

班组长岗位职务培训教材

刘富钊等主编

重庆市经济委员会教育处

西南铝加工厂教育处编印

班组长岗位培训教材

张明德 刘富钊 吴连所 主编

重庆市经济委员会教育处

经济出版社

一九八七年九月

致读者

这本小册子曾为企业作出过巨大贡献，几个月内重庆市企业借用外，向
外省市发行五万多册，深受企业班组长欢迎。

感谢重庆图书馆的资助和劳动，
把它奉献给我国广大的企业。廿年
过去了，但是，如何组织班组工作的
班组长主要方式，内容仍未大变，
它仍然不失为一部优秀教材。

本书当时得到张明德、吴连阶同
志大力支持，总括书费印制和一道发
行工作等。

刘富钊

2005. 3. 18

目 录

第一章 班组与班组管理	(1)
第一节 班组的性质和组成.....	(1)
第二节 班组的地位和作用.....	(3)
第三节 班组管理的特点.....	(5)
第四节 班组管理的主要任务.....	(7)
第二章 班组管理基础工作	(8)
第一节 建立和健全各种规章制度.....	(9)
第二节 计量管理.....	(13)
第三节 原始记录统计台帐和统计分析.....	(15)
第四节 定额工作.....	(30)
第五节 班组基础教育工作.....	(35)
第三章 班组的生产管理	(36)
第一节 制订和执行生产作业计划.....	(36)
第二节 班组的生产准备工作.....	(41)
第三节 加强班组日常生产组织工作搞好全过程 管理.....	(45)
第四节 在制品和工作场地的管理.....	(49)
第四章 班组技术管理	(51)
第一节 按照技术标准组织生产.....	(52)
第二节 认真贯彻执行工艺规程.....	(55)
第三节 生产设备工具管理与使用.....	(57)
第四节 班组的技术学习.....	(61)

第五节	开展群众性的技术革新和技术革命活动	(62)
第五章	班组质量管理	(64)
第一节	班组质量管理的重要性	(64)
第二节	班组质量管理	(67)
第三节	班组质量管理的主要内容	(72)
第四节	班组质量管理的基本制度	(85)
第五节	开展群众性的质量管理活动	(87)
第六章	班组经济责任制和经济核算	(89)
第一节	经济责任制的基本概念	(90)
第二节	班组经济责任制的形式	(101)
第三节	班组经济核算	(104)
第四节	班组经济活动分析	(118)
第七章	班组劳动管理	(123)
第一节	班组劳动管理的性质和特点	(124)
第二节	班组劳动管理的意义	(125)
第三节	班组劳动分工与协作	(128)
第四节	班组工人工作方法和工作地点的组织	(132)
第五节	劳动定额管理	(134)
第六节	工时利用和出勤考核计算	(137)
第七节	班组劳动纪律	(139)
第八章	班组劳动保护与环境保护	(140)
第一节	劳动保护的概念和意义	(140)
第二节	劳动保护的基本内容	(143)
第三节	环境保护	(151)
第九章	班组民主管理	(157)

第一节	班组民主管理的重要意义·····	(158)
第二节	班组民主管理的内容和形式·····	(162)
第三节	班组民主管理工作·····	(166)
第十章	班组社会主义劳动竞赛·····	(168)
第一节	劳动竞赛的意义·····	(168)
第二节	班组劳动竞赛的内容和形式·····	(171)
第三节	组织班组劳动竞赛的方法·····	(174)
第四节	劳动竞赛与经济责任制·····	(177)
第十一章	班组思想政治工作·····	(180)
第一节	班组思想政治工作的重要性和主要内容·····	(181)
第二节	班组思想政治工作的原则和方法·····	(190)
第十二章	怎样当好班组长·····	(198)
第一节	班组长的地位和作用·····	(198)
第二节	班组长的岗位职务标准及产生办法·····	(201)
第三节	班组长的职责与权限·····	(204)
第四节	班组长的工作方法·····	(206)
附录:		
	西南铝加工厂班组长职责及岗位职务标准·····	(213)
	西南铝加工厂班组长岗位职务培训教学计划·····	(217)
	西南铝加工厂班组长培训管理及考核办法·····	(219)
	西南铝加工厂班组升级验收办法·····	(222)

