



班组长培训教材

本钢石灰石矿教育委员会编

87.10.15

班组是企业里最基层、最基础的组织，在企业里，党的路线、方针、政策实际上都是在班组才能转变为具体行动的。企业的各项生产任务，经济指标也都是通过班组来完成的。班组是企业肌体的细胞，它肩负着精神文明建设和物质文明建设的重担。搞好班组工作是搞好企业工作的重要环节。

提高班组长的素质，增强他们的领导水平和管理能力是增强企业活力的先决条件。为了给班组长提供管理知识，我们组织人力编写了这本《班组长培训教材》。这本教材分《班组思想政治工作》、《劳动管理》、《全面质量管理》、《设备管理》、《安全管理》、《民主管理》和《班组经济核算》等七个部分。参加本书编写工作的有段忠绪、袁明智、曹远振、唐映雪、于静、孟庆范、魏向阳、吴玉林同志。文字校对张志学。我们在此谨向上述同志和为本书的印刷做出贡献的人员表示感谢。

由于我们的水平有限，书中的缺占和错误在所难免。恳请同志们提出宝贵意见，以便作进一步的修改。

本钢石灰石矿教育委员会

一九八七年五月一日

目 录

第一章 班组思想政治工作

第一节 班组和班组长

一、班组和班组长的地位与作用

二、班组和班组长的基本素质

三、班组长的表率作用和自身修养

第二节 加强班组思想政治工作的意义

一、要充分认识思想政治工作的地位和作用

二、新形势、新任务对思想政治工作提出了新的课题新的要求

三、做好班组的思想政治工作是提高企业素质的当务之急

第三节 班组思想政治工作的原则和方法

一、摸清班组成员的思想状况，使思想政治工作有的放矢

二、思想政治工作应该遵循的基本原则

三、要不断改进思想政治工作的方法

第二章 劳动管理

第一节 班组长的基本职责和权力

一、班组长的基本职责

二、班组长的职权

三、班组建设

第二节 劳动生产率

一、劳动生产率的涵义及计算公式	19
二、提高劳动生产率的意义和途径	20
第三节 严格按定员定额组织生产	22
一、定员	22
二、定额	24
第四节 班组的劳动纪律	29
一、意义	29
二、内容	30
三、手段	31
第五节 工资与奖励	32
一、工资工作的一般概念	32
二、工资形式	33
三、奖励	33

第三章 全面质量管理

第一讲 质量管理部分	35
第一节 石灰石、冶金石灰在钢铁冶炼中的用途	35
一、炼铁用熔剂——石灰石、白云石	35
二、烧结矿用石灰石粉、生石灰、消石灰做熔剂	35
三、生石灰在炼钢中的用途与质量要求	36
第二节 全面质量管理概述	37
一、质量的概念	37
二、全面质量管理概述	38
三、质量保证体系	41
四、全面质量管理的基础工作	43
第三节 提高产品质量的措施	44

15	一、现场质量管理	44
25	二、工序质量	45
25	三、质量改进	46
25	四、质量管理点	47
25	第四节 检验	47
45	一、概述	47
	二、质量检验的种类	49
	三、操作者参与检验工作	49
25	四、专职检验人员的配备及其考核	50
25	第五节 质量管理小组	52
25	一、质量管理小组概述	52
08	二、怎样建立质量管理小组	53
18	第二讲 数理统计部分	56
28	第一节 排列图与分层法	56
28	一、排列图	56
28	二、排列图的作图步骤	57
28	三、如何看排列图	58
18	第二节 因果图	60
28	一、什么叫因果图	60
28	二、因果图的作图步骤	61
28	三、作图注意事项	64
28	第三节 控制图	64
18	一、控制图的概念	64
28	二、控制图的种类	64
28	三、 $\bar{X} - R$ 控制图（平均与极差）作图步骤	65
28	四、控制图的观察与分析	69

