

现代企业班组管理

李景元 李兆明 编著

企业管理出版社



现代企业班组管理

李景元 李兆明 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业班组管理/李景元,李兆明编著. —北京:企业管理出版社,1995. 11
ISBN 7-80001-616-1

I. 现… I. ①李… ②李… II. 企业管理:生产管理-生产小组 N. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21321 号

现代企业班组管理

李景元 李兆明编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

中国纺织印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 12.875 印张 339 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:18.00 元

ISBN7-80001-616-1/F·614

把现代化管理的触角延伸到 企业的基础层次(序)

粗读《现代企业班组管理》一书,使我萌发了为本书做序的念头。这是因为该书的主题涉及到目前企业管理中比较关键的问题,即把现代化管理的触角延伸到企业班组这个基础层次。

两位作者是在我身边成长起来的,他们是我局具有一定研究能力及基层工作经验的管理干部。李景元同志是我局最大的输油站——秦皇岛首站的原任站长。具有十几年站队长及党支部书记的工作经历,考取研究生后取得工商管理硕士学位(MBA),并被晋升为高级工程师。他结合工作实际撰写了《现代中国的灰领阶层》等十部著作,李兆明同志是秦皇岛首站现任站长,由一名普通工人成长为企业基层管理干部,并业余自学取得本科学历,获经济学学士学位。在实践中参加了《现代管理思维》及《现代企业基层建设评价的三维模型与操作》等著作的编写。《现代企业班组管理》一书的出版,说明他们对企业基层管理的研究又取得新的成果。我作为管道局的主要领导对于他们的进步感到由衷的高兴。

班组是企业的基础层次,是企业最基本的活动单位,是企业生产和工作任务的最终承担者,是各项工作的落脚点。在社会主义市场经济及建立现代企业制度的进程中,加强班组管理和班组建设,是企业深化改革,开发潜能,推行现代化管理最重要的基础工作,对于“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动的深入,对于增强企业职工素质、提高企业效益和社会效益具有重要意义。“上边千条线,班组一根针”,各层级的管理职能最终都要由班组来实现。这是由班组自身特定的任务、地位、作用所决定的。

从工作任务上讲,班组是根据企业内部劳动分工与协作的需

要或不同的产品(劳务)而划分的生产作业单元。它的工作任务主要包括:根据生产计划具体安排作业进度,保证按质、按量、按期完成生产或工作任务;合理调整生产作业组织,认真贯彻执行各项规章制度,维护劳动纪律和职业道德,保证安全生产;积极开展劳动竞赛与合理化建议活动,努力提高班组劳动生产率;全面开展班组经济核算,注意保管与合理使用班组内的设备、工具和材料等,不断降低产品与劳务成本,切实提高班组的经济效果;做好各项原始记录,及时为企业职能部门提供准确、完整的数据资料;做好思想政治工作,确保班组成员团结和谐,积极向上,努力建设标准化的班组群体。

按照班组承担的任务,可以看到班组在整个企业中具有重要地位和作用。它主要表现为:班组是企业生产的主要环节。在社会化大生产条件下,共同劳动、分工协作,必须象链条一样一环扣一环地紧密结合,而班组则是这根链条上最基本最重要的环节。班组是企业活力的源头,企业活力的源泉在于劳动者的积极性和创造力,而班组是职工从事劳动、创造财富的主要场所,只有班组的每个成员的主动性和创造性都充分发挥出来,企业才能充满生机。班组搞不好,企业也“活”不了,班组是练内功的基础,练内功,就是要抓管理、全面提高企业素质,而关键则是通过班组把定额、标准、计量、安全、设备、原始记录这些基础工作抓好,才能提高质量,降低消耗,减少成本,增加利润,这才是真正意义上的内功强化;班组是推进企业技术进步的重要载体。企业的技术改造,消化引进新技术、新工艺,需要多层次的努力,但技术进步的具体工作很多都要落实到班组,只有班组每个成员都提高了技术业务和文化素质,积极搞革新、提建议,发挥聪明才智,才能加快技术进步的节奏;班组是企业文化建设的前沿阵地。培养职工确立与企业精神相吻合的价值观念,规范职工的行为及教育职工树立远大理想,发扬社会主义的道德风尚,加强纪律,提高科学文化及技术水平,建立“四有”职工队伍,必须从班组抓起,班组文化建设搞好了,企业文化建设

