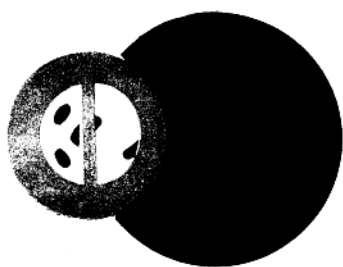


CLASSIFICATION
C634.3-634.363.1



班组管理工作概论

● 关绍明 丁家融 主编
● 黑龙江科学技术出版社

前 言

班组是企业的组织细胞，是构成企业生产管理最基本的单位。因此，近年来如何搞好班组科学管理，以增强企业活力，促进社会主义企业现代化建设的发展，越来越为企业界所重视。有关专家对此也从理论到实践，进行了积极地探索。

顺应企业发展的新形势，我们参照有关资料和研究成果，结合工作实际，编写了这本《班组管理工作概论》，对班组管理工作涉及到的生产、劳动、质量、技术、设备、经济核算、安全生产与劳动保护、劳动竞赛、职工教育、思想工作、民主管理等方面问题，就每项在企业中的地位、作用、内容、方法和有关制度等，都作了具体的阐述。可作为班组长的普及读物，也可供有关领导、企业管理人员工作参考。

本书由大庆石油化工总厂炼油厂党委书记关绍明、副书记丁家顺主编。全书共12章，分别由侯有、何文古、金代海、何官方、姚文生、阎维连、杨敏芳、李秉厚、李艳华、刘玉宝、于登祥、胡英武等撰写。参加审阅的有宗立国、孙庆和、李新年、何官方等。

本书初稿曾作为企业班组长及班组管理骨干培训教材，在有关厂试用了一年多，听取了各方面的意见和建议，进行

了修订。尽管如此，由于时间仓促，水平有限，缺点一定不少，敬请读者批评指正。

编 者

1988年 5月

目 录

第一章 班组管理绪论	1
第一节 班组的地位和任务.....	1
第二节 班组的管理内容和特点.....	4
第三节 班组的体制.....	6
第四节 班组管理的保证体系.....	9
第五节 班组管理的重要意义和努力方向.....	10
第二章 班组生产管理	13
第一节 工业生产过程的组织.....	13
第二节 班组的作业计划与均衡生产.....	17
第三节 班组长如何抓好生产管理.....	23
第三章 班组劳动管理	26
第一节 劳动的分工与协作.....	26
第二节 班组工人劳动方法的优化.....	29
第三节 劳动定员和劳动组织.....	31
第四节 班组的劳动纪律.....	34
第五节 分配原则.....	36
第四章 班组质量管理	39
第一节 质量管理概述.....	39
第二节 全面质量管理的基础工作.....	42
第三节 P D C A循环的工作程序.....	48
第四节 常用数理统计方法简介.....	50

第五节 Q C小组活动	56
第五章 班组工艺技术管理	60
第一节 生产班组工艺技术管理的意义	60
第二节 工艺和工艺文件	63
第三节 班组工艺技术管理的基本工作	67
第六章 班组设备管理	74
第一节 班组设备管理和维护的意义及任务	74
第二节 设备的使用与保养	76
第三节 设备的维修与改造	79
第四节 计划预防修理和全员生产维修	84
第五节 班组设备管理考核	88
第七章 班组经济核算	89
第一节 班组经济核算的作用和任务	89
第二节 班组经济核算的内容	90
第三节 搞好班组经济核算的措施	98
第八章 班组安全生产与劳动保护	102
第一节 生产与安全的关系	102
第二节 班组劳动保护	103
第三节 班组怎样搞好劳动保护	104
第四节 防火知识	104
第五节 防爆安全知识	112
第六节 消防器材	116
第九章 班组培训管理	121
第一节 班组职工培训的意义和目的	121
第二节 班组职工培训的任务	122
第三节 班组职工培训的内容	124

第四节	班组职工培训的形式和方法·····	126
第十章	班组劳动竞赛·····	130
第一节	班组劳动竞赛的意义·····	130
第二节	班组劳动竞赛的特征·····	134
第三节	班组劳动竞赛的作用·····	136
第四节	班组劳动竞赛的内容和形式·····	138
第五节	班组劳动竞赛的管理过程·····	142
第六节	劳动竞赛的组织领导·····	146
第七节	开展具有时代特色的劳动竞赛·····	149
第十一章	班组思想政治工作·····	151
第一节	班组思想政治工作的重要意义·····	151
第二节	班组思想政治工作的特点和内容·····	155
第三节	班组思想政治工作的原则和方法·····	161
第十二章	班组民主管理·····	168
第一节	班组民主管理的意义和任务·····	168
第二节	班组民主管理的组织机制和职责·····	171
第三节	班组民主管理的方法·····	176
第四节	班组民主管理的措施和应注意的问题 ·····	178

