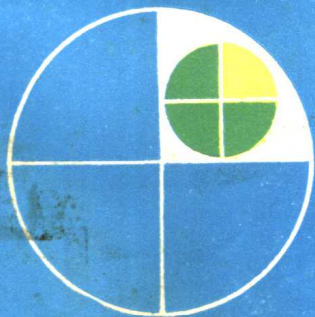


# 建筑施工企业班组管理 培训教材

山东省建筑工程总公司编  
山东科学技术出版社



96

# 建筑施工企业班组管理培训教材

山东省建筑工程总公司 编

山东科学技术出版社

**编审人员 (以姓名笔画为序)**

于盛华	王士之	王世景	王炳逊	刘守铸	刘华琳
许申玉	阮庆云	孙序义	孙桂珍	陈曾镛	苏文进
杨敏庆	周海军	张 鉴	张可军	姜士岐	赵广和
赵俊卓	高 森	徐秉宽	崔先刚	谭殿章	

**建筑施工企业班组管理培训教材**

山东省建筑工程总公司 编

\*

山东科学技术出版社出版

(济南市玉函路)

山东省新华书店发行

山东新华印刷厂德州厂印刷

\*

787×1092毫米32开本 7.625 印张 157 千字

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数: 1—10000

ISBN7—5331—0613—x/TU·40

定价 2.50 元

## 前 言

建筑施工企业生产班组是建筑施工企业的基层组织。班组长是企业基层组织的组织实施者。班组长的政治、文化、技术业务和管理水平的高低，直接关系到企业生产经营管理活动的正常进行，关系到产品质量和经济效益的提高。为了做好我省建筑施工企业班组长的培训工作，提高班组长的素质，加强班组管理，以适应“四化”建设的需要，我们结合建筑业的特点，组织编写了这本书，作为我省建工系统建筑施工企业生产班组长岗位培训的统一教材，也可以作为建筑施工企业管理人员的参考书。

本教材从生产班组长队伍的政治、文化、技术业务素质现状出发，按照班组长岗位职务的实际需要，着重讲述了班组建设在企业中的重要地位和作用，班组科学管理的基本知识以及班组长在各项管理工作中的职责和做好管理工作的方法。教材内容丰富，简明扼要，通俗易懂，切合实用，对解决班组生产实际问题，有所裨益。

本教材由济南市建筑管理局和青岛市建筑安装总公司写出初稿，经山东省建筑工程总公司有关处

室负责同志审核修改，最后由山东省建筑工程总公司谭殿章高级工程师审核定稿。

由于我们水平有限，教材难免有不当之处，恳请广大读者批评指正。

山东省建筑工程总公司

一九八九年七月

# 目 录

<b>第一章 班组管理概论</b> .....	(1)
第一节 建筑施工企业的经营管理机构.....	(1)
第二节 班组在企业中的地位与作用.....	(4)
第三节 班组的任务与工作.....	(6)
<b>第二章 计划管理</b> .....	(9)
第一节 计划管理的基本知识.....	(9)
第二节 班组作业计划.....	(14)
第三节 网络计划.....	(19)
<b>第三章 施工管理与技术管理</b> .....	(23)
第一节 施工管理.....	(23)
第二节 技术管理.....	(35)
第三节 班组在施工管理中的日常工作.....	(46)
<b>第四章 质量管理</b> .....	(49)
第一节 建筑质量管理概述.....	(49)
第二节 全面质量管理的基本知识.....	(55)
第三节 建筑安装工程质量评定.....	(73)
第四节 班组质量工作.....	(86)
<b>第五章 劳动管理</b> .....	(95)
第一节 劳动管理概述.....	(95)
第二节 劳动生产率.....	(95)
第三节 劳动定额.....	(98)

