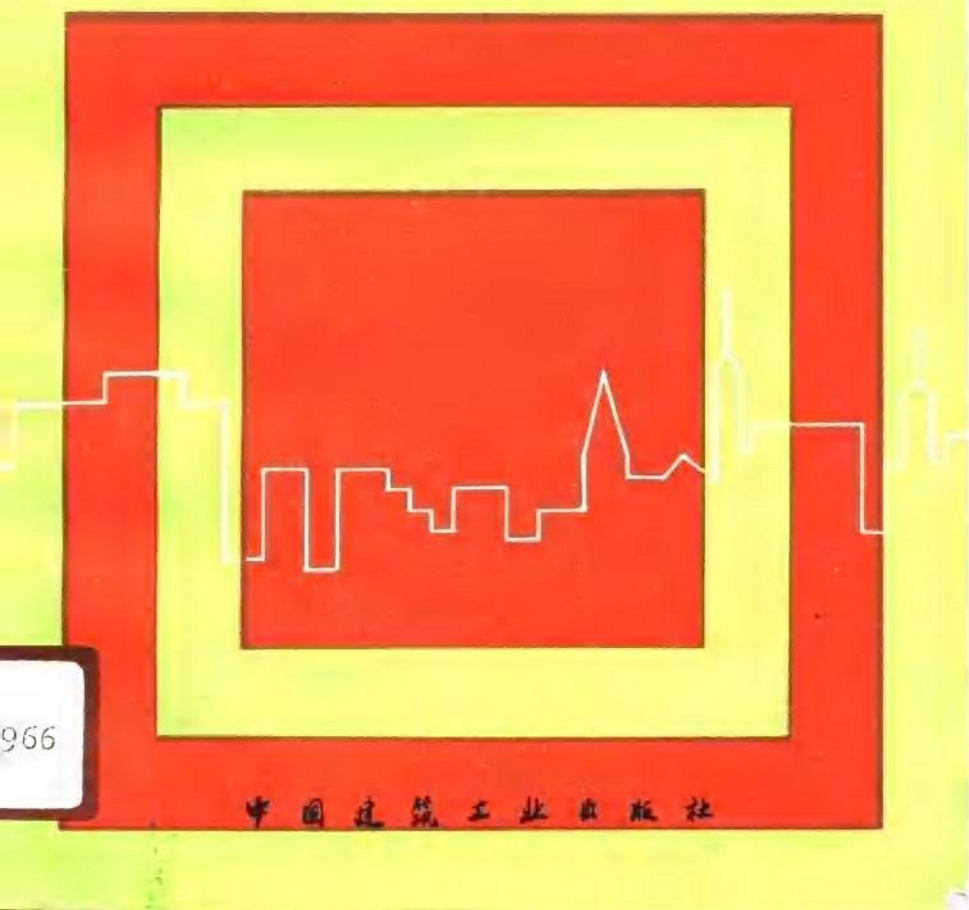


建筑企业管理 班组管理

张 坤 沈元勤 郭宏若 编著



966

中国建筑工业出版社

建筑企业班组管理

张 坤
沈元勤 编著
郭宏若

中国建筑工程出版社

(京) 新登字 035 号

本书从建筑企业班组的特点和工作内容出发,详细论述了班组施工生产、技术质量、工具设备、劳动工资、经济核算、民主管理、资料管理以及思想政治工作等各方面的内容,并附有具体实例说明班组管理的方法,使该书具有系统性、实用性和可操作性。

本书的主要读者对象是建筑施工企业的班组长、建筑施工企业的工人及企业管理人员。本书亦可做为建筑施工企业班组长的岗位培训教材。

* * *

责任编辑:欧 剑

技术设计 马江燕

责任校对 王 莉

建筑企业班组管理

张 坤

沈元勤 编著

郭宏若

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市顺义县板桥印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 8³/₄ 字数: 195 千字

1991 年 11 月第一版 1991 年 11 月第一次印刷

印数: 1—2,230 册 定价: 5.45 元

ISBN7-112-01446-8/TU·1071

(6482)

序

建筑业是国民经济的重要物质生产部门。社会发展的历史证明，没有建筑业，就没有经济的进步，也就没有人类的文明。在今天的社会主义现代化建设事业中，建筑业的地位显得更加重要，广大职工肩负着更加繁重而光荣的历史使命。

