

张曾乾 王义宏 主编

现代企业 班组管理

上海交通大学出版社

现代企业班组管理

张曾乾 王义宏 主编
潘永惠 邱荒逸 主审

上海交通大学出版社

内 容 提 要

高职院校以就业为导向,以培养基层生产经营管理的应用型人才为目标,要求高职院校各专业的学生都要学一点管理知识和管理技能,尤其是现代企业的管理知识、管理技能和管理方法。本书共分九章,包括:班组的规范管理、班组生产的组织与管理、班组现场管理、班组设备管理、班组质量管理与技术管理、班组经济核算、班组长的管理技巧等内容。本书融知识性、实践性和指导性为宗旨,以可行性和可操作性为要求,使之成为现代企业基层管理人员的实用教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业班组管理/张曾乾,王义宏主编. —上海:上海交通大学出版社,2006

ISBN 7-313-04558-1

I. 现… II. ① 张… ② 王… III. 生产小组-企业管理:生产管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 100522 号

现代企业班组管理

张曾乾 王义宏 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

立信会计出版社常熟市印刷联营厂印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:12 字数:340 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~5 500

ISBN 7-313-04558-1/F·649 定价:19.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

高职院校以就业为导向,以培养基层生产经营管理的应用型人才为目标,就要求高职院校各专业的学生都要学一点管理知识和管理技能,尤其是工商企业的管理知识和技能。考虑到学生将来的就业面向更多的是工商企业的基层,而企业的班组是企业生产经营管理的基本单元,因此,掌握企业班组管理的知识和技能成为学生将来的切实需要。

随着社会主义市场经济的进一步深化,企业之间的竞争越来越激烈,突出地表现为由企业之间的产品(服务)的质量、服务、价格的竞争转变为企业之间全方位的经营管理活动的竞争。这就使企业越来越重视企业的基础管理,而企业生产经营的基本单元的管理——班组管理是企业基础管理的十分重要的方面。因此企业班组长的培训工作越来越受到重视。

本教材就是依据高职院校教学和企业员工的培训工作的实际需要编写而成的。

本教材在编写内容上紧扣班组这一主要对象,全面阐述了企业班组所涉及的各项活动,重点突出了班组长的岗位职责和各项要求。一方面介绍了企业管理的基本原理和知识;另一方面紧密联系班组管理活动的实际,力求完整地展示班组管理活动的方方面面。因此,本教材具有一定的指导性、实践性和可操作性。

本教材在编写风格上力求严谨、科学、实用、先进之间紧密结合,同时做到通俗、精练、可操作。本教材以学生就业、企业员工工作切实需要的专业知识和操作技能为着眼点,在掌

握基础知识的前提下,更注重理论指导下的可操作性,更注重实际问题的解决。本教材可作为高职院校教师、学生的专用教材或参考书,也可以作为企业员工培训教材、企业员工的自学参考书。

参加本教材编写的有:王义宏(第一章)、龚隐春(第二章)、姚冬梅(第三章)、王平(第四章、第九章)、夏超(第五章)、沙梅芳(第六章)、杨占军(第七章)、周丹(第八章)。初稿完成后,由主编张曾乾、王义宏对全书进行了统稿。潘永惠、邱荒逸对全书进行审稿。本书编写过程中,江阴职业技术学院教务处邱荒逸副处长、评估办蒋光斌主任,以及全院各级领导和老师提出了许多宝贵意见并给予大力支持,在此表示真挚的谢意。

