



现代班组管理

李廷高 主编

张省德 主审

XIAN DAI
BAN ZU
GUAN LI

电子工业出版社

现代班组管理

李廷高 主编

张省德 主审

电子工业出版社

内 容 简 介

本书用系统思想和“转轨”“变型”的新观念讨论了班组和企业、班组管理和企业管理的关系。着重介绍了班组管理的特点、要求、内容、方法和全面管理，目标管理，文明生产等现代管理知识。全书共分十三章，有理论有实例，简明通俗，图文并茂，每章末附有思考及作业题。

本书是电子管、电光源等电子器件行业的中级工人和班组长的必修课本，可供有关技校和职业学校作教材；也可作为企业对于部普及管理知识，对工人进行中级技术理论教育的参考书。本书对企业在职培养“四有”人才，改善管理、增强能力、提高经济效益均有实用价值。

现 代 班 组 管 理

李廷高 主编

张省德 主审

责任编辑：姬 楚

电子工业出版社出版（北京海淀区万寿路）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

妙峰山印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：11.25 字数：252 千字

1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷

印数：1—35000册 定价：2.00元

统一书号：15290·394

出版前言

为了加速企业智力开发,提高职工素质,受电子工业部的委托,由中国电子器件工业总公司组织、编写了这套中级技术理论教材,包括:《显象管与其它光电器件》、《电光源与离子器件》、《微波管与发射管》、《电子管与电光源制造工艺》、《真空电子器件测试》、《真空电子器件新材料》、《真空技术》、《公用动力工程》、《电真空玻璃》和《现代班组管理》共十本书。这套书是电真空企业中级技术培训的必修教材,并可供有关中专学校、技工学校和职业学校作为教学用书,也可作为企业管理干部以及工程技术人员学习和工作的参考。

全套书的编审工作,由中国电子器件工业总公司教育处组织成立的“真空电子器件专业中级技术教材编委会”负责。聘请了772厂、774厂、776厂、741厂和4400厂担任主审工作,并请773厂、777厂、4401厂、杭州电子管厂参加了部分章节的编写。

编委会成员如下:

刘大全为主任委员,赵钟祺、陈遥舄、王仁道、徐承浩、王明恕、张省德、盛定、李廷高为委员,李廷高为秘书长,侯文秀、钱云庆为常务秘书。

《现代班组管理》由李廷高主编,张省德主审。其中:第1~5章,第7、13章由李廷高编写;第6、8、10、12

章由张桂模编写，第9章由盛定、李廷高编写，第11章由仇克嵩编写；另外，李毓亮、刘光群、徐德明等同志参加了具体工作。779厂、宜昌电子管厂为最后的审定工作给予了支持，曹俊、徐鹏九等同志在审定会上提出了宝贵意见，在此一并感谢。

为了能及时提供企业开展中级技术培训工作，整个编审过程比较仓促，加之水平有限，错漏之处在所难免，请读者给予批评指正。

真空电子器件专业中级技术教材编委会

目 录

第一章 班组管理概论	1
第一节 社会主义工业企业及企业管理	1
第二节 班组及班组管理	10
第二章 班组现代化管理的素质要求	18
第一节 班组和劳动者的素质要求	18
第二节 班组长的主要责任和素质	21
第三节 工管员的责任与素质	26
第四节 努力提高班组人员素质	33
第五节 加强班组思想政治工作	38
第三章 基础管理工作	48
第一节 建立健全各项规章制度	48
第二节 加强定额管理工作	53
第三节 搞好计量工作	59
第四节 搞好原始记录和统计工作	61
第四章 目标管理	77
第一节 基本概念	77
第二节 经营方针和经营目标	82
第三节 班组目标的落实和目标管理图	88
第四节 班组目标的实施和考核	98
第五章 文明生产	109
第一节 文明生产的概念和内容	109
第二节 工作地的布置和操作方法	111
第三节 生产现场的工艺卫生	115
第四节 文明建设和劳动竞赛	120

