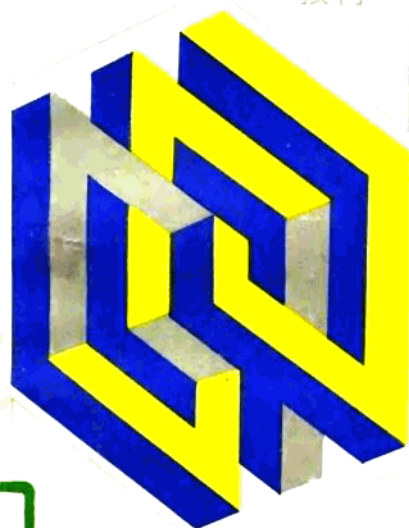


企业班组管理

班组长
培训
教材

主编 刘成业



机械工业出版社

97
F406.6
35
2

企 业 班 组 管 理

——班组长培训教材

主编 刘成业

XA115.1135



3 0074 0207 0

经济管理出版社



C

407853

(京)新登字 029 号

企业班组管理
——班组长培训教材
主编 刘成业

出版发行:经济 管 理 出 版 社
(北京市西城区新街口红园胡同 8 号 邮政编码:100035)
印刷:江西新华印刷厂

787×1092 毫米 32 开 10.75 印张 246 千字
1992 年 10 月 第一版 1992 年 10 月江西第一次印刷
印数:1~5000 册

ISBN 7-80025-677-4/F·544
定价:5.80 元

编辑委员会

主任:梁文星

成员:陆桂林 龚绵春 刘成业 冯辉 胡斌

主编:刘成业

副主编:许学政 伍允寿 唐玉英 万嘉勇

万庆华

执笔:第一章:甄庆社 第二章:许学政 第三

章:许学政 第四章:万嘉勇 第五章:

唐玉英 第六章:唐玉英 第七章:甄庆

社 第八章:万嘉勇 第九章:陈志明

第十章:邓宣振 第十一章:蔡建一 第

十二章:蔡建一 第十三章:许学政 第

十四章:陈志明 第十五章:邓宣振

统稿:许学政 甄庆社 邹象新

序

梁文星

面前的这本《企业班组管理》，是我省多年来从事职工教育培训事业的同志们的力作，对于加强全省职工培训工作，办了一件实实在在的好事。因此，我非常高兴地向全省劳动系统的同志们和企业界的朋友们推荐这本书。

最近召开的中共中央工作会议把增强国营大中型企业活力和提高效益摆到了一个突出的位置。企业是国民经济的细胞，是财政之源，国力之本，是建设“四化”的主力军。而班组又是企业的细胞，是企业最基层的生产经营组织。企业的一切工作最终都要落在班组，通过班组的活动去实现。班组工作如何，不但直接影响企业的兴衰存亡，而且影响国民经济的发展。因此，加强对班组长的培训，搞好班组建设对增强企业活力，提高效益，繁荣经济，巩固社会主义具有十分重要的意义。

班组长素被称为企业的“兵头将尾”。它既是生产者，又是管理者，是联结干部与工人、管理者与生产者的桥梁和纽带，在企业生产、经营、管理活动中发挥着重要作用。

我省大约有 20 多万名企业班组长，他们素质的高低直接关系到企业经营管理水平的高低，对我省国民经济的发展至关重要。江泽民总书记《在庆祝中国共产党成立七十周年大会上的讲话》中提出：“更加自觉地把经济建设转到依靠科技进步和提高