才会落到实处;班组是企业实行民主管理的基层组织,企业的各项管理都是具体落实到班组的。班组实行民主管理,不仅可以使企业方针目标的分解实施和各项任务的落实成为每个职工的自觉行动,而且使企业的民主管理具有最广泛最直接的群众基础。可见班组管理的地位作用十分重要。

我们管道局的 20 多年生产管理实践,也充分说明班组管理的重要性。班组工作是最基础的工作,无论实行何种经济模式和企业制度,班组的地位及作用都不能削弱,而必须加强。管道局做为中国唯一专营长输管道勘察、设计、科研、施工和运营管理的特大型企业,成为与铁路、公路、水运、民航等运输方式并驾齐驱的新兴运输行业。在国内管理着分布在 14 个省、市、自治区的 6000 多公里输油、输气、输水管道,年运输周转量达 600 亿吨公里。而这些工作则是由近万个生产班组来完成的。通过不断改进强化班组工作及卓有成效的班组管理来实现的,没有班组工作,繁重的生产任务是难以完成的,石油管道企业在长期的管理实践中,也积累了较为丰富的班组管理经验。作者运用现代管理科学理论,提炼归纳我们班组管理中的具体做法并编入书中,这是有益的尝试,是理论与实践相结合的体现,值得肯定和提倡,无疑会对企业班组管理起到重要的指导作用。

本书在结构与内容上具有较为鲜明的特点,作者运用现代管理理论及技术方法把现代企业班组管理,分解为“班组特点、群体构成、生产作业、安全生产、劳动管理、设备维护、质量控制、文明操作、物资消耗,经济核算、管理基础、责任制度、行为凝聚、内滋激励、思想教育、文化氛围、人际关系、自身建设”的管理系列,把现代化管理的触角延伸到了企业的基础层次。既吸收了传统的班组管理著述中的“规范标准、定额计量、以岗位责任制为中心的规章制度、信息反馈、基础教育”,及“工艺操作、质量控制、设备仪表、安全环保、原始记录、台帐卡片”等管理精华,又充添了相当章节篇幅的“组织群体、以人为本、行为凝聚、强化激励、人群关系、文化建设”

等现代管理内容,形成了具有浓郁组织气氛的管理风格,值得一读。在企业管理出版社出版该书之际,我向作者取得的成果表示祝贺,希望他们谦虚谨慎,努力工作,潜心研究,取得更多的成果。

同时希望本书的出版对从事企业管理及研究人员特别是企业基层干部的工作有所帮助。

中国石油天然气管道局局长

陈吉夫

1995.10.30 于河北廊坊

内容提要

本书根据在建立现代企业制度中加强基层建设、改进基础工作,强化班组基本功训练的要求,从规范群体行为,活跃企业细胞,提高经济效益出发,运用组织行为学、管理经济学、生产管理学、现代管理学等理论,总结提炼班组管理经验,针对现代企业特点把班组生产及管理过程创造性地分解为“群体构成、生产作业、安全生产、劳动管理、设备维护、质量控制、文明操作、物资消耗、经济核算、管理基础、责任制度、行为凝聚、思想教育、文化氛围、人际关系、自身建设”环节。本书形式活泼、内容实用,具有一线实践性及可操作性。可做班组长培训教材及各层级管理干部使用,也可供高校管理及相关专业师生参考。