第六章	生产管理	128
第一节	生产管理的有关概念	128
第二节	生产作业计划的编制和分配	136
第三节	生产作业准备	141
第四节	生产作业控制	143
第七章	劳动管理	152
第一节	班组劳动管理的特点	152
第二节	劳动管理的任务及其意义	154
第三节	班组劳动组织	157
第四节	劳动定额和工时利用	160
第五节	劳动管理观念和方法的演变	165
第八章	技术管理	171
第一节	技术管理的基本概念	171
第二节	认真按技术标准组织生产	172
第三节	严格执行工艺	176
第四节	工艺文件的更改知识	180
第五节	开展技术练兵和技术革新活动	182
第九章	质量管理	187
第一节	TQC的基本概念	187
第二节	TQC的质保体系和工作程序	196
第三节	班组TQC的形式和方法	203
第四节	班组TQC的基础和工具	217
第十章	设备工具管理	245
第一节	设备管理的概念	245
第二节	设备的合理使用	249
第三节	设备的正常维护保养	251
第四节	班组工具管理	260
第五节	仪器仪表管理	263
第十一章	物资管理	268

第一节	物资管理的基本概念	268
第二节	班组物资管理的任务和内容	272
第三节	班组物资管理的方法	276
第十二章	技安管理	284
第一节	班组劳动保护	284
第二节	安全生产管理和安全技术	287
第三节	环境保护和污染治理	299
第十三章	经济责任制和经济核算	299
第一节	工业企业经济责任制基本知识	300
第二节	经济责任制的基础工作	305
第三节	班组经济核算	309
第四节	班组经济活动分析	321
附录		331

工业及企业管理

一、社会主义工业企业的性质和任务

(一) 工业企业的性质

工业企业是指从事工业生产的单位。

工业企业是国民经济的重要组成部分，是社会主义物质文明建设的主要基地。它通过生产工业产品，为社会提供物质财富，满足人民日益增长的物质文化需要。

工业企业的性质是由其生产关系决定的。在社会主义制度下，工业企业是全民所有制或集体所有制的企业，其生产目的是为了满足社会的需要，而不是为了少数人的私利。工业企业必须遵守国家法律法规，接受国家和社会的监督，承担相应的社会责任。

工业企业的主要任务是生产工业产品，提高产品质量，降低生产成本，增加经济效益。同时，工业企业还应加强内部管理，提高职工素质，改善劳动条件，保障职工的安全和健康。工业企业还应积极参与社会公益事业，为社会的可持续发展做出贡献。

第一章 班组管理概论

班组是企业中最基层的生产或工作单位，班组管理的水平，直接反映和影响企业管理水平。在社会主义现代化建设的新时期，作为班组的成员，应该了解班组和企业、班组管理和企业管理的基本概念和相互之间的关系。

第一节 社会主义工业

企业及企业管理

一、社会主义工业企业的性质和任务

（一）工业企业的概念

1. 什么是工业企业

工业企业是指从事工业商品生产经营活动的独立核算的经济组织。它必须同时具备两个条件：

（1）是从事工业商品生产经营活动的组织。因此，与机关、学校等非生产单位，与农业生产队等从事农业商品生产的单位，以及与只从事商品经营活动的商店或只从事劳务性经营活动的交通运输等企事业单位都不相同，

（2）具有进行独立核算的“法人”地位。也就是说，与学校的附属工厂、机关附属的印刷厂等不进行独立核算、无“法人”地位的生产单位也不同。

这是一般性概念，没有社会制度的区别。

2. 社会主义工业企业的概念

是以生产资料公有制为基础，运用现代生产技术，在国家统一领导下从事工业商品生产经营活动的相对独立的经济组织。这个概念除了和前面所说的一般工业概念一致外，还具有社会主义的特性。