目前,我国经济正在调整中稳步前进。建筑业也正在治理整顿、深化改革的方针指引下，实施着以提高素质为中心任务的战略转变。实现这一历史性全局性的战略目标，最根本的是要从基层作起。我国建筑企业靠外延扩大再生产的路子已经越走越窄，必然走上内涵扩大再生产的道路，即必须通过深化企业改革、加强企业内部管理来实现企业潜在力量的发挥，提高素质、提高质量、提高经济效益。这里，加强企业内部管理是基础，而这个基础的基础则是班组建设。

就目前我国建筑企业管理的实际而言，班组管理水平亟待提高，许多班组仅仅停留在经验管理之中，有些班组“大帮轰，推着干”、“拨一拨，转一转”、“出工不出力、出力不出活”等现象相当严重。这些薄弱的关键环节，不但影响着班组自身的建设，也极大地影响着企业效益的提高。广而言之，建筑企业中原材料浪费、生产效率低下、机具坏损、工程质量不高等现象，都可以从班组管理现状中找到答案。所以，加强班组管理、提高班组素质，已成为建筑企业降低产品成本、提高经济效益的重要方面。每一个建筑企业的领导

者务必把班组建设作为一项重要的日常工作来抓，而且要坚持不懈。上级主管部门也应该把班组管理水平作为企业升级评优考核的一项重要指标，落到实处。要通过上下一齐努力，使建筑企业的班组在企业的整个生产经营管理活动中实现科学计划、严密组织、妥善协调、有效地指挥和控制，使每个职工真正地以主人翁的姿态投身到生产和管理中去，合理、有效地使用人力、物力和财力，提高生产率、把好质量关。

当然，要搞好建筑企业的班组管理，不仅仅是从事生产或管理的实际工作者的事，对于理论工作者或教育工作者来说，也是责无旁贷的。这里，我向读者推荐的这本《建筑企业班组管理》就是几位年轻的理论工作者的劳动成果，他们在教学和科研的过程中深入企业的实际，调查了相当数量的生产班组，翻阅了若干有关方面的材料，经过反复研究讨论，最后编撰成册。尽管书中的有些内容还有待于深化，有些管理方法在操作性方面还有待于完善，但总的说来，仍不失为一本班组培训的好教材。我相信，这本书的出版一定会对我国建筑企业班组管理水平的提高起到促进作用，也希望建筑企业的班组长及有关方面的管理人员能展卷一阅。

张青林

1991年5月

前 言

随着我国建筑市场的发展，竞争日益激烈。面临着这种形势，建筑企业只有努力提高自身素质，增强竞争实力，才能立于不败之地，并得到发展。提高管理水平，是提高企业素质的重要内容。企业管理水平的高低，最根本的取决于基层管理，特别是班组管理的水平。换句话说，只有提高班组管理的水平，企业管理才有扎实的根基，总体管理水平才能真正得到提高。而我国建筑企业目前的管理基础还相当薄弱，班组管理距离科学化、规范化的要求相差甚远，急待提高。基于这样一种现实和需要，我们编著了《建筑企业班组管理》一书，希望它能为提高建筑企业班组管理的水平起到一定作用。由于我们水平有限，加之时间仓促，书中如有错漏之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修改完善。

本书为集体编著，具体分工是：张坤（第一、二、五章）、沈元勤（第三、四、六、九章）、郭宏若（第七、八、十章）。

为了写好这本书，我们进行了深入的调查研究。在调查研究过程中，得到了中国建筑第一工程局及其所属各公司（厂）有关领导、特别是班组长们的大力支持与配合，中国建筑第一工程局职工教育培训中心韩应舜同志、樊玉辰同志在本书的编写过程中始终给予了我们极大的关怀和帮助，还得到了建设部机关刘士杰同志的大力帮助。建设部施工管理

