

乡镇工业企业 班组管理

上海科学普及出版社

乡镇工业企业班组管理

苏州市乡镇工业局 组编

上海科学普及出版社

乡镇工业企业班组管理

(试用本)

苏州市乡镇工业局 组编

上海科学技术出版社出版发行

(上海曹杨路500号)

上海长鹰印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.25 字数115,000

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数1—6500本

ISBN7—5427--0050—6/F·7 定价：1.20元

前 言

班组是企业生产和经营管理的基层单位，是企业政治思想工作的基本阵地，是企业各项工作的落脚点。班组工作的好坏，直接影响着企业的成败兴衰。班组长位于将尾兵首，是企业第一线的指挥员和战斗员。班组长素质的高低决定着班组工作的好坏。所以，搞好班组建设，对发展历史较短、企业素质不高的乡镇企业来说，有着十分重要的意义。

为适应乡镇企业班组建设的需要，我们组织编写了这本《乡镇工业企业班组管理》。本书内容是从乡镇企业班组工作的现状出发，并考虑到它的发展需要，具有较强的针对性和适用性，可以作为培训乡镇工业企业班组长的教材，也是广大乡镇企业班组长必备的工具书。

本书由李永明、赵人范编写，经我局审定。我们希望它能对乡镇企业的长期稳定健康发展起到应有的作用。但由于我们编写经验不足，难免有疏漏之处，恳请读者批评指正，以便再版时修改、补充。

苏州市乡镇工业局

一九八七年九月

目 录

第一讲 乡镇工业企业班组管理概述…………… (1)

第一节 班组的地位、中心任务与主要工作

第二节 加强班组管理的重要意义

第三节 班组长的产生、职责和权限

第四节 班组长的工作重点

第五节 班组长应具备的素质

第二讲 乡镇工业企业班组民主管理…………… (14)

第一节 班组民主管理的重要作用

第二节 班组民主管理的主要形式

第三节 搞好班组民主管理的途径

第三讲 乡镇工业企业班组思想政治工作…………… (21)

第一节 班组思想政治工作的意义

第二节 班组思想政治工作的内容

第三节 班组思想政治工作的特点

第四节 班组思想政治工作的方法和途径

第四讲 乡镇工业企业班组计划统计管理…………… (31)

第一节 班组计划管理

第二节 班组统计工作

第三节 班组长在班组计划统计管理中应做的工作

第五讲 乡镇工业企业班组生产管理…………… (49)

第一节 严格执行生产作业计划

第二节 坚决贯彻技术标准和工艺规程

第三节 做好班组在制品和场地管理

第四节 搞好班组安全生产管理

第五节 班组长在班组生产管理中应做的工作

第六讲 乡镇工业企业班组劳动管理…………… (70)

第一节 班组劳动管理的内容与特点

第二节 劳动组织

第三节 劳动定额

第四节 劳动纪律

第五节 班组长在班组劳动管理中应做的工作

第七讲 乡镇工业企业班组质量管理…………… (87)

第一节 提高班组质量管理的意识

第二节 全面质量管理的基本知识

第三节 质量管理小组活动

第四节 班组质量管理的数理统计方法

第八讲 乡镇工业企业班组设备管理…………… (114)

第一节 班组设备管理概述

第二节 设备的使用、维修和管理制度

第三节 全员生产维修制

第九讲 乡镇工业企业班组岗位经济责任制

和班组经济核算…………… (126)

第一节 班组岗位经济责任制和班组经济核算的基本概念

第二节 班组岗位经济责任制的原则和形式

第三节 班组经济核算

第四节 班组长在落实班组岗位经济责任制和班组经济核算中应做的工作

第十讲 乡镇工业企业班组劳动竞赛…………… (141)

第一节 劳动竞赛的意义

第二节 班组劳动竞赛的内容、形式和方法

第三节 班组劳动竞赛应讲究科学性

附录：国营工业企业班组工作三十条…………… (154)

第一讲 乡镇工业企业班组管理概述

企业是从事生产、流通和服务等经济活动的、自主经营、独立核算的、盈利性的、并具有法人资格的经济单位。是工业、农业、交通运输业、建筑业、商业服务业等部门的基层经济组织的总称。