在一致性方面主要是说，社会主义工业企业也是商品生产者。因此，生产成果的好坏也要符合价值规律。为了使企业的生存和发展具有生命力，企业的所有成员都要讲求生产和工作的效果。只有企业的效益好，个人的收入才有可能增多。

在特性方面主要是说，生产资料属于劳动人民公有，职工就是国家和企业的主人。因此，每个职工都应该从国家和企业的整体利益出发，充分发挥自己的聪明才智，多做贡献，把“家”当好。个人收入的多少，与自己付出的劳动大小以及提供的劳动成果的多少有关，也要与企业的经济效益和国家的经济状况相适应。在这方面与资本主义企业根本不同的是，由于劳动者就是所有者，干部和群众之间是分工不同的同志关系，大家都是为振兴中华，提高全体劳动者的物质和文化生活水平而努力工作。所以，体现了社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面的根本区别。

（二）工业企业的两重性质

凡是从事生产劳动的组织，都具有反映生产力和生产关系两个方面的性质。工业企业也是如此。

1. 企业的自然属性

工业企业是从事生产活动的组织。其所有生产经营活动

动都具有构成生产力的三个要素，即劳动力、劳动工具（工装设备）和劳动对象（材料、原材料、半成品和成品等加工件）。这三者组合在一起构成的生产组织形式和经营活动方式取决于社会化大生产的程度，社会化大生产程度越高，现代化的生产水平就越高；企业的生产组织形式和劳动方式还要与生产水平相适应，才能搞好生产经营活动，获得好的经济效益。这种与社会制度关系不大的性质称为自然属性。社会主义工业企业与资本主义工业企业的自然属性基本一致。我国在新时期“实行对外开放”的政策，需要学习、引进包括资本主义国家在内的先进技术和科学管理方法，其原因就在于此。

2. 企业的社会属性

工业企业又是体现一定生产关系的组织。企业的组织和经营活动的性质要由社会制度来决定，社会制度不同，构成企业的生产关系就不同。所以，这个性质称为社会属性。社会主义与资本主义的工业企业的根本区别就在于社会属性不同。

生产关系的基础是生产资料所有制。资本主义工业企业的社会属性体现为阶级剥削性。社会主义工业企业的社会属性体现为国家性和相对独立性。

（三）社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务由它所具有的两重性质所决定。总的说包括两个方面。

由自然属性说明，工业企业的社会分工是：专门从事工业性的商品生产经营活动。所以，为社会提供所需要的工业产品和工业性劳务，就是社会主义工业企业的一大任务。

由社会属性又说明，社会主义工业企业必须维护社会主义制度。所以，企业的另一大任务就是通过自己的生产经营活动，尽量为社会主义现代化建设积累更多的资金。

为了建设社会主义现代化，社会主义工业企业必须加速体制改革和“转轨”“变型”。要从原来的“生产型”企业，转变成“生产经营型”企业。对于上述两大任务的具体理解，在概念上也和以前不同。

1. 基本任务是提高经济效益

以前，企业的生产任务由国家下达，生产资料和劳动力由国家调配，产品由国家包销，利润上交给国家，亏损由国家补贴。所以，企业的基本任务就是生产，尽量提高产量，对经济效益的好坏不负直接责任。这就是“生产型”企业的特点，也是“大锅饭”的主要根源。

现在要转向为“生产经营型”企业，既要搞好生产、又要搞好经营，要对生产经营的效益负责。只谈生产、只追求产量的增长，而不讲效益是片面的，不但无益反而有害。因为，社会主义工业企业担负着社会主义物质文明建设的重任，为实现到2000年全国工农业总产值翻两番的目标，也为创造本企业的发展条件，都必须以不断提高经济效益为前提。也就是说，企业必须通过生产经营活动，以尽量少的人、财、物力，生产出尽量多的适销对路、价廉物美的产品，才能为社会主义扩大再生产、提高人民的物质文化生活水平创造条件。所以，企业的最基本任务，现在要理解为不断提高经济效益，而不是单纯的完成生产任务。