第一章 班组与班组管理

班组是企业的“细胞”，是企业生存和发展的基础。企业要提高产品质量、降低消耗、安全生产、增加效益、增强活力、进行“两个文明”建设，都要通过班组去实现。班组管理工作做得好不好，直接影响到企业管理水平，对企业整个工作有着十分重要的作用。搞好班组管理是办好社会主义企业的基本条件。

进行班组建设在我国有着优良传统。在社会主义建设的各个时期，曾涌现出“毛泽东号”机车组、马恒昌小组、四〇五小组、一二〇五钻井队等一大批先进班组，他们为提高企业素质，加强企业管理，促进生产的发展作出了积极的贡献。进入八十年代，随着经济体制改革的深入，企业自负盈亏的程度不堤断高，企业的责任进一步加重。企业生存和发展，企业职工物质利益的增进，将取决于企业自身管理水平的高低和经营的好坏。在发展社会主义商品经济、企业面临竞争的严峻考验的新形势下，企业的转轨变型对班组提出了新的要求，企业经济体制改革加重了班组的责任，企业管理现代化更突出了班组的作用，企业“两个文明”建设赋予了班组新的任务。我们必须积极探索班组建设的新路子，用战略的眼光看待班组建设，把它作为企业的一项重要任务抓紧、抓实、抓好。

第一节 班组的性质和组成

（一）班组的性质

班组是车间（工段）下属从事生产劳动的基层组织，是企业生产行政系统的最小执行单位，也是企业内部实行经济核算制的核算单位。

所谓“基层组织”，是指在一个组织中最低一级的行政单位，它根据上一级组织制定的规章制度，行使行政管理职权，保证该组织的正常运转。所谓“执行单位”，它是根据上一级的决策和计划，发挥自身的组织机能的作用，服从指挥，执行任务，保证上级的目标得以实现。所谓“核算单位”，是它对自己经营管理的单位，负有盈亏的经济责任，按严格的核算制度，对生产和消费，投入和产出进行精确的计算，从物质上关心本身的生产成果。尽管班组没有对外进行经济活动的机能，但是具有一个生产单位的基本特征。应该按照一般管理的管理原则和方法进行管理。

（二）班组的组成

班组实际上是生产小组，在多班制的条件下，生产小组一般是按班来划分的，因此称为班组。班组是根据车间的生产任务，工艺要求，工作场地和设备特点，以及管理工作的需要来设置的。设置班组，是为了把有固定的相互联系的工作，以及执行同类任务或相似工作的工人结合在一个生产班组内，有利于工人之间的合作，更好地提高劳动生产率和工作质量。

班组的设置有多种形式，除常见的车、钳、铣、刨、磨等按工艺性质划分的小组和以加工对象命名的生产班组外，还有下列几种主要情况组成的班组：

（1）为了完成一项完整的生产任务，这些任务需要一定的人员共同进行工作，而不能在各操作者之间进行分配的

班组。如装配组、安装组、维修组。

(2) 为了保证在流水线上生产能紧密配合，遵守规定的节奏和工序间的衔接的班组。

(3) 在大型而复杂的设备上完成某一工序的任务，需要若干工人协同工作所组成的班组，如轧制甲班。

(4) 当生产工人没有固定的生产任务，为了减轻管理工作的负担而组成的班组。

班组长由班组成员民主选举产生，或由车间主任任命。班组长是生产行政负责人，负责班组的日常生产的组织领导工作，同时直接参加生产。在班组长领导下，设置不脱产的技术质量、设备安全、统计核算、定额考勤、材料工具、政治宣传等工人管理员。“工管员”的设置，可根据班组的工作性质和需要而定。班组在班组长的领导下，组织班组全体工人，团结协作，紧张而有秩序地开展各项生产工作。