司司长张青林同志在百忙中为本书作了序。因此，本书能写成并与读者见面，是集体合作的结果。在此，我们向关心、支持和帮助我们的所有单位和同志表示衷心的感谢。

目 录

第一章	建筑企业班组管理概论	1
第一节	建筑企业的班组	1
第二节	班组管理是企业管理的基础	9
第三节	班组管理的内容和特点	14
第四节	班组管理的一般方法	18
第二章	班组长的素质	24
第一节	班组长的职权	24
第二节	班组长的素质	27
第三节	班组长素质的提高	32
第三章	班组施工生产与安全管理	38
第一节	施工准备	38
第二节	班组施工计划管理	46
第三节	劳动保护与安全管理	58
第四节	常见安全事故的预防及处理	69
第四章	班组施工技术与质量管理	75
第一节	班组施工技术管理	75
第二节	班组的质量管理	82
第三节	全面质量管理	92
第五章	班组劳动管理	119
第一节	班组劳动组织管理	120
第二节	班组劳动定额管理	128
第三节	班组劳动纪律管理	138

第四节	班组工资福利管理	141
第六章	班组材料与机具设备管理	158
第一节	班组材料管理	158
第二节	班组机械设备管理	171
第三节	班组工具管理	178
第七章	班组经济核算	184
第一节	班组经济核算及其基础工作	184
第二节	建筑企业班组经济核算的形式和内容	191
第三节	班组经济核算的方法	198
第四节	班组经济活动分析	206
第八章	班组民主管理	212
第一节	班组民主管理的意义	212
第二节	班组民主管理的内容和形式	215
第三节	班组民主管理的意识和艺术	221
第九章	班组资料管理	227
第一节	班组资料的作用	277
第二节	班组资料的内容	229
第三节	班组资料的管理工作	235
第十章	班组精神文明建设	244
第一节	班组思想政治工作	244
第二节	班组职业道德教育	250
第三节	班组文化技术学习	256
第四节	班组团队精神培养	260
附录	达标班组、六好班组、标杆班组条件	
	参考文献	266
	参考文献	269

第一章 建筑企业班组管理概论

第一节 建筑企业的班组

一、建筑企业及其特点

建筑企业，或称施工企业，是从事建筑产品生产活动，进行独立经营、独立核算的基本经济组织。建筑企业的产品主要是各种房屋和构筑物，以及与之有关的设备安装。建筑企业根据其承担工程的范围和性质，可分为综合性企业和专业性企业。

建筑企业和其它工业企业一样，是国民经济体系中不可缺少的有机组成部分。但是，它又不同于一般的工业企业，有着自己的特点。主要表现在：

1.产品的固定性

建筑企业生产的产品——建筑物，一般来说是不能移动的，只能在使用地进行营造或安装。

2.产品的多样性

每个建筑产品都是根据用户的需要按照特定要求建造的，因而在建设规模、内容、结构特点等方面都有很大差异；即便是同类工程或者采用标准设计，也要受地质、水文以及材料来源等因素的影响而使产品有所不同。

3.生产的流动性

建筑产品的固定性就决定了施工生产的流动性。一项工程竣工以后就要转移到新的施工地点，按照新的条件和要求进行施工。这样就使得生产作业的条件较差，职工生活比较艰苦。这是建筑工人外流的客观因素，各建筑企业和施工生产班组必须在加强思想政治工作的同时努力改善生产、生活条件，以保持队伍的稳定性。

4.自然因素的影响大

建筑施工生产多系露天作业，因此，自然气候条件，如刮风、下雨、下雪、酷暑等都会影响施工生产的顺利进行，即便是内装修等室内作业，也受气候变化的影响较大。另外，建筑产品的固定性，施工生产受自然地理条件的制约也很大。

5.生产的时效性和季节性

任何一项建设工程的施工生产都有一定的工期要求，如果不能按期交付使用，就会影响投资效益，不仅会使用户遭受损失，也会使本企业的经济效益和信誉受到影响。在施工生产过程中，每一个分部分项工程乃至每一道工序也都必须按时按计划完成任务，保证整个工程按期或提前完工，交付使用。另外，建筑施工生产大多是露天作业，季节性很强，这也是受自然气候制约的一种“时效性”。在施工生产的“黄金季节”必须加倍完成施工任务，才能保证全年的施工生产计划的完成。这种季节性使得建筑施工企业在一个生产年度中的“均衡生产”就具有相对的意义。