编者在写作过程中参考了国内外有关学者、专家的论著,主要文献都在书后的参考文献中一一列出。由于编写人员水平有限,书中的疏漏甚至错误在所难免,希望读者批评指正。

编 者

2006年7月

目 录

第一章 现代企业班组	1
第一节 现代企业班组特点.....	3
第二节 企业班组群体特征及表现形式.....	7
第三节 企业班组建设	14
第四节 企业班组文化	21
第二章 班组的管理规范	36
第一节 管理规范概述	38
第二节 企业班组定额管理	41
第三节 班组标准化工作	52
第四节 计量工作	61
第三章 班组生产作业组织与管理	66
第一节 班组生产作业概述	66
第二节 班组生产作业计划	75
第三节 班组生产作业执行	83
第四节 班组生产作业组织	87
第五节 班组生产作业的效率.....	104
第四章 班组现场管理	109
第一节 班组现场管理概述.....	109
第二节 “5S”管理	123
第三节 班组安全管理概述.....	134
第四节 班组安全管理的实施.....	140
第五章 班组设备管理	147
第一节 班组设备管理概述.....	149
第二节 班组设备管理内容.....	153
第三节 班组设备管理的制度与执行.....	161

第六章 班组质量管理与技术管理	165
第一节 班组质量管理概述.....	166
第二节 班组全面质量管理.....	179
第三节 质量体系与质量论证.....	189
第四节 全面质量管理的常用方法.....	207
第五节 班组技术管理.....	223
第六节 班组生产的技术进步与创新.....	234
第七章 班组经济核算	262
第一节 班组经济核算概述.....	264
第二节 班组经济核算内容.....	272
第三节 班组经济核算制度.....	281
第四节 班组消耗控制.....	285
第八章 班组长概述	292
第一节 班组长在企业管理中的作用.....	293
第二节 班组长的现状和基本标准.....	297
第三节 “班组长”人才培养模式解读.....	316
第九章 班组长的管理技巧	319
第一节 班组岗位分析与绩效考核.....	320
第二节 班组员工激励.....	327
第三节 班组员工培训.....	333
第四节 班组长与员工的沟通.....	353
第五节 问题员工的管理.....	368
参考文献	375

第一章 现代企业班组

案例一

鼎立建筑公司原本是一家小企业,仅有10多名员工,主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初,大家齐心协力,干劲十足,经过多年的艰苦创业和努力经营,目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司,有了比较稳定的顾客,生存已不存在问题,公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期,人手少,胡经理和员工不分彼此,大家也没有分工,一个人顶上几个人用,拉项目,与工程队谈判,监督工程进展,谁在谁干,大家不分昼夜,不计较报酬,有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和,十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度,大家工作热情高涨,公司因此得到快速发展。

然而,随着公司业务的发展,特别是经营规模不断扩大之后,胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先,让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”,他们自恃劳苦功高,对后来加入公司的员工,不管现在公司职位高低,一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫,不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来,对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次,胡经理感觉到公司内部沟通经常不顺畅,大家谁也不愿意承担责任,一遇到事情就来向他汇报,但也仅仅是遇事汇报,很少有解决问题的建议,结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动,似乎就要“停摆”。另外,胡经理还感到,公司内部质量意识开始淡化,对工程项目的管理大不如从前,各户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分,他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?胡经理想抓纪律,想把“元老”们请出公司,想改变公司激励

系统……。他想到了许多,觉得有许多事情要做,但一时又不知道从何处入手,因为胡经理本人和其他“元老”们一样,自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事,加上他自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠丰富。

出于无奈,他请来了管理顾问,并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后,首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

分析:1. 鼎立建筑中取得成功的因素。

2. 鼎立建筑公司目前出现问题的原因。

案例二

某集团公司两个子公司班组长配置与生产情况比较

企业名称	A 公司	B 公司
企业概况	新建一年	新建二年
	连续生产	连续生产
	成套进口设备产	成套进口设备
	产品竞争性:剧烈	产品竞争性:剧烈
	规模:国内第二	规模:国内前三
	工艺:化工固体连续生产	工艺:化工固体连续生产
直接管理者状况	车间主任:十几年相同工作经验	车间主任:二年的工作经验、裙带关系
	班长:二年的工作经验	班长:理论培训、裙带关系
	员工:二~四个月实训	员工:理论培训
生产结果	质量稳定	质量不稳定
	产能稳定	产能不稳定
	员工积极性较高	员工漠然
	成品率:95%左右	成品率:75%~80%
	基础管理:良好	基础管理:较差