社会主义工业企业，是以社会化大生产和生产资料公有制为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

乡镇工业企业，是建立在生产资料集体所有制基础上的合作经济，实行乡（镇）办乡（镇）有，村办村有，队办队有。各种形式的联办企业，属于各联办成员或经济组织所有。乡镇工业企业具有生产资料公有，职工当家作主，实行按劳分配等特征。这些特征，决定了乡镇工业企业属于社会主义性质的劳动群众集体所有制的合作经济。

本讲着重研究乡镇工业企业中班组的地位、中心任务与主要工作；加强班组管理的重要意义；班组长的产生、职责和权利；班组长的工作重点；班组长应具备的素质等内容。

第一节 班组的地位、中心任务与主要工作

现代工业生产是社会化程度很高的大生产，不论是国营

工业还是乡镇工业都是现代化大生产，往往几百人甚至成千人在一个企业里共同劳动，没有科学的分工，紧密的协作，严格的管理，就无法组织生产活动。为了合理地组织劳动，科学地管理生产，企业就要在生产第一线建立劳动组织，其最基层的组织就是班组，班组是企业的细胞，班组工作是企业各项工作的基础。

一、班组的地位

班组是企业根据劳动分工与协作以及管理的需要，按照工艺原则或对象(产品)原则而划分的基本作业单位。它由同工种职工或性质相近、配套协作的不同工种职工组成。是企业一切活动的基础，是企业最基层的生产单位和管理单位。

班组是乡镇企业分级管理不可缺少的最基层单位。乡镇企业实行统一领导、分级管理的原则，一般设置厂部、车间、班组三级管理。有些小型企业设置厂部、班组两级管理，但最基层的单位都是班组。企业要进行思想政治工作，加强职工民主管理，开展精神文明与物质文明建设，搞好安全生产，提高产品质量、产量，降低消耗和增加经济效益都要通过班组去实现，都离不开这个最基层单位。

班组又是乡镇企业生产过程中不可缺少的环节。乡镇企业的生产过程包括生产准备过程、基本生产过程、辅助生产过程和生产服务过程。一个班组虽然只是一个局部环节，只能完成整个生产过程中的一部份任务，但能否按时按质按量完成任务，往往对整个企业能否完成任务产生重要的影响，特别在流水线生产中表现得更为明显，所以企业要完成生产任务，必须各个班组在整个生产过程中都能完成任务。

从以上分析可以看出，企业的经济效益来源于班组的效益，企业的活力来源于班组的活力，班组是企业各项工作的落脚点，在企业中占有十分重要的地位。

二、班组的中心任务

在不断提高职工政治、技术素质和完善岗位经济责任制的基础上，以提高经济效益为中心，全面完成车间下达的承包任务或生产计划，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要，促进两个文明建设，办好中国式的社会主义乡镇企业作出贡献。这一段话表述的班组中心任务有三方面的含意。

（一）班组完成任务的手段。主要依靠提高职工的思想觉悟和技术业务水平，加强经营管理，全面落实与不断完善岗位责任制，做到责、权、利三结合，充分调动班组与每个职工的积极性。

（二）班组任务的中心。要从以生产为中心转到以提高经济效益为中心。所谓经济效益，就是以尽量少的人力、物力消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。即投入要少，产出要既多又好。当前乡镇工业企业存在的主要问题，就是质量低、消耗高、效益差，所以班组任务的中心，不能只讲生产的数量和生产的速度，而应以提高经济效益为中心，全面完成各项生产任务。

（三）班组生产的目的。在于满足人民日益增长的物质和文化生活需要。班组建设的目标，在于促进两个文明建设，办好中国式的社会主义乡镇企业。

三、班组的主要工作

为了完成班组的中心任务,班组应做以下七项主要工作。

(一) 做好思想政治工作,教育职工坚持四项基本原则,模范地执行党和国家的方针、政策和法令,遵守社会公德和职业道德,深入开展“五讲四美三热爱”活动。

(二) 讨论生产(工作)计划或承包任务,积极总结和推广先进经验,大力开展技术革新和合理化建议活动,保证全面均衡完成作业计划或承包任务。

(三) 组织班组人员积极参加政治、文化、技术、业务学习,大力开展岗位练兵和帮教活动,不断提高全组成员的素质。

(四) 加强班组管理,以质量管理为重点,以岗位责任制为基础,建立健全各项管理制度,不断提高班组科学管理和民主管理水平。

(五) 搞好社会主义劳动竞赛,积极开展“比、学、赶、帮、超”活动。激发职工的工作积极性。

(六) 搞好安全技术教育,精心维护保养设备,认真执行劳动保护法规和操作规程。保持生产(工作)现场整洁,做好劳动保护和环境保护工作,向伤亡事故、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。

