

航天工业部职工岗位培训试用教材

班组长岗位培训教材



宇航出版社

5.6

航天工业部职工岗位培训试用教材

班组长岗位培训教材

航天工业部教育司

《班组长岗位培训教材》编写组 编

宇航出版社

航天工业部职工岗位培训试用教材

班组长岗位培训教材

航天工业部教育司《班组长岗位培训教材》编写组 编

责任编辑：郝芬 郑济民

*

宇航出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

一二〇二厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：9.25 字数：200 千字

1987年11月第1版第1次印刷 印数：1—18000册

ISBN 7-80034-061-9/G·011 定价：1.80元

前 言

我部企业和全国工业企业一样，经过全面的整顿和改革，面貌发生了很大变化。但是经营管理等方面，仍是我部企业管理的薄弱环节。因此，抓管理、上等级，全面提高企业素质，已成为企业适应现代化建设的一项紧迫任务。

班组是企业的最基层单位，处于企业生产活动的第一线，特别是随着我部军工企业转轨变型，班组也随之而由军品生产型向军民品生产、经营型转变。班组长既是生产任务的直接承担者，又是经济责任制的执行者和经济效益的实现者。一句话，企业的一切重大决策和目标管理，都要通过班组去实现。因此，加强班组建设，提高班组的管理水平，是全面提高企业素质极为重要的环节和基础工作。班组在企业中举足轻重的地位和作用，已越来越为各级有远见的领导和企业家们所认识。

班组管理水平的高低，关键取决于班组长的素质。班组长是班组的核·心，既是班组生产的普通一兵，又是班组的组织者、管理者、指挥者，他集“兵将”于一身，所以，人们常把班组长称为“兵头将尾”。班组长这种客观存在的作用，要求他具有较高的思想水平、文化技术素质和管理能力等。

根据国家和部的要求，我部企业职工岗位职务培训以班组长岗位培训为突破口，以管理知识为内容，用二三年的时

间，把一万多名班组长轮训一遍。为了解决班组长岗位培训教材的急需，我们组织编写了航天工业部《班组长岗位培训教材》(试用)。

这本教材是在我部十二个大型企业开展班组长培训试点工作的基础上，以111厂编写的培训讲义为基础，参考了上广厂、万山厂、230厂、699厂等试点单位的培训讲义编写而成。部教育司聘请在京有关院和试点企业以及部机关科研局、质量技术司、政治部宣传部、部企管协会、部会计协会、708所、宇航出版社和111厂等有关的三十九名专家和业务骨干，对书稿进行了认真评审，并作了系统的修改和补充。《教材》从班组实际出发，吸取了国内外的先进管理知识和方法，又注意总结部内企业的基本经验，力求做到内容丰富、全面系统、通俗易懂，具有针对性、适用性和通用性，它既是班组长岗位培训教材，也是中、高级技术工人管理知识培训的教材或自学读物。

本书的出版、发行旨在促进班组长岗位培训，把现代化管理知识和管理方法，普及到班组长和工人，为企业培养造就一支责任心强、懂科学、会经营、善管理、技术精湛、会做思想政治工作，能团结一班人的新型的班组长队伍。