第四节	劳动组织	(105)
第五节	劳动纪律	(107)
第六节	班组考勤	(109)
第七节	劳动工资	(112)
第八节	劳动制度和用工制度的改革	(116)
<b>第六章</b>	<b>安全生产</b>	<b>(121)</b>
第一节	安全生产的基本知识	(121)
第二节	班组安全生产工作	(124)
第三节	施工现场安全技术措施	(126)
<b>第七章</b>	<b>机械设备管理和工具管理</b>	<b>(141)</b>
第一节	机械设备管理概述	(141)
第二节	机械设备的技术经济指标与定额	(142)
第三节	机械设备的检查、保养和修理	(147)
第四节	班组设备管理	(152)
第五节	班组工具管理	(158)
<b>第八章</b>	<b>材料管理</b>	<b>(163)</b>
第一节	材料管理概述	(163)
第二节	材料管理的基本知识	(163)
第三节	建筑材料的性质和常用材料	(168)
第四节	材料的保管与领用	(181)
第五节	材料节约和现场文明	(184)
<b>第九章</b>	<b>经济核算</b>	<b>(189)</b>
第一节	经济核算的基本知识	(189)
第二节	班组经济核算的作用	(190)
第三节	班组经济核算的内容	(191)
第四节	班组经济核算的形式与做法	(194)

第五节	班组经济活动分析·····	(200)
第六节	班组经济责任与权限·····	(202)
第七节	经济合同与班组经济核算实例·····	(204)
<b>第十章</b>	<b>班组思想政治工作</b> ·····	<b>(209)</b>
第一节	班组思想政治工作的基本知识·····	(209)
第二节	班组思想政治工作的任务与内容·····	(213)
第三节	班组思想政治工作的原则·····	(215)
第四节	班组思想政治工作常用的方法·····	(217)
第五节	班组长的培训·····	(220)
<b>第十一章</b>	<b>怎样当好班组长</b> ·····	<b>(223)</b>
第一节	班组长的作用·····	(223)
第二节	班组长的工作方法·····	(226)
第三节	班组建设·····	(227)



# 第一章 班组管理概论

## 第一节 建筑施工企业的经营管理机构

### 一、建筑施工企业

建筑业是国民经济中从事各种生产和非生产领域房屋、构筑物工程的建造及线路、管道、设备安装的物质生产部门。按我国颁布的国民经济行业分类（共十三个门类），建筑业为第四个门类。它包括土木工程建筑业、铁路、管道和设备安装业、勘察设计院。

在建筑业中，凡从事建筑安装生产经营活动，实行独立经济核算的经济实体称为建筑企业或建筑施工企业。建筑企业必须具有独立组织生产、独立经营、独立核算和具有法人地位、法人代表四个条件，否则，不能称为建筑企业。

我国的建筑施工企业，按所有制划分，有全民所有制企业、集体所有制企业及个体所有制的企业；按从事建筑安装工程的性质划分，有土建工程公司和专业工程公司，专业工程公司又包括工业设备安装公司、机械化施工公司、基础工程公司、装饰公司、抗震建筑公司等；按服务区域划分，有现场型（指承担一个建设项目的工程任务）、城市型和区域型以及承包国外工程的施工企业；按企业的规模划分，有大、中、小型企业。不论哪一类型企业，它们的根本任务都在于满足社会和人民的需要，亦即满足社会扩大再生产和改

善人民物质文化生活，增加固定资产的需要。但同时又都应该成为盈利的企业，为国家和企业的发展提供更多的积累；都应该为社会主义物质文明建设和精神文明建设服务。

## 二、建筑施工企业的组织机构

为保证企业生产经营活动的正常进行，为取得更好的经济效益，建筑施工企业必须有一套精于高效、指挥灵活、运转正常的管理机构。目前，大多数建筑施工企业根据承担的任务和施工能力的大小，实行三级管理制。

三级管理制企业由公司、工程处（工区）、工程队三级管理机构组成。公司为独立经济核算单位，工程处（工区）、工程队为内部核算单位。二级管理制企业由公司和工程队两级管理机构组成，公司为独立核算单位，工程队为内部核算单位。实行三级管理制的公司，设正副经理、总工程师、总会计师、总经济师、职能科室，总的都在经理的领导下，分工负责所属范围内的业务工作，为基层施工生产服务。实行二级管理制的公司，公司一级的组织形式与三级管理制的公司基本相同，但职能部门的业务工作更加具体。各级组织的职责范围如下：

### 1. 公司职责范围

(1) 遵守国家政策法规，执行上级部门的决定和指示，以生产为中心，以经济效益为重点，组织领导所属施工单位的各项活动，调动一切积极因素，保证国家计划和各项经济技术指标的完成。

