



# 班组长管理培训

(内 部 教 材)

本钢第二炼铁厂



本钢第二炼铁厂  
班组长管理培训

本钢第二炼铁厂 教科劳资科 编印  
宣传部 工会

## 编 者 的 话

班组是企业的细胞，是企业生存和发展的基础，是实现企业现代化管理的前沿阵地。工厂要做到优质、高产、低耗，实现均衡、安全文明生产，只有依靠班组才能实现。为此，我们根据厂党委、厂部的要求，为办好班组长培训班，尽快提高班组长素质而编写了这本“班组长管理培训”内部教材。

我们希望通过这本教材，使我厂班组长掌握一些有关方面的管理知识和管理方法，并灵活运用于生产、工作实际，不断提高班组长素质，为建设一支过得硬的班组长骨干队伍，为全面完成我厂各项生产任务作出应有的贡献。

本书共分十章，即：怎样当好班组长、班组思想政治工作、劳动管理基本知识、加强安全管理做好班组安全工作、全面质量管理基本知识、全员设备管理基本知识、工业企业管理知识概述、怎样开展班组经济核算、原始资料的积累与管理使用、班组民主管理与社会主义劳动竞赛。

本书的编写是在厂党委、厂部的亲切关怀和支持下，由教育科会同劳资科、厂长办公室、宣传部、工会、企业整顿办公室、机动科、质量科、财务科等有关部门共同努力，多次审查定稿的。本书在编写过程中，曾参考了“太钢班组长培训读本”和“班组长便览”、“全员设备管理”等有关资料。

本书在编写过程中还得到了省总工会宣教部长于克谦同

志、市职工教育委员会办公室王学谦主任、马玉奎付主任、市总工会 教育部李延春部长及本钢劳资处、培训处等有关领导的关怀和支持，特在此表示衷心的感谢！并向给予我们支持和帮助的其它领导和同志们一并致谢。

由于我们水平不高、经验不足、时间仓促，此书的编写错漏之处，在所难免，欢迎批评指正。

编者

一九八六年六月十日

#### 《班组长管理培训》编者名单

主 编：李 明

付主编：杨喜贵

编 辑：杨 杰

黄桂春

崔国君

卢万金

李士林

刘家泰

何宏章

孙余涛

宋世远

候英弟

# 目 录

<b>第一章 怎样当好班组长</b> .....	1—11
<b>第一节 为什么要办班组长培训班</b> .....	1—5
一、通过培训,是为了造就一支班组长 骨干队伍.....	1—2
二、通过培训,明确班组长在企业中的地位与作用, 增强当好班组长的光荣感与责任感。.....	2—3
三、通过培训,要学会如何当好班组长以适应 四化建设的需要.....	3—5
<b>第二节 班组长应有的素质与作风</b> .....	5—7
一、应懂得的基础知识.....	5
二、应具备的基本功.....	5—6
三、应有的作风.....	6—7
<b>第三节 班组长日常工作的内容与重点</b> .....	7—11
一、做好日常工作.....	7—8
二、班组长工作重点.....	8—11
<b>第二章 班组思想政治工作</b> .....	12—26
<b>第一节 班组思想政治工作的地位和作用</b> .....	12—14
一、思想政治工作概念.....	12—13
二、班组思想政治工作的地位.....	13
三、班组思想政治工作的作用.....	13—14
<b>第二节 班组思想政治工作是班组建设的         首要问题</b> .....	15—18

一、目前班组思想政治工作状况及原因	15—16
二、班组思想政治工作的重要作用	16—18
第三节 班组思想政治工作的方法与途径	19—26
一、思想政治工作的基本理论	19—20
二、班组思想政治工作的主要途径	20—22
三、班组长思想政治工作方法	22—26
<b>第三章 劳动管理基本知识</b>	27—46
第一节 班组长的基本职责和权力	28—33
一、什么是班组	28
二、班组的基本任务	28
三、为什么要产生班组长	28
四、班组长的基本职责	28—29
五、班组长的基本职权	29—33
第二节 班组建设工作	33—34
一、建立班委会	33
二、建立健全各项管理制度	33—34
第三节 劳动生产率	34—35
一、什么是劳动生产率	34—35
二、提高劳动生产率的意义和途径	35
第四节 定员定额	35—37
一、定员	35—36
二、定额	36—37
第五节 劳动力管理	37—42
一、劳动纪律	37—39
二、假期	39—40
三、出勤率	40