分析 B 公司生产情况较差的原因

班组作为现代企业生产现场中的最基本的作业单元,它是为了共同完成某项生产和工作而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合基础上所组成的正式工作群体。它是企业的组织基础,是企业的细胞,是企业各项工作的落脚点。因而分析现代企业班组的特点,把握班组工作性质、加强班组建设,对于提高企业效益,以及企业的全面管理工作有着十分重要的意义。

第一节 现代企业班组特点

一、班组性质及其设置

在我国工业企业的生产经营管理系统中,最基层的一级组织是生产班组。生产班组(以下简称班组)是车间或场、队(站)的组成部分,是最基层的生产单位和管理单位。它是根据市场形势变化,生产管理的需要,在进行劳动分工的基础上,把生产过程中相互协作的同工种工人、相近工种工人或不同工种工人组织在一起,来从事生产经营活动。这一基层组织是由掌管现代文化、现代技术、现代思维方式的正式群体,这一群体表现为不同年龄、不同经历、不同文化构成层次的集合体。是物质财富的直接创造者。工业企业的班组根据生产过程的构成,可以划分为生产班组、辅助生产班组、后勤服务班组等。工业企业的各类班组都相对独立地拥有和使用、支配一定数量的生产资料。

工业企业设置班组,受到市场效应延伸和辐射的制约影响,应从适应市场变化,应从有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益出发,结合工厂的实际情况,因厂制宜地设置。它通常是按工艺专业化和产品专业化两种形式建立起来的。

按工艺专业化建立班组时,班组的人员是由同一工种工人组成的。例如:油建施工队的焊工班、管工班,地震队的放线班、测量班,采油队的油气集输、注水班组等都是按照工艺原则设置的。这样设置班组,工人进行相同操作,能够互相切磋,容易掌握和提高操作技术,班组长也便于进行技术指导;能够较好地适应多品种生产;班组内成员的工作成

果可以按各自完成的定额单独评定,易于开展劳动竞赛。

按产品专业化建立班组时,班组内人员是由不同工种工人组成的。例如:钻井班、井下作业班、机修班等,就是按产品(劳务)专业化设置的。这样建立班组,便于不同工种之间的协作、配合,有利于培养工人成为多面手,班组内成员共同生产产品或完成劳务,个人劳动成果和班组共同成果相联系,能增强工人的集体观念,促使大家关心班组建设。

二、班组的地位与作用

班组是企业的细胞,是广大员工从事生产和工作的主要场所,又是员工接受日常教育、直接参加民主管理和建设社会主义精神文明的基本阵地。正如俗话说:“上边千条线,下边一根针”,企业的工作千头万绪,无论是提高人员素质,还是增加生产效益,都要经由厂部、车间(队),最终穿过班组这根“针”,由班组长去组织落实,可见班组是企业一切工作的落脚点。所以,班组当之无愧是企业的基础。从企业内部纵向上看,班组是企业分级管理体制中不可缺少的基层组织,是企业组织结构的基石,从企业内部横向上看,班组又是企业生产经营过程中不可缺少的环节。

我国工业企业发展的实践也充分说明了班组的优劣、班组工作的好坏,在很大程度上决定着企业的兴衰成败。班组在企业中占有其他各级行政管理组织所不能代替的重要地位和所发挥的重大作用。具体地讲,班组在企业中的地位和作用主要表现在以下四个方面:

