

生产班组管理

知识讲座



第一机械工业部电工总局企业管理处编

ZHI SHI JIANG ZUO

前 言

职工教育是开发智力、培养人材的重要途径，它同现代化建设的关系极其密切。四化建设需要有一支有社会主义觉悟、有科学文化知识、有专业技能和经营管理知识和经验的职工队伍。为配合电工行业各企业搞好培训工作，我们组织编写了这本《生产班组管理知识讲座》，供各单位培训班组长或车间主任用。

去年，我们鉴于加强企业的基础工作，搞好班组管理的重要性，委托南京电瓷厂、西安电力机械制造公司和北京重型电机厂分别举办了九期电工行业部分先进班组长训练班，轮训近五百人，收到较好效果。在训练班教材的基础上，吸收参加学习的班组经验，进行了修改补充，编写成这本《讲座》，目的是想把电工行业班组长训练的内容、深度和要求大体上统一起来，使生产班组的管理水平普遍有所提高。当然，随着企业管理科学化、现代化的发展，班组长的训练也要不断增加新的内容，以求不断补充和完善。各单位在培训中要根据自己的实际情况，进行增减取舍，使之更符合实际。

参加本“讲座”编写的有王连弟、孙业启、陈汤斌、李国玉、王国荣、路新、石春华、庞学群、高有为、赵乐统、孙栋臣等同志。并承郑州电缆厂支持，联系印刷，此《讲座》才得以同大家见面。在此一并表示感谢。

由于我们水平有限，加上时间仓促，难免有错误和不妥之处，望提出意见，以便改正。

一九八一年六月

目 录

第一讲	班组管理概论	(1)
第二讲	生产管理	(12)
第三讲	工艺管理	(29)
第四讲	质量管理	(42)
第五讲	设备管理和工具管理	(116)
第六讲	劳动管理	(146)
第七讲	经济核算	(166)
第八讲	安全生产和文明生产	(197)
第九讲	岗位责任制	(200)
第十讲	如何当好班组长	(212)

第一讲 班组管理概论

一、班组的产生

班组是社会生产力发展的产物。由于近代生产技术的不断复杂化和社会对产品种类、数量需要的日益增长，个体生产已无法满足这种形势发展的要求。人们通过实践，逐步形成集体操作和分工生产的形式。这种既集体又分工的生产形式，在工矿企业的组织体制上，一般称为“班组”。

二、班组管理的概念

班组是现代工矿企业按专业分工，进行日常生产活动的最基层组织，是企业最基层的管理组织和最基层的经济核算单位，它是企业的生产基础。各个班组（包括科室）由不同技能的几个或几十个职工组成，拥有一定的工具和一定的加工对象，担负着一定要求的生产活动使命。犹如军队中的班、排，人体中的器官细胞，机器中的另部件。军队要作战，人体要活动，机器要运转，都要求它的各个基本单位密切协调，有机配合，朝着一个目的作不同要求的运动。同样，一个企业要实现一定时期的生产计划，也必须要求每个班组安排好每个人的日常生产活动，并不断地解决班组内部和班组之间

的各种矛盾，以保证整个企业生产按质按量按期完成各项生产技术经济指标。这种组织协调活动，在班组内部属于“班组管理”，在班组外部属于“对班组的管理”，前者是狭义的班组管理，后者为广义的班组管理。两者都是企业管理的重要组成部分。

现代管理十分重视班组这一环节。近半个世纪以来，通过理论的多方探讨（主要是马列主义、毛泽东思想和人群学、行为科学等的研究），通过各种学说的实践，人们越来越认识到加强班组管理，乃是企业发扬民主管理，激发职工自主管理，达到全面科学管理的重要环节。它也是企业实现安定团结，不断取得高产、优质、低耗的关键所在。

