

工业企业 班组管理 知识问答

王玉臣 编

工人出版社





2 019 7337 4

工业企业 班组管理知识问答

王玉臣 编



工业企业班组管理知识问答

王 玉 臣 编

工人出版社出版 新华书店北京发行所发行

北京印刷二厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 5.75 字数 115000

1981年12月第1版 1981年12月北京第一次印刷

统一书号：3007.382 定价：0.49 元

前 言

班组是企业的最基层单位，是企业各项工作的落脚点和基础。企业的生产任务靠班组完成，企业的各项经济技术指标靠班组实现，各种原始统计资料也要靠班组反映出来。因此，班组的工作如何是衡量企业管理水平的标志。

《工业企业班组管理知识问答》的编写，以实用为主。它以问答的形式，通俗的语言，从十个方面分别回答了班组管理和建设中的一些问题，供工业企业的领导、车间干部、班组长和“工管员”阅读。书后附录部分，选编了第二汽车制造厂班组管理的一些作法，仅供参考。本书的编写受到第二汽车制造厂、工会领导的支持。在具体编写过程中，得到许多企业、单位和洪汉湘、纪保祥等同志大力协助，谨此致谢。

由于编者水平所限及经验不足，书中错误和不妥之处在所难免，诚恳希望读者批评指正。

编者

目 录

前言

一、基础管理.....(1)

1. 班组的性质和任务是什么?(1)
2. 班组应有哪些权力?(2)
3. 班组应建立哪些规章制度?(3)
4. 怎样建立班组核心?(5)
5. 班组核心在班组管理中如何发挥作用?(6)
6. 班组长的职责范围是什么?(6)
7. “工管员”的职责范围是什么?(7)
8. 怎样当好班组长?(8)
9. 怎样发挥“工管员”的作用?(9)
10. 怎样做好“工管员”的工作?(11)
11. 班组应设置哪些原始记录和台帐?(11)

二、生产管理.....(21)

12. 什么是生产管理? 它的任务是什么?(21)
13. 怎样编制和执行班组的生作业计划?(21)
14. 怎样搞好班组在制品管理?(22)

15. 班组怎样做到零件日均衡生产?(23)
16. 怎样计算班组的均衡率和品种率?(24)
17. 班组做到安全文明生产有哪些要求?(25)
18. 班组长怎样抓好生产管理?(26)

三、劳动管理.....(28)

19. 为什么要进行劳动管理?(28)
20. 劳动管理的基本内容和任务是什么?(28)
21. 怎样考核和计算出勤率?(29)
22. 怎样考核和计算工时利用率?(30)
23. 什么是劳动定额? 定额完成率的计算方法是怎样的?(30)
24. 怎样搞好班组劳动管理?(31)

四、技术质量管理.....(32)

25. 什么是工艺?(32)
26. 什么是工艺文件? 工艺文件包括哪些内容? (32)
27. 班组怎样贯彻工艺?(33)
28. 什么是质量?(34)
29. 什么是质量管理与全面质量管理?(34)
30. 全面质量管理工作的四个阶段的具体内容是什么?(35)
31. 什么叫标准化?(36)
32. 什么是质量保证体系?(37)

- 33. 什么是生产现场的质量保证体系?(38)
- 34. 生产现场质量保证体系包括哪些内容?(39)
- 35. 全面质量管理的基本观点是什么?(35)
- 36. 在推行全面质量管理中怎样收集数据?(41)
- 37. 怎样分析和绘制主次因素排列图(排列图)? (42)
- 38. 怎样分析和绘制因果分析图?(45)
- 39. 怎样分析和绘制直方图?(47)
- 40. 怎样绘制和分析管理图?(57)
- 41. 怎样掌握和计算工程能力?(62)
- 42. 什么叫质量管理 (QC) 小组?(65)
- 43. 质量管理小组怎样开展活动?(65)
- 44. 推行全面质量管理, 开展不良品
管理, 班组应设立哪些统计图表?(66)
- 45. 推行全面质量管理, 开展不良品
管理的统计图表有哪些用途?(67)
- 46. 推行全面质量管理、开展不良品管理的
统计图表在班组使用有哪些好处?(73)
- 47. 什么叫质量检查?(74)
- 48. 质量检查的种类有哪些?(74)
- 49. 检查标准和检查标准的决定方法是什么? ... (75)