6.施工的综合性和协作性强

任何一项建设工程都不是很简单的，特别是现代建设工程大多是多功能综合配套的高、大、精、尖、新的工程，无论是设计，还是工艺，都是综合性、复杂化的。因而，企业

在施工生产中不仅需要综合协调内部各部门、各单位，调配多个工种进行协同作业，而且还要赢得外部的许多企业和经济管理部门的密切配合与协作，如材料供应、运输等企业和能源、金融等管理部门以及社区的后勤供应等部门的配合是不可缺少的。可以说，每一项工程的建成都是多部门多工种密切配合、协同作战的产物。

二、建筑企业的班组及其特点

所谓班组，就是企业根据劳动分工与协作的需要，按照工艺原则或不同产品（劳务）而划分的基本作业单位。它由同工种职工或者性质相近、配套协作的不同工种职工组成，是企业最基层的生产单位和管理单位。建筑企业的班组是建筑企业的细胞，是建筑企业进行施工生产与管理、开展社会主义精神文明建设的基本单位。建筑企业的班组同其它工业企业的班组相比较，有自己的特点：

1.不固定性

这是指建筑企业班组的施工生产任务、工作场所、工作时间以及人员构成等的不固定。建筑企业的班组基本上是按照工种和任务要求划分的。按理说，一个班组的施工生产任务应当是稳定的。但实际上，一个班组的施工任务并不是单一性的，往往是多样化的，多变化的。这是由于建筑施工生产的复杂性、时效性等特点所决定的。建筑产品的固定性，使得一线班组的工作场所是不固定的。其它工厂的工作场所是固定的，打“阵地战”，班组管理相对来说比较集中，工作比较好做一些。而建筑企业是打“运动战”的，并且同一个班组的成员往往同时在不同的工地工作，班组管理就面临着更多的问题和困难，比如交通问题、午餐问题、工休问题以及

青年工人的恋爱婚姻问题等等。另外，建筑施工的时效性、季节性特点以及建筑材料的性能特点等因素，使得建筑工人的劳动时间也不是固定不变的八小时。建筑企业必须在施工生产的“黄金季节”超额完成任务，才有可能保证年度计划的完成。因此，在“抢季节”、“抢工期”的时候，加班加点已成为建筑工人的家常便饭，即使在施工“淡季”，由于水泥等建筑材料的性能特点，也不可能绝对地保证工作时间八小时固定不变。还有，建筑产品的多样性以及施工工艺的复杂性、多变性，也导致班组的人员构成经常处在变动之中。这也给班组工作带来一定的难度。

2.人员素质参差不齐

人员素质是一个综合性概念，它既不单指思想政治觉悟，也不单指文化知识水平或技术业务能力，它是一个人的思想道德水平、事业心责任感、文化水平、技术等级、工作能力以及身体状况等的综合反映。目前，在我国建筑企业的班组中，人员素质从整体上来说普遍还偏低，与现代化施工生产的要求还有一定差距，主要表现在：

(1) 文化知识水平普遍较低：老工人大多只有小学文化，有的甚至是文盲。当然，他们经过长期的实践，积累了丰富的经验，现在已是施工生产一线的骨干，但在遇到问题时，特别是现代建筑施工中的新问题，很多人往往只能凭过去的经验来处理，缺乏科学解决问题的办法。近些年招收的新工人，虽然很多人有初中甚至高中毕业文凭，但其中相当一部分人的实际水平低于文凭。

(2) 工人的工资等级与技术水平不相称：这些年来，由于多种原因，工人的工资增长较快，有的人在近三、五年中工资已上调了两级，甚至三级，但是他们的技术水平并没有

得到相应的提高。拿高级工的工资只能干中级工的活，拿中级工的工资只能干初级工的活，这种现象还普遍存在，由此造成了技（技术等级）级（工资级别）不符。

(3) 事业心、责任感、职业道德水平亟待提高：由于受社会上不良风气的影响，一部分工人不热爱建筑事业和本职工作，缺乏为建筑事业献身的精神，甚至不讲职业道德的现象时有发生。

建筑企业班组人员素质差的状况是与现代竞争激烈的生存环境不相称的，班组长必须有意识有计划地提高班组成员的素质，增强班组的战斗力。

3.青年工人多

在建筑企业的班组中，35岁以下的青年工人占绝大多数，有相当数量的班组全是青年工人。新一代的青年工人比起老一代的工人来说，有他们自己的特点：

(1) 文化水平比老一代工人高：随着社会主义经济的不断发展，人们受教育的程度也有了很大提高。新一代的建筑工人都出生在社会主义新社会，基本上受过初中以上的文化教育，虽然其中也有一部分人的实际水平低于文凭，但总的来说，比老一代工人有了很大提高，这使得建筑企业工人队伍的文化结构发生了根本性的变化。