在不同的社会制度下，由于所有制的不同，在班组管理工作中，虽然应用相同的方法可以获得类似的管理效果。但从管理的目的和意义上来说，却有很大的区别：资本主义企业重视班组管理，重视职工在生产中的积极因素的目的，乃是为了最大限度榨取广大劳动人民的血汗。而社会主义要研究和实用的应以班组的内部管理为主，大力加强班组建设和成员培育，目的在于真正发扬民主，相信群众，依靠广大职工主人翁责任感的积极性来对生产过程中不断产生的千变万化的“事物”进行严密的控制。社会主义企业依靠广大职工当家作主，运用各种科学成果，实行“全面协作”的管理方法，乃是最新型的现代化管理，因为在社会主义国家里，广大劳动人民的政治地位改变了，人与人之间的关系平等了，大家对生产的目的认识一致了，人民都是国家和企业的主人。分工是为了工作的需要，职称是为了责任的明确，所

以管理乃是企业全体职工在各自的分工岗位上对整个生产进行协调、配合的需要，是每个职工发扬主人翁责任感应尽的义务和每个人充分行使（政治、技术、经济）三大民主应享受的权利。社会主义企业班组是广大群众日常生产的战斗阵地，建设好和管理好自己的班组，是企业全体职工理所当然的共同心愿。

因此，我们既应积极学习欧美和日本在班组管理工作上的一切科学理论和它的先进经验，吸收消化，为我所用；更应该好好学习和运用马列主义和毛泽东思想在管理方法上的理论学说，并创造出适应国情和适应目前形势的班组管理方式。

三、加强班组管理的重要意义

在企业里，从组织上看：一个班组的范围很小，但它的总和却是最大。从生产上看：一个班组的生产脱节就会影响局部，甚至整个企业的生产秩序，损害生产的连续性，造成不良的后果。从智力开发方面来说，它也是培育人才的摇篮。因此，现代企业班组的地位和作用，已远远超出人们原来对它的认识，每个班组的队伍素质和实战能力，明显地关系着整个企业的生产效率和经济效益的总体水平。因此加强班组管理对提高整个企业管理水平有极其重要的作用。

1、企业生产的基础作用

班组是企业各个专业各项计划的执行归缩点，是企业生

产的广大基础。它负担着自身的系统活动和配合着整个企业的有机活动，它好比大厦的底桩，但底桩是静止的，而班组则是经常活跃的。大厦底桩不稳固，会影响到整个大厦的工程质量，甚至倾斜倒塌。同样，企业的一切计划指标，部门的一切工作安排都要在班组里贯彻执行，工业企业的各项技术标准、工艺规程和规章制度也都要在广大职工的日常生产活动中贯彻执行，作为企业经营管理工作重要的原始凭证，大部分也是从班组日常生产过程中产生的，每个班组的工作质量都直接影响到整个企业的经营成果。可见，企业管理必须重视每个班组的这种基础作用，更应重视全部班组这种巨大的基础作用。

2、完成任务的保证作用

班组是企业各项生产技术施工的活动单位和最基层的经济核算单位。班组在日常生产活动中每时每刻随时随地接触着生产实质，对生产中将要发生的矛盾，矛盾发生的原因，以及如何采取介决的措施，了解最多，最有发言权，最能迅速及时预防和消灭。使生产得以按计划连续进行。因此，它对生产技术经济指标各项任务的全面完成起着可靠的保证作用。

3、生产能力的提高作用

班组是生产第一线培育力量的大熔炉。广大职工通过生产的不断实践验证，通过政治、技术、文化学习和培训的不断普及和深入，不但使人的思想认识得到不断的提高，生产效

率和工作能力的不断提高，而且通过广大职工智慧和经验的不断总结发挥，必然会在科学技术方面有所发明，有所创造。个人素质的提高导致了班组集体生产能力的提高，班组素质的提高也必然导致整个企业生产能力的不断提高。

4、文明生产的稳定作用

企业文明生产主要表现在工作上的全面计划性，生产上的高度均衡性，产品质量上的绝对保证和生产过程中的安全和安定程度。文明生产必须持之以恒，才能建立起稳定的生产秩序。重视班组管理，就是重视人在生产中的主宰作用，通过广大职工主人翁责任感和集体荣誉感的发扬，在处理物与物、物与人和人与人之间的关系上，人人自觉按设计、工艺，按计划、制度，按新的道德风尚进行日常生产活动，就能够改变目前某些企业部门在工作上各自把关，互相推诿，长期拖拉，彼此顶牛，长期依靠倒轧帐，抓缺件，开调度会议硬敲凑数突击的混乱局面。