2. 提高企业自身的收益也是企业的任务之一

社会主义工业企业，是在国家统一领导下相对独立的经济单位，所以，有它独立的经济利益。其主要体现是利润留

成或纳税后的利润。企业提高了经济效益，国家可以多得，企业可以多留，职工自身的收益也就得到增加，用于发展生产和改善职工福利的条件就更好。从而将国家、企业和职工三者的利益统一起来，更好的反映出社会主义工业企业在经营管理上的特征。所以，企业必须把提高自身的收益作为任务之一。

3. 建设社会主义的精神文明也是企业承担的任务

社会主义工业企业不仅要建设社会主义的物质文明，而且要建设社会主义的精神文明。即不仅应该创造出更多更好的物质产品，而且应该培育出一代又一代的社会主义新人。这样才能推动生产建设事业的发展，保证企业的发展方向 and 目标的实现。而生产建设事业的发展，又可为精神文明建设打下更好的基础。两者相辅相成，互相促进，使社会主义现代化建设顺利进行。

企业的每一个职工，都要牢固地树立这些新概念，并落实到完成各项具体任务之中。

（四）电子工业企业的特点和任务

电子工业企业具有工业企业的共性，也有自己的个性。要提高电子工业企业管理水平，适应社会主义现代化建设的发展要求，需要了解和研究它所具有的个性，从而明确所担负的历史任务。

1. 电子工业的主要特点

电子工业是实现四个现代化的技术装备部，也是提高人民物质文化生活水平的后勤保障部。现代电子技术的发展水平和推广应用的程度，是衡量一个国家现代化水平和经济实力的标志。电子工业在国民经济中的地位和作用，以及在生

产技术上的特殊性，决定了电子工业的许多特点。主要的特点有：

(1) 技术门类多,服务面广 根据不同产品的分类,电子工业企业大体分为基础性企业和电子设备整机企业两大类。基础性企业包括电子元器件,专用材料、部件,专用工艺装备等类型的企业和工艺协作专业厂。电子设备整机企业或简称整机企业包括通讯、广播电视、计算机、无线电测量、雷达、音响等各类型企业和外部设备厂。

电子企业的种类繁多、服务面广的特点表现在:产品的生产周期有的长达几年,有的只需几天或更短的时间;产品的体积有的很庞大,有的很小巧;生产批量有的很少甚至单件,有的是流水线大量生产;任务的来源有国家指令性计划、指导性计划和根据市场需要自订的计划……

(2) 既有知识密集和技术密集、又有资金密集和劳动密集的特点 知识密集和技术密集体现为,电子产品的生产不仅需要广泛的数、理、化基础科学知识,还需要机电、磁、声、光等科学知识。电子技术的发展日新月异,加工精度和对产品一致性、可靠性要求越来越高,电子产品的更新换代十分频繁,材料、技术、工艺和装备的更新节奏日益加快。

资金密集体现为,许多电子企业的基建投资多、生产费用大、资金周转较慢。

劳动密集体现为,有的电子产品(如显象管)生产工件重、工序多,消耗的劳动量大,工时多。

(3) 加工工艺和生产手段复杂多样 电子产品生产的加工方法非常广泛,要求精密,还有很多特殊工艺和特殊要求。生产手段有自动化的,有手工的,有很多专用设备。

(4) 协作配套复杂,专业化要求高 电子产品的生产需

要很多元器件、零部件和原材料配套，有的多达几万个品种和规格，因此，协作单位非常广泛，协作关系非常复杂。不管是内部或是外部都必须合理分工，严密协调。

电子工业的职工应了解电子企业的特点，并结合本企业的具体情况，明确由此而决定的企业在管理工作、生产技术、知识水平、工艺装备、分工协作等方面的要求，从而更好地发挥主人翁的作用。