第一章 班组管理绪论

班组管理是企业管理的重要内容之一。本章主要介绍关于班组管理的基本知识。其中包括：班组的地位和任务、班组的 management 内容和特点、班组的 management 体制、班组建设的保证体系、加强班组管理的重要意义等。

第一节 班组的地位和任务

班组（指工业企业中的基层班组）是构成企业组织（党、政、工、团）体系的细胞；是企业根据生产过程各个工艺阶段的特点或加工某种产品的需要而组织起来的直接生产作业组织；是企业内部按照劳动分工与协作的要求而划分的最基本的生产管理（工作）单位。

以上关于班组的定义说明：班组是企业最基层的一级组织；是直接从事生产的劳动组织；是现代化大生产的产物。

一、班组的地位

我们常说：加强班组建设，企业才能稳得住，上得去。可见，班组在企业中占有举足轻重的地位。

（一）班组是企业中最大量、最具体的生产活动的承担者，是企业各项工作的立脚点。在现代化大生产的条件下，企业在同一时间内，使用大量设备，输入各种原材料，开展

多种多样的，既有严格分工，又有协调一致的生产活动，生产多种产品，这些都要通过具有不同职能的班组来完成。就产品的生产过程来看，它的每一步不过是由一道工序向另一道工序输入、转化、输出过程。所有物料的具体生产作业活动，都是由班组来完成的。以炼油厂为例，一万多台设备，每台设备从开、停、润滑、紧固、维护保养、操作调节，录取数据到检修试运等，都是由班组来实施的。一般来说，一台运行机泵每天要检查12次以上，共170多个检查点，要求取700~900个数据。以上只是设备管理的一部分，还有其它如质量、生产、环保、计量、劳动等各项企业管理工作，其中日常的具体工作都是从班组开始的。从中我们不难看出，班组直接承担了企业中大量的生产活动。

(二)班组是整个生产流程上组织生产活动的基本环节。现代化大工业生产的显著特点之一，就是由众多的加工工序的分工协作，来完成产品的生产任务，从原料进厂到产品出厂好比一个链条，每个班组好比一个环节，环环相扣，前后衔接，协调动作，不断地对物料输入、转化、输出。以炼油企业燃料油系统为例，在生产加工流程上，经过常减压装置一次加工，为催化、裂化、焦化等二次加工装置提供原料，二次加工装置生产出组份，经过输转，调合、装车、外运，这个过程中每个班组都是一个环节，哪个环节出了大问题，都会影响整个加工过程的连续运转。

(三)班组是构成企业党、政、工、团组织体系的细胞。所谓体系就是一个相互关联的有机整体。在工业企业中，一般都在班组内设有党、团、工会小组，事实上，班组已成为企业党、政、工、团四大系统的最基层组织。离开了基层组

织，就不能成为一个完整的组织体系，这就使班组地位的重要性更加突出。

(四)班组是企业民主管理的重要形式。企业民主管理的形式很多。其中，班组是基层民主管理的重要形式。在班组内部通过政治、技术、经济、生活等各项民主管理制度，使广大职工可以直接参与管理，对企业各项工作提出意见和建议，贡献自己的聪明才智，这是最经常、最直接、最广泛的民主管理方式。

二、班组的任务

概括起来说，基层班组的中心任务是：以提高经济效益为中心，围绕工厂目标，充分发动广大职工，根据车间下达的作业计划，实现优质、高效、低耗、安全、文明生产，出产品，出人才，出效益，建设双文明先进班组。

一般情况下，班组有以下几项具体工作：

(一)组织职工研究讨论制定措施，千方百计完成车间下达的作业计划，认真执行上级各项指示、指令。

(二)贯彻并严格执行以岗位责任制为中心的各项规章制度，培养严细作风，加强计量管理、工作标准化管理及以记录资料为重点的信息管理等各项基础工作。

(三)开展QC小组活动，学习运用现代化管理方法和手段，优化操作条件。

(四)以岗位练兵活动，普及“四懂三会”，提高职工技术素质（懂原理、懂结构、懂性能、懂作用，会使用、会维护保养、会排除故障）。

(五)开展“双增双节”运动，加强班组经济核算和经济

活动分析，努力降低成本，提高经济效益和工作效率。

(六)加强形势任务教育和思想道德建设，结合生产实际做好思想工作，增强职工的主人翁责任感。

(七)在严格考核的基础上，落实奖惩制度，实行按劳分配。

(八)以创“最佳”为主要内容，开展社会主义劳动竞赛。

(九)建立群众性的互助组织，如互助储金会等，开展互帮互助活动，关心职工生活，增进职工之间的团结。

(十)做好计划生育工作。

第二节 班组的管理内容和特点

班组作为企业的最基层组织，它的地位和任务决定了管理的内容和特点。

一、班组的管理内容

(一)班组的生产管理，主要是组织职工研究、实施、检查总结作业计划完成情况，确保均衡生产。对各种生产问题的处理要事不过夜，高标准，严要求。

(二)班组的质量管理。这是班组管理的中心环节。包括质量管理的基本概念、基本工作、工作程序、常用方法简介及QC小组活动。

(三)班组的设备(工具)管理。包括班组设备管理的意义和任务、设备的使用与维修保养、设备故障预防及设备改造、设备管理考核等。

(四)班组的工艺技术管理。认真执行工艺卡片和操作规程，严格工艺纪律，提高操作平稳率；加强记录资料管理，记录数据达到齐、全、准、洁，以及开展群众性的小改小革活动等。