(2) 编制和贯彻企业长期计划和年（季）度计划，审批基层单位作业计划，并督促检查计划的完成。

(3) 负责所属范围内的劳动力、材料、机具的平衡调

度。

(4) 进行经济核算, 改善企业经营管理, 不断降低成本, 增加企业利润。

(5) 建立健全以责任制为中心的各项管理制度和企业的正常生产秩序, 做好文明施工。

(6) 贯彻各尽所能、按劳分配的原则, 正确处理国家、企业、个人三者之间的利益关系。

(7) 做好技术培训, 提高全体职工的政治思想水平和技术业务素质, 加强企业基础建设。

## 2. 工程处(工区) 职责范围

在公司领导下, 组织所属施工队从事生产经营活动, 职责范围除深度和广度与公司有所区别外, 其余均与公司基本相同。

## 3. 施工队职责范围

(1) 根据上级下达的计划, 负责编制月、旬作业计划, 组织连续均衡生产, 全面完成各项经济技术指标。

(2) 参与或主持编制单位工程施工组织设计或施工方案, 做好施工准备, 加强现场平面管理。

(3) 做好生产调度工作, 协调外部关系。

(4) 加强定额管理, 做好工程任务单的签发、回收和结算工作。

(5) 组织贯彻各项技术管理制度, 开展技术革新活动, 组织推广行之有效的先进经验, 提高机械化和预制化水平。

(6) 加强质量和安全管理, 负责隐蔽工程验收和分项工程验收, 参加交工; 组织质量和安全检查, 确保工程质量

和安全生产。

(7) 贯彻执行以技术责任制为中心的各项管理制度，参加图纸会审，做好技术交底、施工日记和技术文件管理，办理各项技术经济签证等工作。

(8) 开展班组经济核算和经济活动分析，节约原材物料，减少人工消耗，降低工程成本，提供单位工程结算资料。

(9) 开展岗位练兵，组织劳动竞赛，提高工人技术操作水平。

## 第二节 班组在企业中的地位与作用

班组既是建筑企业从事施工（生产）活动的基本单位，也是对工人进行日常管理活动的基层组织。企业施工（生产）的设备、工具和原材料等，最终要由班组掌握使用；企业的施工（生产）、技术、经营管理和各项规章制度的贯彻落实，也要通过班组的活动来实现。

### 一、班组是企业生产活动的基本环节

现代建筑企业同其他工业企业一样是社会化大生产，成百、成千甚至上万人组织在一个单位里，分工协作，紧密配合，共同劳动。公司的施工（生产）任务下达给施工队，施工队再下达给班组。班组对施工队负责，施工队对公司负责，分层承担所应完成的施工（生产）任务。班组除了负责自身的活动以外，还要配合整个企业的活动，犹如一根链条，一环扣一环，哪一环出了毛病都会影响整个施工（生产）的正常进行。因此，班组又是直接影响企业是否达到优

质、高产、安全、低耗、高效益的重要环节。

## **二、班组是企业管理工作的基础和落脚点**

要使国家对建筑企业的方针、政策及企业的各项计划指标、规章制度成为每个职工的自觉行动，就必须在班组内进行认真地传达学习和贯彻；并且必须通过班组的日常施工（生产）活动得到落实和执行。作为企业经营管理工作重要依据的原始凭证、原始资料，大部分也是从班组日常施工（生产）过程中产生的。因此，班组工作是企业管理的重要基础工作。只有把班组工作搞好了，才能提高企业管理水平。

## **三、班组是企业全面开展经济核算的基层单位**

班组在施工（生产）过程中，必然发生人工和原材料、机械设备、工具、动力等的消耗。只有班组进行经济核算，才能具体反映人工和原材料等的节约和浪费，才能使施工队和公司的经济核算有可靠的基础。所以，只有认真搞好班组核算，才能使施工队和公司具体了解各项经济技术指标的执行情况，及时发现问题，解决问题，采取措施，促使每个职工精打细算，提高质量，降低消耗，更有效地保证企业的经济责任全面实现。

## **四、班组民主管理是企业民主管理的一个重要内容**

社会主义企业应该实行民主管理，坚定地维护职工群众在企业中当家做主的地位和权利。班组民主管理是企业民主管理的基础，关系着企业民主管理的好坏。企业的经济核算、材料管理、设备管理、质量管理、安全生产等各项管理工作，都应该与班组的民主管理有机地结合起来。企业各项管理工作只有建立在广大群众自觉的基础上，才能落实，才