四、劳动力调配	40
五、职工奖惩	41—42
第六节 工资与奖励	42—44
一、工资	42—43
二、奖励	43—44
三、各种津贴	44
第七节 劳动保险	44—46
一、劳动保险	44
二、工龄	44
三、病假待遇	44—46
<b>第四章 加强安全管理，做好班组安全工作</b>	<b>47—53</b>
第一节 安全生产方针	47—49
一、正确认识党的安全生产方针	47
二、正确理解：“管生产必须同时管安全”的原则	47—48
三、安全生产工作的任务	48
四、安全技术与生产技术的关系	48—49
第二节 安全生产责任制	49—50
一、我厂各级人员安全生产责任制的中心内容	49
二、班组长应抓好哪些班组安全工作	49—50
第三节 安全教育与安全检查	50—52
一、搞好三级安全教育	50—51
二、正确理解安全生产大检查的重要意义	51
三、班组现场安全检查的重点内容	51—52
第四节 事故管理	52—53

一、防止事故的目的	52
二、如何理解工伤事故	52
三、处理工伤事故要做到：“三不放过”	52
四、班组应如何处理轻伤事故	52—53
五、急救有什么意义，每个职工 应该掌握哪些急救方法	53
<b>第五章 全面质量管理基本知识</b>	<b>54—68</b>
第一节 提高本钢生铁质量的意义	54—55
一、本钢生铁所处的地位	54
二、本钢铁的主要特点	54
三、本钢铁的主要用途	55
四、提高本钢铁质量的意义	55
第二节 全面质量管理的基本概念	55—58
一、质量管理发展的三个阶段	56—57
二、全面质量管理的特点	57—58
第三节 我厂质量管理发展概况	58—59
一、质量检验阶段	58
二、全面质量管理的初级阶段	58—59
第四节 全面质量管理活动程序P D C A循环	59—62
一、P D C A循环的内容	59—61
二、P D C A循环的特点	61—62
第五节 全面质量管理的基础工作	62—64
一、标准化工作	62
二、质量教育工作	62
三、开展质量管理小组(Q C)活动	63
四、质量信息反馈工作	63—64

第六节 质量管理常用的几种统计方法	64—68
一、因果图	64—65
二、巴氏图	65—68
<b>第六章 全员设备管理基本知识</b>	<b>69—84</b>
第一节 全员设备管理的涵义	69
第二节 全员设备管理发展过程	69—70
一、事后维修制度	69
二、预防维修制度	69
三、生产维修制度	69—70
四、全员参加的生产维修制度	70
第三节 全员参加的生产维修的基本特点	70—71
一、全效率	70—71
二、全系统	71
三、全员参加	71
第四节 全员参加的生产维修的主要内容	71—77
一、确定重点设备,突出重点设备维修工作	71—72
二、对设备实行分级管理,以点检为重点,预防性检查为核心,确定维修管理内容	72—74
三、根据检查结果,确定维修工作方式	74
四、建立和健全维修记录,开展平均故障间隔时间分析	75
五、针对设备具体情况,采用多种维修方式	75—76
六、规定一系列指标为评价维修工作的标准	77
七、推行5S管理,搞好环境,文明生产	77
第五节 我厂设备管理的现状	77—80
一、维修预防	77—79

二、设备实行分级管理	79
三、建立设备的寿命系统	79
四、摸索出一套稳定的小修周期	79
五、建立起一整套规程制度，使各级人员都 参与设备管理	80
第六节 为实现全员设备管理而奋斗	80—84
一、认真学习严格执行设备规程制度	80
二、执行点检制	80—81
三、设备监查工作	81
四、运用现代化管理方法与检测手段	81—82
五、进一步开展维修预防	82
六、加强基础统计工作	83
七、坚持开展甲级维护岗位	83
八、全员设备管理中的班组长工作	83—84
第七章 工业企业管理知识概述	85—96
第一节 工业企业管理基础知识	85—86
一、工业企业构成的五大要素	85
二、工业企业的基本任务	85
三、企业管理的重要性	85—86
四、企业管理要解决的主要问题	86
第二节 “六五”期间企业管理工作重点	86—88
一、认真贯彻中共中央、国务院关于国营工 业企业进行全面整顿的决定	86—87
二、企业全面整顿工作的主要内容	87—88
三、二铁厂企业整顿概况	88
第三节 企业管理现代化	89—94