• 1 •

劳动者素质的轨道上来”。这深刻说明了加强职工教育培训,提高劳动者素质,对深化经济体制改革,增强企业活力,提高经济效益的极端重要性。我国是社会主义国家,工人阶级是社会主义建设的主力军,职工群众是国家的主人翁,要加快社会主义建设的进程,要行使好当家作主的权力,就必须不断提高劳动者自身的素质。在改革开放的新形势下,面对世界新技术革命的挑战,面临瞬息万变的国际市场的竞争,我们要学习、运用现代化管理、现代科学技术成果去开创新的天地,就迫切需要培养和造就一支在数量上能基本满足需要,在政治上能坚持社会主义方向,在技术业务上能掌握现代科学技术、生产经营管理和操作技能,素质较高的职工队伍。“七五”期间,我们虽然对他们中的多数人进行过一定规模的培训,对企业“抓管理,上等级,全面提高素质”产生过积极的影响。但是,随着改革的深入,企业生产、经营、管理水平的提高和劳动力结构的变化,原有的培训内容和培训方式已不能适应日新月异的新形势的需要,亟待更新和提高。而且,每年新上任的大约一万名班组长也需要进行培训,这就给职工教育培训工作提出了新的更高的要求。

开展职工教育培训工作,必须具备多方面的条件。如领导重视,有关部门明确分工、通力协作,提高教育质量,重视职工实际能力的考核等等,其中重要的条件就是需要有合适的教材。这本《企业班组管理》的出版,无疑是值得重视和庆贺的。尽管由于编写时间仓促,可能还有不完备之处,但它为各行业、各企业结合实际开展班组长培训提供了有利的条件,也为我省职工培训的教材建设走出了一条新路。在此,我谨向本书的编撰者和工作人员表示衷心的感谢。同时,祝愿我省有更多更好的职工培训教材和广大职工见面,为进一步深化经济体制改革,增强企业活力,提高经济效益,振兴江西经济作出更大的贡献。

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 企业管理基本知识	(1)
第二节 班组在企业中的地位	(8)
第三节 班组管理工作.....	(10)
第四节 新时期的班组建设.....	(15)
复习思考题.....	(18)
第二章 思想政治工作	(19)
第一节 新时期班组思想政治工作的重要性	(19)
第二节 班组思想政治工作的基本内容	(26)
第三节 切实做好班组思想政治工作	(43)
复习思考题	(53)
第三章 班组民主管理	(54)
第一节 企业民主管理	(54)
第二节 班组民主管理的特征和作用	(57)
第三节 班组民主管理的组织形式和活动制度	(59)
复习思考题	(62)
第四章 生产管理	(63)
第一节 班组生产组织	(63)
第二节 班组生产作业计划	(70)
第三节 生产控制	(75)
复习思考题	(77)

第五章 工艺管理	(78)
第一节 工艺工作的基本概念	(78)
第二节 工艺工作的基本原则、任务和内容	(82)
第三节 工艺在企业中的纵横关系和作用	(84)
第四节 怎样搞好班组的工艺管理	(85)
第五节 积极开展班组的合理化建议活动	(90)
复习思考题	(93)
第六章 质量管理	(94)
第一节 质量管理的基本知识	(94)
第二节 常用数理统计工具	(113)
第三节 班组质量管理活动	(146)
复习思考题	(157)
第七章 劳动管理	(158)
第一节 劳动生产率	(158)
第二节 劳动定额	(162)
第三节 工资奖励	(169)
第四节 劳动竞赛	(172)
第五节 劳动纪律	(177)
复习思考题	(179)
第八章 设备、工具管理	(180)
第一节 设备管理的意义、任务和内容	(180)
第二节 班组的设备管理活动	(182)
第三节 大力推行现代化设备管理	(192)
第四节 工具管理	(195)
复习思考题	(202)
第九章 班组能源及原材料管理	(203)
第一节 班组能源管理	(203)

