担的经济责任制的全面实现。

中国石油化工总公司齐鲁石化公司基层管理规范化标准第七条,经济责任制和管理契约化明确规定:实行经济责任制,要将车间的生产指标和管理指标层层分解,签订内部合同,明确各层次人员的经济责任和管理责任。经济责任合同按照车间主任与班组长、专业组长,班组长与班组成员、职能组长与职能组成员等两个层次签订。自这种做法实行以来,齐鲁石化公司的班组经济责任制得到了加强和落实,证明这是一种可广泛推广的管理办法。

应该注意的是:经济责任制合同条款与奖罚条款要经过车间职代会讨论通过。班组长与车间主任签订合同时,要征求班组成员的意见。

四、班组是企业实行民主管理的必要层次

企业的民主管理通过班组得以落实,不仅能使企业的管理成为职工的自觉行为,而且能使管理的广度和深度得到保证,还可使其具有最广泛最直接的群众基础,从而使管理落到实处。

五、班组是推进企业技术进步的重要力量

企业要遵从市场经济规律,不断进行技术改造,设备更新,引进消化新技术,产出科技含量高的、适合社会发展需要的新产品,才能在激烈的竞争中占领市场,取得效益,得以立足和壮大。这固然需要资金的投入、领导者的远见卓识等,但技术成果只有转化为实际的生产力才可达到最终的目的,这只有到班组中才能实现。只有生产一线的职工真正提高了技术,掌握了先进的理论,能操作现

代化的设备,才能使企业的技术进步成为现实。企业的技术进步决不仅仅在于高精尖技术人员的多少和他们自身的学识、能力,班组也是企业技术进步不可缺少的重要力量。

六、班组是增加企业活力的源头

企业的活力在于劳动者的积极性和创造性,班组则是调动职工积极性的源头。只有使班组的每个职工都树立主人翁的意识,真正关心企业的命运,积极参与企业的改革,把班组每个成员的积极性和创造性充分调动起来,发挥他们的聪明才智,企业才能充满生机,生产才能不断发展,企业才能有强大的生命力。因为同样的设备,同样的生产环境,同样的技术工艺,同样的职工,可以有不同的生产效率。

新中国成立初期,工人阶级从被奴役被剥削的地位一跃成为国家的主人,爱国热情、劳动热情空前高涨,众多劳动模范的发明创造,使企业技术进步取得了巨大的成就,企业经济效益大大提高。如发明“郝建秀操作法”的著名劳动模范郝建秀就是当时的优秀代表之一。

在现代化的企业中,由于生产规模的庞大和设备的精密以及工艺的复杂,使班组职工的“技改”更是大有用武之地。齐鲁石化公司塑料厂苯乙烯车间开展以发明者名字命名的小改革、小发明、小创造的做法,极大地鼓舞了职工进行技术革新热情,使设备得以充分利用,节能挖潜的经济效益显著。如运行二班班长王浩坤,在多年操作实践的基础上,经过长期观察研究,总结出 ED—401 薄膜蒸发器操作法,使薄膜蒸发器开工率由原来的 60% 左右上升到 90%,后经改进又上升到 98%,大大提高了从焦油中提取苯乙烯的回收量,每年多回收苯乙烯 300 多吨,增加效益 120 多万元。此项操作法被命名为“王浩坤操作法”。该车间还有如“明健蒸汽”、“梦华火炬”等多项职工技术创新成果。

七、班组是提高职工技术水平的重要阵地

班组不仅是一个生产组织,也是企业进行培训,开展劳动竞