2. 电子工业企业的任务

电子工业企业的基本任务是：在国家计划的指导下，以最少的劳动消耗和占用，为国民经济建设、国防建设和人民物质文化生活的需要，提供尽可能多的价廉物美、适销对路的电子产品，以及优质的服务，为国家和企业自身的发展提供利润。其核心是提高经济效益，为国家多作贡献。为很好的完成这个任务，企业职工必须共同做好以下几点：

(1) 增强主人翁的责任感，积极学习各种有关知识和技能，努力提高自己的政治、文化、技术和业务素质，不断提高劳动生产率，不断改善产品质量；

(2) 认真贯彻执行党和国家的方针、政策、遵守各种法律和法令，主动参与经济体制改革；

(3) 努力改善经营管理，不断提高生产技术和班组管理水平，全面完成各项生产技术指标，保证企业完成国家计划，履行经济合同；

(4) 严格遵守财经纪律，正确对待国家、集体和个人之间的利益分配关系；

(5) 保证安全生产，搞好环境保护，不断改善劳动条件，维护劳动纪律；

(6) 在经济效益不断发展的基础上，搞好按劳分配和职

工的集体福利事业，不断提高职工的物质、文化生活水平。

二、社会主义工业企业管理的性质和职能

工业企业管理也具有两重性，它由工业企业的两重性所决定。企业管理的基本职能是企业管理两重性的体现。

(一) 企业管理的两重性和基本职能

1. 管理的自然属性

由于企业是生产力活动的组织，要保证生产过程的顺利进行，企业管理的基本职能之一就是合理地科学组织生产力的三个要素，使各要素在一定生产水平下能充分发挥作用。企业管理的科学化程度，直接影响生产力的发展速度，也关系着生产技术是否能发挥应有的作用，所以有“三分技术，七分管理”的说法。这个性质决定了社会主义工业企业管理的基本原则之一就是科学化管理。所以，要发展社会主义现代化生产，必须实现管理现代化。

2. 管理的社会属性

这是由社会制度所决定的性质。为了使生产力和生产关系成为相互促进的统一体，工业企业的另一基本职能就是维护生产关系。其管理的体制和方式体现了统治阶级的意图。这个职能，对于社会主义企业管理来说，因为职工是主人，参与企业的管理工作是职工的权力和责任，所以，表现为民主性。这个性质决定了社会主义工业企业管理的另一基本原则，就是民主化管理。为此，每个职工应该为管理好班组、企业而充分发挥主人翁的积极性、主动性和创造性。

（二）企业管理的具体职能

企业的生产经营活动包括两个部分，即企业内部的生产活动（包括基本生产过程，辅助生产过程，生产准备和技术准备过程，为生产服务的工作等）和涉及到企业对外部的活动（与社会经济的流通、分配、消费等过程发生联系的，包括原材料、燃料等物资供应，市场调查与预测，产品销售以及为用户服务，机器设备以及劳动力的调整、补充等问题）。企业管理的职能也包括上述两个方面。一个方面是属于企业内部生产活动的生产管理职能。具体有计划、组织、指挥、协调、控制、教育、挖潜等。另一个方面是属于企业与外部联系的经营管理职能。具体有：市场调查、预测与决策，产品销售，为用户服务等。

在这两个方面的职能中，经营管理具有战略意义，它是确定企业经营目标与经营方针，关系到企业的发展方向与前途的头等大事。生产管理是在经营管理的指导下完成执行性的任务，以保证经营目标和经营方针的实现，属于战术性的措施。也就是说，应当以经营管理指导生产管理，才能提高企业的管理水平和经济效益。这是现代管理的思想，即管理的重点是经营，经营的中心是决策。企业管理的“转轨”“变型”，就是要从不重视经济效益的“生产型”执行性管理，转变为讲求经济效益的“经营型”的决策性管理。

经营型企业管理的特征是综合的系统管理，其特点有：

- （1）注重战略发展的研究和预测、决策；
- （2）实行生产专业化和经营多样化；
- （3）分权管理体制；
- （4）重视研究调动人的积极性、充分发挥人的智慧的