41	五、使用控制图的注意事项.....	71
21	第四节 散布图	72
24	一、什么叫散布图.....	72
74	二、散布图的基本形式.....	72
71	三、散布图的作图方法.....	73
74	四、散布图的判断分析.....	74
94	第四章 设备管理	
01	第一节 班组长应具备的设备管理的基本知识	79
02	一、设备是固定资产的组成部分.....	79
52	二、设备在企业中的地位.....	79
82	三、设备管理在生产过程中的作用.....	80
82	四、设备管理的基本任务.....	81
02	五、设备管理和产品成本之间的关系.....	82
02	六、降低维修费用采取的措施.....	83
72	第二节 设备的使用与维护保养	83
82	一、三好.....	83
00	二、三会.....	84
00	三、四项要求, 五项纪律.....	85
10	第三节 班组设备管理的几项指标	86
40	一、设备技术状况的考核.....	86
40	二、设备维护状况的考核.....	86
40	三、停机时间.....	87
40	四、事故.....	88
20	五、维修费.....	88
00	第四节 怎样正确使用和维护设备	88

301	一、操作人员要定机定人.....	89
801	二、设备的日常维护.....	89
801	三、认真做好交接班工作.....	89
401	四、操作人员尽力参加设备检修工作.....	90
	五、开展现代化设备管理.....	90
	第五节 设备事故与处理	92
	一、设备事故的概念.....	92
801	二、设备事故分类.....	93
701	三、不列为设备事故的情况.....	93
701	四、事故时间与损失计算.....	94
011	五、事故处理.....	94
111	第六节 设备计划维修管理	94
411	一、设备计划修理的意义及目的.....	94
811	二、计划修理的分类.....	96
811	三、编制修理计划的依据.....	97
811	第七节 备件管理	98
711	一、备件管理工作的目的.....	98
811	二、备品备件的分类及储备形式.....	99
811	三、备件的保管及修复利用.....	100
811	四、备品备件消耗定额, 储备定额.....	100
	五、备件计划.....	100
	第八节 设备润滑管理	101
851	一、设备润滑工作意义.....	101
851	二、设备润滑的概念.....	101
751	三、润滑管理.....	101
851	四、润滑材料分类和选用原则.....	102

08	五、零件润滑方法.....	108
88	第九节 电气设备技术管理	103
88	一、“三电”管理.....	103
00	二、用电安全基本要素.....	104

00 **第五章 班组民主管理与社会主义劳动竞赛**

80	第一节 班组民主管理	106
80	一、什么是班组民主管理.....	107
80	二、班组民主管理的重要意义.....	107
40	三、班组民主管理的任务与内容.....	110
40	第二节 社会主义劳动竞赛	114
40	一、群众生产工作的特点.....	114
80	二、社会主义劳动竞赛的含义.....	115
70	三、社会主义劳动竞赛的意义.....	116
80	四、社会主义劳动竞赛的原则.....	116
80	五、社会主义劳动竞赛的作用.....	117
00	六、社会主义劳动竞赛的形式.....	118
001	七、班组竞赛的内容.....	119
001	八、社会主义劳动竞赛的评比.....	119

001 **第六章 安全生产管理**

101	第一节 班长应具备的安全知识	126
101	一、安全生产的概念.....	126
101	二、安全生产方针.....	127
201	三、班组是搞好安全生产的最基本单位.....	128

四、安全标准化班组的基本条件	128
五、班组安全生产责任制	128
第二节 班组怎样搞好安全生产	129
第三节 事故的预防措施	130
一、教育措施	130
二、工程技术措施	130
三、管理措施	131
第七章 经济核算	
第一讲 经济核算概述	132
第一节 经济核算的含义	132
第二节 什么是经济核算制	134
第三节 我国经济核算制的建立和演变	136
第四节 社会主义经济核算与资本主义经济核算的区别	139
第二讲 社会主义经济核算	141
第一节 工业企业全面经济核算	141
一、工业企业实行经济核算的必要性	141
二、工业企业全面经济核算	143
第二节 全面经济核算的基础工作	144
一、实行全面经济核算的条件	144
二、实行经济核算的组织网络	149
第三讲 工业企业经济核算的技术业务方法	154
第一节 统计核算	154
一、统计核算的概述	154
二、指标方法	154