5、积极因素的激发作用

重视班组管理是社会主义企业贯彻民主管理的深入发展，是充分发扬民主，放手群众管理，把管理权力扩大到每个职工日常的具体生产活动中去的好办法，是贯彻企业职工代表会议决议可靠的经常性保证活动，是为广大职工更好发挥主人翁积极性和创造性的有利前提。由此可见，班组管理在企业生产中的地位 and 作用是十分重要和明显的。

四、我国机械工业班组管理工作的目前状况

我国机械工业各企业的班组管理工作,开展是比较早的,普及的面比较广,经验和收获,也是卓有成效的。从1949年少数班组实行由群众以主人翁身份当家作主,进行有目的、有计划地参予班组的日常生产和生活管理以来,到1951年,在全国范围内已发展到一万五千多个,通过学习和交流,越来越多的班组根据本身的情况和需要,创造了许多有利于发展生产、技术,有利于提高增产节约,有利于增长政治、技术、文化知识以及有利于改善生活福利等方面的各种管理方法和管理方式。但在林彪、“四人帮”的十年浩劫中,也遭到了严重的破坏,以至于停顿、倒退。粉碎“四人帮”后,自1978年起,才获得了逐步的恢复,并在恢复的基础上,有所发明,有所创造,目前比较好的班组大都在下列几个方面的工作上狠下功夫,并获得了显著的提高。

1、在加强政治思想工作方面

现代管理是一门综合科学,近期来,国内外管理行家愈来愈重视研究如何发挥人的主观能动作用,愈来愈认识到唯有通过发扬民主,依靠群众自主,全面科学控制,管理工作才能取得最大的经济效果。因此,班组管理的首要任务是引导一班人的政治、思想认识的不断提高,促使职工正确认识生产的目的和意义,从而调动每个人的自主能动性。就我国目前状况来说,也只有引导大家认清社会主义大生产的目的

和意义，激发每个人的主人翁责任感，坚持社会主义建设四项基本原则的政治方向，坚定对四化的信心，才能统一意志，集中力量，提高对生产的积极性。

四化是当前最大的政治，调整和安定是目前两个重要方针，只有把这种政治需要结合到具体的生产、工作中去，建立起一班人的共同信念，产生出共同的语言，来促进人与人之间的互相关心，互相帮助，互相团结，互相提高，并为了一个共同的目标合力奋斗。很多先进班组共同经验告诉我们：思想问题解决了，其他工作的开展，才有了坚实的基础，因而说抓住政治思想是班组管理的首要任务。

抓好思想政治工作，首先要加强做思想政治工作的基础。为此，必须加强对马列主义、毛泽东思想的系统学习，努力做好一班人的共产主义世界观，同时要重视行为科学的研究，采取家访、谈心、鼓励、奖励，具体帮助等等，和实际问题的逐步解决，特别是要做好个别人的思想转化工作，增强全体成员的集体温暖感和集体荣誉感，从而达到促进团结，实现安定。

2、在完成任务方面

班组的根本任务是在不断促进增产节约的基础上全面完成和提前完成各项生产、技术、经济指标和任务，按质、按量、按时完成生产任务。班组任务的完成是保证车间、企业总任务完成的基础。为了使人人发挥当家作主的作用，班组长应该把任务和指标分解到每台机床和个人，通过集体研究做到生产能力的合理使用，并使大家明确生产上的薄弱环节。

节，促使人人献计，共同挖潜革新。做到长计划，短安排，尽可能以月度为期分配到每一个人，以便个人灵活掌握并使之留有余地。一定要改变组长在组织生产上临时派工的落后方式。