目 录

第一章 现代企业班组	(1)
第一节 现代班组特点	(1)
第二节 班组管理内容	(5)
第三节 加强班组管理	(9)
第二章 班组群体构成	(15)
第一节 群体作用概述	(15)
第二节 班组群体形式	(23)
第三节 班组群体管理	(24)
第三章 班组生产作业	(34)
第一节 班组生产概述	(34)
第二节 班组作业计划	(44)
第三节 生产作业实施	(53)
第四章 班组安全生产	(57)
第一节 安全生产概述	(57)
第二节 安全生产制度	(62)
第三节 班组安全措施	(67)
第五章 班组劳动管理	(71)
第一节 劳动管理概述	(71)
第二节 班组劳动效率	(91)
第三节 劳动管理操作	(94)
第六章 班组设备维护	(117)
第一节 设备维护概述	(117)
第二节 设备维护内容	(121)

第三节 强化设备管理.....	(129)
第七章 班组质量控制	(136)
第一节 质量控制概述.....	(136)
第二节 全面质量管理.....	(144)
第三节 质量管理统计.....	(157)
第八章 班组文明操作	(178)
第一节 文明操作概述.....	(178)
第二节 文明操作内容.....	(180)
第三节 文明操作措施.....	(188)
第九章 班组物资消耗	(204)
第一节 物资消耗概述.....	(204)
第二节 材料消耗管理.....	(207)
第三节 能源消耗管理.....	(209)
第十章 班组经济核算	(212)
第一节 班组核算概述.....	(212)
第二节 班组核算内容.....	(215)
第三节 规范核算制度.....	(223)
第十一章 班组管理基础	(228)
第一节 管理基础概述.....	(228)
第二节 标准计量规范.....	(233)
第三节 建立规章制度.....	(250)
第十二章 班组责任制度	(261)
第一节 责任制度概述.....	(261)
第二节 责任制度建立.....	(269)
第三节 责任制度落实.....	(273)
第十三章 班组行为凝聚	(281)
第一节 行为凝聚概述.....	(281)
第二节 行为凝聚障碍.....	(284)

第三节 行为凝聚强化·····	(292)
第十四章 班组内滋激励 ·····	(299)
第一节 内滋激励概述·····	(299)
第二节 内滋激励动因·····	(309)
第三节 激励理论应用·····	(319)
第十五章 班组思想教育 ·····	(325)
第一节 思想教育概述·····	(325)
第二节 思想教育内容·····	(327)
第三节 加强思想工作·····	(332)
第十六章 班组文化氛围 ·····	(342)
第一节 企业文化概述·····	(342)
第二节 企业文化范例·····	(349)
第三节 培育文化氛围·····	(355)
第十七章 班组人际关系 ·····	(360)
第一节 人际关系概述·····	(360)
第二节 人际因素分析·····	(364)
第三节 人际关系优化·····	(375)
第十八章 班组自身建设 ·····	(382)
第一节 自身建设概述·····	(382)
第二节 自身建设途径·····	(386)
第三节 完善民主管理·····	(393)

第一章 现代企业班组

班组做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，对于外抓市场、内抓现场，提高效益，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，是最基层的生产行政单位和管理单位。它是根据市场形势变化生产行政管理需要，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握现代文化、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、有的机修班等，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的共同成果相联系，能增强工人的集体观念，促使大家关心班组生产。

班组人数的多少，主要取决于生产任务量、生产技术特点、自动化程度、班组内分工与协作的具体情况和班组长的管理能力等因素。人数过多，规模过大，不便于生产管理和领导。人员过少，规模过小，容易把生产技术上有直接联系的工人分开，不能充分发挥劳动协作的作用，同时增加了班组数量，扩大了车间或队（站）的管理幅度，使车间或队（站）的管理工作变得复杂。因此，班组的规模应结合实际情况，适当编排，争取恰到好处。

二、班组的地位与作用

班组是企业的细胞，是广大职工从事生产和工作的主要场所，又是职工接受日常教育、直接参加民主管理和建设社会主义精神文明的基本阵地。正如俗语所说：“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它各级管理行政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产活动，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。