(1) 班组是企业组织生产活动的基本单位和一切工作的落脚点。劳动者、劳动资料(工具、机器设备等)和劳动对象(原材料等)是生产力的三个要素。生产力三要素进行了有机的结合才真正开始了企业的生产活动。而生产力三要素主要是在班组里实现结合的。我们可以说,没有班组内生产力要素的结合,就没有企业的生产活动。班组内生产力三个要素结合的是否适当,直接关系到企业产品质量的高低、消耗的多少和经济效益的好坏。只有认真组织班组的生活动,实现班组内生产力三要素的适当结合,保证企业所有班组按质、按量、按时、低耗、安全地完成生产任务,企业全面、均衡地完成生产经营计划才有坚实的

基础和保证。

企业的其他工作,如技术工作、思想工作、劳动竞赛、劳动保护、生活福利及各项改革工作等,最终都要在班组贯彻、落实。所以,班组又是企业一切工作的落脚点。

(2) 班组是企业管理的基础。现代工业企业是社会化生产,又是共同劳动,就需要协调共同劳动,合理地组织生产,这种组织、协调就是管理。加强企业管理,对企业的生产、技术、经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,使生产力三要素得到最科学的结合,人力、物力、财力得到最充分的利用,从而不断提高经济效益,是企业一直追求的目标。要实现这个目标,必须从班组着手,加强班组管理。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成,原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供,各项规章制度、技术标准和管理标准要靠班组来贯彻,企业的各项专业管理都要最后落实到班组。所以,班组是企业管理的基础。离开班组,企业管理就成了一句空话。加强企业管理,实现企业结构优化必须从班组这个基础抓起。

(3) 班组是增强企业活力的源头。大家知道,企业活力的源泉在于企业的积极性、智慧和创造力。班组是从事劳动和创造物质财富的直接场所,是企业中最基本的工作集体。在企业中的主人翁地位首先要在班组活动中具体体现出来,他们的劳动在与自身的物质利益紧密联系起来的时候,班组每个人的主动性和创造性就能充分发挥出来,主动关心企业的生产经营,推进企业的改革。“班组搞不好,企业活不了”,只有班组这个“细胞”活了,具有强大的生命力,才能很好地开发企业活力源泉,使企业“肌体”充满勃勃生机和活力。

(4) 班组是培养优秀队伍,塑造企业文明的前沿阵地。班组既是物质文明建设的场所,又是精神文明建设的阵地。教育员工树立远大理想,加强纪律,提高科学文化水平,建设优秀队伍必须从班组抓起。班组朝夕相处,互相比较了解,最便于开展群众性的、有针对性的日常思想工作,特别是依靠班组骨干,重点做好年轻工作和促进后进的转化工作,班组是有极大优势的。科学技术的迅速发展,劳动生产力水平的不断提高,对技术素质的要求越来越高。技术素质的提高主要不

是靠脱产进行技术培训,而主要是靠班组结合生产任务,在现场进行日常的技术培训,如开展班组岗位练兵、老工人传帮带、师徒包教保学、推广新技术、新材料、新工艺活动等等。这些都是在班组这个“小天地”里进行的。

三、班组管理的内容

(一) 班组的任务

作为现代企业基础的班组,其中心任务是,以市场为导向,以提高经济效益为中心,优质、高产、低耗、安全、按时地完成车间(队)下达的生产任务,培养有理想、有道德、有文化、有纪律的高素质人才,建设精神文明。

班组必须进行物质文明建设,核心是提高经济效益。经济效益是衡量企业管理水平高低和企业素质高低的综合指标,要精心维修、爱护设备,认真执行劳动保护法规和操作规程以及安全技术、安全卫生规程,保持生产(工作)现场的整洁,做好劳动保护和环境保护工作,经常进行安全技术教育,尽量避免伤亡事故和“三废”污染问题的发生。

(二) 班组的权利

班组作为企业的基层生产经营管理组织,担负着繁重的任务,负有重要的责任,就应该有相适应的权利,有了相应的权利,才能负起责任和保证班组任务的完成,才能使班组充满活力,班组活了,就为企业活起来打下了基础。因此,按照《劳动法》《工会法》《公司法》的要求,班组应有以下一些权利:

(1) 为利于生产或工作,可以合理分配本班组员工的工作和调整本班组的劳动组织。

(2) 生产条件不齐备时,有权建议有关部门满足生产条件,修改有关技术工艺文件。

(3) 对违反操作规程和工艺规程的指令,有权拒绝;设备运转不正常,有影响产品质量、易造成设备损坏或威胁工人安全时,有权暂停使用,并要求有关部门及时处理。

(4) 对本班组工人在生产或工作中取得突出成绩时,有权进行表

扬和奖励或建议上级给予奖励;对本班组工人发生事故、违法乱纪和不遵守规章制度的,有权进行批评、处罚或建议上级给予处罚。

(5) 对在生产或工作中严重失职的各级管理人员,有权提出批评和反映情况;对上级制定的不符合实际情况的制度、规定和指令,有权建议取消或修改。

(6) 有组织本班组成员学习文化、业务、技术的权利;对本班组工人的技术业务考核、晋级等,有组织评议和建议的权利。

(7) 有承包工程项目的权利;有按照承包协议或班组经济责任制的规定分配劳动报酬的权利。

第二节 企业班组群体特征及表现形式

企业班组作为正式群体,它的构成方式具有它自身的特点。随着社会生产力的发展,社会分工越来越细,人们相互依赖性也越来越强。依赖性越强;构成的群体也越多、越复杂,群体内部相互之间的行为影响也越强烈。个体行为不仅受到动机的支配,在很大程度上受群体行为的影响。因而班组的群体行为在管理中具有重要的作用。

一、群体的概念与特征

(一) 群体的概念

群体就是人们通过一定的社会关系,结合起来进行共同活动的集体。它是建立在其成员相互依存和相互作用基础之上并有其特定的群体目标。人们在社会上为了生活、安全、社交、尊重、自我实现的需要,可以同时参加若干个群体。例如,一个员工不仅是家庭中的成员,而且也是生产班组成员,还是工会会员、共青团员等。在一个群体内的个体,不仅个人能意识到自己与群体的关系,而且也能被群体以外的人所意识到。

(二) 群体的特征

(1) 各成员在行为上有交往作用,心理、行为上相互产生影响和吸引。

(2) 各成员相互依附,在心理上彼此意识到对方的存在。

(3) 各成员在心理上有“我们同属一体”的感受。这种感受群体以外的人也同样能意识到。

群体内人数的下限最少要有两人,上限是不确定的。群体不能是偶尔遇到的一群人。例如:影剧院里的观众,大街上某一偶然事件围观的一群人,他们虽然都意识到对方存在,但是,并没有行为上的交往和影响,没有同属“一群”的感觉。

群体是相对于个体而言,它是个体之间人群的结合。

二、群体的分类和作用

(一) 群体的分类

群体的分类,有许多种。有正式群体和非正式群体;假设群体和实际群体;大群体和小群体等等。从企业管理的角度出发,应着重研究正式群体和非正式群体。这种研究有助于做好企业员工的思想工作,调动员工从事本员工作的积极性、创造性、达到发展生产的目的。

1. 正式群体

正式群体就是具有一定的目标,并由规章、制度、行为规范等规定企业中各个成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。一个正式群体必须包括以下几个系统:①有一个职能化的系统,从而人们有可能实行专业分工;②有一个有效的激励系统,从而能引导人们对群体的行动做出贡献;③有一个权力(权威)系统,从而能导致群体成员去接受管理者的决定;④有一个合理的决策系统。

2. 非正式群体

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中,由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一个企业里,在同一车间的同事之间,或者在兴趣相同的人们之间,或者因职务关系接触较多的人们之间,有各种各样的来往,从而会形成各种各样的群体,这是很自然的事。构成这样的群体,可能是同一单位的,也可能是跨单位的,可能是同级的人,也可能是不同级的人。他们凑到一起,谈的问题可能是和工作有关,也可能和工作毫无关系的其他问题。可能是在传递某些信息,

