

原书缺页

航道工人中级技术培训教材

航道班组管理

HANG DAO BAN ZU GUAN LI

王育德 主编

余 渊 主审

航道职工教育研究会

1987.12.武汉

前 言

为了适应我国内河航道生产和建设事业的发展,不断提高航道职工队伍的素质,交通部航道职工教育研究组在完成了初级和中级两个技术培训教学计划和教学大纲以及十八种初级技术培训教材之后,在交通部教育局的领导下,于一九八五年七月在江苏省扬州市召开了航道工人中级技术培训教材编写会议。经会议讨论决定,立即着手编写一套内河航道工人中级技术培训教材,以便把广大航道工人的专业技术水平提高到中级程度。

这套中级技术培训教材共分二十三种,即《航道水力学基础》、《河流水文学基础知识》、《航道应用力学基础》、《航道工程地质》、《疏浚土壤》、《航道水下钻孔技术》、《航道爆破工程》、《航道整治施工》、《挖泥船水手工艺》、《挖泥船电站与自动化》、《挖泥船机械电力拖动》、《疏浚工程及其管理》、《航道通讯设备》、《航标电源与充电》、《航道演变基本原理》、《船闸结构》、《船闸机械》、《船闸电器》、《船闸管理与维修》、《航标管理》、《航道工程管理》、《航道班组管理》、《升船机》等。这套教材,是根据内河航道的需要,按照《内河航道工人中级技术理论教学计划和大纲》的要求编写的。它具有航道专业系统性和实用性的特点。

《航道班组管理》教材的编写目的,在于帮助内河航道工人在初级技术教育的基础上,结合专业实际和发展要求,

提高其班组管理水平，掌握一些行之有效的传统管理方法和现代管理方法，以满足岗位职务工作的需要。

本书在编写之前，曾进行了一定广度的调查研究。其内容包括：班组管理概论、现代管理基础知识、班组管理的基础工作、班组管理的内容和方法、班组建设、如何当好班组长等。它适合内河航道中级工人和各工种班组长岗位职务培训之用，也可作为管理人员工作之参考。

这本教材由长江航道局王育德同志主编，广东省航道局叶镜泉、湖南省航务管理局龙奇先和黑龙江航道局王力生等同志编参加写，湖北省余渊同志审校，最后由交通部教育局批准出版，作为试用教材。

航道班组长培训急需教材，此教材是为此赶写出来的。由于编写时间十分仓促，资料又不够完备，加上编者水平限制，错误疏漏之处必多。另外各地管理体制和方法的不同，这本教材很难完全满足各地的实际需要。希望大家在组织教学时，能结合本地区的实际情况，作必要的补充和修改。其中有不当之处，望多提宝贵意见，以便将来进一步修订完善。对于参加会审和在编写工作中给予多方支持和大力帮助的同志，在此谨致衷心的感谢。

交通部航道职工教育研究组

一九八七年十一月

目 录

第一章 航道班组管理概论

第一节	班组的概念.....	(2)
一	班组的概念.....	(2)
二	班组的构成条件.....	(3)
三	班组的产生.....	(3)
四	班组的分类.....	(4)
五	班组的特点.....	(5)
六	班组的地位和作用.....	(5)
第二节	班组管理.....	(7)
一	班组管理的性质.....	(7)
二	班组管理的对象.....	(7)
三	班组管理的职能.....	(8)
四	班组管理的任务.....	(9)
五	班组现代管理思想.....	(9)
第三节	航道班组的性质.....	(12)
一	航道班组.....	(12)
二	航道班组的性质和特点.....	(12)
第四节	航道班组分类.....	(15)
一	航道班组一般分类.....	(15)
二	航道复合班组.....	(18)
第五节	航道班组管理.....	(19)
一	航道班组管理的含义.....	(19)

二	航道班组管理的目的·····	(19)
三	航道班组管理的任务·····	(20)
第六节	如何学好班组管理·····	(21)

第二章 航道班组管理的基础工作

第一节	搞好原始记录·····	(26)
一	原始记录的内容·····	(26)
二	做好原始记录的基本原则和要求···	(27)
三	做好原始记录的管理工作·····	(28)
四	航道班组常用的几种原始记录表格 参考格式·····	(29)
第二节	加强定额管理·····	(49)
一	定额概念和制定的要求·····	(49)
二	定额的种类·····	(50)
三	搞好班组定额管理·····	(51)
第三节	建立和健全各项规章制度·····	(53)
一	生产方面的制度·····	(54)
二	技术方面的制度·····	(54)
三	经济方面的制度·····	(55)
第四节	做好计量工作·····	(55)
一	做好航道生产方面的计量工作·····	(56)
二	做好物资方面的计量检验工作·····	(57)
三	建立健全计量工作制度·····	(57)
四	做好计量器具的定期检定和保养工 作·····	(57)
第五节	抓好基础教育工作·····	(58)