881	第二节 会计核算	159
881	一、会计核算在经济核算的主要结构.....	159
081	二、会计核算具有科学的独特的核算方法.....	160
081	三、会计核算具有明确的使命.....	161
081	四、全面与正确理解会计监督, 推动会计监督工作顺利	
081	进行.....	161
181	第三节 业务核算	163
	第四讲 工业企业经济核算	164
	第一节 厂部经济核算	164
881	一、厂部经济核算概述.....	164
181	二、厂部经济核算的指标体系.....	165
181	三、指标分解与分管责任制.....	177
081	第二节 车间经济核算	180
181	一、车间经济核算的概述.....	180
081	二、车间经济核算的指标体系.....	181
141	三、车间经济核算的分析与考核.....	182
141	第三节 班组经济核算	182
141	一、班组经济核算的意义.....	182
141	二、怎样搞好班组经济核算.....	183
141	三、班组经济核算的五条标准.....	187
081		
181		
181		
181		
181		
181		

第一章 班组思想政治工作

班组是企业两个文明建设最基础的单位，是企业最基层的生产和经营管理组织。在企业中，党的路线、方针、政策实际上是在班组才转变为最彻底的行动的。这必须依靠有效的班组思想政治工作保证实现这个转变。要使班组建设适应新形势的要求，我们要继承和发扬党的思想政治工作的优良传统，并不断地探索班组思想政治工作的新路子。

第一节 班组和班组长

一、班组和班组长的地位与作用

在一九八六年九月，由全国总工会和国家经委联合召开的全国班组工作会议暨表彰大会上，全国总工会副主席罗干同志指出：班组建设是企业的“细胞”，是企业一切工作的落脚点。只有班组这个“细胞”具有强大的生命力，才能使企业的“肌体”充满勃勃生机。国家经委副主任袁宝华同志在会上说：班组是企业最基层的生产和经营管理组织，提高产品质量，改善经营管理，降低物资消耗，改善服务态度，提高经济效益等，最终都必须落实在班组。太钢在班组建设中深刻体会到：企业的一切工作必须从班组抓起，班组的素质直接反映出企业的素质。班组的经济效益构成全企业的经济效益。在经济体制改革中，班组的微观改革将决定企业的宏观改革。事实也说明这一点，我矿明山采矿车间爆破班，努力探索思想政治工作的新路子，健全各项管理制度，推进

技术进步，开展对外服务，获得了较好的经济效益，为矿增加了收入。可见，班组在企业中的地位与作用是很重要的。

一个班组作用发挥的好坏，在很大程度上取决于班组长。班组长是企业中的基层领导，是管思想，管生产的劳动管理型干部。一个好的班组长必定是一个善于做思想工作的政治工作者，当然也一定是一个生产业务能手。有的同志说：班组长既是“司令，又是“政委”，当科段长的不见得都能当好班组长。班组长在政治上起着把党的方针政策变为工人实际行动的桥梁作用，在工作上起着骨干带头作用，在生产指挥岗上起着“细胞核”的作用。

