

班组管理

实战

——基层管理者 培训自修宝典

► 王树林 编著

班组管理概述/班组长的角色认知/班组长责任制管理/班组长的管理艺术
班组的制度管理/班组的目標管理/班组的人力资源管理/班组的生生产管理
班组的生生产管理/班组的工艺技术管理/班组的生质量管理/班组的生效率管理
班组的设备管理/班组的物流管理/班组的信息管理/班组的成本费用管理
班组的经济核算/班组的安安全管理



化学工业出版社

班组管理

实战

—基层管理者培训自修宝典

ISBN 978-7-122-04267-5



9 787122 042675 >



www.cip.com.cn
读科技图书 上化工社网

销售分类建议：管理

定价：29.90元

班组管理

实战

——基层管理者

培训自修宝典

王树林 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书立足于当前我国企业特别是加工型企业的实际情况,主要针对企业的班组长管理工作和班组现场管理实际,较为系统地介绍了基层班组管理的实战技巧。具体内容包括班组的基本特征,班组长的角色认知,班组长责任制管理,班组长的管理艺术,班组的制度管理、目标管理、人力资源管理、生产管理、生产现场管理、工艺技术管理、生产质量管理、生产效率管理、设备管理、物流管理、信息管理、成本费用管理、经济核算、安全管理等。

本书内容全面、思路新颖、操作方便。可供企业车间、班组管理者参加培训和自修使用,也可供相关院校教学、管理研究人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

班组管理实战——基层管理者培训自修宝典/王树林
编著. —北京:化学工业出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-122-04267-5

I. 班… II. 王… III. 生产小组-工业企业管理
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 188547 号

责任编辑:王蔚霞

文字编辑:谢蓉蓉

责任校对:王素芹

装帧设计:刘丽华

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印刷:北京永鑫印刷有限责任公司

装订:三河市延风印装厂

720mm×1000mm 1/16 印张 15½ 字数 332 千字 2009 年 3 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:29.90 元

版权所有 违者必究

前言

中国的现代企业，不缺文韬武略、智勇双全的总经理、部门经理，但非常缺少能文善武、具有现代意识和才能的车间主任、工段长、班组长。我们向来十分重视高层组织建设和企业宏观管理，认为它关系到企业的兴衰成败，却较少关注、关心基层班组的组织建设和管理，以致我们企业的基层班组被轻视、淡化甚至遗忘。这正是导致我们的企业因基层执行不力而难以长期稳定发展的基础性问题所在。

这些年来，全国企业上下，已经意识到这一问题的严重性。一些院校、专家学者、企业单位和个人，都开始积极开展和参与基层班组管理培训活动。把理论教育和实践活动结合起来，在全国范围内掀起了学习基层管理的热潮。这着实是令人欣慰的好现象。

但我们发现在这些培训活动过程中，偏重班组管理的理论宣教，忽视现场管理的实际操作；重视班组管理的普遍性而忽视不同企业班组管理的特殊性；也有错误地把班组长当作总经理、部门经理进行全能式教育和培训的现象，甚至不排除少数有哗众取宠，以赢利为目的的欺诈现象。这应该引起我们高度重视并予以必要的纠正和改进。

有鉴于此，在现代班组管理系统理论的指导下，重视班组和班组长现场管理的实战技巧学习和培训，就显得十分迫切和重要。随着市场竞争的加剧，对企业基层班组管理工作和班组的要求越来越高。

管理学界不少人认为：人治是低级而落后的管理层次，法治是规范而硬性的管理层次，无为而治是最高管理境界。要法治，更要无为而治。其实，这三个管理层次（境界）在不同企业或同一个企业内部都应该同时并存互补，相得益彰，各施特长，三者不可偏废。本书旨在以班组管理的普遍性原理和理论为指导，重点介绍新时代班组管理的实战经验和技巧，特别是以服装生产企业的班组管理为实例，用通俗易懂的语言、简练而贴切地向基层管理者推介行之有效的管理方法和技巧。注重管理方法的可行性、实用性和有效性。以期真正帮助班组长以及现场管理的其他人员从中得到有益的启示。