五、设备管理.....(77)

- 50. 设备管理与维护的意义是什么?(77)
- 51. 设备管理的内容和范围是什么?(77)
- 52. 什么叫事前修理?(78)

- 53. 什么叫日常维护保养?(78)
- 54. 什么叫设备的一级保养? 一级
保养的主要内容是什么?(79)
- 55. 什么叫设备的二级保养? 二
级保养的主要内容是什么?(79)
- 56. 什么叫设备大修理?(80)
- 57. 什么叫设备计划予修制度?
计划予修的内容是什么?(80)
- 58. 什么叫全员生产维修?(81)
- 59. 什么是设备点检和设备检查?(81)
- 60. 实行设备点检制必须具备哪些条件?(82)
- 61. 怎样进行设备点检?(82)
- 62. 设备点检后的处理办法是什么?(83)
- 63. 实行设备点检有哪些好处?(84)
- 64. 班组怎样做好设备的管理与维护工作?(84)
- 65. 检查验收班组设备完好的标准是什么?(87)

六、工具管理(88)

- 66. 什么叫工具?(88)
- 67. 工具在生产中有什么作用?(88)
- 68. 什么是工具管理?(89)
- 69. 怎样做好工具管理工作?(89)
- 70. 班组加强工具管理、使用和
维护的基本要求是什么?(90)

七、经济核算.....(93)

- 71. 什么叫经济核算?(93)
- 72. 班组为什么要开展经济核算?(93)
- 73. 班组开展经济核算必须具备哪些条件?(94)
- 74. 班组经济核算员的任务是什么?(95)
- 75. 班组经济核算有哪些形式? 它的内容是什么?(95)
- 76. 班组怎样开展经济核算?(98)
- 77. 经济核算员怎样做好班组经济核算工作? ... (99)

八、安全生产.....(101)

- 78. 什么叫安全生产?(101)
- 79. 安全生产的重要性是什么?(101)
- 80. 怎样贯彻安全生产责任制度?(102)
- 81. 怎样贯彻安全生产教育制度?(102)
- 82. 怎样贯彻安全生产检查制度?(103)
- 83. 怎样处理工伤死亡事故?(104)
- 84. 怎样贯彻安全技术操作规程?(105)
- 85. 班组在安全生产中应做好哪些工作?(105)
- 86. 怎样当好班组工人安全员?(106)

九、劳动竞赛.....(107)

- 87. 为什么要开展劳动竞赛?(107)

88. 什么叫“小指标”竞赛?	(108)
89. “小指标”竞赛有哪些好处?	(109)
90. 怎样开展“小指标”竞赛?	(109)
91. 怎样开展争先恐后创“三组”竞赛?	(111)
92. 怎样开展“好班长”竞赛?	(111)
93. 怎样开展“优秀工管员”竞赛?	(112)
94. 怎样开展单项立功竞赛?	(113)
95. 班组怎样搞好劳动竞赛?	(113)

十、职工教育.....(115)

96. 为什么要进行职工教育?	(115)
97. 职工教育的形式和内容是什么?	(116)
98. 怎样搞好岗位练兵?	(116)
99. 怎样搞好新工人教育?	(117)
100. 怎样制订和执行好师徒合同?	(118)

附 录

附录一、工业企业基层班组管理条例.....	(120)
附录二、关于厂、车间、科室、 工会抓班组的工作职责.....	(125)
附录三、各类班组检查验收细则.....	(129)
附录四、班组检查验收工作程序.....	(168)
附录五、关于检查验收产品质量信得 过班组和模范班组的基本要求.....	(171)

一、基础管理

1. 班组的性质和任务是什么？

班组是工业企业的基层组织,是工业企业从事生产、工作等活动的基本单位,是工人参加企业管理和日常活动的重要场所。工业企业的设备、工具和原材料等劳动手段在班组里掌握使用,工业企业的生产、技术、管理工作都要在班组落实。所以加强班组管理,对提高企业管理水平,发展生产有着十分重要的意义。

班组的根本任务是:在车间(工段)的领导下,认真组织职工学政治、学管理、学文化、学技术、学业务,提高工人的政治觉悟、技术素质和业务能力;贯彻执行党的各项方针政策,国家法令和工业企业的各项指示及规章制度;坚持工人参加民主管理开展合理化建议活动,坚持革新、改造、挖潜;坚持设备保养,广泛开展社会主义劳动竞赛和立功活动,确保全面完成和超额完成生产(工作)计划,全面开展经济核算,做到优质、高产(高效)、低消耗,均衡和安全文明生产。