本书主编为刘汝兴同志；副主编为张秀峰、齐志杰同志。

参加本书编写的同志有：曹天志、刘树怀、倪会新、李长胜、刘玉茹、吴兴元、张玉诚。

王剑颖、陈负、李彦昌、周树仁、王一帆、史宗田、王泰俭、范国良、闫路、马建华等同志参加了审订工作。在本

书的组织和编写过程中，部教育司尹惠芬同志做了大量的筹备、组织工作。在此，一并表示衷心的感谢。

由于我们水平有限，编写和审定的时间又很仓促，书中难免有不妥和错误之处，敬请广大读者批评、指正。

编 者

1987年8月

目 录

第一章 班组工作概论	1
第一节 班组的地位和作用.....	1
第二节 班组建设的主要内容.....	3
第二章 班组的劳动管理	6
第一节 劳动管理的意义和内容.....	6
第二节 劳动生产率.....	7
第三节 劳动定额.....	11
第四节 劳动组织和劳动定员.....	16
第五节 劳动工资与奖励.....	18
第六节 劳动纪律.....	23
第七节 劳动竞赛.....	25
第三章 班组的生产管理	28
第一节 生产管理的内容.....	28
第二节 班组生产过程的组织.....	30
第三节 班组生产作业计划.....	39
第四节 班组生产的日常组织工作.....	44
第五节 班组生产的统计和考核.....	46

第四章 班组的工艺管理	52
第一节 工艺工作的意义	52
第二节 工艺工作的主要内容	55
第三节 班组的工艺管理	61
第四节 合理化建议和技术改进	64
第五章 班组的全面质量管理	69
第一节 全面质量管理概述	69
第二节 全面质量管理的工作方法	78
第三节 质量数据	81
第四节 全面质量管理常用统计方法	86
第五节 工序能力指数	117
第六节 质量管理点	121
第七节 质量检验	124
第八节 质量管理小组	129
第六章 班组的设备管理	139
第一节 设备管理概述	139
第二节 班组设备管理的主要内容	144
第三节 设备故障及事故处理	149
第四节 设备的维护与保养	152
第五节 设备修理	156
第六节 设备技术改造	161
第七节 设备的润滑管理	163

第七章 班组的工具管理	168
第一节 工具管理的基本知识.....	168
第二节 班组工具管理的主要内容.....	171
第八章 班组经济核算	178
第一节 班组经济核算的任务、特点和条件.....	178
第二节 班组经济核算的内容.....	184
第三节 班组创利核算.....	193
第四节 班组经济活动分析.....	202
第九章 班组的安全、文明生产	213
第一节 做好班组劳动保护工作的意义.....	213
第二节 劳动保护管理制度.....	216
第三节 开展安全活动, 搞好班组安全生产.....	221
第四节 预防性的技术措施.....	224
第五节 班组的文明生产.....	227
第十章 民主管理	232
第一节 企业民主管理发展简史.....	233
第二节 企业民主管理概况.....	234
第三节 班组民主管理.....	238
第十一章 文化技术教育	245
第一节 文化技术教育的重要意义.....	245
第二节 班组文化技术教育.....	249

第三节	班组文化技术教育的指导思想、内容 和方法·····	250
第十二章	班组的思想政治工作·····	255
第一节	思想政治工作的对象及新时期思想政治 工作的特点·····	255
第二节	班组思想政治工作在企业思想政治工作 中的地位和作用·····	259
第三节	班组思想政治工作的方针和原则·····	262
第四节	班组思想政治工作的内容·····	266
第五节	班组思想政治工作的特点和方法·····	268
第十三章	班组长及其工作方法·····	278
第一节	班组长的地位和作用·····	278
第二节	班组长的职责和职权·····	281
第三节	班组长的工作方法·····	283

第一章 班组工作概论

航天工业企业是以现代科学技术为手段进行社会化生产的经济组织。它具有技术先进、管理严密、协作广泛等特点。随着经济体制改革和社会主义有计划的商品经济的发展，企业面临着一场严峻的考验。产品质量差，物质消耗高，经济效益低，企业就不能生存和发展。“抓管理，上等级，全面提高企业素质。”就成了现代工业企业紧迫任务和关键课题。

“抓管理、上等级……”加快企业管理现代化的步伐，必须把各项措施落到实处。而班组是企业的基层组织，是企业各项工作的出发点和落脚点。因此，必须加强班组建设。

第一节 班组的地位和作用

班组是企业生产和管理的基层单位。企业的各项生产任务要落实到班组，企业的设备管理、工具管理、质量管理、生产管理、劳动管理、物质管理和资金管理，都要通过班组实施。企业的各项规章制度也要通过班组贯彻落实。班组是企业的基础，是物质文明和精神文明建设的重要阵地。