中国作为世界的加工大国，正在向加工强国进军。但是，劳务成本、退税政策、汇率及环境成本的压力，使中国的许多贴牌加工型企业越来越难以生存，除对外（包括对国内市场）要加强市场拓展和寻求高附加值的订单外，对内则必须强化现场管理，精益求精，提高效率，降低消耗，力争高效。而加强班组管理是企业内部管理中 most 基本、最重要、最具实效的一环，必须建立长期有效的管理机制。

诚然，任何一种方法、手段和举措，必须因地、因时、因人、因事、因境而论其合理性和有效性，本书也不例外。书中一定存在诸多不足和疏漏，恳请读者批评指正！

本书的出版承蒙南通海盟西服公司的大力支持和帮助，借此出版之际，表示衷心的感谢！

王树林

2009 年春于南通市

目 录

第一章 班组管理概述

第一节	班组的基本特征	1
第二节	班组的地位和作用	2
第三节	班组管理的内容	5
第四节	不同班组管理工作的特殊性	7

第二章 班组长的角色认知

第一节	班组长的地位和作用	9
第二节	班组长的职责与权限	10
第三节	班组长的素质条件	13

第三章 班组长责任制管理

第一节	班组责任制含义与作用	17
第二节	岗位责任制的建立	18
第三节	班组责任制的落实	20

第四章 班组长的管理艺术

第一节	班组长的工作方法	23
第二节	决策和执行的艺术	26
第三节	命令和指挥的艺术	36
第四节	沟通和调解的艺术	45
第五节	褒贬和奖惩的艺术	56
第六节	沟通与晋升的艺术	65

第五章 班组的制度管理

第一节	班组制度管理的重要性	74
第二节	班组管理制度分类	76
第三节	班组管理制度的贯彻实施	80

第六章 班组的目標管理

第一节	班组目标管理的特征	83
-----	-----------	----

第二节	班组目标设定的具体要求	84
第三节	班组目标管理的程序	85
第四节	班组实施目标管理的前提	86

第七章 班组的人力资源管理

第一节	人力资源现状分析	87
第二节	班组人员的选聘	88
第三节	班组人员的培训	89
第四节	班组人员绩效考评	91
第五节	管理班组人员的原则	92
第六节	班组人力资源开发	93
第七节	班组人员薪酬分配	94
第八节	班组团队建设	96
第九节	管理不同类型班组人员	98

第八章 班组的生产管理

第一节	班组的生产管理原则	102
第二节	班组生产管理的内容	102
第三节	班组生产过程组织	103
第四节	班组生产作业计划	107
第五节	班组生产作业控制	108
第六节	班组生产作业统计	110
第七节	精益生产的基本内容	111

第九章 班组的现场管理

第一节	班组现场管理特点	113
第二节	班组现场管理任务	114
第三节	现场日常管理主要内容	116
第四节	班组的 5S 管理	132
第五节	班组现场管理基本方法	145

第十章 班组的工艺技术管理

第一节	工艺技术的作用	152
第二节	技术管理的任务和内容	153
第三节	技术标准管理	154
第四节	产品工艺管理	159
第五节	班组挖潜与革新	163
第六节	员工技术培训教育	167

第十一章 班组的生产质量管理

第一节	产品质量管理的涵义	170
第二节	全面质量管理的特点与内容	171
第三节	产品质量的目标与规划	173
第四节	产品质量的检验	174
第五节	质量管理常用数理统计方法	179
第六节	PDCA 循环和 QC 小组	182
第七节	班组 ISO 质量关系体系	186