也可能是在一起打球,打牌等等。这些人的往来,不是按照正常的隶属关系进行的,这是非正式群体的重要特征。

任何正式群体中都有非正式群体的存在,二者常常是相伴而生,相促而生。例如在正式群体成立之前,往往要经过非正式群体的酝酿;而正式群体的成立,又常成为非正式群体形成的最大原因。

非正式群体和正式群体的区别在于前者没有共同的(或自觉配合的)目标,它的成员和形式是不定的,经常变动的。所以,它不可能像正式群体那样画出组织图来。但非正式群体对于正式群体成员的情绪和干劲,对于正式群体的士气和工作效率却有很大影响。这种影响可能是好的,也可能是坏的。

(二) 群体的作用

群体有两大作用:即完成组织任务与满足个体成员心理上的需要。

1. 完成组织任务

群体对组织的主要作用是完成组织赋予的任务。一个组织要有效地达到组织目标,必须分工合作,把最终目标划分成为若干个目标,分配给若干个群体去完成,这一功能主要对正式群体而言。当然,非正式群体对于组织任务的完成也能发挥一定作用,这就在于我们对非正式群体的正确引导、控制、利用。例如,利用他们的核心人物去做我们要做的思想工作,有时候可能比正式群体效果要好。利用非正式群体去传递一些信息,也能产生较好的效果。

2. 满足员工心理需要

企业的员工无论参加正式群体或非正式群体,都或多或少地得到以下心理的满足:

(1) 获得安全感。员工在群体内,可以避免孤独、寂寞、恐惧感,能够得到心理上的安全感。

(2) 满足社交的需要。员工群体内可以与其成员保持联系,进行交往活动,获得同情、友情与支持,得到精神上的鼓励。

3. 自然形成“领导”人物

非正式群体不是组织上决定成立的,自然无上级任命的领导人,但实际上每个非正式群体都有自己的“领导”。非正式群体内的“领导”是

在形成和发展的过程中自然涌现出来的,成员的拥戴程度比正式群体高,号召力强。

4. 信息沟通灵

非正式群体成员之间感情密切、交往频繁、语无不言、信息传递迅速,成员对信息的反应往往具有很大的相似性,一般信息传递办法往往是直线式。

5. 信息传递的片面性和失真性

由于感情的作用,使非正式群体内的成员看问题容易出现片面性,信息的传递由于缺乏全面调查、了解,也容易失真。

(三) 非正式群体的类型

1. 按性质分类

(1) 感情型。群体的成员在较多的社会往来中,感情相互融洽了解,相互支持,思想共鸣,以亲密的情感为基础。例如:校友,师兄弟等。

(2) 兴趣型。群体的成员由于某种兴趣爱好结合起来。例如,打球、下棋、钓鱼、钻研技术等,以共同感兴趣的问题为基础。

(3) 利益型。群体的成员由于某种共同的利害关系而结合在一起。例如:为办事方便而结合;为了对抗其他群体而结合。

2. 按成员构成分类

(1) 纵的非正式群体。在同一组织内,由不同地位的人员所组成的非正式群体,在这种群体中,下级人员对上级可能是惟命是从。

(2) 横的非正式群体。在同一组织内,不同部门地位相当的人员形成非正式群体。参加这样的非正式群体,可能为了维护本身的利益,也可能为了取长补短,搞好工作。

(3) 混合交错的非正式群体。由不同部门,不同地位,不同工作场合的人员组成,成员之间往往有共同的兴趣爱好。

(4) 亲缘型。指社会亲属关系组成的非正式群体。

3. 按效应分类

(1) 积极型。对正式群体工作能起到积极作用的为积极型。

(2) 消极型。对正式群体工作起消极作用的为消极型。

(3) 非正式组织形成的原因。形成非正式群体的原因很多,但归