第二节 班组原材料管理.....	(209)
第三节 增产节约.....	(215)
复习思考题.....	(217)
第十章 班组安全与文明生产.....	(218)
第一节 劳动保护.....	(218)
第二节 安全生产.....	(224)
第三节 班组安全生产管理.....	(228)
第四节 班组文明生产.....	(235)
复习思考题.....	(237)
第十一章 班组经济核算.....	(238)
第一节 班组经济核算概述.....	(238)
第二节 班组经济核算应具备的条件.....	(239)
第三节 班组经济核算的内容与方法.....	(242)
第四节 班组经济活动分析.....	(255)
复习思考题.....	(261)
第十二章 班组目标管理与经济责任制.....	(263)
第一节 班组目标管理.....	(263)
第二节 班组经济责任制.....	(269)
复习思考题.....	(275)
第十三章 现代化管理方法在班组中的应用.....	(276)
第一节 ABC 分类管理法	(276)
第二节 价值工程.....	(279)
第三节 网络技术.....	(292)
第四节 准时生产与看板管理.....	(303)
第五节 班组工作标准化.....	(307)
复习思考题.....	(310)
第十四章 班组培训.....	(311)

第一节	职工文化技术业务培训的意义·····	(311)
第二节	班组培训·····	(312)
第三节	班组培训规划与档案管理·····	(317)
	复习思考题·····	(318)
第十五章	当一个称职的班组长·····	(320)
第一节	班组长的责任、权限和工作内容·····	(320)
第二节	班组长应努力提高自身素质·····	(322)
第三节	班组长的基本工作方法·····	(326)
第四节	班组长工作的重点和难点·····	(328)
	复习思考题·····	(331)

第一章 概 论

现代工业企业是建立在现代科学技术基础上进行大工业生产经济组织。它具有分工严密、协作广泛的社会化大生产的特点,而且企业越发展,产品制造工艺越复杂,机械化、自动化程度越高,企业内部的劳动分工与协作就越要求科学化。班组正是在企业进行劳动分工的基础上,把生产(工作)过程中直接协作的有关人员组织在一起,从事生产劳动(或工作)的最基层组织。因此,抓好班组建设,加强班组管理,就成为办好社会主义企业的最重要条件之一。

第一节 企业管理基本知识

班组管理是企业管理的一个组成部分,学习和掌握班组管理知识,首先要对社会主义工业企业及其管理有一个基本的、正确的认识。

一、社会主义工业企业的基本特征

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上,从事商品生产和经营,为满足社会需要,并获取盈利而进行自主决策,实行独立核算、自负盈亏、具有法人资格的社会经济组织。它构成社会经济的基础,是国民经济的基本经济单位。其基本特征有:

(一)是社会主义性质的企业

企业的性质是由它的生产资料归谁所有决定的。社会主义

工业企业是公有制企业,生产资料归全民和集体所有,企业没有所有权,只有支配、管理和使用权,这就决定了它的性质是社会主义性质,与资本主义企业有着根本的区别。

(二)商品生产仍然是企业的经济本质

我国的经济是建立在社会生产资料公有制基础上的有计划的商品经济,企业的基本经济职能是为社会提供商品,商品生产仍然是社会主义企业的经济本质。但生产目的是为了满足人民日益增长的物质和文化生活需要,这与资本主义企业生产目的是为了获取最大限度的利润有实质性的区别。

(三)企业的生产手段是采用机器体系的现代化大生产

在现代工业企业生产中,大规模地采用机器和机器体系,劳动者的体力、技巧、知识和经验既对生产起着重要作用,又受着机器本身运转规律的支配。这就必然形成高度分工与协作的劳动社会化大生产组织,要求劳动者掌握高度的科学技术,不断地改善和提高企业管理水平,以适应现代化大生产的需要。

(四)企业具有相对独立的生产经营权和经济利益权

社会主义企业作为社会的经济细胞,必须具有一定的能动性和独立性。但这种独立性只能是在国家统一领导下的相对独立性,具体表现在企业具有相对独立的生产经营权和经济利益权,在实行独立核算、自负盈亏中,既要对国家承担经营责任,上缴税金,又要为企业自身的发展提供收益,并为职工提高生活福利水平。因此,必须妥善处理好国家、企业、个人三者之间的关系。