第十二章 班组的生产效率管理

第一节	影响班组效率的主要因素	189
第二节	班组工作高效率的表现	191
第三节	提高员工作业效率的方法	192

第十三章 班组的设备管理

第一节	班组设备管理的内容	194
第二节	班组设备的日常管理	196
第三节	班组设备的故障处理	198
第四节	班组的工具管理工作	199

第十四章 班组的物流管理

第一节	班组的生产品物流	202
第二节	班组物流成本控制	202
第三节	班组物流管理内容	204

第十五章 班组的信息管理

第一节	班组信息的作用	211
第二节	班组信息工作内容	212
第三节	信息系统管理组织	213
第四节	班组信息收集要领	214

第十六章 班组的成本费用管理

第一节	班组长应关注的成本费用	216
第二节	班组降低成本的方法	217
第三节	减少和杜绝浪费的方法	220

第十七章 班组的经济核算

第一节	班组经济核算	223
-----	--------	-----

第二节	班组经济核算的基础.....	225
第三节	班组经济核算的重点.....	226

第十八章 班组的安全管理

第一节	班组安全管理制度.....	229
第二节	班组安全管理理念与特点.....	231
第三节	班组安全教育培训.....	232
第四节	班组安全事故处理.....	233
第五节	班组安全生产检查评比.....	235

参考文献



第一章 班组管理概述

第一节 班组的基本特征

班组是企业（公司、工厂）生产经营活动中的最小组织，是根据劳动分工、协同作业和管理需要，按照一定的工艺原则或不同产品及劳务（服务）或经营活动（领域）而划分的基本作业单位。班组是由不同工种或相同（相近）的工种（配套协作）的员工组成的企业最基层的管理单位。人们习惯上把这个基层单位称为“班组”，它们的直接管理者就叫班组长。

以劳动密集型生产企业的班组为例，它作为生产最基本、最直接和最基层的职能单位和管理单位，有其自身的基本特征。最基本的特征主要有：小、繁、细、全、变、实、累。

（1）小 是生产班组结构的一个显著特点。班组所属作业人员少则三五人、十几人，多则不过几十人；生产设备，少的只有几台、十几台，多则不过几十台；生产的产品有的仅是单一产品，有的只是一种产品的某几个工序或工段；生产方式相对比较单一，有的班组人员共同从事同一个工种（或工序），有的则是几个工种或工序的简单组合。

（2）繁 生产企业中的生产活动和作业是比较繁杂的。人员大都来自“五湖四海”，其地区差异、性别和年龄差异、文化素质和技术水平、生活方式和风俗习惯等都越来越制约着生产企业的稳定和产品的质量水平及经济效益；材料的多样性和多变性、工艺款式的多样化和个性化决定了班组作业的复杂化和烦琐程度；不同产品品种和同一产品的不同工艺要求又决定了班组所需要的设备和器具的多样性和复杂性以及工序的多少、工段的长短；同一产品的不同作业工段，也决定了班组在设备上的不同特点。单一的小流水（以班组单一产品为单位）作业和综合流水（以几个不同作业的班组为单位相互衔接的大流水），分别显示班组不同的特殊性、多样性及管理的复杂性。

（3）细 生产的作业分工细、班组管理工作和任务分配也就细。一项生产任务从分解、下达到各个车间，各项指标的考核对象是车间；车间再将第一次分解的任务和指标（如计划、效率、质量、成本、出勤、安全、卫生、纪律等），按照班组职能的不同分成更小的若干个任务和指标，下达到各班组。一个班组又将领受的任务和指标分配到各作业人员，把任务落实到每个人，考核每个组员，管理和监督每个组员；一件产品虽然有复杂和简单的工艺之分，但是却必须通过作业细分才能实

现工业化流水生产。因此,班组工作是管理中最细的一个层次,丝毫不可马虎、大意。

(4) 全 作为生产企业,其与生产和产品有关的一切工作,最终都要落实到车间班组,都要通过班组及其成员来贯彻执行。生产经营目标和计划需要布置到班组来贯彻;工艺要求和作业标准需要班组来执行;进度需要班组来把握;质量需要班组来控制;成本核算需要落实到班组;培训、学习需要班组积极组织;优化组合、文化建设,纪律、安全、卫生等管理,考核分配等都需要班组来展开。此书涉及的工作范围和部分未涉及的工作范围都离不开班组。班组工作是企业总体工作的缩影。

(5) 变 班组工作与班组管理工作是多变的。职工队伍的复杂性和多变性,产品品种、工艺和款式的多变性,订单的投入周期性和不确定性,材料的多样化和流行性,决定了班组工作的多变性。因此,作业计划和作业时间需要不断变更;班组人员和设备需要调配;不同季节的产品需要调整班组作业;班组管理工作也会根据班组工作的变动而做相应调整。班组的工作和管理其实每天总是在变化中展开的。