(2) 思想活跃，富有朝气：青年人最少保守思想，特别是当代青年，他们受的教育高，接受的信息多，因而思想比较活跃，过去那种“循规蹈矩”的思想方式正在被抛弃，而积极开拓进取的思想方式和行为方式则越来越显著了。他们强烈希望改变祖国落后的现状，但他们又不因祖国目前的相对落后垂头丧气，而是力图通过自己的努力去改变它，因而在祖国各项建设中朝气蓬勃，充满生气。

(3) 追求知识与成功的欲望同追求高标准生活的欲望并存：青年建筑工人中大多数都继承了老一代建筑工人的优秀品质，不断追求知识，希望自己技术过硬，在事业上有所成就。但他们与老一代工人又有所不同。老一代工人幼小时大多生活艰苦，新中国成立以后，他们一头扎进社会主义建设中，对个人的生活考虑很少，要求不高。而当代的青年工人一方面追求事业的成功，积极投入四化建设，另一方面也追求高标准的生活。这是社会向前发展的必然结果，无可厚非。但我们国家目前还是一个发展中国家，还不是很富裕，还必须发扬艰苦奋斗的优良传统和作风，正确引导青年工人的消费观。

(4) 对建筑企业的艰苦条件和工作环境缺乏足够的思想准备和承受能力：我国建筑企业目前的条件和环境还是比较艰苦的，露天作业、野外作业、劳动强度大、高处作业多等等，不如工厂优越。很多青年工人对建筑企业的这些特点缺乏足够的认识和心理准备，因而难以承受这种艰苦条件的压力，相当一部分年轻人不安心建筑企业，“跳槽”思想比较严重。对此，必须做好深入细致的思想工作，教育青年工人要靠自己的辛勤劳动和积极工作来创造条件，改善工作和生活环境。建筑企业班组中青年工人多，既有积极的方面，也有一些消极因素。作为班组长，就要善于抓住他们的优点积极引导，变不利因素为有利因素，充分发挥他们的生力军作用。

4.合同制工人比例大

近几年，随着劳动用工制度的改革，建筑企业的全民固定制工人越来越少，合同制工人的比例逐渐增大，其中相当一部分是从农村招收的。现在施工生产一线班组中，合同制

工人一般都在 80%左右，有的班组达到 100%。合同制工人对建筑企业的经济发展和精神文明建设做出了很大的贡献，已成为建筑企业中一支强大的建设力量。不少合同制工人已成为班组的骨干，有的当了班长，有的当了工会小组长，有的担任了团小组长等等。合同制工人有很多好的品质和作风，但也存在一些不利因素，如临时思想严重，而不是把自己当作企业的主人；法制观念较淡薄，纪律性不强；讲义气多，讲原则少等等。

三、班组在企业中的地位和作用

班组在建筑企业中有着特殊的地位和作用。

1.班组是建筑企业最基本的施工生产单位，是企业的细胞和基础

我国的建筑企业，有的称建筑工程（总）公司，如北京市建筑工程总公司；有的称工程局，如中国建筑第一工程局。名称各异，组织机构也不尽相同，但大体上还是一致的（如图 1-1）。在这个组织机构中，班组是最基层最直接的生产单位，是构成建筑企业的基础。可以说，没有班组就没有建筑企业。班组和社会化大生产直接联系，直接同劳动对象、生产工具相结合，是企业创造物质财富的最前沿。

2.班组是建筑企业各项工作的落脚点

建筑企业的工作千头万绪。从目标计划的制定与落实、施工生产的组织与管理、各项经济技术指标的考核与统计到基础资料的建立以及文化体育活动的开展，无不依赖于班组的工作而得以实现。所谓“企业千条线，班组一根针”正是班组作为企业各项工作的最终落脚点的真实反映。