大、中型企业一般采用三级管理，即厂部、分厂（车间）、班组（工段）三级管理。小型企业一般采用两级管理，即厂

部和班组管理。但无论怎样分级，班组在企业中都具有重要地位。

一、班组是企业生产的基层组织

航天工业企业的生产具有社会化大生产的显著特点，规模大、协作广、周期长，生产过程具有连续性和持续性。生产任务都要层层分解到班组，只有班组保质保量地按时完成生产任务，企业才能实现优质、高产、低耗，全面实现生产和经营目标。

二、班组是企业管理工作的基础

企业由生产型转变为生产经营型以后，提高经济效益就变成了管理企业的中心。要使生产力三要素得到最合理最科学的结合，要把企业的生产技术、经济活动有机地组织起来，使人力、财力、物力得到充分的利用，做到指挥、控制、调节有力，才能达到少投入多产出，提高经济效益。这就是管理工作和它的作用。班组是企业的基础，企业的生产靠班组。企业离开了班组，就会变成空中楼阁。特别是全面计划管理、全面质量管理、全面设备管理和全面经济核算，都要依靠班组实施，只有充分发挥班组的基础作用，企业的各项专业管理才能落到实处。

三、班组是提高职工队伍素质的阵地

社会主义企业的双重任务是出产品出人才。所谓出人才是在“两个文明”建设中培养和造就四个现代化建设需要的，能够肩负社会主义建设重任的劳动者。

企业班组处于生产第一线，既是工人学习政治经济理论和文化科学技术的场所，又是培养锻炼职工的熔炉。加强班组建设，造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，是实现企业“两个文明”建设的根本保证。

班组在企业中所处的地位，决定了它的作用。班组的作用，概括起来就是把投入转换为所需要的产出。

1. 生产产品。通过贯彻计划指令、工艺文件，生产加工出成品或半成品。

2. 培养人才。通过生产过程，培养提高工人的技术素质；通过思想政治工作，执行规章制度，提高工人的思想道德素质。

3. 加强企业管理。通过生产过程，对原材料、能源、机器设备、工装、技安、经济核算、劳动定额进行管理。建立健全原始记录。

4. 提供信息。通过生产、管理和思想政治工作中出现的新情况、新问题，为上级机关制订计划、措施提供依据。

第二节 班组建设的主要内容

经济体制改革使企业由生产型变为生产经营型，这种管理模式以提高经济效益为中心，突出了经营思想，以满足国家计划和市场需要，生产适销对路的产品为目的，以现代化管理为手段。企业实行厂长负责制，厂长是一厂之长，强化了各级行政指挥系统，强化了经济责任制，包括班组长经济责任制。这样班组长和其它行政负责人一样，就有了一定的权威。这就给班组建设增添了新的内容。

一、班组的组织建设

1. 班组的组织建设要根据生产的需要，有利于生产和管理。一般规模不宜太大，人员不宜过多。

2. 选拔好班组长是班组建设的关键。班组长要由政治思想好、责任心强、技术熟练、作风正派、办事公道、能团结人、具有一定组织能力的人来担任。班组可以民主选举产生，也可以由车间主任聘任。