(6) 实 生产班组的工作和班组管理工作,最讲一个“实”字。作为劳动密集型企业,最终的经济目标和利益是通过班组对产品的生产来实现的,因此,班组工作和管理必须做实。生产计划和进度要抓实,工艺技术和员工培训要抓实,质量控制要抓实,人员出勤和动态要抓实,交货时间要抓实,成本费用要抓实,考核分配要算实,制度落实、安全卫生等要抓实。班组长处于“兵头将尾”的特殊地位,在员工中是“将”,在干部中是“兵”。凡是班组中涉及的人、财(薪)、物、技、检、安、卫的问题,事无巨细都要班组长关心、贯彻、执行、解决。

(7) 累 班组工作是属于最基层的工作,劳动密集型企业任何工作的出发点和落脚点,都集中反映在班组工作的贯彻落实及其成效如何上。可以说,班组工作任务重、负荷大、时间紧、协调难、工作累。企业再大的目标和指标乃至计划,都需要班组来分解消化;人员的安排和组织乃至培训需要班组来组织;产品的加工作业和完成需要班组来进行;技术工艺质量的实现需要靠班组来努力;有序高效的流程需要班组来完善和改进;成本控制和经济效益的实现需要班组来落实等。这些工作最终都落在班组和班组长身上,要做好不是件轻松的事。

第二节 班组的地位和作用

班组的设置,受产品(服务)专业化和工艺专业化等的制约和影响,同时还受到市场效应延伸和辐射的影响。按产品专业化建立班组时,班组成员是由不同工种的工人组成的,例如服装生产企业的上衣班、裤子班、裙子班等。按工艺专业化建立班组时,班组成员是由同一工种的工人组成的,例如领子组、袖子组、整烫组等。实际上,有一定规模的生产企业里,按产品专业化和工艺专业化建立的班组,都同时存在。班组的人数也根据企业产品结构特点、技术难易程度、工序过程个数和自动化程度以及班组内的分工协作的具体需要乃至班组长的管理能力等而定。人



数过少,规模过小,会妨碍班组成员的协同作用,增加班组数,扩大了管理幅度和难度;人数过多,规模过大,会不利于精细管理,作业监控难以深入,也容易造成混乱,扩大了流程失误的概率。因此,班组的大小规模,应视产品和工艺等实际情况,合理编排,争取恰到好处。

有一定规模的企业,在组织结构上,通常分三个主要层面:高层组织、中层组织和基层组织。班组属于企业分级管理体制中不可缺少的基层组织,也是企业横向管理中不可缺少的重要环节,是企业组织结构中的基石,是企业的基本细胞。它在企业内部处于十分重要的地位。班组的优劣和班组管理的好坏,在很大程度上决定着企业的兴衰成败。具体说来,班组在企业中的地位和作用主要有以下一些方面。

一、班组是企业组织的基本单位

从企业内部组织结构来看,企业根据自身的需要可能采用某一组织结构(如职能制、直线制、矩阵制等),但是无论采用怎样的组织结构、有多少管理层次,都离不开班组这个基层组织。从横向来看,班组虽然只是某一个局部的环节,但是如果没有了它,企业的组织和营运过程就可能脱节,最终会破坏企业内部的均衡生产,造成生产活动中断。

企业内的生产活动(劳动者、劳动资料和劳动对象等生产力三要素的有机结合)主要是在班组实现的。只有认真组织班组内的生产活动,实现班组内的生产三要素的适当结合,保证企业所有班组按质、保量、按时、低耗、安全地完成生产任务,企业要想全面均衡地实现生产经营计划和经济目标才有坚实的基础。

二、班组是企业一切工作的落脚点

麻雀虽小,五脏俱全。班组是企业内部最小的组织单位,但是企业的许多工作,最终都需要通过班组来贯彻落实。企业方针、企业改革、思想工作、职工队伍建设、生产指标和计划、作业进度和作业标准、技术工艺、质量要求、制度执行、材料使用、产品管理、技能竞赛、劳动保护、环境卫生、消防安全、妇女工作、奖惩、工资福利等,企业所涉及的各领域的工作,都首先需要班组和班组长来具体展开。