工人当家作主抓计划，应该先加强班组的组织领导工作的健全，从选举班组长和培育骨干着手，调整班子，建立核心，实行统一计划，分工合作，建立工作守则和岗位责任制度，共同制定，共同遵守，结成个人自主，集体互助，发扬民主团结一致的组织体制来实现班组集体计划管理，个人负责自主管理，工作依靠科学的新型管理方式，同时要重视原始记录和统计工作，并经常开展以保优质、高效低耗、安全等为主要内容的各种形式的社会主义劳动竞赛，并据以评功、计奖。

3、在提高产品质量方面

质量是企业赖以生存的根本。坚持“质量等一”是每一职工起码的应尽职责，班组必须积极开展产品质量“信得过”活动，人人争当“信得过”个人，创立“信得过”班组，班组应建立QC小组，努力达到五有、五会的要求（五有：有方针目标、有活动规则、有具体课题、有工作步骤、有成果发表。五会：会画图、会计算、会运用、会分析、会处理）也要依靠每一工作岗位对质量进行严格的控制，实行人人卡，件件卡，道道卡的“三卡”保证制度，严格执行三按生产和三自、三检活动。对于产品质量有关的工装设备，安全保护，技术文件，文明生产等的各项质量也都要加以切实有效的制

度来加以控制。

班组必须加强生产、技术业务的建设，要系统地学习科学技术，大搞技术练兵，大兴技术革新，重视基本功锻炼和养成文明生产习惯，要有计划、有步骤地开展技术、业务、文化的培训工作，同时要加强设备的维护保养和作业的安全卫生工作。

4、在开展经济核算方面

经济是国家建设的力量源泉。国家和企业的发展，个人物质文化生活的改善，都要以经济的发展为前提。我国地大物博，自然资源丰富，但人口众多，消费也巨。如果人人增产节约一点，或者人人挥霍消费一点，小则影响到企业利润和个人收入，大则会影响到整个国计民生的总利益，工人当要理财，要切实加强班组的全面经济核算工作，人人加强经济观点，处处降低各项消耗，促使产品的成本不断降低，以求企业利润的不断上升，保障国家、集体和个人利益的不断提高。

5、在普及和提高文化科技知识方面

科学技术就是生产力。不断提高文化科技知识，开发人的智力资源，是不断提高生产率的原动力。祖国四化，企业改造和人才发挥作用，都要以现代文化科技知识为基础。因此，提高广大职工的文化科技水平是班组的另一重要管理内容。班组在企业的统一规划下，应该有计划、有步骤地经常开展各种文化科技知识普及和提高工作。由于目前企业里青

年职工比较多，更要把这一工作当作战略任务来抓，要做到日常和专训相结合，理论和实际相结合，一般和专业相结合，要进行长期不懈的全面教育和全面培训工作。

目前很多班组，在各级领导的大力支持下，通过以上几个方面的集体努力，达到了先进班组的验收水平，如：

- (1) 建立了民主管理的组织体制和工作制度。
- (2) 产品质量优良，建成为产品质量“信得过”班组。
- (3) 具备了一年以上的齐全、正确的各项原始记录。
- (4) 季季、年年提前完成各项计划任务。
- (5) 各项主要技术经济指标已达到本企业或同行业先进水平。
- (6) 实行了班组经济核算。
- (7) 杜绝了重大人身和设备事故。
- (8) 设备完好率经常保持在90%以上。
- (9) 全组成员的文化、技术水平逐年提高。
- (10) 全组安定团结，思想矛盾不出组。

总的来说，大都是在思想意识，组织体制，工作方法，生产环境，增进知识，生活需要等方面研究改进，朝着现代化方向前进，努力起到企业基层组织的基础作用。

近几年来，我国机械工业在班组管理工作上虽然取得了好成绩，但这些成就大多是带有恢复性的，目前企业面临国家经济调整的新形势，对企业增加新的压力，为此整个企业生产，更应增强集体的战斗能力，才有竞争获胜的可靠动力。企业领导既要重视技术、管理上各种先进方法的应用，更应重视运用这些先进技术和管理的群众的积极因素。很多企业

