

班组长培训教材

班组现代管理

沈阳飞机制造公司 培训中心 编
企业管理办公室

辽宁科学技术出版社

班组长培训教材

班组现代管理

沈阳飞机制造公司 培训中心 编
企业管理办公室

赵振民 赵德本 主编

辽宁科学技术出版社

一九八七·沈阳

班组现代管理

Banzu Xiandai Guanli

沈阳飞机制造公司 培 训 中 心 编
企业管理办公室

辽宁科学技术出版社出版发行

(沈阳市南京街6段1里2号)

沈阳飞机制造公司印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 8 3/4 字数: 190,000

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

责任编辑: 路 明 封面设计: 邹君文

印数: 1—17,000

ISBN7-5381-0232-9/F·22

统一书号: 4288·48 定价: 1.95元

序

班组是企业的细胞,是最终出产品、出效益的基层单位,是两个文明建设的前哨阵地。班组这些“零件”是否处于良好的工作状态,直接关系到企业这台“大机器”的正常运转,因此,必须加强班组建设,提高广大职工的政治、文化、技术和管理素质,发挥职工群众的主人翁精神和社会主义劳动热情,从而使企业保持旺盛的生命力。

航空工业建立以后,历来十分重视班组建设。早在初创时期,各级党组织就反复进行全心全意依靠工人阶级的教育,进一步明确依靠工人阶级是我党管理企业、办好工厂的基本思想,采取多种方法组织工人群众参加管理,我们敬爱的孙志远老部长就曾提出过“政治是根本,工人是基础”,表明他重视职工群众在企业中的作用。经过多年的实践,航空工业大多数企业都在班组建设方面积累了自己的经验,这是十分可贵的。

当前,航空工业正处于战略转变时期,企业要从过去的单纯生产型转向科研生产经营型。这是一项新的工作,对班组管理也提出了新的要求。也就是说,班组建设满足于过去的经验已是远远不够了,必须学习新的管理知识,熟悉和掌握现代经营管理的基本技能,这一点已经和正在被越来越多的企业所认识。

沈阳飞机制造公司编写的《班组现代管理》一书,是在总结三十多年班组建设经验的基础上,有选择地介绍了现代班组管理的一些方法。它既有“沈飞”的特点,又有一定的

通用性和适用性，值得航空工业各企业参考。我希望《班组现代管理》这本培训教材能成为企业班组长的“益友”，更希望各企业能结合自己的实际情况，进一步改善班组管理，促进企业素质的提高，使航空企业的班组管理更上一层楼。

莫文祥

一九八七年七月

莫文祥同志是航空工业部部长

目 录

序

第一章	企业管理的一般知识	1
第一节	企业管理的性质及基本职能.....	1
第二节	企业管理的发展过程.....	4
第三节	我国社会主义企业管理.....	7
第二章	班组管理的地位和作用	12
第一节	班组的基本概念.....	12
第二节	班组的地位与作用.....	14
第三节	班组建设的基本内容.....	17
第三章	班组的思想政治工作	21
第一节	班组思想政治工作的特点和要求.....	21
第二节	班组思想政治工作的意义和内容.....	23
第三节	班组思想政治工作的方针、原则和方法	26
第四章	班组的目標管理	32
第一节	全面计划管理.....	32
第二节	目标管理.....	36
第三节	班组的目標管理.....	41
第五章	班组的生产品管理	49
第一节	生产过程的组织.....	49
第二节	班组生产作业计划.....	52

第三节	班组生产的日常组织工作·····	54
第六章	班组的劳动管理·····	59
第一节	按定员定额组织生产·····	59
第二节	劳动组织·····	62
第三节	提高劳动生产率·····	66
第四节	加强劳动纪律教育·····	69
第五节	贯彻“各尽所能，按劳分配”原则·····	72
第七章	劳动保护与安全、文明生产·····	76
第一节	班组劳动保护工作及基本要求·····	76
第二节	班组安全生产·····	79
第三节	班组事故树形分析技术·····	86
第四节	班组文明生产·····	93
第八章	班组的工艺管理·····	96
第一节	班组工艺管理的意义和任务·····	96
第二节	按照工艺文件组织班组生产·····	100
第三节	开展技术革新活动·····	102
第四节	工艺纪律·····	103
第九章	班组的设备管理·····	106
第一节	设备管理的意义与基本常识·····	106
第二节	班组设备管理的内容和职责·····	110
第三节	设备维修保养和计划修理·····	115
第十章	班组的工具、工装管理·····	121
第一节	工具的概念及其分类·····	121
第二节	在用工具的管理·····	123