第二节 班组的地位和作用

(一) 班组是增强企业活力的源头

经济改革的中心环节是增强企业活力，而活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。班组处于生产第一线，企业的产品都是通过班组工人的直接劳动创造出来的，生产效率的提高，设备潜力的挖掘，物资消耗的降低，生产任务的完成，必须依靠每一个劳动者的努力，都要通过班组的活动来实现。如果班组的每个职工都能动脑筋、找窍门、献计献策，为完成班组生产任务而努力，企业全面均衡地完成和超额完成任务，就有了可靠的基础。一个班组如果不能按作业计划完成生产任务，不但会影响其他班组生产任务的完

成，还可能影响整个企业生产过程的连续性和衔接性，这正如同链条的任何一个环节出了故障必然影响整个链条的传动一样。

（二）班组是企业升级的基础

八六年七月，国务院作出了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，提出了抓管理，上等级，全面提高企业素质的要求。班组是企业一切工作的落脚点，企业各方面的管理工作，最终都要在班组落实。企业的各项定额、标准、工艺规程和规章制度要在班组贯彻；企业管理基础工作的大量原始记录，统计台帐等要在班组及时、准确、完整的记载中得到反馈；企业中的质量管理、工时利用、材料消耗、经济核算等各项管理工作的具体要求也都要在班组实施。同时，班组是从事生产实践的第一线，是生产关键和潜力所在，企业管理上存在的问题与薄弱环节也最容易在班组反映出来。班组的各项管理工作做得好坏，直接反映出企业经营管理水平。所以，加强企业管理，实现企业升级，必须从班组这个基础抓起。

（三）班组是推动技术进步的基本环节

企业的技术改造，消化引进技术，需要国家和企业各个层次的积极努力，但技术进步的具体工作，很多都要落实到班组。这就要求班组要不断组织职工学文化、学技术，坚持岗位练兵，推广新技术、新工艺和先进操作经验。不断提高班组成员技术业务和文化素质，熟练地掌握本行业、本岗位的“应知应会”。充分发挥老工人的“传、帮、带”作用，让班组更多的职工在生产实践、科技活动和劳动竞赛中提建议、搞革新，发挥职工的聪明才智，推进企业技术进步。

（四）班组是精神文明建设的前沿阵地

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。因此，班组担负着建设社会主义精神文明的重任。在生产建设各条战线上涌现出来的大批先进模范人物，他们在社会主义建设事业中做出了较大的贡献，是广大职工学习的榜样，是推动生产力前进的带头人。他们都是从班组里锤炼成长起来的。班组要让工人在改造客观世界的生产实践过程中，受到党的思想政治教育，逐步形成正确的人生观，把班组建设成为有理想、有道德、有文化、有纪律的“四有”工人队伍，从而推动企业发展，加快“四化”建设的进程。

第三节 班组管理的特点

（一）班组管理是群众的管理

班组每个成员都有自己的生产任务，都是生产者，班组管理的职责又都是由班组工人自己承担的，因此，班组管理是生产者自己的管理、是群众的管理。通过生产者自己的管理，不断激发工人主人翁责任感，充分发挥他们的积极性。

（二）班组管理应使工人在管理上行使民主权利

广大职工群众既是物质产品的直接生产者，又是社会主义企业的管理者。工人在班组管理上享有各种民主权利。

在政治民主方面，生产组长一般是从群众中直接选举产生的。同时，班组根据工作需要，民主选举产生各个不脱产的工人管理员，他们在生产组长领导下，分工负责班组各项管理工作。对于班组长和工管员，每个工人都有选举权和被选举权。对班组管理工作，每个工人都有开展批评和提出建

议的权利。

在经济民主方面，班组工人共同参加班组经济核算，贯彻落实经济责任制，人人精打细算、减少消耗、降低成本、提高经济效益，行使当家理财的权利。

在技术民主方面，通过开展群众性合理化建议活动、技术革新和协作攻关活动、“QC小组”活动等形式，使职工人人都关心技术进步，尽量发挥自己的智慧和才能。

在生活民主方面，有关福利，困难补助等都要在班组进行民主讨论。同时，班组工人应大力发扬互助互爱精神，积极开展经济上的互助互济活动。

发扬民主，让工人直接参加管理，有利于调动广大职工的社会主义积极性，有利于进一步改善企业领导同群众的关系，有利于改善专职管理人员同工人之间的关系，使职工都能主动关心企业的生产与经营管理，有效地实行对企业管理的监督。工人参加管理，就能使企业搞好管理有了广泛的群众基础。

