

现代企业班组管理

华北石油企业管理协会



北京出版社

序 言

班组是企业管理各项工作的出发点和落脚点，因此班组建设的优劣，直接影响企业整体素质的提高。

当前，我国经济体制改革已向纵深发展，在某种意义上管理是改革的造血机能，因此，国家把“抓管理，上等级”作为提高企业素质的一项战略任务。抓管理必须从基础工作、基层建设抓起，而班组正是基层的基础，是培养训练职工队伍，建设企业精神文明和物质文明的基本阵地，抓好班组建设对提高企业素质具有重要意义。

《现代企业班组管理》一书，是编者多年来实践经验积累之精华。本书运用现代化管理的观点及“以人为中心”的管理思想，通俗、精辟地介绍了班组建设的方法及班组现代化管理方法的运用，同时对班组长的领导艺术、素质与修养方面的要求提出了自己的看法。实例生动具有说服力。内容丰富，深入浅出，有助于每个管理者。在目前本类书刊不太多的情况下，本书的出版是值得庆贺的一件事。

愿本书在强化企业班组建设，推广现代化管理方面能当好参谋，为企业向管理要效益，努力挖掘内部潜力，在激烈的市场竞争中求生存，求发展，获得好的经济效益和社会效益提供一点有益的探索和帮助，为推动企业管理水平的提高贡献一份力量。

曹孟强

1990年2月

前 言

班组建设要体现时代特点，适应企业改革的要求。改革的新形势，对企业提出了严格的要求。随着改革的深入，企业生产不断发展提高，其责任将进一步加重，企业最基层组织即班组都面临着改革的严峻考验。

企业是国民经济的细胞，班组是企业的细胞，企业的兴衰、成败，不仅经营者有责，班组同样有责。企业能否在优胜劣汰的激烈竞争中生存和发展，不仅取决于经营者的素质，而且取决于班组以及全体职工素质的提高。因此，从根本上讲，加强班组建设正是改革的新形势所提出的要求。

要使班组建设适应新形势的要求，就必须积极探索班组建设的新路子。企业要转轨变型，班组建设同样需同步转轨变型。班组这种转轨变型从一定意义上讲，就是优良传统和新鲜经验的结合。班组从“单纯生产型”、“体力劳动型”变成“生产、管理结合型”和“智力、体力结合型”，现在是有条件的，也是应该这样做的。对班组的要求，不只是组织好生产劳动，而且要懂技术、会操作、会管理、会核算，会运用现代化管理方法和手段。文稿就是基于班组这种改革形势的发展愿望出发而编写的。

文稿除安排班组建设、班组长素质修养、领导艺术、管理小经验等章节，其着重点是有选择的介绍具有中国特色的现代管理方法和对班组有参考价值的现代化管理方法，为扩大班组长知识领域，还适当的以问答形式编入有关班组管理知识。尽管如此，其内容还不足以包括班组管理的全部，只从

主要方面，为班组长提供了管理知识的自学、运用的参考。

加强班组建设，为企业的各项管理工作打下坚实的基础，是企业在新形势下得以生存和发展的关键所在。所以，主动、及时的为班组提供现代班组管理知识乃是当务之急，也是非常必要的。

班组管理要求越来越严格，内容越来越复杂，方法越来越科学，其思想性、理论性、政策性、技术性都很强。本文稿编写时间仓促，对一些问题理解不深，以及理论和实践水平所限，无论是内容上还是文字上难免有不少缺点和错误，体例或有不合，取舍或有不妥，论析或有不当，引用或有不确，敬希读者批评指正。

王 涛

1990年2月

目 录

第一部分 班组建设	(1)
班组及其设置	(1)
组织领导	(2)
班组长应具备条件	(3)
班组长的权限	(3)
班组长的责任	(4)
班组应有的义务	(5)
班组的性质和任务	(5)
班组管理	(6)
班组的地位和作用	(10)
新时期班组建设的基本任务	(10)
开展班组升级竞赛	(11)
班组长管	(12)
班组建设的内容	(15)
班组安全建设	(16)
班组长的修养	(19)
思想政治工作现代化管理	(21)
班组日常思想政治工作	(24)
思想政治工作的方针	(24)
思想政治工作的原则	(25)
思想政治工作的作用	(25)