第三节	工艺装备的使用、检修和管理·····	129
第十一章	班组的质量管理·····	133
第一节	全面质量管理的基本知识·····	133
第二节	常用的数理统计七种工具·····	139
第三节	质量管理小组活动·····	157
第四节	班组的产品检验·····	161
第十二章	班组经济责任制和经济核算·····	165
第一节	班组经济责任制·····	165
第二节	班组经济核算·····	170
第三节	班组经济活动分析·····	180
第十三章	班组的民主管理与创建先进班组·····	183
第一节	班组的民主管理的必然性和必要性·····	183
第二节	班组民主管理的形式·····	185
第三节	班组竞赛·····	187
第四节	创建先进班组·····	191
第十四章	班组长及其工作方法·····	193
第一节	班组长的素质·····	193
第二节	班组长的职责和职权·····	194
第三节	班组长的工作方法·····	195
附录一:		
国营工业企业班组工作三十条·····		200
附录二:		
沈阳飞机制造公司班组建设规范·····		208

一、关于加强班组建设的决定.....	208
二、沈阳飞机制造公司班组工作条例(试行).....	213
三、沈阳飞机制造公司班组升级标准.....	221
四、沈阳飞机制造公司班组管理工作制度.....	228
五、沈阳飞机制造公司班组升级竞赛实施办法...	233

附录三:

班组工作经验选编.....	236
我当班长的“三要素”	
——大连港东部港务公司装卸六队李树义.....	236
西北国棉一厂小组工作经验简编.....	245
全面加强班组建设开创班组生产经营的新路子	
——沈阳飞机制造公司二车间模具班.....	252

附录四:

部分全国先进班组简介.....	262
郝建秀小组.....	262
孙恒玉小组.....	264
大转子小组.....	266
赵梦桃小组.....	268

编后话

第一章 企业管理的一般知识

企业管理是一门科学。要搞好企业管理，必须系统地研究和运用管理科学。人们要有效地管理企业需要一定的理论观点指导，需要遵循一定的原则，需要运用一定的组织形式、管理方法和手段，需要建立一定的规章制度，用以指导人们从事管理活动。

第一节 企业管理的性质及基本职能

要认清企业管理的性质及职能，首先要懂得什么是企业管理。简言之，社会主义企业的管理，就是对企业所从事的各项活动（生产、技术、供销、财务、人事、生活、基本建设等）进行计划、组织、指挥、监督和调节。其目的是充分利用企业资源，完成企业任务，提高经济效益。

目前，我们企业的管理水平仍然比较落后，“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”从理论与实践的结合上，深刻认识企业管理的重要性和加强管理的迫切性，努力学习和运用管理知识，提高企业管理水平。

一、企业管理的性质

企业管理具有两重性。这是指，一方面它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由

此形成管理的自然属性；另一方面它又是社会生产关系的具体体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

企业管理之所以具有两重性，是因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体决定的。人与物的关系同人与人的关系总是密切交织不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、职能是相互联系的有机整体，不能孤立、片面地去理解。

掌握企业管理的两重性原理，对于指导管理实践，发展管理科学，都具有重要的意义。它可以使我们正确地对待资本主义的管理科学和管理办法，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，把管理水平提高到一个新阶段。

二、企业管理的基本职能

企业管理的基本职能，国内外说法不一。这里是将马克思讲到的指挥、监督和调节三职能，加上普遍承认的计划、组织二职能作为一种分类法提出来，分别简述如下。

（一）计划职能

计划是通过调查研究，预测未来，确定生产经营活动的目标和方针，制定和选择方案，综合平衡，作出决策，然后制定出全体职工的行动纲领和具体措施。计划的正确与否往往决定企业的成败。从这个意义上说，计划是企业管理首要的职能。