三、班组是企业内部管理的基础

企业加强管理,首先是从基层组织开始的。企业对自身的生产、经营、技术、信息、资源等进行必要的组织、指挥、控制和调节,使生产力三要素得到最科学的结合,让人力、物力、财力能得到最充分的利用。从而做到投入少,产出快、成效好。要实现这个目标,达到这个效果,必须加强对基层班组的管理。企业的总体目标,宏观经济指标,需要通过层层分解,最终靠班组来完成;各项规章制度、工艺规程和技术质量标准,都要靠班组的具体实践活动来贯彻并提供决策必需的依据。因此班组是企业的基础,离开了班组,企业管理就缺少了基础,管理也就成了一句空话。



四、班组是实现产品的直接战场

班组是完成产品（服务）的直接场所，也是战场。企业生产任务、订单的下达就好比布置一场战役。在任务明确后，如何消化和完成任务，就是班组的事。班组根据上级指示，在班组长的带领下，制订作业计划，明确指标，分工协作，在规定的时限内，优质、高效、低耗、安全地完成生产任务。无论是哪个班组，只有彼此配合把合格产品及时加工、交付，才能实现员工和企业应有的收益。优质的产品是依靠班组每个成员的密切配合、团结互助、精心作业来完成的。班组和班组成员是企业产品和利益最直接的创造者。

五、班组是决定企业生产稳定的重要因素

班组能否稳定有序，直接关系到企业生产经营的稳定和安全。构成班组的主要因素，除了设备和环境（场地）外，最重要也是最活跃的是员工这个要素。员工的素质、文化、知识、技术等必然决定着整个班组工作的质量和水平，最终对生产的稳定起到决定性作用。员工队伍的稳定、员工的技术技能水平、员工遵守劳动纪律情况、员工协作配合程度，总是影响和制约着企业内部生产和经营稳定有序地开展。因此，以人为本，一方面关心员工生活、改善职工工作环境，重视员工合法的物质利益，另一方面高度重视员工的培训、学习、再教育、提升、重用等个人精神和价值追求，都对员工队伍的稳定具有直接的影响。员工队伍稳定了，班组的工作才有保障，整个企业的稳定也就有了坚实的基础。

六、班组是提高员工素质的培训基地

班组是锻炼和培养人的熔炉。班组集中了企业的人员、产品、设备、技术、成本、信息等重要资源。可以提供各种有利条件，关心和支持员工学习文化、技术、业务，特别是可以利用车间班组的设备、人才和工艺流程对员工进行必要的技术培训，可以充分发挥老员工的传帮带作用，搞好岗位练兵、换岗轮训和技能操作表演、竞赛等活动，使班组成员熟练掌握本岗位的“应知应会”，并培养出更多的“一专多能”的多面手，不断提高员工的技术素质。

由于班组成员相对比较集中，又是朝夕相处，班组还可以利用多种形式，开展有针对性的日常教育工作，组织班组成员开展各种读书活动；宣传国家和政府的法律法规、宣贯企业规章制度，表扬先进典型，不断提高员工的思想和政治素质以及职业道德。

七、班组是增强企业活力的源头

班组是员工从事作业和创造物质财富的直接场所，是企业中最基本的劳动集体。当员工的劳动与自身利益紧密联系起来的时候，班组的每个人的主动性、积极性和创造性就能充分发挥出来。他们主动关心企业的生产经营，积极投身企业的改革创新，自觉提高作业质量和效率，脚踏实地控制（节约）成本，凝心聚力保质保量完成生产任务。真正树立“厂荣我荣、厂衰我耻”的思想。只有班组的“细胞”



充满活力和生机,企业才具有强大的生命力,才能不断开发企业的活力源泉,使企业常青不衰。

八、班组是企业文化建设的前沿阵地

班组是物质文明建设的场所,也是精神文明建设的前沿阵地。班组员工朝夕相处,相互比较了解,最便于开展群众性、有针对性的思想工作。特别是依靠班组骨干,重点做好青年员工和后进员工的转化工作,班组最具优势。

