

工业企业班组长培训教材

企业班组管理

刘方惠 刘复生 主编

冶金工业出版社

《企业班组管理》编委会

主 任	鲍言富		
副 主 任	宿国玺	刘方惠	
编 委	刘复生	刘金鸿	郑 莉
	王秋玲	王朝印	崔永民
主 编	宿国玺	刘方惠	刘复生
编写人员	(按书稿顺序)		
	崔锡玉	韩进臣	王秋玲
	崔永民	王朝印	王银忠
	张淑信	杨洪安	孔繁恒
	胡玉峰	王崇礼	吴企良
	季之治	王树声	

序

孙光远

班组是企业的基础,是最基本的生产单位。班组长是生产活动的直接组织者和管理者,他们的业务和管理水平的高低,直接影响到企业生产经营活动。可以说,班组长的素质高低是企业整体管理素质高低的标志。

“七五”期间,适应企业“抓管理、上等级”的需要,我们曾对全省班组长普遍进行了一次培训,对提高整个企业素质起了较大作用。实践证明,抓好企业班组长的培训工作,是提高企业素质的根本措施之一。提高企业的管理素质,对于企业的发展,对于提高经济效益乃至整个国民经济的稳定增长都是至关重要的。近年来,随着企业改革的深化,生产技术的进步;管理水平的提高,都对生产班组长的素质提出了更高的要求。为此,决定对现任生产班组长普遍进行一次管理知识的培训,这既是我省当前企业提高生产经营管理水平的需要,也是培养造就一支适应市场经济需要的高素质职工队伍,增强企业市场竞争能力的重要措施,具有十分重要的意义。

为了搞好这次全省生产班组长管理知识培训,省经委与省取教办组织编写了《企业班组管理》这本教材,作为全省工

业企业培训的统一教材。这本教材总结过去的经验,坚持了按需施教,学以致用,注重能力培养的原则,突出了为班组生产“优质、高效、低耗、安全”服务的目的,是一本针对性、实用性强的教材。希望各地充分运用好这本教材,搞好全省企业生产班组长的培训。

相信通过对全省生产班组长普遍进行一次管理知识的培训,必将促进我省企业生产经营管理水平的提高,推动我省改革开放和建设事业更快更好地发展。

1994年5月

目 录

第一章 概述.....	(1)
第一节 班组与班组长.....	(1)
一、班组的设置.....	(1)
二、班组在企业中的地位和作用.....	(2)
三、班组长的任职条件和基本功.....	(4)
四、班组长的基本职责和权力.....	(6)
五、班组长的工作方法和工作程序.....	(7)
第二节 班组管理基础知识	(10)
一、班组思想政治工作与民主管理	(10)
二、计划管理	(15)
三、生产管理和工艺管理	(20)
四、全面质量管理	(23)
五、设备管理和工具管理	(26)
六、劳动管理	(33)
七、安全生产	(38)
第二章 班组思想政治工作	(45)
第一节 班组思想政治工作的地位和作用	(45)
一、班组思想政治工作是企业思想政治工作的前沿阵地 ...	(46)
二、班组思想政治工作是班组完成各项任务的保证	(48)
第二节 班组思想政治工作的基本内容及对班组长的	

素质要求	(50)
一、班组思想政治工作的基本内容	(50)
二、对班组长能力素质的要求	(56)
第三节 班组思想政治工作的原则和方法	(58)
一、班组思想政治工作的原则	(58)
二、班组思想政治工作方法	(63)
第三章 班组生产管理与改进	(69)
第一节 生产过程组织和生产方式	(69)
一、生产过程组织	(70)
二、生产类型及生产组织专业化形式	(74)
三、产品在工序间的移动方式	(76)
四、流水生产组织和成组技术	(78)
第二节 生产作业计划和作业分配	(81)
一、生产能力	(82)
二、期量标准	(86)
三、作业计划与作业分配	(89)
第三节 班组生产管理工作	(95)
一、班组管理与生产管理的关系	(95)
二、班组生产管理的基础工作	(95)
三、班组的日程作业管理	(97)
四、班组的在制品管理	(102)
五、班组的现场管理	(106)
第四节 提高生产效率与班组生产管理改进	(110)
一、生产活动中常见的弊病	(111)
二、改善生产管理的探讨	(113)
三、班组管理自我诊断	(115)
第四章 班组质量管理与改进	(122)
第一节 产品与质量	(122)