二、社会主义工业企业的任务

(一)社会主义工业企业的根本任务

社会主义工业企业的根本任务是:在国家统一计划指导下,采取市场调节,生产适销对路、物美价廉的工业产品(或提供劳

务),满足人民群众不断增长的物质、文化生活的需要和社会主义建设的需要,为国家提供更多的积累,同时也为企业自身的发展提供收益。它的一切活动都要以生产经营活动为中心,讲求经济效益,在努力为国家多作贡献的同时,逐步实现企业自身的现代化建设。

(二)社会主义工业企业的具体任务

社会主义工业企业必须完成以下具体任务:

1. 认真贯彻国家的方针、政策和法令;
2. 按质、按量、按时履行经济合同,不断提高产品质量,对用户负责到底;
3. 节约燃料、动力和原、辅材料,提高劳动生产率,降低成本,加速资金周转;
4. 按规定及时上交税金、利润,严格遵守财政纪律;
5. 维护所有制财产不受侵犯,合理使用各专项资金,有计划地进行技术改造;
6. 加强市场调查和预测,及时调整和建立合理的产品结构;
7. 积极采用先进技术和科学管理方法,提高管理水平、技术水平和生产水平;
8. 保证安全生产、文明生产,搞好环境保护;
9. 加强思想政治工作,进行遵纪守法和职业道德教育,建立先进的企业文化,充分调动和发挥职工的劳动积极性;
10. 开展广泛的职工培训,增强职工素质,培养建设人才。

三、工业企业管理

工业企业管理是为了实现工业企业的目标,而对其生产经营活动进行计划、组织、协调、控制、监督、激励和创新的总称。

(一)企业管理的必要性

企业管理是在生产力发展到一定程度,出现了社会化大生

产,有了共同劳动,引起了社会的分工和协作,成为人们生产不可缺少的条件而产生的。凡是许多人在一起配合,进行共同性劳动,就需要协调每个人的活动,这样就必须有计划、有组织、有监督、有指挥、有调节等。一句话,就必须有管理。

研究社会主义企业管理,还必须从现代化企业的特点出发。第一,共同劳动的规模越大,技术越复杂,管理也就越重要、越复杂;第二,共同劳动的分工越精细,社会经济联系越广泛,管理也就越重要、越复杂。因此,现代化企业管理的必要性,不仅是由共同劳动决定的,而且是由技术复杂性决定的,是由经济联系的广泛性决定的。

社会主义工业企业管理的必要性,具体又表现在以下几个方面:

1. 企业管理是进行工业生产活动的必要条件;
2. 企业管理是进行生产经营活动,提高经济效益的必要手段;
3. 企业管理是促进技术进步的有力武器;
4. 企业管理是培养又红又专职工队伍的必要保证;
5. 企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。

(二)企业管理的两重性

企业管理具有两重性质。它一方面具有与生产力、生产技术、社会化大生产相联系,组织、利用、发展生产力的自然属性;另一方面又具有与生产关系和社会制度相联系,维护、巩固、发展生产关系的社会属性。前者是由共同劳动引起的,反映了社会化大生产协作劳动本身的要求,发挥着合理组织生产力的作用,表明了企业管理的必要性。它主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化的程度,而不取决于生产关系的性质。后者是由社会制度的性质决定的。它反映了生产资料占有者的意志,是在一定

生产关系下,为实现特定的生产目的服务的。它发挥着维护和巩固一定生产资料所有制关系的作用,表明了不同生产方式下企业管理的性质。

正确理解和掌握管理两重性原理,便于从我国的实际出发,逐步创立具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系。

(三)企业管理的任务和内容

1. 企业管理的任务。在企业的全部活动中,对企业管理的要求是要不断地加速实现从输入到输出即人、财、物的转换。在企业活动中,输入的是人、财、物,输出的也是人、财、物。怎样实现从输入到输出的转换,就是管理要解决的问题。因此,工业企业管理的任务,就是要增强企业的功能,使企业人、财、物的转换获得尽可能大的经济效益,最终实现工业企业的生产经营目标。