3. 班组建设的核心是班委会。班委会由班长、副班长、党、工、团小组长组成。班委会要有工作制度。班委成员要做群众的表率 and 模范，并自觉接受群众的监督。

4. 建立健全民主管理制度。班组可根据本班情况（人员构成及工作特点），设立工具、质量、培训、技安、核算、生活等几大员。在班组长领导下分工负责，做好班组各项工作。

二、班组的思想建设

1. 基层党支部要抓班组思想建设，在班组内建立思想政治工作网络。班长、党、工、团小组长、党员和其他骨干要齐抓共管。

2. 建立一套行之有效的思想政治工作制度，实行层层负责，结合生产、管理、分配和纪律一道抓。

3. 运用讲课、谈心、家访等思想政治工作方法，在班组培养和造就一支“四有”的职工队伍。

三、班组的业务建设

班组业务建设是在科学管理的基础上，按各种业务管理

的要求和厂、车间的要求进行。要符合规律，切实可行，做到标准化、科学化。

班组业务建设的内容很多，既要考虑到缓急和难易，又要适合长远发展的需要。班组业务建设就是对班组生产经营活动、文化技术培训，实行计划、组织、实施、指挥、协调和控制。使班组业务建设按企业的发展要求和规律进行。搞好业务建设，要抓好以下几项工作：

1. 搞好制度建设，建立健全以岗位责任制为主要内容的各项管理制度。包括技术质量管理、设备维修保养、工具管理、安全文明生产、文化技术学习、思想政治工作、生活管理制度，也包括企业制定的生产管理、劳动管理、经济核算制度。做到人人有岗位责任，事事有考核标准。

2. 执行工艺纪律，合理使用工装和设备，开展全面质量管理，确定班组质量目标，个人质量指标，确保产品质量。

3. 合理组织生产，开展班内和班组之间的劳动竞赛，维护劳动纪律，搞好现场文明生产，保证安全生产，提高劳动生产率。

4. 开展文化技术业务和现代化管理知识的学习，加强实际操作技能等级培训，提高班组成员技术生产水平。

5. 采用现代科学管理手段，实现管理过程数据化。各种原始记录、凭证、统计报表、资料、总帐都要做到及时准确。

6. 关心群众生活，加强思想政治工作。使班组成员之间互相尊重、互相爱护。班组成员要热爱集体，热爱本职工作，形成人人争上游，互帮互学，生动活泼的局面。

第二章 班组的劳动管理

第一节 劳动管理的意义和内容

一、劳动管理的意义

劳动管理的主要对象是劳动者，是在生产劳动的过程中对劳动者进行计划、组织、指挥、调配、使用和考核等管理工作。

进行劳动管理是由社会发展的需要所决定的。人们要想以最少的劳动，获得最大的效益，就必须对劳动实行科学管理，否则就会造成人力、物力、财力的巨大浪费。劳动管理是企业管理的重要组成部分，也是企业班组长必须掌握的基本管理知识之一。它对于调动广大劳动者的积极性、创造性，不断提高劳动生产率、提高企业效益有十分重要的作用。

二、劳动管理的内容

企业劳动管理的内容有：劳动力、劳动生产率、劳动定额、劳动定员、劳动组织、劳动纪律、劳动工资和奖励管理等。

班组劳动管理的主要内容有以下几点：

1. 根据生产的需要，做好班组劳动力的组织、调配和

考核工作。

2. 会同有关部门制定班组的劳动定额、劳动定员工作。

3. 建立各种台帐, 按期做好工资、奖金、定额等各种原始统计和统计分析工作。

4. 不断改善劳动组织, 挖掘劳动潜力, 提高劳动生产率。

5. 进行劳动纪律教育, 加强班组考勤, 审核工人假期, 执行奖惩制度。

6. 配合有关部门, 组织好班组工人的培训教育, 安全生产和劳动保护工作。

第二节 劳动生产率

一、什么是劳动生产率

劳动生产率是指劳动者在生产中的劳动效率, 具体地说, 就是指劳动者的生产成果与相应的劳动消耗量之间的比值。它反映着劳动者在一定时间内创造价值的能力。

劳动生产率的表示方法有两种:

一种方法是用一个劳动者在单位时间内生产的合格产品数量来表示, 叫正指标

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{产 量}}{\text{工日(工时)}}$$

用这种方法表示劳动生产率的高低和产量的多少成正比。即在同样的时间里生产的合格产品越多, 劳动生产率就