(五)班组的安全管理。安全生产是企业搞好各项工作的前提，也是加强班组工作的关键任务。班组安全管理包括：加强“安全第一，预防为主”的思想教育和安全技术教育；严格执行各项规章制度，搞好劳动保护，例如，上岗必须穿工作服，配戴女工帽；加强防尘、防毒等环保设施的维护，植树种花，绿化美化环境；搞好环境卫生规格化等等。

此外，班组管理还包括：班组经济核算、职工教育、劳动管理、劳动竞赛、基础工作、职工生活管理、计划生育工作等等。

二、班组管理的特点

(一)班组管理工作具有综合性的特点，上面千条线，下面一根针。总的来说，企业的各项专业管理，以及党、政、工、团各项工作，都要落实在班组，通过班组来完成。这样，班组就不仅仅是单一的管理，而是把企业各项管理工作（应该由班组来完成的部份），一揽子管起来。

(二)班组管理工作具有繁杂、具体、细致的特点。班组工作非常实际具体，如检查设备、填写记录、打扫卫生等等，都是有形的，繁杂而细致的工作。

(三)班组管理的相对独立性。班组工作尤其是连续性生产的班组，具有较强的相对独立性，在生产过程中，一定的时间内，一个班组就象一个独立单位，一个车间的任务，就是

由当班操作的班组来承担，班长具有组织指挥生产的权力。特别是实行经济责任制以来，对职工个人的考核奖惩主要由班组长来做，这就使班组的相对独立性更为突出。

此外，班组管理还具有直接民主化和以定量管理为主的特点。

第三节 班组的体制

一、班组的划分依据

所谓班组的体制，是指班组的组织制度，建立班组的目的是对工人的生产活动进行具体的组织和领导，有利于民主管理和强化生产指挥系统。从实际情况来看，划分班组的依据主要有两条，一是根据装置产品加工的需要，组织相应的工种组建班组。生产车间和水、汽、风等系统属于这一类。二是根据某一工作任务比较单一，比较集中的特点来确定，由同一工种组成班组。维修系统大部分班组属于这一类型。

二、班组的骨干

一般来说，主要生产班组、辅助生产班组和维修班组，在组建行政班组的同时，班组内部还要建立起党、团、工会小组。根据组织形式的实际情况，班组应建立以“四长”（即班长、党小组长、工会小组长、团小组长、）为核心的优秀党、团员在内的骨干队伍，这是加强班组建设的根本问题。