企业的其它工作，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。现代社会主义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，经济体制改革的中心环节是增强企业活力，而企业活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。班组是职工从事劳动和创造物质财富的直接场所，是企业中最基本的劳动集体。职工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“四有”职工队伍，建设社会主义精神文明的前沿阵地。精神文明建设是社会主义建设的重要特征。班组既是物质文明建设的场所，又是精神文明建设的阵地。教育职工树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，加强纪律，提高科学文化水平，建立“四有”职工队伍，培养造就“四化”建设人才，必须从班组抓起。班组职工朝夕相处，互相比拟了解，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，重点作好青工工作和促进后进职工的转化工作，班组是有极大优势的。配合企业和车间（队）的系统思想教育，开展各种读书活动，组织职工学政治、学理论、学政策、学法律、学历史、学文学，搞好谈心家访、互助互济活动等，是班组搞群众自我教育，提高职工队伍政治素质，建设精神文明的好形式。班组还是提高职工技术素质的练兵场和大课堂。科学技术的迅速发展，劳动生产

力水平的不断提高，对职工技术素质的要求越来越高。职工技术素质的提高主要的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。

第二节 班组管理内容

一、班组的任务

我国社会主义市场经济过程及经济体制改革在不断深入发展，现代企业制度在改组改制改造中逐步建立。经济体制改革，是要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者，要求企业管理必须由生产型转变为经营开拓型。随着科学技术的发展经营管理体制的逐步完善，对外经济技术联系不断扩大，给所有企业带来了竞争的机会，也使企业面临着优胜劣汰的严峻考验。同时，精神文明建设对物质文明建设的保证作用也越来越明显。企业只有尽快地实现“转轨变型”，改善经营管理，加快技术进步，提高产品质量，降低物质消耗，改善服务态度，增加经济效益，并狠抓社会主义精神文明的建设，才能适应新形势的要求。班组作为企业最基层的生产和管理组织，企业为适应新形势要求所作的一切工作都要落实到班组，通过班组的活动去实现。所以，班组也必须适应新形势的要求，明确并围绕班组的中心任务作高质量的工作，进行较高水平的管理。那么，班组的中心任务是什么呢？作为工业企业基础的班组，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、有纪律的社会主义建设人才，建设精神文明。

班组的中心任务包含了两层意思：第一层意思是讲班组必须

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，它的具体含义是以尽量少的人力、物力、财力消耗和占用，生产出尽可能多的符合社会需要的产品。第二层意思是说班组必须成为精神文明建设的阵地，搞好社会主义精神文明建设。

二、班组的职责

围绕班组的中心任务，班组具体应该作好以下工作，或者说应该履行以下职责：

1. 按车间下达的生产任务或承包任务，有效地组织生产经营活动，保证按质、按量、按期、全面而均衡地完成班组作业计划。要防止只讲完成利润指标，不讲其它指标；只讲产量，不讲质量；只讲质量，不讲消耗；只讲生产，不讲均衡等现象出现。

2. 加强班组的各项管理，建立健全以岗位经济责任制为核心的班组管理制度，不断提高班组科学管理和民主管理的水平。

加强班组的各项管理首先要从整顿和加强班组管理的基础工作入手，及时、准确、完整地填写各种原始记录、统计台帐，为企业提供高质量的数据和资料。要全面开展班组经济核算，坚持设备的维护保养，积极学习全面质量管理知识，建立质量管理小组，保证和提高产品质量，降低各种物资消耗，努力提高班组生产的经济效益。

加强班组各项管理，不断提高班组科学管理水平和民主管理水平，要依靠各项班组管理制度作保证。因此，班组应把建立健全责、权、利相结合的岗位经济责任制和其它班组管理制度作为一项重要职责。

3. 改善劳动组织，合理调配劳动力，开展劳动竞赛，保证安全文明生产，不断提高劳动生产率。

班组作为基层生产行政管理组织，为了提高劳动生产率，要科学地进行劳动管理，适时地调整劳动组织，例如，调整、增减班内作业组，调整、增减岗位，调整工作地等；要在包保指标的