计划职能包括预算、决策、目标、方针政策制定和编制计划方案等等。

决策，主要是指对企业的远期、近期的奋斗目标与实现

此目标有关的重大问题作出决定。如产品的方向、生产规模 and 经营方针等。

为了作出正确的决策，必须进行预测。预测主要是指对企业的外部条件，如国家的方针、政策，科学技术发展的新动向，人们物质文化生活的新需求，国内外市场情况的变化，对材料、能源、配套产品的来源等进行预先的判断。预测为决策提供依据；而决策又通过确定经营目标等表现出来。

有了正确的决策和明确的目标，还必须拟定为实现决策目标所采取的措施和步骤，给各部门、各环节直到每个人规定具体任务，这就是编制计划，用于指导企业各项生产经营活动。

（二）组织职能

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上，在上下左右的相互关系上，在对外往来上，合理地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥它们应有的作用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和作业组织。管理机构组织规定着企业的组织层次和组织系统以及各个组织单位（部门）的责任分工，及其相互关系。生产组织是对企业生产过程各个生产环节的划分和衔接的组织。作业组织是规定着每个职工的职责分工及其相互关系。

（三）指挥职能

指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导。企业的生产经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度集中的指挥，否则，即使有计划、有组织，也不可能保证活动的正常进行和既定目标的顺利实现。

指挥职能一般包括领导、指导、监督、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

(四) 监督职能

监督或称为控制，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原定计划的差异，分析原因，采取必要的对策。监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。

监督职能主要包括生产控制、成本控制等等。

(五) 调节职能

调节或称为协调，就是协调企业内部各单位、部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的配合关系，不发生重复或矛盾，以便有效地实现企业目标。

调节的内容可分为对内协调和对外协调，纵向协调与横向协调。所谓对内协调，是指企业内部所作的协调活动，而外部协调则指企业与其它单位之间进行协调活动；纵向协调是指上下领导人员和职能部门之间的协调活动，横向协调则指同级各单位、部门之间的协调活动。做好协调工作，关键在于树立全局观念，互相协作，互相支援，克服本位主义。

企业管理的五个具体职能，相互联系，相互制约，不可缺少，也不能偏废，是在同一管理过程中实现的。通过计划，明确企业的奋斗目标，属于目标管理；通过组织建立实现目标的总体结构，属于静态管理；通过指挥、控制和协调，保证一切活动都按计划进行，属于动态管理。

第二节 企业管理的发展过程

企业管理的历史由来已久。总的看来大体经历了三个阶段

段：传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。这几个阶段的划分不是以某种管理理论的出现或某些企业采用的管理方式为标志，而是以社会上多数企业采用的管理方式为标志的。

一、传统管理阶段

这个阶段，从18世纪后期到20世纪初，大约经历了一百多年的时间。

这个阶段的管理特点是，企业的经营管理者一般也就是资本所有者。管理的方法是家长式的、专制式的。管理没有统一的办法和标准，主要是凭个人的经验和意志办事。工人生产没有明确的操作规程，主要凭个人的经验来操作。管理人员和工人的培训，主要靠师傅带徒弟传授经验，没有统一的标准和要求。工业革命以后，虽然进入近代工业的生产方式，但管理方式还没有得到根本改变，仍然沿袭小生产的传统作法，因而人们把它称为传统管理阶段。从管理科学的角度来说，基本上处于积累实践经验的阶段。

二、科学管理阶段

这个阶段大体上是从本世纪初到50年代，约经历了半个世纪。

这个阶段的主要代表人物，是美国的工程师泰罗。他根据自己试验研究的结果，于1911年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义企业管理学最早的代表作。