第三章 航道班组生产管理

第一节	航道班组生产作业计划的编制·····	(60)
一	作业计划的作用·····	(60)
二	作业计划编制的基本内容和方法···	(61)
第二节	航道班组生产作业准备·····	(65)
一	生产思想准备·····	(65)
二	生产组织准备·····	(65)
三	生产计划落实·····	(66)
四	图表管理准备·····	(66)
第三节	航道班组生产中途管理·····	(71)
一	中途管理的内容·····	(71)
二	中途管理的方法·····	(71)
第四节	航道班组生产的现场管理·····	(72)
第五节	航道班组生产技术管理·····	(73)
一	技术标准·····	(73)
二	技术标准在生产中的重要作用·····	(75)
三	航道班组技术管理的任务·····	(76)
第六节	航道班组生产安全管理·····	(78)
一	生产安全管理的意义·····	(78)
二	安全管理内容·····	(79)
三	安全管理基本制度·····	(80)
第七节	航道班组生产总结·····	(84)

第四章 航道班组目标管理

第一节	目标管理概述·····	(86)
-----	-------------	--------

一	目标管理概念.....	(86)
二	目标管理的发展.....	(87)
三	目标管理的基本特点.....	(87)
四	目标管理实施的条件和基础工作...	(88)
第二节	航道班组的目标管理.....	(89)
第三节	目标管理的实施.....	(91)
一	目标管理计划的制定.....	(91)
二	目标管理的实施.....	(99)
三	目标的成果考核和评价.....	(100)

第五章 航道班组全面质量管理

第一节	全面质量管理的概念.....	(106)
一	质量管理的重要性.....	(106)
二	质量管理的发展阶段.....	(107)
三	全面质量管理的含义.....	(108)
四	全面质量管理的基本思想和特点...	(110)
第二节	全面质量管理的方法和步骤.....	(112)
一	全面质量管理的基础工作.....	(112)
二	建立质量保证体系.....	(113)
三	全面质量管理方法和步骤.....	(117)
第三节	航道班组质量管理与实例.....	(121)
一	建立航道班组质量管理(QC)	
	小组.....	(121)
二	航道班组质量管理举例.....	(125)
三	航道班组质量管理常用图表.....	(132)

第六章 航道班组劳动管理

第一节	劳动管理的意义和特点	(136)
一	劳动管理的意义	(137)
二	劳动管理的特点	(136)
第二节	航道班组劳动管理的内容	(139)
一	班组劳动定员	(139)
二	班组劳动分工	(140)
三	班组劳动定额管理与考勤制度	(144)
四	班组劳动保护	(142)
五	班组劳动纪律	(144)

第七章 航道班组财务管理

第一节	航道班组财务管理	(146)
一	航道班组备用金来源	(146)
二	备用金的用途	(147)
三	备用金管理	(147)
第二节	航道班组的物资管理	(148)
一	物资计划	(149)
二	物资保管	(151)
三	物资节约	(155)
第三节	航道班组设备工具管理	(156)
一	设备工具管理的作用	(156)
二	设备管理内容	(157)
三	设备保养	(158)
四	工具管理	(159)

第八章 航道班组经济责任制和经济核算

第一节	经济责任制的概念和原则·····	(162)
一	经济责任制一般概念·····	(162)
二	实行经济责任制的基本原则·····	(163)
三	实行经济责任制的要求·····	(164)
第二节	经济核算的概念和要求·····	(165)
一	经济核算的一般概念·····	(166)
二	经济核算与经济责任制的关系·····	(166)
三	经济核算的基本要求·····	(166)
第三节	当前企业班组经济责任制和经济核算·····	(167)
一	企业班组经济责任制的形式·····	(168)
二	企业班组经济核算的内容和方法·····	(169)
第四节	航道班组经济责任制和经济核算·····	(172)
一	航道班组经济责任制形式·····	(172)
二	航道班组经济核算的准备工作·····	(174)
三	航道班组经济核算的内容和方法·····	(175)
第五节	班组经济活动分析·····	(179)
一	班组经济活动分析的形式·····	(179)
二	班组经济活动分析的内容和方法·····	(180)