(七) 关心班组 members 的健康和生活,搞好互助互济,做好计划生育工作,开展各项有益的文体活动。

第二节 加强班组管理的重要意义

根据班组的中心任务和七项主要工作,可以将班组管理

的内容概括为九个方面，即班组思想政治工作、班组民主管理、班组计划统计管理、班组生产管理、班组劳动管理、班组质量管理、班组设备管理、班组岗位经济责任制和班组经济核算、班组社会主义劳动竞赛等。通过加强班组管理，对提高整个企业管理水平有着十分重要的意义。具体体现在以下四个方面：

一、班组管理是进行生产活动的必要条件

企业的生产过程要能正常进行，必须具备三个条件，即劳动者、劳动资料(工具、机器设备)和劳动对象(原材料)，这是生产力的三要素，但必须要按照生产技术特点，进行合理的组织，使三要素得到最科学的结合，才能充分发挥作用。生产力三要素主要配备在班组，劳动者每时每刻工作在班组，劳动资料由班组进行管理，原材料由班组掌握和使用，三个要素最终要通过班组管理来进行组织和结合，所以班组管理是进行生产活动的必要条件。

二、班组管理是调动职工积极性的有效途径

职工在班组朝夕相处，工作、学习和生活都在一起，互相比较了解，是开展思想政治工作的场所。班组通过平时的谈心、家访和各种互助活动，增加彼此间的革命情谊，使大家感到班组是一个温暖如春的大家庭，为发挥每个职工的个人才能提供良好的机会和条件，使人人都主动为实现班组集体目标贡献自己的一份力量，为工作和生活在这个集体之中而感到骄傲和自豪，所以班组管理是调动职工积极性的有效途径。

三、班组管理是企业管理的主要环节

企业的各项经济技术指标最终要靠班组来完成，企业管理基础工作中的各项规章制度、工艺流程和技术标准要靠班组来贯彻，原始记录和大量第一手资料要靠班组来提供，企业的计划、生产、质量、设备、劳动等项专业管理要靠班组来落实，经济责任制和经济核算要扎根于班组之中，企业管理离开班组管理就成为空中楼阁，就失去了基础。所以班组管理是企业管理的主要环节。

四、班组管理是提高经济效益的重要手段

乡镇企业要提高经济效益，从内部管理来说，最主要就是要提高产品质量和降低物资消耗。没有质量，就没有数量；没有质量，就没有效益。在全面质量管理中，开展群众性的“自检”和“互检”活动，人人都来把质量关，广泛组织质量管理小组活动，建立班组的质量保证体系等等，工作都需要通过班组管理来实现。另外在降低物资消耗中，开展物资节约和综合利用的途径是多方面的，如采用先进工艺，减少工艺性消耗；采用新材料和代用材料；实行集中下料或套裁等科学下料方法；修旧利废，充分发挥物资潜力；改进物资运输和保管等工作也都要通过班组来实现。所以班组管理是提高经济效益的重要手段。

第三节 班组长的产生、职责和权限

班组长是班组的领导者，全面负责班组工作。根据有关

规定并结合各单位具体情况,提出班组长的产生方法,班组长的职责和权力。

一、班组长的产生

班组长由上级(车间主任、厂长)任命或由班组成员民主选举产生。民主选举产生的班组长,每届任期一般为两年,连选连任,对不称职的班组长要及时进行调整,同时也要注意保持班组长相对的稳定性。

二、班组长的职责

(一)组织班组的政治、文化和技术业务学习,做好政治思想工作,向车间负责。

(二)对完成企业和车间下达班组的各项生产计划和工作任务负责。

(三)对贯彻国家各项法令、法规和企业的各项规章制度、建立正常生产秩序负责。

(四)对班组的各项原始记录和统计报表的及时、准确、全面报出负责。

(五)对因班组指挥和管理不当而造成的损失负责。

三、班组长的权限

国营工业企业班组工作三十条,及1986年12月全国总工会和国家经委在《关于加强工业企业班组建设的意见》中,对班组长的责任和权限的明确规定,在乡镇工业企业也是可参照实行的。班组长的权限是:

(一)有权组织指挥和管理本班组的生产经营活动;

(二) 有权根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织;

(三) 有权根据本厂的规章制度制定班组工作的实施细则;

(四) 有权拒绝违章指挥和违章作业;

(五) 有权向上级提出对本班组职工的奖惩建议;

(六) 有权按照企业内部经济责任制的规定,对本班组的奖金进行分配;

(七) 有权推荐本班组优秀职工学习深造、提拔和晋级;

(八) 有权维护班组职工的合法权益。

第四节 班组长的工作重点

班组长既是生产者,又是指挥者,面对上下左右四面八方,工作十分繁忙。但归纳起来,重点应做好以下五项工作。

一、做好政治思想工作

针对班组的实际情况,采取多种多样的形式,有预见、有针对性的做好思想政治工作,做到生产、管理、生活和学习的全过程中去,逐步地使每个工人都树立起强烈的革命事业心和高度的主人翁责任感。通过思想政治工作,树立正气,抵制歪风邪气,使每个工人感到,生活在班组中,心情舒畅,工作愉快,互相信任,互相尊重,进而使每个工人都产生一种荣誉感、成就感和责任感,形成一种积极向上的风气。

二、搞好班组的原始记录

从班组的实际情况出发,抓好个人指标完成情况记录、班

组产量完成情况记录、质量情况记录、设备维护保养情况记录、工具消耗记录、安全生产记录、物资节约记录、班组考勤记录等各项原始记录。对原始记录，应认真填写，定期汇总，及时上报，张榜公布，妥善保管。

三、开展班组的“四全”管理

（一）开展班组全员计划管理。班组应按车间下达的各项计划，结合班组的具体情况，组织全组人员讨论研究，进行指标分解，把班组的任务落实到每个工人和工作地上，形成一个人人有计划，人人关心计划，人人按计划办事，个人计划保证班组计划，使每个人都有努力完成或超额完成计划的责任感和使命感。

（二）开展班组的全面质量管理。建立质量管理小组，确定班组的质量目标，明确每个人的质量指标，坚持以预防为主，用数据说话，按标准办事，做到人人关心质量，人人参加质量管理。

（三）开展班组的全面经济核算。班组经济核算要与经济责任制相结合，发动全组工人共同讨论，制订和落实班组核算指标，组织好日常核算，进行经济活动分析，定期公布核算分析情况，及时填报核算报表，做到数字准确，反映及时，核算全面。

（四）开展班组的全员劳动管理。合理地、科学地分配班组的各项任务，根据完成任务的数量和质量，做到按劳分配、奖罚分明，充分调动全体组员的积极性。要带领全班组成员，遵守劳动纪律，严肃、认真、正确地做好考勤，维护正常的生产秩序和工作秩序。

四、搞好班组的现场管理

现场主要包括设备、场地、原材料、半成品、工具和专用器具等。班组的工人每天都要工作和生活在现场，现场管理的好坏直接关系到工人生产的效率和情绪。对现场管理，主要应抓住现场文明、现场安全、现场秩序等三个方面。

(一) 现场文明。主要是做到设备、工具和专用器具完好，场地清洁，道路畅通，物件摆放齐整，通风，照明符合要求，有一个良好的工作环境。

(二) 现场安全。主要做到严格执行安全操作规程及各项安全制度，不违章作业，正确配戴个人防护用具，牢固树立“安全第一”的思想。

(三) 现场秩序。主要是严格执行工艺规程，遵守各项管理制度，坚守岗位，按标准要求操作，工作时间不串岗，不打闹，不影响他人工作，保持正常生产秩序。

五、搞好班组的民主管理

班组实行民主选举班组长和工管员，班组大事，由全组人员共同讨论决定；班组的生产、技术和生活，实行民主管理，充分调动全组人员的积极性和创造性，增强每个工人的主人翁责任感。

为了做好以上五项重点工作，班组长要做到每日“三抓”，每周“四查”，每月开好“四个会”。

每日三抓：一抓交接，交接时必须做到机台、环境清洁、设备、品种、工艺等对口交接清楚，使交接者满意；二抓生产，督促检查当天全班完成各项生产指标；三抓人员，记录出勤，