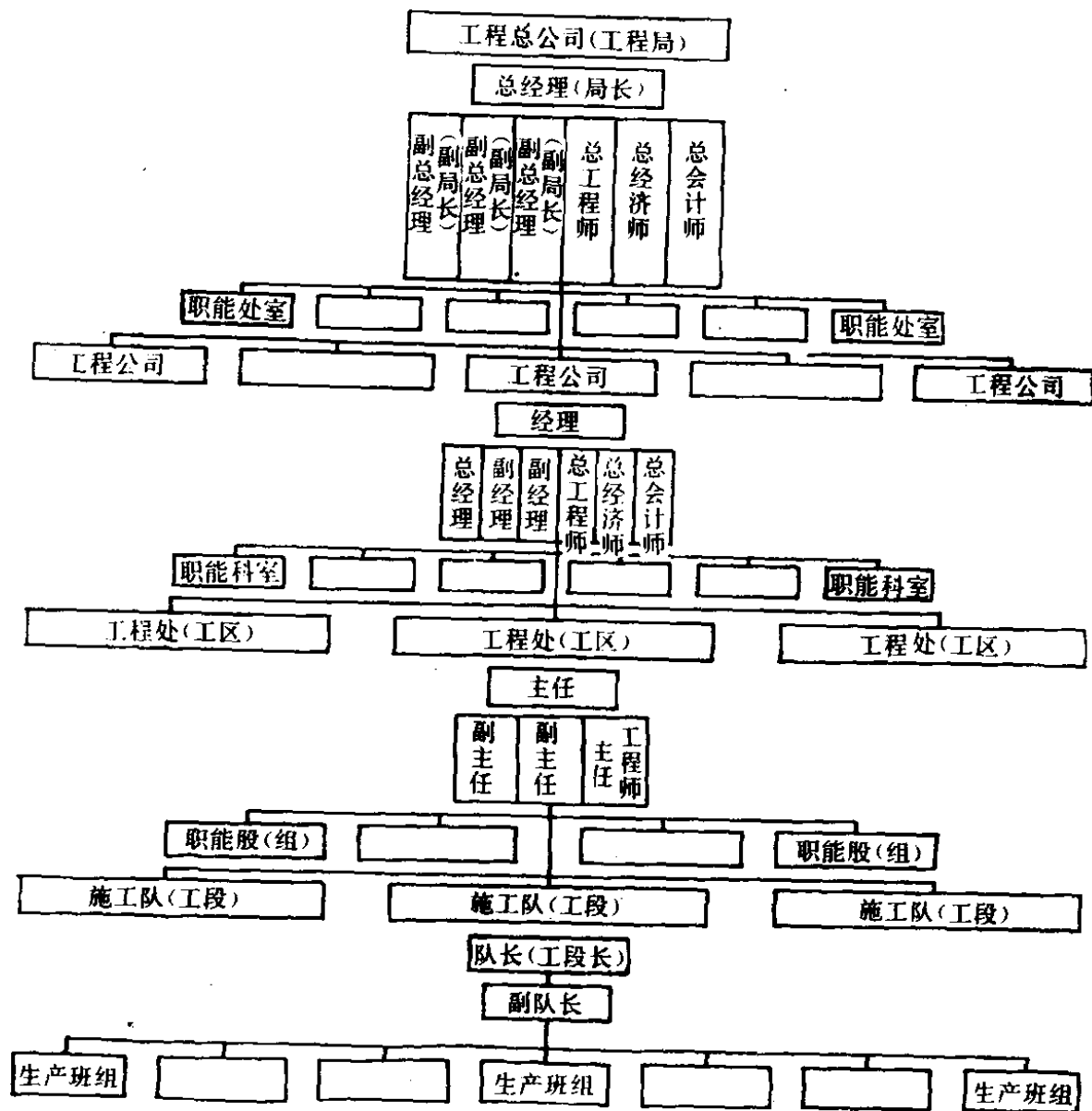


图 1-1 建筑企业组织机构示意图

3. 班组是培养和造就“四有”建筑工人队伍的阵地

在建筑市场激烈竞争的环境下，企业只有全面提高自身素质，才能立于不败之地。提高企业素质，关键是提高队伍素质，增强工人的主人翁意识，建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的能打硬仗的工人队伍。这些工作，主要是通过班组的组织管理来完成的。所以，班组不仅是施工生产的基本单位，也是培养人、造就人的重要阵地。