经过十二项工作的整顿，管理工作有了一定的改进，但有些整顿工作难以巩固提高，这是由于以往的整顿工作带突击性，基础工作做得不扎实，上层做得多，基层则不相适应。因此，有些厂目前仍存在着基层工作薄弱，基础资料贫乏的现象，影响到制订计划的正确性、先进性和贯彻计划的现实性和保证性。因此，进一步提高班组管理工作，应从加强基层组织和加强基础工作着手。究竟应该如何把班组管理搞好，作哪些工作，达到什么要求，下面各章有详细介绍，这里就不多说了。

第二讲 生产管理

一、班组生产管理的一般概念

1、班组生产管理的意义

生产管理有两种含义，它的广义含义是指一个企业从原材料、设备、劳动、劳动力进厂（输入），经过生产转换系统——设计、制造、检验、人事、包装、核算、销售、财务等——直到商品出厂（输出）的全面生产管理。它的狭义含义是指生产作业部分的管理工作。如安排生产作业进度计划、组织生产能力平衡、控制在制品流转与装配线的衔接、均衡生产及调度工作等等。班组生产管理着重是从它的狭义含义来研究，是指生产过程的管理工作。

生产过程的管理工作，在整个企业经营管理中有着重要的作用和地位，班组生产管理是企业生产经营管理的基础，因此搞好班组生产管理的意义是在企业生产计划指导下，严肃认真地编制、执行、检查生产作业计划，组织均衡生产，合理地利用人力、物力、财力，保证按品种、按数量、按期限出产用户满意的产品，以最小的消耗，取得最大的经济效果。

2、班组生产管理的内容

生产管理的内容很多，也很丰富。从生产实际出发，班

组生产管理的内容，主要介绍以下几个方面：即组织生产的基本方法，均衡生产，期量标准，生产作业计划，日常生产作业准备，在制品管理，作业统计、分析及考核等。

那么，班组长应该怎样抓好生产管理呢？具体来说要抓好以下三件事：

(1) 生产前抓准备

内容有：人员、材料、设备、工具、技术文件等是否具备生产条件，要做到心中有数。

(2) 生产中抓组织

内容有：以生产作业计划为中心，认真组织好日常生产，及时排除生产中的故障，做好二抓三坚持：即抓好劳动纪律，抓好生产秩序；坚持三检制（自检、互检、专检），坚持文明生产，坚持安全生产。做到按期、按质、按量、按品种、全面完成或超额完成生产任务。

(3) 生产后抓考核

内容有：及时统计和公布每个人完成的各种指标的数据，做好评比工作，合理确定每个人的奖金。

3、生产类型

怎样组织产品的生产过程，实现生产过程的连续性、平行性、比例性、节奏性呢？由于各企业（车间、班组）的生产专业化程度、生产规模、工艺性质、产品结构等条件的不

同，产品的生产过程具有不同特点。如有的生产的产品品种少，产量大，生产专业化程度高，许多工作地担负的任务是固定的；有的则生产的产品品种多，每种产品的产量少，生产专业化程度低，许多工作地需要经常地交换工作任务。有的生产规模大，有的生产规模小。有的产品结构和工艺过程比较复杂，有的则比较简单，等等。这些不同的特点，都直接影响企业生产过程的组织方式。为了便于研究和正确地进行生产组织，可以把各种不同特点的生产过程，归纳为少数几种生产类型，再根据不同生产类型的特点，采取与之相适应的生产组织方式。

区分生产类型的基本标志是工作地的专业化程度。根据工作地的专业化程度一般可分为大量生产、成批生产和单件生产三种生产类型。

大量生产的特点是：产品品种少、产量大，生产稳定，专业化程度高，设备利用率高，劳动生产率高，各种消耗低，成本低。

成批生产的特点是：产品品种比较多，每种产品有一定的批量，许多工作地要担负较多的工序。组织轮番生产时，有固定重复期的叫定期成批生产；没有固定重复期的叫不定期成批生产。成批生产还可根据批量大小，分为大批生产、中批生产和小批生产。大批生产的特点接近于大量生产，故一般称大量大批生产。小批生产接近于单件生产，故一般称单件小批生产。

单件生产的特点是：产品品种很多，产量很少，许多工作地要担负许多工序，专业化程度很低，大都采用通用的设