二、班组和班组长的基本素质

一个好的班组应具备的基本素质是：

首先，要有正确的经营管理思想，树立效益观念，质量观念，安全观念，计划观念，信息观念，时间观念，全局观念等。

其次，要有以岗位责任制为中心的各项制度，如：经济责任制度，安全制度，质量制度，设备制度，节约制度，学习制度等。

第三，要有“三力”即：统率力，就是班组长对全体员工的率领引导能力；内聚力，班组成员围绕班组长的聚合、团结、向心力；攻坚力，就是敢于拼搏，能打硬仗的战斗力。

第四，要有“四有”职工队伍，即造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

一个好的班组长应该是：

一、政治品质好，有较强的革命事业心，责任感，把自己担当的责任与“四化”建设总任务，总目标联系起来，做一个有胸怀的班组长。

二、知识素养好，懂业务，懂技术，有文化，瞄准第一流信息，第一流技术，第一流产品，总是想：别人没有的我要有，别人有的我要超过他。

三、有组织能力，能组织指挥班组的生产活动，协调本班组上下工序和各班组之间的协作关系，调动全员的积极性，完成生产任务。

四、有开拓精神，不因循守旧，勇于进取，不甘落后，对新生事物表现出极大的敏感和热情，总是严格要求，总是有着紧迫感。

五、能运筹决策，对班组情况明，心中有数，遇事能拿出主意，拿出办法来，不推诿，不埋怨，办事果断，利落。

六、能联系群众，有民主作风，有事和大家商量，善于听取不同的意见，不固执己见。

七、团结同志，能容人容事，不计较个人恩怨，办事公道，不亲一伙，疏一伙。

八、作风扎实，不浮夸，不搞形式主义，不做表面文章，脚踏实地，有实干精神。

三、班组长的表率作用和自身修养

班组长要十分注意自己的形象，自己的一言一行，对班组成员都有很大的影响，这不仅是个人修养问题，也是关系到班组建设的问题。

中国科学院学部委员，太钢顾问刘源张教授说：“班组长不是要抓劳动纪律吗？光训人不见得效果就好，如果你每

天提前两分钟上班，而且天天如此，这个作用就大了。”所以，班组长要起表率作用和加强自身修养。

1、出以公心，严以律己。待人接物，要秉公办事，不感情用事，要求别人做到的，自己首先要做到。

2、知人善任，乐于荐人。要发挥班组每个成员的专长，搞好工作，在工作中要发现人才，敢于推荐人才，不嫉贤妒能。

3、以心换心，情同手足。待人真诚热情，与班组成员和睦与共，但不当老好人，搞一团和气。

4、勤于思考，善于鼓动。胜不骄，败不馁，善于从成功和失败中吸取经验和教训，做好宣传鼓动工作，集中大家的智慧和力量。

5、努力学习，刻苦钻研。要学习政治理论，学习管理知识，学习科学技术，不断提高自己的思想道德和科学文化素质。

6、赏罚严明，恩威并重。对班组的经济责任制和岗位责任制，要认真组织实施，做到赏罚严明。对班组成员既要严格要求，又要给以关怀，恩威并重，这样，才得人心，才能服众。

第二节 加强班组思想政治工作的意义

党的思想政治工作，就是应用马列主义、毛泽东思想的基本原理，通过教育，启发，引导，解决人们的思想、观点和政治立场问题，使人们认识到自己的利益和意识到自己的作用，在党的领导下团结起来，为实现自己的利益和长远的革命目标而努力奋斗。

中央（1987）7号文件指出：高度重视和不断加强，不断改进思想政治工作，是我们党一贯坚持的优良传统，是我们党领导人民夺取革命和建设胜利的重要保证。在改革，开放、搞活的新形势下，思想政治工作只能加强，不能削弱。坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，加强社会主义精神文明建设，提高人们参加改革和社会主义现代化建设的积极性，提高人们的思想道德素质，增强抵制资本主义，封建主义腐朽思想侵蚀的能力，使改革，开放政策顺利地贯彻实施，使国民经济持续，健康地发展，都离不开强有力的思想政治工作。