2. 企业管理的内容。工业企业管理的内容是围绕其管理的任务展开的。主要包括两大方面,即属于上层建筑方面和属于组织生产力方面。

属于上层建筑方面的管理内容有:企业精神(企业文化)建设;建立领导、组织与协调关系;建设职工队伍;物质利益分配;经营战略、方针、策略的制定和实施等。

属于组织生产力方面的管理内容有:生产技术和产品的开发与改造;强化管理基础工作;各项专业管理,包括生产、技术、营销、财务、安全等活动的管理,形成工业企业管理的完整系统。

(四)企业管理的职能

工业企业管理具体表现为一系列管理职能。一般提法为计划、组织、协调、控制、监督、激励、创新等七项职能。

计划——象征着为达到预期的某一目标及达到该目标的主要手段。计划是企业管理的首要职能。

组织——按照计划目标,把企业的各要素从时间、空间上合

理地组织起来,形成一个朝着同一奋斗目标的有机整体。

协调——对企业各部门、各生产环节的生产经营活动实行统一指挥、调度,及时调整不平衡状态,按期完成企业的各项计划。

控制——对企业的各项计划目标的完成进度进行检查,及时发现实施的差距,拟定措施解决问题。

监督——实质是对人的控制。

激励——通过各种方法,调动人们工作的积极性。

创新——根据需求变化和外部环境变化,在管理思想、方式方法及观念上不断创新。

四、企业管理现代化

企业管理现代化,就是从我国国情出发,为适应现代化生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业的生产经营进行有效的管理,使之达到或接近国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。

(一)企业管理现代化的目标

企业管理现代化的总体目标是:到本世纪末我国的企业管理应当同当时的技术水平大体相适应,建立起比较完善的具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系;经济效益要有一个大幅度的提高;大中型企业要达到工业发达国家八、九十年代的水平,并且要有一大批带头企业达到当时的国际先进水平。

(二)企业管理现代化的内容

企业管理现代化包括两个方面的内容,一是合理地组织生产力,二是正确调整生产关系。具体地说有以下六个内容:

1. 管理意识现代化。要把企业看作是一个经济组织,管理者要树立市场观念、服务观念、竞争观念、革新观念、经济效益观念和战略观念等。既要搞好生产,又要搞好经营;既要重视计划,又

要注意市场,并把市场作为企业经营管理的中心环节,千方百计为市场、为用户服务;并不断改革企业的管理组织、制度和方法,提高经济效益。

2. 管理组织高效化。要根据生产关系适应生产力,上层建筑适应经济基础的原则,根据集权和分权相结合,统一性和灵活性相结合的原则,建立管理体制,设置管理机构,确定生产组织和劳动组织,提高工作效率,促进生产力发展。

3. 管理方法科学化。要有一套适合现代化大生产的科学方法,如数学方法、系统工程、价值工程等,使企业的各项工作做到标准化、系统化、准确化和最优化。要在科学预测的基础上制定企业的目标,并对实现这些目标进行定性和定量相结合的系统分析;凭准确的数据说话;重视文明生产,改善工作环境和劳动条件,防止工伤事故;建设项目、设计产品和处理重大事故,要选择最佳方案。

4. 管理手段先进化。应用现代科学技术成就,逐步使用先进手段,如电子计算机等。

5. 管理人员专业化。要有各方面的专业人才来管理企业,要求管理人员既有一定的实践经验,又受过专门训练,精通管理业务,谙熟管理技能,成为管理专家。

6. 管理方式民主化。企业必须依靠广大职工群众来办好,实行民主管理,以调动和发挥广大职工的积极性。

企业管理现代化,归纳起来有以下六个方面的特点:

1. 注意战略决策与预测;
2. 重视社会科学的应用;
3. 强调全过程的系统管理;
4. 实行生产专业化;
5. 广泛应用现代化先进科学技术成果;