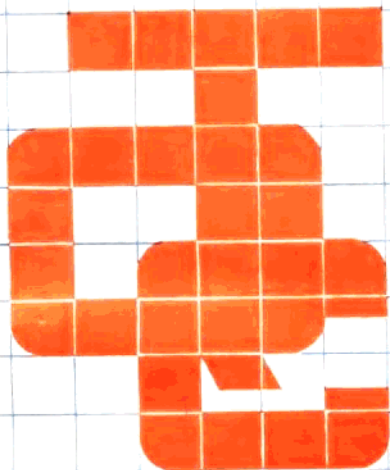


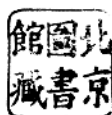


企业班组长 培训教材

甘肃人民出版社

企业班组长培训教材

总 工 会
甘肃省职工教育委员会联合编写组
企业管理协会



甘肃人民出版社

B 470596

责任编辑：王 剑

封面设计：张友乾

企业班组长培训教材

总 工 会
甘肃省职工教育委员会 联合编写小组编
企业管理协会

甘肃人民出版社出版
(兰州第一新村81号)

甘肃省新华书店发行 兰州新华印刷厂印刷

开本787×1092 毫米 1/32 印张6.25 字数128,000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数：1—12,280

ISBN 7-226-00140-3 / F·8 定价：1.15元

前 言

班组建设是企业管理基础工作的重要内容之一。班组长为班组的直接领导者，其工作直接关联着班组建设的成果。为此，国家经委、全国总工会、职工教育委员会先后发出通知，要求从1987年开始要加强班组长的培训工作，把它作为加强企业管理，适应企业管理体制改革和企业上等级的重要措施。为配合班组长培训的需要，由甘肃省总工会、甘肃省职工教育委员会和甘肃省企业管理协会，联合组成编写组编写了这本《企业班组长培训教材》作为甘肃省班组长培训的专用教材。参加编写的都是富有实践经验和理论水平的实际工作者和专家。全书由中共甘肃省委党校管理科学教研室主任、副教授欧阳锦同志主编。参加编写的人员（按章节顺序）：郭维东、张百艺、凌水炳、房彩霞、牛惠民、任万才、吕元琮、房思勤、夏汉三、谢小强、张积庆等同志。

本书力求结合企业实际，总结国内外的先进经验，深入浅出地阐明班组长工作的意义、范围和方法，做到学以致用，力求通过40~50学时的讲授，使班组长能较全面地掌握班组的工作，在认识水平和业务水平上都能有较显著的提高。由于时间紧迫和水平限制，书中难免有错漏之处，希望各企业和广大读者在使用过程中提出宝贵的意见，以便作进一步的修改与完善。

总 工 会
甘肃省职工教育委员会
企 业 管 理 协 会
《企业班组长培训教材》联合编写小组
1987年5月

目 录

第一章 班组长在企业中的地位和作用	(1)
第一节 班组的地位和作用	(1)
一、班组是企业的基础.....	(1)
二、班组的体制和管理特点.....	(4)
三、班组管理的基础工作.....	(6)
第二节 班组长的作用与地位	(8)
一、班组的活力首先取决于班组长.....	(8)
二、班组长的作用.....	(10)
第三节 班组长的任务与工作方法	(12)
一、班组长的主要任务.....	(12)
二、班组长的基本工作方法.....	(15)
第二章 班组生产管理	(17)
第一节 班组作业计划	(17)
一、生产计划.....	(17)
二、什么是生产作业计划.....	(18)
三、班组生产作业计划的意义和作用.....	(19)
四、编制生产作业计划的基本内容和方法.....	(20)
五、班组作业计划表式的选用.....	(22)
第二节 班组日常的生产组织工作	(28)
一、生产作业的准备.....	(28)
二、做好生产中的具体组织工作.....	(29)