能做好。

### **五、班组是培养和锻炼工人队伍的重要阵地**

班组是实现企业生产、技术、管理现代化的第一线，是工人学习文化、技术的主要课堂，是培养和锻炼人才的重要场所。许多先进班组不仅生产出合格的产品和创造高效益，而且还培养、输送了许多优秀的干部。广大职工群众，在现代化大生产中，不但改造了客观世界，同时也改造了主观世界；一代社会主义建设的新人在班组里锻炼成长。因此，班组在社会主义企业里有着十分重要的地位和作用。它不仅是一个生产组织，而且是一个学习、管理和培养人才的园地。

## **第三节 班组的任务与工作**

现代建筑施工企业，是建立在现代科学技术基础上，进行大工业生产经济组织。随着生产技术的发展，生产建筑产品工艺的复杂，机械化、自动化程度的提高，建筑企业内部劳动分工越来越要求科学化。因此，班组建设必须适应这种变化，把班组管理水平提高一步。

### **一、班组的概念和设置原则**

班组是根据建筑企业内部的劳动分工、协作的需要进行划分的，是企业从事施工活动的最基层组织，是企业肌体的一个细胞。班组由人和材料、设备（工具）、工艺、环境等五大因素构成。

班组的设置应从有利于管理，有利于提高经济效益出发，通常是按施工工艺专业化建立的，这就是专业作业班组；也有根据施工任务需要而建立的混合作业班组；还有非

生产性的辅助班组。

## 二、班组的中心任务

企业的生产任务和各项工作都要贯彻落实到班组。因此，班组的工作千头万绪。班组必须根据自己的特点和性质，明确自己的中心任务，其他各项工作必须围绕中心任务来开展，这样才能把班组工作搞好。

班组工作的中心任务是：组织班组全体成员，全面完成施工队下达的承包任务、各项经济技术指标和各项工作。

## 三、班组的主要工作

1.根据工程任务单的规定和要求，组织班组成员熟悉图纸，准备材料和机具，做好人员分工，按工艺规程组织生产，并按旬、按日安排好施工作业计划，做到均衡生产，保证全面完成生产任务。

2.组织班组成员学习政治、文化、技术、管理，不断提高成员的素质和施工能力。

3.严格执行技术操作规程、安全技术规程和各项规章制度，保证工程质量，做到安全生产和文明施工。

4.落实岗位责任制。及时、准确地填写各项原始记录，统计台帐和有关报表，并把经济责任、经济效益和经济利益紧密结合起来，贯彻按劳分配原则，充分调动每一个班组成员的积极性。

5.搞好班组经济核算，努力降低成本，提高劳动生产率。

6.关心班组成员的健康与生活。

## 思考题

1. 什么是建筑施工企业？它的根本任务是什么？
2. 什么是生产班组？
3. 生产班组在企业中占什么地位？起哪些作用？
4. 生产班组的中心任务是什么？有哪些主要工作？



## 第二章 计划管理

### 第一节 计划管理的基本知识

#### 一、编制施工计划的意义

建筑施工是国家经济建设中的一个重要阶段，施工任务完成的好坏，直接关系到国家经济建设的成效。建筑企业的施工计划，是根据国家固定资产投资计划，通过投标承包或上级主管部门下达的计划进行编制，并经有关部门审定，具有国家计划的性质。从这个意义上讲，完成了企业的施工计划就是完成了国家的建设计划。因此，建筑企业编制施工计划，明确企业的各项技术经济指标，并在计划的执行中，对企业的全部生产经营活动进行指导、平衡、监督、控制，使之全面完成，是关系到企业生存、发展，使企业在竞争中立于不败之地的重要保证；同时，它对保证国家建设项目按期完成，扩大再生产，实现我国社会主义的四个现代化，都具有重要的意义。

建筑施工企业计划管理的主要任务，是根据上级主管部门对于各项技术经济指标的具体规定和要求，结合施工企业的生产能力和管理水平，经过科学预测和反复综合平衡，采取最合理、最有效的组织、技术措施，充分挖掘企业的人力、物力、财力以及机械设备的潜力，组织均衡生产，提高工程质量，缩短施工周期，降低物资消耗，取得最佳经济效益和