（三）班组管理要逐步实现现代化

管理是一种资源。在社会生产中，物质资源的开发和利用，需要科学技术，而科学技术的发展和运用，也要靠管理来推进。现在我们正面临着世界新技术革命的挑战，在这种形式下，不仅在科学技术上，而且在管理上也要加快现代化的进程。班组管理是企业管理的基础，要实现企业管理现代化，班组必须不断提高班组现代化管理水平。

班组要按现代化管理的要求，切实加强基础工作，积极推行各种现代化管理制度，学习和采用先进管理方法，如全面质量管理中运用“PDCA”循环、“ABC”管理、“目

标管理”等。有条件的班组还要逐步采用现代化的管理手段，在管理中的应用电子计算机等，更好地加快整个企业管理现代化的进程。

班组现代化管理的内容，因工种和班组具体情况不同而有所侧重。同时，要与企业各项专业管理衔接，使企业的现代化管理“上下联成线”，“左右联成网”，全厂组成一个完整的现代化管理体系。

第四节 班组管理的主要任务

（一）努力搞好生产

班组管理的中心任务是搞好生产。班组要根据车间下达的计划任务，合理组织好人力、物力，具体安排好生产作业计划，团结全班组同志，群策群力，密切配合，按质、按量、按时地完成生产任务。班组管理的具体工作，是要经常检查各个岗位的计划执行情况，发现薄弱环节，采取措施，及时平衡与调整，保证生产计划的实施。

（二）推行经济责任制，提高经济效益

班组经济责任制和班组经济核算，是企业实行经济责任制和贯彻全面经济核算的组成部分，也是班组管理的重要内容。班组要以落实厂长任期目标为中心，认真建立和贯彻岗位经济责任制，把各项技术经济指标进行分解，落实到个人，并定期召开经济活动分析会议，及时发现问题，解决问题，促使人人关心质量，关心生产进度，关心经济效益。

（三）为专业管理提供准确的原始资料

原始记录是为本企业各级管理机构提供进行日常生产控制的依据，是进行统计、会计、业务、核算的原始凭证，是

进行有关决策所需数据和资料的来源。这些资料（包括各种原始记录、统计台帐）的及时性、准确性直接关系到车间和企业经营管理的正确决策和生产活动的正常进行。因此班组要做到记录及时、准确、完整，使各种管理和经济责任制建立在可靠的数据基础上。

（四）搞好劳动保护与环境保护

班组在管理工作中，要从思想上、技术上和制度上，采取各种措施，做好劳动保护和环境保护工作，同伤亡事故、尘毒危害和三废污染作斗争，努力做到安全生产和文明生产。

（五）搞好职工队伍建设，努力提高职工素质

建立一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，是班组的一项重要经常任务。班组要运用多种形式开展生动活泼的思想政治工作，教育工人认识工人阶级在我国所处的光荣地位和肩负的伟大历史使命，树立远大理想，认真履行自己职责，热爱本职工作，遵纪守法，抵制各种歪风邪气，同一切违法乱纪的行为作斗争。同时，还要通过长期的生产实践和严格而科学的民主管理，发扬优良传统，培养优良品质，提高他们的文化、技术业务水平，使之成为合格的当班人。

第二章 班组管理基础工作

班组管理基础工作是企业管理的基础部份，它是社会化大生产和科学管理的产物，是组织集体生产，建立生产秩序的起码条件。班组管理工作的完善程度，直接关系到企业管

理水平高低和经济效益的好坏。没有坚实的基础工作，经济效益不可能提高，即使一时搞上去了，也不可能巩固。

企业管理基础工作的主要任务是：为实现企业各种管理职能提供信息、资料、管理准则、管理手段等各种前提条件，为提高企业人员素质提供保证。因此，这是企业管理中的先行工作和前提工作，是企业和班组管理的起点，任何管理都必须从这里开始，但是，基础工作涉及的面广、量大，必须依靠广大职工持之以恒地贯彻执行。它既是一项广泛的群众性的工作，同时又与班组工人有着十分密切的联系。所以，任何企业的班组，首先必须抓住基础工作这个基本环节，才有可能把企业和班组整顿好，管理好。