第九章 航道班组思想政治工作

第一节	新时期的思想政治工作·····	(184)
一	新时期思想政治工作的意义·····	(184)
二	新时期思想政治工作的特征·····	(185)

三	新时期思想政治工作的目的·····	(186)
第二节	航道班组思想政治工作的基本特点·····	(187)
一	人员构成特点·····	(188)
二	环境特点·····	(189)
三	生产工作特点·····	(189)
四	社会生活特点·····	(189)
五	工作时间和气候特点·····	(190)
第三节	班组思想政治工作的基本心理规律	
一	从思想到行动的规律·····	(191)
二	个体心理规律·····	(192)
三	团体心理规律·····	(197)
第四节	航道班组思想政治工作的原则和基 本内容·····	(200)
一	航道班组思想政治工作一般原则··	(200)
二	航道班组思想政治工作基本内容··	(201)
第五节	航道班组思想政治工作一般方法··	(203)
一	端正方向、启发诱导·····	(204)
二	理解关心，动之以情、晓之以理··	(205)
三	抓活学习，寓教于日常活动之中··	(205)
四	抓重点，开展群众自我教育·····	(206)

第十章 航道班组建设

第一节	航道班组建设概述·····	(208)
一	加强班组建设的重要性·····	(208)
二	班组建设的目的和内容·····	(209)

三	班组建设的形式·····	(210)
第二节	提高班组成员的素质·····	(211)
一	素质的含义·····	(211)
二	航道班组的素质·····	(213)
三	努力提高班组成员的素质·····	(213)
四	提高班组成员素质的途径·····	(216)
第三节	航道班组文明生产·····	(220)
一	文明生产的含义·····	(220)
二	文明生产的内容·····	(221)
三	航道班组的环境文明·····	(222)
第四节	航道班组劳动竞赛·····	(226)
一	开展劳动竞赛的作用·····	(226)
二	航道班组劳动竞赛的内容·····	(227)
三	航道班组劳动竞赛的基本条件·····	(227)
四	航道班组劳动竞赛的实施·····	(228)
第五节	怎样当好航道班组长·····	(232)
一	正确认识班组长的地位和作用·····	(232)
二	航道班组长应具备的素质·····	(233)
三	班组长的基本职责和权力·····	(234)
四	航道班组长的工作方法·····	(235)

第一章 航道班组管理概论

随着科学和技术的飞速发展，在现代社会的经济活动中，生产规模越来越大，社会分工越来越细，生产活动的节奏越来越快。没有科学而严密的组织、控制和协调，社会生产就无法进行。在这种情况下，就出现了管理科学。管理，就是按照一定的原则、程序和方法，有意识地指挥协调人们的社会活动，为达到一定目的而进行的活动。自从电子计算机应用于管理各个环节而成为主要决策、协调和管理的手段以来，管理发生了新的变化，使其演变成为现代科学管理。在当前条件下，可以说没有管理，就不可能有正常的生产秩序，社会的一切活动也就不可能正常进行。

在现代的生产活动中，为了有组织、有秩序地进行生产，任何一个企事业单位，都要由许许多多、各种各样的班组构成。不论是千万人的大工厂，还是一支人数有限的航道工程队伍，它们都是由班组构成的。由于社会分工越来越细致，组织越来越严密，没有班组也不可能进行有效的生产。

所以，要进行有成效的生产，就必须研究班组管理。只有抓好了科学的班组管理，才能为企事业单位的生产和管理打下牢固的基础。

第一节 班组的概念

一、班组的概念

简单地说，班组就是企事业单位根据生产工艺的要求而组织起来的、最基层的工人群众，即通常所说的工班或生产小组。

班组是企事业单位的“细胞”，是最基层的组织。一个工厂，一个工程队伍，可以没有车间和工段，但绝不可能没有班组。没有班组就不能正常生产，如工厂的早班、中班、晚班；船舶上的甲班、乙班、丙班；航道上的风钻班、爆破班、航道站、信号台等。如果把企事业单位比作人的躯体，那么班组就是人体的细胞。

班组是企事业单位的“基石”。班组处于生产第一线。它直接提供劳动和创造产品。企事业单位的各项活动，都以它为落脚点，靠它来贯彻执行。如生产计划、产品质量、物资消耗、生产效益等等，都与班组密切相关并以它为基础。如果将企事业单位比作大厦，那么班组就是大厦的基石。