2. 班组应有哪些权利？

(1) 在有利于生产(工作)的前提下，允许合理分配工人工作和调整本班组的劳动组织；

(2) 工艺文件不齐全，工艺装备和主要原材料(毛坯)没有使用说明书或合格证，有权拒绝加工生产。同样工艺装备和主要原材料(毛坯)如不符合工艺要求，有权建议上级主管部门采取措施达到工艺要求或修改工艺，否则有权拒绝加工生产；

(3) 发现设备运转不正常，影响产品质量或威胁工人身体安全时，有权停止设备运转；

(4) 对班组工人在生产(工作)中有突出成绩或发生重大事故造成严重经济损失及违法乱纪不遵守规章制度的，有权建议上级给予奖励或处分；

(5) 在工人技术(业务)考核、晋级等工作中有组织评议和建议权；

(6) 由于班组以外的因素影响，造成班组停产或影响完成生产任务，有权要求照发正常情况下应得的奖金；

(7) 对那些在生产(工作)中严重失职的行政管理人员，有权提出批评或向上级反映情况；

(8) 对工厂和车间不符合实际情况的规章制度，有权建议取消或修改。

3. 班组应建立哪些规章制度？

（一）工人岗位责任制。

①班前准备：做到提前到岗位，看好交接簿，检查安全防护装置，穿戴好劳保用品，了解作业计划，熟悉工艺图纸，校对材料（毛坯），检查设备和工装完好情况，先加油润滑后试车。

②班中坚持：坚守工作岗位，按工艺操作规程和产品质量标准进行生产，坚持“三检制”（首检、自检、互检），保证产品质量，经常检查设备各部位完好情况，发现故障隐患及时排除，按时维护保养设备，保证设备清洁、完好和正常状态，提高设备开动率，坚持安全文明生产，按照规定使用劳动保护用品和安全装置，严防违章作业，妥善保管、合理使用各种工量辅具，精打细算，修旧利废，节约使用，降低消耗，提高质量，减少不良品。

③班后做到：擦拭好设备，整理好工量辅具、零件；清扫现场，为下一班创造良好条件；记好当班的各项原始记录，按规定交接班。

（二）班组管理制度。

①政治思想工作制度：坚持学政治和时事，贯彻国家各项法令法规，遵纪守法；广泛开展谈心活动，人人做思想政治工作，大力表彰先进，做好后进同志转化工作，开好民主生活会，正当开展批评和自我批评，讲团结互助，讲协作风格，讲思想觉悟，不断调动职工干四化的自觉性、积极性和创造性。

②技术质量管理制度：提高和保证产品质量，严格按工艺操作，按图纸加工，按制度办事，做到“三对”（对照图纸卡片、对公差尺寸、对工装量具），“三检”（首件交检、中间自检、互相抽检），“三不将就”（机床有毛病不将就，准备工作不充分不将就，工装刃量具不好使不将就），“三不放过”（出了不良品和废品时查不清原因不放过，不吸取教训不放过，措施不落实不放过）；组织好文化技术学习，开展技术革新活动，练基本功，能者为师，互教互学，搞好传、帮、带；坚持安全文明生产，零件、毛坯和工装摆放整齐，做到“四无”（无锈蚀、无油污、无毛刺、无磕碰），“一不落地”（零件不落地）；搞好环境卫生，做到地面无油污、无垃圾、无杂物，道路畅通无阻。

③设备维护保养制度：遵守设备操作规程和维护保养制度，实行定人、定机、定工位；设备运转中有故障隐患，要及时排除，防止设备带病运转；坚持设备点检制，搞好设备维护保养，做到“三少”（停歇台时少，维修费用少，维修人员少），“一高”（设备开动率高）。

④工具管理制度：合理使用工具，减少工具消耗，用完的工具及时送回，量检具按周期交检；专用和常用工具做到机台保管，通用工具小组保管，定期核点，对损坏和丢失工具要分析查明原因；工具箱内工具要摆放整齐，做到帐、卡和物“三一致。”