泰罗提出的“科学管理”理论主要内容有：

1. 工作方法的标准化。选用合理的操作方法和合适的

工具，制定出各种工作的标准操作方法。

2. 工时的科学运用。规定完成合理操作的标准时间，定出劳动时间定额。

3. 实行有差别的计件工资。对完成定额者，按较高的工资率计发工资；否则发较低的工资。

4. 按标准操作法对工人进行培训。

5. 明确划分计划职能与作业职能，使管理工作进一步科学化。

在管理组织和管理原则方面，做出突出贡献的是法国的法约尔。他在1916年发表了他的代表作《工业和一般管理》，1918年创办“管理研究所”。由于他长期担任一家矿业公司的总经理，从事企业的最高领导，所以他着重分析的是高层管理组织问题。

美国的梅约是早期的“行为科学”的代表人物，所谓行为科学，就是研究人的行为以及组织行为的一门科学。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，人际关系学。

我们说，泰罗等人研究管理，重点是放在工作方法和工作条件上，是如何使生产管理方法科学化；而梅约等人主要是以人为中心来研究管理问题，是资本主义企业管理史上的一个重大的演变。

三、现代管理阶段

这个阶段从二次大战以后，特别是50年代中期以后，直到现在。

现代管理有以下主要特征：

1. 突出经营决策，提出了“管理的重点在经营，经

营的中心在决策”的观点。

2. 把依靠科技、研制和发展新产品作为企业发展的核心问题。

3. 重视智力开发，实行以人为中心的管理。

4. 广泛应用现代科技成就，如运筹学、电子计算机等。

5. 实行系统管理，从系统优化的观点出发，作出企业的战略决策。

企业管理是随生产发展的。也就是随着企业规模的扩大，科学技术的进步，生产社会化程度的提高而不断发展的。对资本主义企业管理理论和企业管理方法应持“一分为二”的态度，学习它的合乎科学的、适合我国需要的东西，把它由资本主义的工具变成社会主义的工具，以提高我们企业管理水平，加速社会主义现代化建设。

第三节 我国社会主义企业管理

我国兴办工业，搞企业管理，是从第二次国内革命战争时期开始的。但是大规模发展现代化工业，管理现代企业，还是建国以后的事。

建国以后，企业管理的发展，若按其历史进程中的不同情况，大体可分为这样几个时期。

1. 经济恢复时期，从1950年至1952年。

建国初期，以民主方式改造旧企业，建立和健全有职工群众参加管理的工厂管理委员会和职工代表会议。加强了生产管理的改革，开展合理化建议活动，创生产新纪录运动，初步建立生产责任制和经济核算制，推广先进生产经验，并

在对资本主义工商业和手工业的社会主义改造过程中对企业进行了初步的调整和改组。国家对全国财政经济工作、物资调拨和现金实行统一管理，保障了工业生产的迅速恢复和发展，为开展社会主义经济建设准备条件。

2. 第一个五年计划时期，从1953年至1957年。

这是我国开始进入大规模、有计划的社会主义经济建设时期。也就是在国家逐步对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造的同时，实现了发展国家经济的第一个五年计划。在这个时期，引进了苏联的企业管理制度和办法。实行一长制，摸索改革企业领导制度。加强了计划、技术、经济管理，推进职工代表大会制，开展以技术革新为内容的劳动竞赛，组织了协作，并为新企业积极培训人员。为我国的企业管埋进一步发展打下了坚实的基础。

3. 贯彻建设社会主义总路线时期，从1958至1960年。

1958年，党的八大二次会议提出了“鼓足干劲、力争上游、多快好省地建设社会主义”的总路线。在执行中由于不尊重客观经济规律，过分夸大主观意志的作用，使得高指标、瞎指挥、浮夸风和“共产风”严重的泛滥开来。在企业中，否定了适应现代化大生产所要求的科学管理制度和办法。在经济上造成了巨大损失，给企业管埋工作带来了困难，但也取得一些经验。

1960年3月鞍山市委向中共中央报告了关于工业战线的技术革新和技术革命运动的开展情况，毛泽东同志作了批示，提出了在企业中要开展技术革命，大搞群众运动，实行“两参一改三结合”，坚持政治挂帅，实行党委领导下的厂长分工负责制等思想，称为《鞍钢宪法》。

4. 调整国民经济时期，从1961年至1966年。