一、企业管理现代化的基本内容·····	89—90
二、企业管理现代化的八大观念·····	90
三、国家经委推广的十八种现代化管理方法的名称及其应用范围·····	90—92
四、我厂现代化管理方法应用情况·····	92—94
第四节 “七五”期间企业管理工作重点·····	94—96
一、认真贯彻中共中央、国务院和冶金部“关于开展企业管理升级工作”的活动·····	94—95
二、如何评价企业管理水平的高低·····	95
三、企业管理晋级的具体标准原则·····	96
四、冶金部下达的高炉分层晋级、分档达标标准（见附表一）·····	96
五、巩固企业整顿成果，进一步加强企业管理的基础工作·····	96
<b>第八章 怎样开展班组经济核算·····</b>	<b>97—107</b>
第一节 经济核算的基本概念·····	97—102
一、经济核算的概念和目的·····	97—98
二、班组经济核算的概念和地位·····	98—99
三、班组经济核算的内容·····	99—100
四、班组经济核算的原则·····	101—102
第二节 班组经济核算指标、方法和形式·····	102—107
一、指标种类·····	102—103
二、指标核算方法·····	103—106
三、班组核算形式·····	106—107
第三节 班组经济活动分析·····	107
<b>第九章 原始资料的积累与管理使用·····</b>	<b>108—115</b>

第一节 原始资料的重要作用	108—110
一、什么是原始资料	108
二、原始资料的重要性	108—110
第二节 基层班组应掌握、记好哪些	
原始资料	110—112
一、生产方面的原始资料	110—111
二、管理方面的原始资料	112
三、对原始记录的基本要求	112
第三节 原始资料的积累与运用	112—115
一、认真管理积累各种原始资料	112—113
二、认真做好各种原始记录	113—114
三、明确责任、与奖励制度挂钩	114—115
四、运用原始资料、加强班组管理	115
<b>第十章 班组民主管理与社会主义劳动竞赛</b>	<b>116—129</b>
第一节 班组民主管理	116—120
一、什么是民主管理	116
二、班组民主管理的具体任务	116—117
三、班组民主管理的具体内容	117—120
第二节 社会主义劳动竞赛	121—129
一、社会主义劳动竞赛的作用	121
二、社会主义劳动竞赛的几种形式	121
三、附件：	121—129
二铁厂六好班组升级赛方案（试行初稿）	122—123
<b>综合复习思考题</b>	<b>130—133</b>
第一章复习思考题	130
第二章复习思考题	130

第三章复习思考题	130—131
第四章复习思考题	131—132
第五章复习思考题	132
第六章复习思考题	132
第七章复习思考题	132—133
第八章复习思考题	133
第九章复习思考题	133
第十章复习思考题	133

# 第一章 怎样当好班组长

## 第一节 为什么要办班组长培训班

### 一、通过培训，是为了造就一支班组长骨干队伍。

为了适应改革的需要，加快实现四个现代化的步伐，不断增强企业活力，从而达到提高经济效益的目的。为此，首先要加强班组建设，提高班组长管理素质，于是必须系统地开展班组长管理业务培训工作。

那么，我们要培养一支什么样的班组长骨干队伍呢？经过培养和在实际工作中锻炼，逐步形成一支“能征善战、懂科学、善管理、指挥果断、以身作则、统帅全班”的骨干队伍。

班组长是由工人选举产生的班组生产行政负责人，他负责班组的日常生产组织领导工作，同时直接参加生产。简单来说，班组长既是生产者，又是管理者。作为生产者，班组长必须掌握现代化的生产技术；作为管理者，班组长必须掌握现代化的管理方法。

一个现代化工业企业的班组长应具有比较丰富的实践经验，较高而全面的生产技能，有一定的企业管理基本知识、懂业务、会管理、善于协调衔接班组内外关系，有一定组织、指挥能力，有较好的工作作风等各方面良好素质。