思想政治工作方式方法.....	(27)
检查思想政治工作的效果.....	(31)
班组长应当具备的素质.....	(31)
班组长在班组建设中的作用.....	(33)
职业道德规范.....	(36)
班组长工作标准编写准则.....	(43)
如何选配好班组长.....	(47)

第二部分 班组长的素质修养(50)

为了理想的明天.....	(50)
班组精神·意识·文化.....	(53)
班组长“思想位置”与主人翁地位.....	(57)
重视和加强班组思想政治工作.....	(61)
要有“服从意识”.....	(63)
自我咨询与自我约束.....	(66)
克服心理缺陷适应新环境.....	(69)
心理失调与情绪调节.....	(72)
社交·沟通·冲突.....	(76)
业余时间与成才.....	(84)
班组长自信心至关重要.....	(86)
需要·激励·目标.....	(88)
现代企业管理人员的任务和条件.....	(91)

第三部分 班组管理方法.....(93)

十干程序制订法.....	(93)
管理者能力效果评价法.....	(96)
责、权、利统一基本准则.....	(99)

经济责任制.....	(103)
创新挖潜工作法.....	(109)
如何调动职工积极性.....	(112)
岗位责任制管理方法.....	(120)
透明工效管理法.....	(125)
班组八步循环管理法.....	(126)
班组合理性“松管理”.....	(127)
班组“中策管理法”.....	(129)
定置管理.....	(132)
现场管理“优化十一法”.....	(135)
规范化工作法.....	(138)
提倡“信任型”的企业管理方式.....	(140)
隐形思想工作法.....	(143)
满负荷工作法简介.....	(146)
无声作业优效工作法.....	(150)
班组“三四四”安全工作法.....	(151)
“季检讨制度”.....	(152)
“一个流”生产方式的设备管理.....	(154)
奖金分配层次系数考评法.....	(159)
目标管理.....	(168)
班组经济核算.....	(166)
爱抚管理.....	(175)
无缺点管理法.....	(177)
安全心理学措施.....	(179)
环境心理学与安全.....	(183)
全面质量管理.....	(184)

价值工程.....	(224)
成组技术.....	(231)
A B C管理法.....	(235)
全员参加的生产 维修 (TPM)	(241)
第四部分 班组长领导艺术	(252)
领导工作方法.....	(252)
怎样当好现代企业里的班组长.....	(273)
管理者的成功之路.....	(277)
班组管理风格.....	(280)
“知人”方法.....	(281)
提倡班组之魂.....	(283)
班组“共性心理”	(285)
情感的作用.....	(287)
表扬十法.....	(290)
几种最佳批评方式和场合.....	(291)
班组人际之间应具有的新气氛.....	(294)
喜用他谋和喜人之成.....	(296)
增强协调能力.....	(298)
班组人才成长的正确道路.....	(301)
理解的应用.....	(304)
用行为科学管理班组.....	(307)
第五部分 班组管理小经验	(311)
班组思想政治工作十法.....	(311)
坚持疏导方针的十条办法.....	(312)
解决思想问题注意“十要”法.....	(313)

思想政治工作“十是”法	(313)
疏通思想因情而异“十在十不”法	(314)
班组激励十法	(314)
班组长要做到“十个知道和想到”	(315)
班组长的“十要”“十不要”	(316)
改革中班组长工作的转变	(317)
哪种班组长工人不欢迎	(317)
班组长“十要诀”	(318)
班组长“十忌”	(319)
班组长工作“九忌”	(319)
班组长说服别人的几种方法	(320)
班组十五“盼”	(320)
班组长工作的技巧	(321)
班组长“十三制”	(322)
班组长获得尊重的十大要素	(323)
班组长应提倡“五德”	(323)
班组长“三看五必访”	(324)
班组长工作语丝	(324)
我国管理思想的十大转变	(326)
有中国特色的企业管理十个方面	(326)
企业竞争的要素	(327)
事业成败在于人品的优劣	(328)
班组管理失败的原因	(329)
管理失败的企业有哪些原因	(330)
民主管理参政议政“十法”	(330)
“创造型”人才的个性特征	(331)