三、班组长

班组长处于兵头将尾的地位，是企业生产经营活动的最基层的领导者。选配好班组长，是加强班组建设的关键。一般来说，班组长是由民主选举和车间考核任命相结合的办法产生的。

(一)班组长的条件

一是要有较高的群众威信，敢抓敢管，认真负责，作风正派，办事公道。

二是能掌握班组的全面生产，技术要娴熟。

三是要有实干精神，善于管理。有一定的文化理论基础知识。

四是要善于带队伍，关心团结同志，能带领班组成员完成各项任务。

(二)班组长的职责

班组长对本班各项管理工作全权负责，直接对车间主任负责。

一是组织职工确保班组各项任务的落实。

二是组织召开班前、班后会，布置检查工作。

三是负责班组各项规章制度的贯彻和执行，建立良好的生产和工作秩序。

四是负责组织生产的对外联系与协调，确保均衡生产。

五是负责班组的经济核算，搞好“双增双节”活动。

六是负责职工考勤。

七是负责班组的文化、业务和技术学习，特别要搞好岗位练兵，加强基本功训练。

八是在严格考核的基础上，搞好奖金分配。

九是支持帮助党、团、工会小组长的工作，协调一致搞

好班组建设。

十是加强班组的思想政治工作，对职工进行主人翁责任感教育；关心职工生活，帮助职工解决各种实际困难；搞好计划生育工作。

(三)班组长的权力

关于班组长的权力问题，根据国家有关文件精神和企业的具体情况，主要有以下几个方面：

一是根据生产计划，有权指挥当班生产。

二是对危及设备及人身安全的违章指挥，有权拒绝执行。

三是在有利于生产的前提下，有权分配职工的工作和临时调整本班人员的工作岗位。

四是在严重威胁安全生产和产品质量的紧急情况下，有临时处置权。包括停运和启动主要设备，改变生产方案，装置紧急停工。

五是根据班组考核奖惩细则，有权对职工进行奖惩，以及向上级提出处理建议。

六是对职工评选先进、晋级等事项，有权提出建议。

四、班组的考核工作

(一)车间要建立健全班组的考核制度和办法，坚持日常重点抽查考核，月末全面考核，并作为奖惩依据。

(二)根据厂和车间的有关规定，班组要建立考核奖惩细则，对职工个人实行重点工作一事一考核，一般工作班班考核。根据考核结果计分发奖，按劳分配，奖优罚劣。

(三)实行自上而下的考核办法，车间考核班组长，班组

长考核岗位工人，建立个人考核档案，考核结果公布于众，登记装档。

第四节 班组管理的保证体系

班组管理的保证体系，是指企业以搞好班组管理为目的，运用系统工程的思想和方法，把有关部门、单位的管理职能组织起来，形成任务明确，责任清楚，齐抓共管，互相协调的有机整体。

一、建立和完善党、政、工、团齐抓共管的组织保证体系。

厂、车间各级和党、政、工、团各系统，都要结合各自的业务工作，建立加强班组建设责任制度。同时，各专业管理职能部门，要加强对班组工作的帮助指导，特别要加强对班组长等骨干进行现代科学管理方法的培训教育。

二、开展创双文明建设先进班组的竞赛活动

结合制定企业(车间)双文明建设规划，制定对班组实施的创优规划。明确双文明建设先进班组的条件，评选办法以及创优指标；开展双文明建设先进班组竞赛活动。对创优规划的实施情况，要坚持月抽查，季检查，半年初评，年终总评。

三、建立健全班组管理规章制度

对各个班组都要建立健全一套规章制度。包括岗位责任

制度；设备管理制度；质量管理体系；安全生产责任制度；操作规程和工艺卡片；技术业务学习制度；思想政治工作制度；经济核算制度以及各项民主管理制度；考核奖惩细则等等。做到项项工作有章可循，人人生活在制度之中。

第五节 班组管理的重要意义和努力方向

一、班组管理的重要意义

(一)班组管理在我国工业发展上发挥了重要作用。早在大庆石油会战时期，大庆的各企业就形成了加强“三基”工作、促进企业管理的好经验。班组建设就是基层建设的一项重要内容。在长期的社会主义革命和建设中，我国工业企业涌现出了许多优秀班组，如赵梦桃小组、马恒昌小组等等。他们的先进事迹和管理经验，在全国产生了很大影响，是工业企业班组建设的光辉典范。在新的形势下，要搞好企业管理，搞好班组建设自然有十分重要的意义。最近，国务院在关于加强工业企业管理若干问题的规定中，再一次提出了班组建设的重要性。中国石化总公司也对加强班组建设提出了新的要求。指出，当前要以班组建设为重点，加强基层建设。这些都进一步说明了在新形势下，加强班组建设的重要性。因此，我们从事班组管理的同志们，要有开拓精神，增强责任感。

(二)加强班组建设是企业抓管理、上等级、提高企业素质的基础工作。班组的地位和任务，决定了加强班组管理在企业升级中的重要作用，企业要上等级，首先是班组管理要上台阶，班组搞好了，企业的基础打牢靠了，素质提高了，

升级才有希望。

(三)加强班组管理是经济体制改革的客观要求。当前，我国实行对内搞活，对外开放的政策。改革企业经营管理，增强企业活力，关键是调动广大职工的生产积极性。广大职工工作生活在基层班组，对此所承担的责任和作用其它组织形式所不能代替的，班组建设搞好了，增强了主人翁责任感，企业就充满了生机和活力。

(四)加强班组建设是深入开展“双增双节”运动不断提高质量，降低消耗，增加效益的重要措施，广大职工工作在生产第一线，直接和设备打交道，对问题看得准，潜力摸得清，开展“双增双节”运动，很重要的方面是发扬勤俭节约的好传统，节约一滴水、一度电、一滴油、一分钱，所有这些工作，都要通过班组来组织落实。因此，只有加强了班组建设，“双增双节”运动才能更加扎实，见到实效。

二、班组建设的努力方向

这个问题是我们面临的新课题，有待于进一步研究和探讨，下面提出几点看法。

(一)努力达到双文明建设先进班组的标准。同时在日常工作上力争达到“四个不出班”。即装置开停工操作不出班；解决职工思想问题不出班；解决职工一般生活问题不出班；处理一般设备故障不出班。

(二)以全面质量管理为中心，推行现代化企业管理方法和手段。结合实际工作，人人会运用一两种常用的现代管理方法。在技术素质上，人人“四懂三会”，并争取达到中级工水平。