第三节 班组计划的检查与考核	(33)
一、生产进度控制	(34)
二、几种常用的统计及考核表式	(37)
三、认真抓好班组考核	(37)
第四节 班组安全生产	(41)
一、搞好安全生产的重要性	(41)
二、安全生产责任制	(42)
三、安全生产教育	(43)
四、事故处理	(44)
第三章 班组经济核算	(45)
第一节 班组经济核算的目的与组织方式	(45)
一、经济核算和经济核算制的概念	(45)
二、班组经济核算的任务	(47)
三、班组经济核算的目的和作用	(47)
四、划分班组核算单位	(48)
五、班组经济核算的结算形式	(49)
第二节 班组经济核算的方法	(51)
一、产品产量指标的核算方法	(51)
二、产品品种指标的核算方法	(52)
三、产品质量指标的核算方法	(52)
四、工时利用率指标的核算方法	(54)
五、材料物资消耗指标的核算方法	(55)
六、产品成本指标的核算方法	(55)
第三节 班组经济活动分析	(57)
一、班组经济活动分析的作用和内容	(57)
二、班组经济活动分析的形式和方法	(57)
三、班组经济核算与经济责任制	(60)
四、班组的考核评比和奖励	(61)

第四章 班组质量管理	(69)
第一节 质量管理的意义	(69)
一、什么是产品质量	(69)
二、影响产品质量的因素	(70)
三、生产过程中质量管理的内容	(71)
四、质量管理的基础工作	(71)
五、全面质量管理的特点	(72)
六、在质量管理中应用统计方法的条件	(73)
第二节 全面质量管理常用的统计方法	(75)
一、控制图	(75)
二、用于质量分析的几种方法	(78)
第三节 Q C小组的活动	(81)
一、Q C小组的作用与组成	(81)
二、标准工作循环	(83)
三、如何组织好Q C小组活动	(84)
第四节 具有我国特点的质量管理制度	(90)
一、首检制度	(90)
二、三检结合制	(91)
三、质量“信得过”活动	(92)
第五章 班组设备管理	(94)
第一节 设备的合理使用	(94)
一、合理安排生产任务	(94)
二、为设备培训合格的操作者	(95)
三、搞好设备的润滑管理	(96)
四、建立定机定人、按期点检制	(96)
五、为设备创造良好的工作环境	(97)
六、坚持设备的交接班制	(98)
七、要经常对职工进行正确使用和爱护机器设备的教育	(98)

八、认真做好设备事故的分析和处理	(98)
九、开展完好设备竞赛活动	(99)
十、设备管理的考核指标	(99)
第二节 设备的检查、维护保养和修理	(100)
一、设备的检查	(100)
二、设备的维护保养	(102)
三、设备的修理	(103)
四、设备维修技术经济指标	(107)
第三节 全员设备生产维修制度(TPM)	(108)
一、什么是TPM	(108)
二、TPM的工作内容	(111)
三、设备点检	(114)
四、PM小组的自主管理	(116)
第六章 班组技术革新	(117)
第一节 群众性技术革新的意义和内容	(117)
一、群众性技术革新的意义	(117)
二、群众性技术革新的内容	(120)
三、群众性技术革新的特点	(123)
第二节 班组如何开展技术革新	(125)
一、技术革新的组织领导	(125)
二、技术革新计划	(127)
三、试验验证	(129)
四、技术革新成果的鉴定	(130)
五、技术革新成果的巩固和推广	(130)
六、技术革新成果的奖励	(131)
第七章 班组管理制度	(134)
第一节 班组民主管理	(134)
一、实行民主管理的意义	(134)

二、班组民主管理的主要形式及内容	(135)
第二节 职工参与制	(139)
一、职工代表大会制	(139)
二、企业管理委员会	(140)
三、合理化建议活动	(141)
第三节 目标管理	(143)
一、什么是目标管理	(143)
二、目标管理的特点	(144)
三、目标管理的工作程序	(145)
第四节 无缺点运动	(147)
一、开展无缺点运动的基本思想	(148)
二、无缺点运动的特点	(149)
三、无缺点运动的主要工作程序	(149)
第八章 班组劳动管理	(151)
第一节 班组劳动组织	(151)
一、组织形式	(151)
二、劳动的分工和协作	(152)
三、作业组	(153)
四、工作轮班的组织	(154)
五、工作地的组织	(155)
第二节 劳动定额	(156)
一、什么是劳动定额	(156)
二、制定劳动定额的基本方法	(157)
三、劳动定额管理	(160)
第三节 动作研究	(162)
一、动作要素的划分	(162)
二、节约动作原则	(163)
第四节 加强劳动纪律严格出勤考核	(165)