下面，我们就班组管理基础工作中一些带有共性的内容和要求，作一些介绍。

第一节 建立和健全各项规章制度

规章制度是企业机关在行政管理、生产操作、学习和生活方面所制订的各种规则、章程的总称。我们这里主要是指用文字形式对各项劳动操作和管理工作中所制定的规章制度，这是企业职工行动的准则，也是管理现代化企业不可缺少的规范，是分工协作关系复杂的社会化大生产的客观要求。它是把社会化大生产中人与人、人与物、人与事的关系协调化、规范化、固定化的一种手段；同时也是收集、传递、处理和储存各种数据、信息的程序。它规定人们在共同劳动中应当执行的工作内容、工作程序和工作方法，规定各类人员的工作职责和权限，以便形成一整套纵横连锁、互相协调的责任制体系，做到人人有专责、事事有人管，严格考核、偿

罚分明。

一个现代化企业的生产班组，是由许多设备、许多工序、许多工人组成的，要使一个班组有秩序地、高效率地进行生产活动，就必须建立和健全以岗位责任制为主要内容的各项规章制度，这是班组管理一项重要的基础工作。

规章制度一般属于上层建筑范畴，其中一部分反映生产过程的客观规律，一部分反映社会生产关系。

班组的基本规章制度，一般可分为生产、技术、经济三方面的制度。现分述如下：

（一）生产责任制

生产责任制是根据现代化大生产的分工协作的要求制定的。它规定企业中每个职工在自己的岗位上应该承担的任务和责任，以及相应的权力。目的是使各方面的人员按照自己的职责，有秩序地、相互协调地实现共同的目标，避免无人负责，职责不清，相互扯皮的现象。因此，岗位专责制是班组工人生产责任制的最基本制度，其他如岗位练兵制、交接班制、质量负责制等是岗位专责制的补充。下面将班组生产责任制做以下几方面的具体说明：

1、岗位专责制：它主要解决定岗位、定工作、定人员责任的问题。做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，检查有依据。对于单人操作的岗位，要建立专人专责制；对于集体操作的岗位，要明确集体的职责，确定总负责人，并规定集体内部各成员的工作职责。

2、交接班制：适用于轮班作业岗位，规定上下班之间交接班的内容和要求，上班交待不清，下班有权拒绝接班。一班制生产岗位，可由班组长检查，或组织相邻岗位互检。

检查内容与交接班内容大体相同。

3、巡回检查制：对工人所管各岗位，设备部位及工具、物件等，按规定路线定时巡回检查，以便及时掌握情况，记录资料，发现问题，迅速处理。

4、设备维修保养制：明确规定设备完好标准，工人使用、维护保养或参加检修的要求。

5、质量负责制：主要规定工人生产和工作的质量标准，对质量应负的责任以及工人自检、互检的要求，保证质量的具体措施等。下道工序工人有权拒收上道工序不合质量要求的原材料和半成品，有责任不让不合格的产品流入下道工序。

6、岗位练兵制：要求现场练兵，干什么、学什么、缺什么、补什么，尽快地做到懂得设备结构、原理和性能。懂得工艺流程、会操作、会保养维修、会排除故障。

7、安全生产制：明确规定安全生产的具体要求、措施，必要的安全用具、劳保用品、工作场所应有的卫生条件等。还要警惕坏人的破坏和捣乱。

8、班组经济核算制：本着干什么、管什么、核算什么的原则，对岗位定出核算的技术经济指标，如产量、质量、品种、材料消耗等。做到完成任务有对比，领料有记录，消耗有定额，按时核算，厉行增产节约。

（二）技术标准和技术规程

1、技术标准通常是指产品技术标准。它是对产品的质量、规格、性能、验收方法等所作的规定。

2、技术规程是为了执行技术标准，保证生产有秩序地顺利进行。在产品的加工过程中指导工人进行操作、使用、