企业的文化是企业的灵魂,是企业凝心聚力的思想武器。班组是培育企业灵魂的重要阵地。各级管理者特别是班组长,要充分把握好这个阵地,配合上级关于文化建设的总要求,积极组织开展各种系统教育。紧紧围绕企业文化建设的总体要求,组织员工学政治、学法律、学理论、学技术等;举办职工书画展、文艺表演、文体娱乐、游览参展活动;开展“三热爱”(热爱企业、热爱岗位、热爱产品)、双爱(企业爱职工、职工爱企业)、谈心家访、互助互济等活动;组织开展“技术再造”、“流程再造”、“技能比武”、岗位练兵、师徒教学、专家指导、新老帮扶、讲工艺课等活动;把理论学习和实际操作、组织教学和自主学习、脱产培训和作业操作有机结合起来,将企业文化建设真正纳入完成日常生产任务中去,在班组这块“小天地”做出企业文化建设的“大文章”。

第三节 班组管理的内容

一、班组的任务

班组的中心工作有两层意思。一层意思是班组必须进行物质文明建设,核心是提高经济效益。即以市场需要为导向,以提高经济效益为中心,紧紧围绕上级下达的指标,优质高效、低耗安全、按时限量地完成车间任务。

另一层意思是班组必须进行精神文明建设,核心是遵章守纪、爱岗敬业。这项中心工作是做好物质文明建设的基础。只有基础工作抓好做实,物质文明建设才能有序进行(这一点务必请班组长们牢记在心)。班组在忙于物质文明建设的同时,要积极组织班组成员进行精神文明建设。努力培养有理想、有道德、有文化和有纪律的社会主义建设的新员工。班组要成为精神文明建设的重要阵地,搞好员工精神文明建设,培养“四有”新人,才能确保班组物质文明建设的顺利进行,才能确保班组经济指标的顺利实现。

二、班组的职责

班组围绕着中心工作,必须履行的职责主要有以下一些方面。

① 不折不扣完成车间下达的生产任务和计划。齐心协力,争分夺秒,有效组织生产。既要讲产量,也要讲质量,还要讲耗用。既要完成利润指标,也要注意均衡生产。

② 全面执行公司的规章制度,建立健全以岗位责任制为核心的班组管理制度,



以制度管理人，以感情感化人。

③ 认真贯彻劳动合同法，履行劳动合同规定的事项。管好用好员工是一切工作的根本前提。要根据劳动合同规定，坚持依法用工，坚持以人为本，坚持用工履行试用、培训、考评、录用、督导、关怀、培养、任用的程序。

④ 坚持执行工艺技术、质量标准不松劲。通过加强工艺技术标准和质量标准的教育、培训以及开展技术比武等活动，不断提高实际操作技能；根据现场的实际情况，坚持不懈抓住作业的源头，有计划、有针对性地进行工艺纪律的检查和督导，及时纠正不正确的作业，减少流水作业的累积误差，提高一次性正品率。

⑤ 改善劳动组织，合理调配劳动力。根据生产任务和作业进度安排、产品的工艺特点和交货先后顺序以及员工的出勤情况、设备动力情况、假期安排等，灵活而有计划地组织人力搞好每天的生产，把有限的人力资源用在最需要的岗位和最需要的时刻。

⑥ 管好用好原辅材料。严格履行交接核准签字手续，对数量、品质、规格、货期甚至价格、价值等不得含糊不清。接收后的材料要按规定场所存放，标识一目了然，便于领用和退还。材料的使用要厉行节约。盘点时，入库、库存（含在线库存）和出库，这三笔账要能对应无误，账物相符。

⑦ 管理和爱护车间在产品和产品。根据作业进度规定，采用规定的料筐和器具移动在产品和产品。车间班组间履行产品移交手续，数量要核对准确。产品按规定位置放置，不乱堆放乱移动，保证产品的完好、整齐、清洁。

⑧ 简化、减少物流周转环节，加快物流的速度，扩大物流量，提高现场作业效率。对配送、运输、装卸、交接、加工、存储、包装和交付的每个环节，要充分发挥每个员工的主观能动性，极大地减少流程中的人力、物力和财力的损耗，压缩成本，加速物流周转，提高效益。