一、提高产品质量的意义.....	(122)
二、质量的概念.....	(125)
三、正确处理质量与效率、数量、成本、效益的关系	(129)
第二节 工序质量控制	(130)
一、对人的管理.....	(131)
二、对设备的管理.....	(136)
三、对材料的管理.....	(139)
四、作业方法.....	(140)
五、作业环境的管理.....	(141)
六、检查与测量.....	(141)
七、班组长在工序质量控制中的任务.....	(142)
第三节 现场质量改进	(142)
一、现场质量改进的基本概念.....	(142)
二、现场质量管理常用统计方法.....	(143)
三、现场质量改进的方法步骤.....	(166)
第四节 班组质量管理活动	(169)
一、质量管理的概念.....	(169)
二、班组质量管理的基本任务.....	(171)
三、班组质量管理的具体内容和要求(班组质量职责).....	(172)
四、质量管理小组.....	(174)
五、班组长在班组质量管理活动中的作用	(176)
第五章 成本管理与降低成本.....	(178)
第一节 制造成本的构成.....	(178)
一、成本的构成.....	(178)
二、班组制造成本剖析.....	(180)
第二节 成本管理	(182)
一、成本管理的概念.....	(182)
二、成本责任和成本意识.....	(183)

三、成本管理的准则.....	(184)
四、成本计算.....	(185)
五、成本分析.....	(190)
六、成本管理与其他各项管理之间的关系.....	(193)
七、中日企业成本管理比较.....	(195)
第三节 班组降低成本活动	(196)
一、价值分析.....	(196)
二、改善技术.....	(197)
三、现场综合管理中如何开展降低成本的活动.....	(210)

第一章 概 述

班组是企业的基层组织,是企业的细胞。搞好班组建设,加强班组管理,是建立和完善现代企业制度的基础。对于增强企业活力,促进民主管理,确保企业生产经营活动顺利进行,提高经济效益,使企业在激烈的市场竞争中得以生存与发展,具有十分重要的意义。

第一节 班组与班组长

一、班组的设置

现代工业企业是建立在科学技术和手段现代化基础上进行生产经营活动的经济组织。其目的是向社会提供社会所需要的商品和服务,并获取利润,以维持企业本身的生命力,使企业得以继续存在和发展。为实现这一目的,企业必须建立分工合理,职责分明,紧密协作和运转灵活高效的组织体系。班组就是这一体系中最基层的一级组织。它是根据企业内部分工协作以及管理的需要,把生产(工作)过程中相互关联的人员组织在一起从事生产经营活动的一种基本生产(工作)单位。

虽然企业的种类繁多,大小不等,组织的层次和部门多少

也存在很大差异。但一般可分为直接承担产品加工制造任务的生产部门和为保证产品加工制造顺利进行的辅助部门和后勤服务部门。因此,企业的班组又分为生产班组和非生产班组两种类型。

生产班组通常是按生产工艺专业化或产品专业化建立的。按照生产工艺专业化设置的班组,其成员由同一工种组成,使用同类型的生产设备,对物料进行相同工艺的加工,完成产品加工过程中特定加工工序;按照生产对象专业化设置的班组,是根据加工产品的品种或生产流水线的需要,集中不同工种的工人,使用多种工艺设备,对物料进行各个工序的加工,生产合格的产品、半成品或零部件。大中型企业中的生产班组一般都是按生产工艺专业化设置的,小型企业则多数是按生产对象专业化设置的。