加强班组思想政治工作是班组建设的重要内容，也是关系到企业思想政治工作是否落实到基层，做到职工群众中去的问题。

一、要充分认识思想政治工作的地位和作用

毛泽东同志在1958年曾经说过：思想工作和政治工作是完成经济工作和技术工作的保证。它们是为经济基础服务的。“文化大革命”前夕，邓小平同志在工交会议上的讲话中说过：政治要落实到业务，政治工作要保证各项业务工作沿着社会主义道路前进。中央在经济体制改革的决定中强调，在新的时期，党的思想工作和组织工作，必须贯彻为实现党的总任务，总目标服务的指导方针。十二届六中全会决议再次指出：思想政治工作是经济工作和其他工作的有力保证。按照马克思主义的观点，经济基础与上层建筑的关系，是经济基础决定上层建筑，上层建筑为经济基础服务。政治工作属于上层建筑范畴，强调政治工作为社会主义现代化建设服务，反映了社会主义经济基础发展的客观要

求，是符合辩证唯物主义和历史唯物主义原理的。在我们的企业里，加强思想政治工作，不仅保证企业发展的社会主义方向，而且为企业现代化建设，完成生产任务提供精神动力。搞好企业需要科学管理，需要技术进步，更需要广大职工、科技人员的积极性。调动这种积极性，关心广大职工，科技人员的物质利益，制订合理的政策和制度，加强纪律和管理，都是必要的。但根本的是靠党的路线方针政策，靠广大职工思想觉悟的提高和革命精神的发扬。实践证明，在物质条件和其他条件大体相同的情况下，人们的思想觉悟不同，精神状态不同，工作的效果就大不一样。思想政治工作的目的，就是动员群众，组织群众，团结群众。通过思想政治工作，将崇高的理想、信念，正确的路线方针政策，强烈的革命事业心和政治责任感，以及为祖国四化建设献身的精神，贯注到人们的头脑中，就能把广大职工身上蕴藏着的力量充分激发出来，成为推进企业发展，完成各项生产建设任务的强大动力。所以，邓小平同志多次强调，无论过去，现在和将来，政治工作都是我们的真正优势，只能加强，不能削弱。

二、新形势新任务对思想政治工作提出了新的课题新的要求

现在，我们正处在一个新的历史时期，党在这个阶段的任务是：团结全国各族人民，自力更生，艰苦奋斗，逐步实现工业、农业、国防和科学技术现代化，把我国建设成为高度文明，高度民主的社会主义国家。要实现上述任务，必须坚持两条：一条是坚持四项基本原则，一条是坚持改革、开放、搞活的方针，以巩固安定团结的政治局面和持续稳定发

展的经济形势。在新形势新任务面前，我们要不断研究和解决思想政治工作中的新问题。

一是十年内乱，林彪、江青反革命集团造成的干扰破坏，把政治工作摆在“大于一切”，“高于一切”的位置，“政治可以冲击一切”，造成了严重的后果。这个历史教训要永远记取。我们要继续肃清“左”的影响，现在强调加强政治工作，决不能重复过去“左”的一套做法。

二是党和国家的工作着重点转到了以经济建设为中心的轨道上来，使思想政治工作从指导思想到内容、形式、方法发生了一系列变化。企业思想政治工作，转到以生产建设为中心，同经济工作密切结合，为四化建设服务。因此，思想政治工作要在继承优良传统的基础上不断的改革创新。

三是当前我们正在进行经济体制，政治体制等方面的全面改革。这是一场深刻的革命，必然在职工中引起不同的反映，会出现革新与守旧，先进与落后的矛盾，这些矛盾都需要做好思想政治工作加以解决。

四是实行对外开放政策，引进外国的先进技术和管理经验。但是国外资本主义的腐朽思想和资产阶级的生活方式对职工队伍思想影响，将会增加起来，使我们面临着一场反对资产阶级思想腐蚀的长期的艰巨的斗争，这就要求我们做好深入细致的思想政治工作，提高职工的思想觉悟和识别能力，自觉地抵制资产阶级思想的侵蚀。

五是在改革、开放、搞活的新形势下，有的人妄想摆脱党的领导，否定社会主义制度，主张“全盘西化”，要把我们国家引到资本主义道路上去。对此，我们必须旗帜鲜明地坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，同时做好思想工