班组是企事业单位管理和生产信息“反馈”的前沿阵地。班组是企事业单位最基本的组织形式。“麻雀虽小，五脏俱全”。企事业单位管理机构的方针、目标、计划、措施都要通过班组贯彻执行。生产第一线的情况又要靠班组反馈到管理机构，以便及时地协调和控制，保证作业的正常进行。因而班组又起着管理和信息反馈前沿阵地的作用。

既然班组是企事业单位的“细胞”、“基石”和生产

前沿信息反馈的“阵地”，因此，加强班组建设和管理，充分发挥每个班组的积极作用，就是非常重要的了。当前，我国正处在经济体制改革的时候，要提高企事业单位的素质和经济效益，加强班组建设和管理，就是一项十分紧迫而重要的任务。

航道班组不同于其他的企事业班组。它具有流动、分散、点多、线长等特点，管理工作难度很大。加强班组建设和管理，尤其显得重要。

二、班组的构成条件

班组的构成有许多依据条件，大致可归纳如下：

1. 它必须是企事业单位最基层的工人组织；
2. 班组都占有相应的工具、设备和物资来进行生产和服务；
3. 它必须按一定的生产任务或工艺要求来进行划分；
4. 班组都要受一定生产和管理规章制度的约束；
5. 班组都有班组长，对整个班组进行组织和管理。

只有具备了这些条件之后，班组才能有机而协调地进行生产业务活动。

三、班组的产生

班组并不是自古就有的。它是伴随着社会化大生产而出现的。在生产社会化以前，人们从事简单的手工生产。生产规模小；产品工艺简单；不需要细密的分工。以原始的纺织手工业来说，只要有了棉花、纺车和木织布机，就可以从纺线、织布、裁衣，直到最后作成衣服，穿在身上。这可以由

一个人来完成，没有必要划分班组。

自从工业革命带来机械化的大生产以后，社会化生产规模越来越大、工具设备越来越复杂，生产分工也就越来越细，劳动组织也就越来越严密。以一个大工厂为例，它拥有众多的设备，进行多工序的生产，但一个工人只能操作一台较复杂的机器，完成一个工序中某个环节的工艺操作，其余的环节，则由他人完成，如果没有班组的分工协作，就不可能进行协调地生产。再以运输为例，木帆船运输，一两个人摇橹荡桨，就可以把物资由甲地运往乙地。万吨巨轮出现后，就需要分驾驶、轮机等班组才能起锚远航。一个车间、一个工程单位也一样，只有把各个班组按一定的生产工艺和管理制度的要求，组织成一个有机的整体，互相配合，彼此协调，才能生产出合格的产品。所以说，班组是生产社会化和分工协作发展的产物。

四、班组的分类

班组分类，通常有以下几种：

1. 同工种班组。组内工人使用同类设备或工具，从事相同的工艺劳动。如车工组、风钻班、电工班、爆破组等。

2. 异工种班组。为完成某项任务，将不同工种的工人按工艺流程组合成的班组。如航标班组，要完成标志维护任务，必需有驾驶、轮机、航标员等多个技术工种的工人统一协作方可进行。

3. 时间班组，或称班次班组。在分班连续生产的情况下，常把相同或不同工种的工人按时间顺序分成几批，每批即成为一个班组，如冶炼厂的大炉一班、大炉二班。造船厂的电焊

甲班、电焊乙班。挖泥船施工连续作业时的甲、乙、丙班等。

还有按试制产品、科研任务等划分班组的。这属于临时特殊情况，主要类型还是以上三种。

五、班组的特点

关于班组管理的特点，有人将其概括为小、细、全、实四个字。

小：指班组的组织结构小，一般只有十来个人。这是班组组织构成的特点。

细：指生产任务分配和管理工作细。一个生产单位的整体任务不管多么繁重，但到了班组就分解成个人的具体生产指标了。这是生产管理上的特点。

全：指班组是企事业单位各项工作的落脚点。上面管理工作千头万绪，但要贯彻下去，都必须通过班组。班组“麻雀虽小，五脏俱全”。即通常所说“一根针要穿千条线”。这是班组的工作范围特点。

实：指班组要干实事，不能脱离生产实际。因为班组处在生产第一线，要完成具体的生产任务，要和具体的生产工具、设备、产品等打交道。作为“兵头将尾”的班组长，不但要搞生产、抓管理，了解工人的思想，关心工人的生活，还要把下面的情况如实反映上去。这就构成了班组活动完全从实的特点。

六、班组的地位和作用

如上所述，班组在生产和管理中具有十分重要的作用。这是由它在生产和管理中所处的举足轻重的地位决定的。