⑤经济核算制度：把车间下达班组的各项经济技术指标逐项分解到机台，人头，及时统计，认真汇总、核算和分析，定期公布成果；贯彻按劳分配原则，把小组完成任务的好坏与小组个人经济利益结合起来，奖惩分明，调动群众积极性。

⑥安全生产制度：新工人到岗位前必须进行安全教育，熟悉设备结构与性能，有操作证后才能独立操作；工作中不谈笑打闹，不得擅自脱离岗位；离开时，必须先停车；定期检查分析安全生产情况，制止违章作业，发现不安全因素要及时采取措施，及时排除故障；发生人身、设备事故，对伤员要急救，要保护好现场，认真查明原因，吸取教训，杜绝人身、设备事故发生。

⑦生活管理制度：加强职工互相间的团结，生活上要互相关心，经常进行家访，做到一人有困难，大家帮助解决；坚决响应国家号召，提倡晚婚晚育，做好计划生育工作；办好互助储金会，教育职工勤俭持家，安排好家庭生活，搞好困难补助。

4. 怎样建立班组核心？

建立一个坚强的班组核心，配备好班组长是关键。首先要民主选举思想好，技术高，能力强，干劲大，会管理的同志担任班组长（包括工会组长）。班组长要严于律己，以身作则，事事起模范作用，做到思想工作做在前，生产任务干在前，艰巨工作抢在前，执行制度走在前，关心群众想在前。其次是建立起由党、政、工、团四个小组长和主要“工管员”参加的班组核心。没有设立党、团小组的班组，应由班长、工会组长、党团员、老工人或主要“工管员”组成。班组核心成员和骨干力量，要自觉地在班组各项工作中起模范带头作用，成为学政治、学技术、学文化、学管理、学业务的模范；做思想政治工作的模范，遵守纪律和执行制度的

模范；坚持团结，关心同志的模范；大干四化，创优质、高产、低耗、安全的模范。

5. 班组核心在班组管理中如何发挥作用？

根据一些企业班组的经验，主要做到如下四点：

一是核心成员既要有分工又要互相协作，分工不分家。经常碰头，互通情况，有事共同商量，统一思想，步调一致，统一行动，要注意发挥集体力量的作用。

二是加强核心之间的团结。有不同意见，开诚布公，摆在桌面上，开展批评和自我批评，做到互相关心，互相帮助，取长补短，共同提高。要防止自由主义，杜绝派性。

三是调动班组所有人的积极性，依靠群众，实行班组民主管理，根据需要设立若干“工管员”，做到人人有事干，事事有人管。要支持“工管员”的工作。

四是既要充分发扬民主，集思广益，又要强调集中，统一指挥。

6. 班组长的职责范围是什么？

(1) 发动骨干做好小组人员的思想政治工作；

(2) 组织全班完成企业或车间下达的各项生产计划及工作任务；

(3) 组织好劳动竞赛，大力表扬好人好事；

(4) 抓好劳动纪律，搞好考勤；

(5)组织指导“工管员”开展班组民主管理工作，检查督促各种原始记录的填写；

(6)开好核心会、班前班后和民主生活会。

7. “工管员”的职责范围是什么？

(1)政治宣传员：安排小组的政治时事学习，检查学习情况，组织交流，记好学习记录；协助班长掌握好全班人员思想、家庭、生活等情况，通过家访、谈心等形式做好思想工作；对班组出现的好人好事，及时进行宣传表扬和报导；组织群众积极参加上级组织的有关政治学习和活动。

(2)技术质量员：检查与督促全班同志严格执行技术操作规程和各项制度，组织召开小组质量分析会；会同车间技术员、工艺员和专职检查员研究查明废品和不良品原因，制订改进措施，不断提高产品质量；做好记录，及时汇总、公布个人和小组每月质量指标完成情况；组织好全班业余技术学习和岗位练兵，开展技术革新活动。

(3)设备安全员：经常进行设备维护保养和安全生产教育，严格执行安全操作规程，开展“三好”（管好、用好、修好）、“四会”（会使用、会保养、会检查、会排除故障）活动；根据机床换油卡，定期向车间润滑工提出设备的换油，班前督促注油，班后督促擦拭设备，管好通用设备；搞好环境卫生，制止不按安全、设备、操作规程操作机床，开好设备和人身事故分析会。

(4)经济核算员：经常宣传增产节约的意义，人人树立当家理财的思想；认真组织全班开展“小指标”竞赛；管好