领导决策十忌.....	(332)
企业管理者应树立的八种用才观.....	(333)
企业降低成本的十二条途径.....	(333)
优化劳动组合要防止十种倾向.....	(334)
提高成员士气的方法.....	(335)
“五严”管理.....	(337)
怎样待人接物.....	(338)
以“防”为首.....	(339)
生产与分配的“相关效应”.....	(340)
把班组家庭化和娱乐化.....	(342)
科学管理班组的方法.....	(343)
班组管理要重“法治”.....	(344)
建立班组档案好.....	(345)
班组建设保证体系六内容.....	(346)
切莫冷落“五分钟热度”.....	(346)
班组学习方法.....	(347)
工会小组的地位和作用举足轻重.....	(348)
如何开好班组成员会.....	(349)
嗡嗡小组.....	(350)
国外企业的工作丰富化.....	(350)
班组长要善于上呈下达.....	(351)
怎样写班组经验总结.....	(353)
学习大庆经验 发扬大庆精神.....	(355)
大庆思想政治工作传统要点.....	(363)
国外管理经验简介.....	(365)

第六部分 班组管理问答	(376)
(1) 什么是企业管理?	(376)
(2) 社会主义企业管理有哪些内容?	(376)
(3) 企业管理的具体职能是什么?	(379)
(4) 什么叫企业素质? 它包括哪些构成因素?	(379)
(5) 衡量企业素质的主要标志有哪些?	(380)
(6) 什么叫经济效益?	(380)
(7) 为什么说提高经济效益是企业管理的中心课题?	(380)
(8) 各项管理基础工作之间的内在关系怎样表述?	(381)
(9) 管理基础工作有何特点?	(381)
(10) 什么叫标准? 企业中标准内容有哪些?	(382)
(11) 什么叫标准化?	(383)
(12) 为什么要加强企业标准化工作?	(383)
(13) 企业工作标准应包括哪些内容?	(384)
(14) 什么是定额工作?	(384)
(15) 定额的种类有哪些?	(385)
(16) 定额工作在企业管理中有什么作用?	(385)
(17) 企业制订定额一般有几种方法?	(386)
(18) 什么叫计量学? 它包含哪些内容?	(387)
(19) 计量工作在企业管理中有什么作用?	(387)
(20) 什么叫信息?	(388)
(21) 信息在企业管理中有什么作用?	(388)
(22) 企业管理信息如何分类?	(390)

- (23) 什么叫企业规章制度? 它包括哪几类? …(390)
- (24) 什么叫基础教育? 为什么加强基础教育工作? ……(391)
- (25) 班组生产管理有哪些内容? ……(392)
- (26) 班组生产管理有哪些要求? ……(393)
- (27) 编制班组生产作业计划的原则是什么? …(393)
- (28) 编制班组生产作业计划的目的是什么? …(394)
- (29) 班组生产管理的任务是什么? ……(394)
- (30) 编制班组生产作业计划应利用哪些资料? ……(394)
- (31) 怎样达到合理组织生产过程的要求? ……(395)
- (32) 班组生产能力怎样进行计算? ……(397)
- (33) 完成生产所需工时、台时及生产面积怎样计算? ……(398)
- (34) 生产能力与生产任务如何平衡? ……(399)
- (35) 编制班组生产作业计划有哪些方法? ……(399)
- (36) 生产调度有哪些工作内容? ……(401)
- (37) 调度工作有哪些主要特点? ……(402)
- (38) 劳动定额有什么作用? ……(403)
- (39) 劳动定额有几种基本形式? ……(404)
- (40) 对劳动定额制定有何要求? ……(404)
- (41) 劳动定额有哪些制定方法? ……(405)
- (42) 班组岗位定员有什么要求? ……(405)
- (43) 严格班组劳动纪律有什么意义? ……(406)
- (44) 班组劳动定员有哪些方法? ……(407)
- (45) 怎样提高班组工时利用率? ……(411)

- (46) 加强班组劳动纪律管理包括哪些内容? …(411)
- (47) 怎样按工种合理配备工人? ……………(412)
- (48) 什么叫劳动保护? 班组劳动保护任务
有哪些? ……………(412)
- (49) 班组在劳动保护方面主要应作哪些工
作? ……………(412)
- (50) 安全生产工作主要特点是什么? ……………(413)
- (51) 常见易燃易爆物质的闪点和爆炸极限
是怎样规定的? ……………(413)
- (52) 生产劳动过程中有哪些不安全因素?
消除事故或不安全因素的主要措施有
哪些? ……………(413)
- (53) 交接班的主要方法是什么? ……………(416)
- (54) 怎样组成生产过程的? ……………(416)
- (55) 组织日常班组生产需达到哪些要求? ……(417)
- (56) 企业如何保证班组工作的健康发展? ……(418)
- (57) 在班组建设中, 企业行政领导抓哪些
工作? ……………(418)
- (58) 业务科室如何抓班组建设? …… ……(419)
- (59) 车间应如何抓班组建设工作? ……………(419)
- (60) 企业工会在班组建设中应抓好哪些工
作? ……………(419)
- (61) 产品缺陷是怎样区分的? ……………(419)
- (62) 怎样当好班组长? ……………(420)
- (63) 班组开展技术革新与合理化建议的程
序是什么? ……………(421)