一个好的班组长必须做到：

统帅全班：

是指对班组的各项工作、包括产量、质量、效率、安全、节约、设备、核算以及成员的思想状况等要全面掌握，要通过日常工作树立起威信，形成号召能力。

**指挥果断：**

是指有较强的思维能力和观察能力，行动敏捷、指挥得当、有高度的主人翁责任感。能把全班人员迅速及时地调动起来，进行生产和工作。

**以身作则：**

是指思想技术过硬、能力强、熟悉业务、自己的一言一行要起表率作用，能创造性的完成任务，有一套有效的方法，并能实干，使人服气。

要想自己成为合格的班组长，就要求我们下苦功，努力学习，只要我们刻苦努力，通过培训就一定能够学会我们原来不懂的东西，不断提高管理素质，造就一支能征善战的班组长骨干队伍。

**二、通过培训，明确班组长在企业中的地位与作用，增强当好班组长的光荣感与责任感。**

班组是企业一切活动的基础，是企业的经济细胞，是企业最基层管理单位，是从事生产、技术、经营活动和思想政治工作的第一线组织，企业要提高产品产量、质量、降低消耗、增加经济效益、搞好安全生产、文明生产、进行精神文明与物质文明建设都要通过班组去实现。

我们企业的综合经济效益，不是哪个人、哪个部门算出来的，而是在各级领导的组织下，通过所有班组长带领一班人干出来的。只有班组各项工作搞好了，企业综合经济效益的增长才有坚实的基础。因此说，企业经济效益来源于

班组的效益，企业的活力来源于班组的活力。从这个意义上讲，班组的素质决定企业的素质。所以说，不断提高班组的素质是改善企业素质的前提，是提高企业素质追逐的目标。

班组长是班组这个细胞的核心，细胞核心决定着细胞的性质，核心的素质决定着细胞的素质。对班组长的作用，不能只理解为是领着工人干活的带头人，而应确认他是班组一切活动的组织和管理者。承上启下需要他，左右协调离不开他。一个企业的素质，不仅仅取决于企业领导者的素质，在很大程度上取决于它所拥有班组长的素质。人常比喻：“上有千条线，下穿一根针”。上面的千条线不穿到班组长这根针眼里，各项工作都不能落实和实现。等于纸上谈兵。然而一根针究竟能穿多少线？每条线是否都能穿进针眼，每条线穿进以后是否能起作用？这些无疑都取决于班组长的素质。有人把班组长比作“兵头将尾”，企业的各级领导都是头头，但真正直接带领工人从事生产的是班组长，所以，称为“兵头”；班组长虽不是干部，但他又是整个管理层次中最基础这一重要层次的组织和管理者，故可称为“将尾”。因此，对“兵头将尾”进行培训、操练是提高整个企业素质的基础。

从以上我们看到了班组长在四化建设中所处的重要地位和作用，身居班组长岗位的每个同志应该充分认识到这是党和人民对我们的信任，是四化建设的需要；是一件十分光荣的事，应该深感自己责任的重大，应该尽职尽责，干好本职工作。

**三、通过培训，要学会如何当好班组长，以适应四化建设的需要。**

一个好的班组长，不仅理解为干好自己的本身工作，更重要的是要求你能够带领全班组所有同志按时完成上级交给的各项工作任务。所以，一个好的班组长必须具备“一个作用、三种能力、八个观念”。

一个作用：即核心作用。

一个合格的或较好的班组长，应在实际活动中逐步形成班组的核⼼。就是要能关心同志、处事公道、善于做思想政治工作，敢抓敢管，又能起模范带头作用。群众拥护你，愿意接近你，有事主动找你商量，这是班组长所应具有的重要素质。

三种能力：即组织能力、团结能力、进取能力。

组织能力——就是对全班组人员的组织、招集、率领、引导能力。它包括政治修养、政策水平、组织、号召力和表率作用。

团结能力——即能把全体成员紧密地团结在一起。特别是对后进同志要能帮助教育改造，使之成为先进。使全班同志心往一处想，劲往一处使。

进取能力——就是有开拓向前、力争上游的精神。有不甘落后顽强奋斗的劲头。

以上三种能力的统一，形成班组长的基本能力素质。

八个观念：即经济观念、质量观念、时间观念、安全观念、文明生产观念、群众观念、全局观念、法制观念。有了这些观念，班组长就具有了较强的意志力，它是搞好班组各项工作的动力。

我们每个班组长的工作能力，组织领导能力虽然各不相同，有各种差异，但是这并不是一成不变的，只要我们能够学习、善于学习，我们的视野会变得越来越开阔，我们的知识会