⑨ 加强对班组和班组成员工作的检验、监督，及时预防和纠正错误。加强对纪律、制度的检查；加强对工艺标准、技术标准和质量标准的检查；加强对设备、环境状况、成本费用、安全卫生的检查。如发现问题及时按章办理，越快越好。

⑩ 做好设备的合理使用，加强对设备、器械的维修保养工作。教育和培训员工正确使用设备、爱护设备。明确设备的操作规程和操作纪律规定，始终保持设备处于清洁、整齐、润滑、安全、可靠的良好状态。

⑪ 保护和改善作业环境。保持现场设备器械放置的井然有序，通道畅通，通风良好，照明条件符合作业需要；室内温度控制适合产品加工，排除影响作业的障碍物。

⑫ 严格控制成本费用。班组需要关注制造成本费用，特别是对水电、蒸汽、材料的耗用，对人员工资、加班费用、设备的配件、器械的消耗等都必须严格按制度办事，采取切实可行的措施降低消耗，同时要千方百计提高生产效率，提高一次性正品率，提高生产收益。

⑬ 把班组文化建设搞好。积极组织员工，围绕企业文化建设的总要求，把班组文化建设与物质文明建设紧密结合起来。广泛开展学政治、学法律、学文化、学科技、爱岗敬业、技能竞赛、扶贫救难等活动。



⑭ 注意把握班组信息和沟通。做好上令下达、下情上报工作，及时掌握班组人员动态、材料、能源、产品、质量、设备、费用、货期等信息的交流情况，及时沟通，以便工作顺利开展。

⑮ 始终把安全卫生工作落到实处。根据上级部署，组织员工参与安全教育、培训，落实安全卫生分包责任制，在车间作业状态下，检查班组的消防器材完好情况、电源电器运转使用情况、通道门窗安全情况等。做好环境、设备、器械的卫生，确保班组生产始终处于安全卫生的良好状况。

⑯ 搞好班组考核分配工作。按照公司的考核分配办法，严肃认真地对员工进行作业效率、作业质量、成本费用、考勤纪律、协调配合、安全卫生等各方面的考核、评比，与个人收入分配相结合，奖勤罚懒、奖优罚劣，赏罚分明。

三、班组的权利

班组作为企业基层组织，担负着繁重的生产经营任务，对生产经营负有重要的责任。因此，班组也就被赋予了相应的权利。有了相应的权利，班组才能充满活力和生机，才会负责完成所分担的任务，为整个公司的生存和发展增添活力和后劲。按照有关法律法规和企业的规定，班组一般应拥有以下权利。

① 根据生产计划，可以合理分配本班组员工的作业任务，在生产需要时，合理调配劳动力组织生产。

② 当发现生产条件存在问题时，可以及时向有关方面反映并提出改进的建议。

③ 对违反操作规程和工艺纪律或有损产品质量的做法可以拒绝或责令整改。

④ 对生产成本和费用管理具有直接控制、监督权，并有提出合理化建议的权利。

⑤ 对班组工艺流程可以提出科学调整的权利。

⑥ 对本班组员工发生的事故、违法乱纪或造成企业重大损失的行为，有权批评、处罚和建议上级给予处罚。

⑦ 对本班组员工做出突出贡献的，有权表扬、奖励或建议上级给予奖励。

⑧ 对各级行政管理人员，有权提出批评和反映情况。有权参与选举企业领导干部和民主评议。

⑨ 对不合理的或过时的规章制度、规定和不符合实际的指令，有权建议取消或修改。

⑩ 有权组织员工学习并对其进行必要的考评和提议奖罚。

⑪ 有按班组责任制考核分配劳动报酬的权利。

⑫ 有对班组安全消防、卫生等进行监督检查并给予奖罚的权利。

⑬ 有权参与企业民主管理和企业革新改造。

⑭ 法律赋予的和企业规定的其他权利等。

第四节 不同班组管理工作的特殊性

同是基层班组，在管理上具有其普遍性，同时也具有各自不同的特殊性。这是