- (64) 班组怎样组织开展技术革新与合理化
建议活动?(422)
- (65) 班组开展技术革新与合理化建议重点
和内容是什么?(424)
- (66) 什么叫班组?(425)
- (67) 产品质量检验的正确方法是什么?(425)
- (68) 何谓班组长?(425)
- (69) 如何进行三检制?(427)
- (70) 强化班组管理有什么意义?(427)
- (71) 班组管理的特点是什么?(429)
- (72) 加强班组管理有哪些途径?(429)
- (73) 三自检验制有何作用?(429)
- (74) 如何正确处理操作者和检验员的关系? ... (430)
- (75) 如何考核检验员检验准确性?(430)
- (76) 新时期班组思想政治工作有哪些特点
和要求?(431)
- (77) 班组思想政治工作的意义是什么?(432)
- (78) 班组思想政治工作的作用是什么?(432)
- (79) 班组思想政治工作有什么特点?(433)
- (80) 班组思想政治工作有什么要求?(433)
- (81) 班组思想政治工作有哪些方法?(434)
- (82) 班组长的威信取决于什么?(436)
- (83) 如何做到文明生产?(437)
- (84) 什么是班组“五小”活动?(438)
- (85) 设备管理在生产过程中有什么作用?(438)
- (86) 班组设备管理有哪些要求?(439)

- (87) 设备在使用过程的管理内容有哪些?(440)
- (88) 设备安装后如何进行验收?(441)
- (89) 设备安装的共性原则是什么?(442)
- (90) 设备日常保养有哪些内容?(443)
- (91) 怎样进行设备润滑管理?(444)
- (92) 保养后的设备应达到什么水平?(445)
- (93) 设备故障有什么规律?(445)
- (94) 设备事故怎样分类的?(446)
- (95) 设备事故怎样进行处理?(447)
- (96) 设备事故损失应怎样计算?(448)
- (97) 设备管理中的常用术语及计算公式是
什么?(448)
- (98) 现场质量管理的目标和任务, 以及它
们的基本要求?(449)
- (99) 班组质量管理小组活动内容有哪些?(450)
- (100) 我国“质量月”活动从哪年开始? 每
年在哪个月开展“质量月”活动?(450)
- (101) 全面质量管理的四大支柱是什么?(450)
- (102) 什么是“三工序”活动?(451)
- (103) 什么是管理的基础工作?(451)
- (104) 新时期班组管理的基本任务是什么?(451)
- (105) 班组怎样加强现场的质量控制?(451)
- (106) 全面质量管理的基本观点有哪些?(451)
- (107) 产品质量波动的原因是什么?(452)
- (108) 全面质量管理的基本方法是什么?(452)
- (109) 生产工人在现场质量管理中的主要职

责是什么?	(453)
(110)生产班组长在现场质量管理中的主要	
职责是什么?	(454)
(111)什么是“三按”生产? 什么是“三分	
析”活动?	(454)
(112)什么是“三自”“一控”?	(454)
(113)质量管理小组如何选择活动课题?	(455)
(114)优质产品应具备哪些条件?	(455)
(115)质量管理小组活动的指导思想是什么? ...	(456)
(116)为什么说搞质量管理要从原始记录抓	
起?	(457)
(117)全面质量管理、质量检验、统计质量	
控制三者有什么区别?	(457)
(118)基层生产管理主要内容是什么?	(457)
第七部分 附录.....	(460)
附录A——中华人民共和国法定计量单位.....	(460)
附录B——常用计量单位及换算.....	(477)
附录C——质量成本分析计算公式.....	(485)
附录D——管理基础工作标准.....	(485)

第一部分

班组建设

班组及其设置

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）是车间或者队（站）的组成部分，是最基层的生产行政单位和管理单位。它是根据生产行政管理的需要，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。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材料。

工业企业设置班组，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