非生产班组,或称辅助班组,它不直接承担产品生产加工任务,通常是按其工作性质和职能的相似程度设置的。

班组的设置,应结合工厂实际情况,从有利于生产,有利于管理,有利于提高劳动生产效率和企业经济效益出发,根据生产(工作)任务量、生产技术特点、分工协作关系等具体情况和需要来确定班组的多少和大小。

二、班组在企业中的地位和作用

目前,我国工业企业的生产行政指挥系统一般分为厂部、车间、班组三级。大型企业也有分为厂部、车间(分厂)、工段、班组四级的,小型企业有的只设厂部和班组两级。但无论怎样分级,班组作为企业最基层的一级组织是不可少的。因为它不仅是企业从事生产活动的基本单位,也是工人进行日常管理、

学习等活动的主要场所,在企业中具有重要地位和作用。

(一)班组是企业生产经营活动的基本环节

企业的各项计划指标,特别是生产计划,从厂部分解下达给车间,车间再分解下达给班组,班组再分配到每个职工,并组织、监督他们保质保量地完成。班组是整个企业生产经营活动中最基本的环节,它直接影响着企业能否优质、高产、安全、低耗,影响着企业经济效益的高低。

(二)班组是企业管理工作的基础

企业的各项管理工作,如各项计划指标、技术标准、工艺规程、安全操作规程、设备与工具管理,以及规章制度都要通过班组进行贯彻执行,才能成为每个职工的自觉行动,作为企业经营管理工作重要依据的原始凭证,大部分也是从班组的日常生产(工作)过程中产生。因此说班组是企业管理工作的基础。

(三)班组是企业全面推行经济责任制的基本单位

企业推行以“三定五包”(定人员、定任务、定奖金,包产量、包质量、包消耗、包安全文明生产、包设备保养)为主要内容的经济责任制,一般都是以班组为基本考核单位。因为班组在生产过程中,直接发生原材料、辅助材料、动力和工时的消耗,以及机具磨损等,生产成品或半成品,是企业“投入产出”的基本单位。只有搞好班组的经济核算,提高职工的成本意识,注意精打细算,提高质量,降低消耗,才能有效地保证车间以及企业所承担的经济责任制的全面实现。

(四)班组是企业培养生产技术队伍的基地

班组不仅是一个生产组织,也是企业开展劳动竞赛、技术比武、岗位练兵以及比、学、赶、帮、超活动的基地。一个班组成

员之间,往往存在着师徒关系,师兄弟关系,便于组织技术(业务)学习,进行传、帮、带,提高技术水平,使班组成员成为技术(业务)过硬,文明素质较高的新型工人。

(五)班组是企业精神文明建设的前哨

班组处于生产(工作)第一线,是企业实行民主管理,开展思想政治工作的前沿阵地。班组成员朝夕相处,相互了解,对于班组的民主管理,能开诚布公地讨论、自觉自愿地参与;对职工中产生的各种思想问题,能及时有效地进行谈心教育,帮助解决。从而不断提高职工的思想认识,政治觉悟,增强主人翁责任感。许多先进班组的实践证明,班组不仅能够生产出合格的产品,还能造就工人阶级优秀队伍,促进企业的精神文明建设。

三、班组长任职条件和基本功

班组长是企业管理层次中最基层的岗位,他处于车间主任(工段长)和工人之间,是连接广大工人和干部之间的桥梁和纽带,是企业的“兵头将尾”,起着承上启下的作用。班组长首先是生产者,但又不同于专业管理人员,具有生产者和管理者双重身份,是劳动管理型人员。

(一)班组长任职条件

班组长应具有较高的政治素质和技术水平。特别是市场经济的迅速发展,产品、企业、人才之间的竞争日趋激烈,对班组长的素质要求越来越高。根据《国营工业企业班组工作三十条》规定,班组长最基本的任职条件是:

1. 坚持原则,敢于负责,作风正派,办事公道。
2. 会管理,能带领群众完成本班组的各项生产(工作)任

务。

3. 熟悉生产,懂业务,技术精。

4. 善于搞好团结,关心同志。

5. 有初中以上文化程度。

(二)班组长的基本功

要想统率好一个班组,使之成为先进生产(工作)班组,作为班组长还应该具备以下基本功:

1. 有熟练的实际操作技术水平和独立处理解决班组生产(工作)中关键技术问题的能力。

2. 有一定的组织指挥能力。既能严字当头,敢于管理,又能实事求是,善于管理,还能掌握运用现代管理的基本方法,充分发挥班组的一切有利条件,调动一切积极因素来完成班组的各项生产(工作)任务,实现预定目标,取得最佳经济效益。

3. 善于做思想工作,具有知人善任的能力。掌握本班组每个成员的技术水平和业务专长,委以适合工作。通过加强现场思想政治工作,使班组成员均处于最佳工作状态,形成以班组长为核心的凝聚力,齐心协力完成班组任务。

4. 有一定公关能力,善于沟通和协调班组内外关系。对上级要尊重,主动汇报,争取支持;对工人要以诚相见,平等相待,关心爱护;对兄弟班组要相互帮助,密切配合;对业务主管部门要虚心接受指导和监督,争取谅解和支持。

5. 有较强的分析和判断能力。对班组内发生的各种问题,能及时进行正确分析判断,抓住主要矛盾,提出切实可行的解决方法,进行妥善处理,使班组成为坚强团结的战斗集体。

四、班组长的基本职责和权力

班组的中心任务是：在不断提高职工政治、技术素质和完善管理制度的基础上，以提高经济效益为中心，以搞好质量为重点，做到优质、低耗、安全、高效的生 产，全面完成车间（或工段）下达的各项生产任务，为满足市场需要，促进社会主义现代化做出贡献。在完成这一任务过程中，班组长担负着重要的责任，并为其履行自己的职责赋予他一定权力。

（一）班组长的基本职责

1. 在车间（工段）领导下，全面负责班组工作，对车间主任（工段长）负责，对本班职工负责。

2. 组织指挥班组生产，保证按时、按量、按质完成生产任务。

3. 贯彻“三大”规程（工艺规程、操作规程、安全规程），落实各项制度，指导监督班组成员生产操作，使班组生产活动正常化，规范化，科学化。

4. 抓好班组管理工作，充分发挥工管员的作用，领导工管员开展生产、质量、技术、安全、经济核算等管理工作。

5. 积极组织班组成员开展文化技术学习，搞好技术比武、岗位练兵、技术革新、QC 小组等项活动，提高职工队伍素质，为“四化”培养人才。

6. 关心班组成员的思想、学习、工作、生活，团结同志，做好思想政治工作。

7. 搞好民主管理，主持开好班务会、生产会、班前（后）会以及经济活动、质量、事故等分析会。

（二）班组长的基本权力

1. 在有利于生产(工作)的前提下,有权分配本班组成员的工作和调整本班组的劳动组织。

2. 发现设备运转不正常,影响产品质量或威胁工人安全时,有权停止设备运转,并要求上级及时处理;对危及设备和人身安全的违章指挥,有权拒绝执行;在工艺文件不齐全,工艺装备和主要原材料(毛坯)没有使用说明书或合格证的情况下,有权拒绝生产。

3. 对班组职工在生产、技术和经营管理等工作中有突出成绩或违反劳动纪律、规章制度者,有权提出表扬或批评,并有权建议上级给予奖励或处分。

4. 在职工技术(业务)考核、晋级、提升及学习深造等工作中,有权提出建议。

5. 对那些在生产(工作)中严重失职或瞎指挥的行政管理人員,有权提出批评或向上级反映情况。

6. 对本班成员确有成效的技术革新和合理化建议,有权按国家规定申请奖励。

7. 有权维护班组职工的合法权益,向上级反映职工的合理要求。

五、班组长的工作方法和工作程序

班组管理是企业的最终级管理,具有综合全面管理的特点。班组管理工作的好坏直接影响到企业的管理水平和经济效益。而班组长是班组的带头人,是搞好班组工作的关键。因此要求班组长在明确自己的任务、职责和权力的同时,要加强自身素质的提高,掌握科学的工作方法、严密的工作程序,不断提高管理水平和工作能力,搞好班组各项工作。

(一)班组长的主要工作方法

1. 以身作则,为人表率。班组长要严格要求自己,处处以身作则,发挥表率作用,真正做到“关心同志想在前,思想工作做在前,完成任务干在前,艰苦工作抢在前,遵守制度走在前”,身体力行,用行动去说话,树立起威信,取得组员的信任与爱戴,指挥自然就有说服力。

2. 抓住重点,统筹安排。班组虽小,却是企业的“缩影”,班组长既管人,又管物,任务重,头绪多,所以要学会“弹钢琴”,善于抓住重点,分清主次,统筹安排,不能眉毛胡子一把抓。

3. 团结骨干,依靠群众。班组长应充分认识到搞好班组工作决不是班组长一个人的事,必须最大限度地把党、工、团小组长和班组骨干团结起来,形成核心小组。班组的重大问题,先在核心小组里讨论,交流意见,统一思想。同时,还要注意调动其它组员的积极性,定期开好班务会,召集全组人员讨论班组生产、技术、生活福利等各方面的工作,认真听取群众意见,依靠全组成员把班组工作搞好。

4. 关心组员,从严治组。班组长要关心组员,了解每一个组员的性格、习惯、脾气、特长、能力、爱好及家庭情况,做到“了解人、尊重人、信任人”,唱好“融洽感情,沟通思想,协调工作”的三部曲。了解每个组员的技术业务水平,合理地安排工作;每个组员的家庭情况要了解,尽力为他们排忧解难;了解每个组员的学习爱好,尽量为他们创造条件。对组员要爱得深,也要管得严。要坚持原则,对违反制度的人和事要敢抓敢管,是非分明,对不良影响,要敢于斗争,扶正压邪,使班组树立起良好风气。

5. 掌握信息、善于决策。班组长对与本班组生产(工作)相

关的各种信息要广泛地收集和了解。例如：了解上级意图，掌握上下道工序的情况及车间生产进度，摸清原材料、在制品的储备及设备、工具的使用状态，等等。只有详细地占有资料，才能作出正确的决策，合理地组织指挥生产。

（二）班组长的 work 程序

班组长的主要任务是组织指挥班组的生产经营活动。其工作程序是：计划（接受生产任务）——指挥（分配生产任务）——监督（指导督促生产）——检查（统计生产成果）。

1. 接受生产任务。班组长要在班前从车间（工段）或上一班接受生产任务，做好生产（作业）的准备工作，包括技术准备和物资准备。车间（工段）向班组长下达到班组生产任务（或作业计划）的方法大致分为标准计划法、定期计划法、临时派工法、看板管理法、网络计划法等多种。但不管哪种方法，作为班组长在正式生产（作业）开始之前就必须把生产任务（作业计划）及相关要求了解清楚，做到心中有数。实行倒班轮番连续生产（作业）的班组，要认真执行交接班制度，按制度规定内容逐项进行检查和交接。

2. 分配生产任务。班组长在开始生产（作业）操作之前，要对每一个组员分配任务，做好生产（作业）日程安排。分配任务——派活，可以召开班前会宣布，也可以个别布置，或通过揭示板对每个人下达生产（作业）计划。但不管采取什么方式，都必须使本班组每一个人明白自己的任务和要求，以及生产（作业）中应注意的事项。在分配完任务之后，应立即指导、督促、检查组员产前准备情况，准备不充分者不能允许投入生产（作业）。

3. 指导监督生产。在组员都投入生产（作业）后，班组长不