一、劳动纪律	(165)
二、出勤考核	(166)
第九章 班组思想政治工作	(168)
第一节 思想政治工作的意义	(168)
一、加强思想政治工作是坚持四项基本原则的需要	(168)
二、加强思想政治工作是强化经济动力的需要	(169)
三、思想政治工作是实现社会改革的需要	(170)
第二节 班组思想政治工作的任务和内容	(170)
一、思想政治工作的任务	(170)
二、思想政治工作的内容	(171)
第三节 班组思想政治工作的原则和方法	(174)
一、对职工进行思想政治工作的原则	(174)
二、班组思想政治工作的方法	(176)
第十章 班组长素质	(179)
第一节 班组长的权威	(179)
一、建立班组长权威的必要性和可能性	(179)
二、怎样建立班组长权威	(180)
第二节 班组长的素质	(182)
一、提高班组长素质的必要性	(183)
二、班组长应具备的基本素质	(183)
第三节 加强对班组长的培训与考核	(185)
一、培训方式	(185)
二、培训的方针与原则	(187)
三、培训的内容	(188)
四、要重视班组长的职务岗位培训	(188)
五、在培训的基础上加强评议和考核	(189)

第一章

班组长在企业中的地位和作用

班组是企业的细胞，是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业直接组织群众完成生产（承包）计划和工作任务的基础组织。班组是“两个文明”建设的第一线，是企业活力的源头。只有把班组工作抓好，企业才能稳步发展；只有班组充满生机，企业才会有活力和后劲，才能发掘出蕴藏在广大职工群众中的积极性、智慧和创造力，在国内、国际市场的激烈竞争中才能立于不败之地。所以，加强班组建设，是我国经济发展的战略要求，是改革顺利进行、经济稳步发展的重要保证。加强班组建设，充分发挥班组在企业中的作用，对落实党的方针、政策，增强企业活力，建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，促进社会主义现代化企业建设的发展，具有十分重要的意义。

第一节 班组的地位和作用

一、班组是企业的基础

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。这类小组，在多班制条件下一

般是按工作班次来划分的，因此称为班组。

（一）班组是社会生产力发展的产物。现代生产是社会化程度很高的大生产，没有科学的分工、严密的组织、紧密的协作、严格的管理，就无法组织生产活动。也正是为了合理、科学地组织劳动，管理生产，企业必须在生产第一线建立“班组”这种劳动组织。企业生产过程包括生产准备过程、基本生产过程、辅助生产过程和生产服务过程，所以，相应的班组则有生产班组（作业班组）、辅助生产班组、服务班组、后勤班组等。

（二）班组是企业的基层组织，是工段或车间的基本组成部分。我国工业企业实行统一领导、分级负责的原则，一般设置厂部、车间（分厂）、班组（工段）三级，实行三级管理。小型企业虽然只有两级管理，但最基层的设置仍然是班组。在车间或工段，划分若干班组，便于对工人的生产活动进行具体组织和领导，有利于工人参加管理。班组拥有一定数量的设备、工具、原料、材料等生产资料，企业的各项任务，都由厂部、车间（工段）最后分配给班组来完成。生产第一线的大量工作也主要靠班组去组织、指挥、控制和协调。在现代企业生产过程中，如果一个班组由于某种原因未完成既定的生产或工作任务，与企业整体的生产和工作脱节，就会破坏整个企业的生产和工作，甚至会造成生产的中断，这在流水线和自动线生产中表现得尤为明显。班组作为企业的“细胞”，处于生产（工作）的第一线，是企业各项工作的基础和落脚点。所以，人们形容它的结构和职能是，“麻雀虽小，五脏俱全”，形容它的工作及其成果是，“精雕细刻，货真价实。”

（三）班组是工会组织活动的“前沿阵地”。工会的大量工作也是从班组抓起，在班组落实。基层工会以班组为单位设工会小组，便于开展工会工作。所以，搞好班组工作也是工会组织的一项基本任务。

（四）班组是企业管理的基础。企业为了争取最佳经济效益，就要在生产过程中协调人们的共同劳动，合理地组织生产，使生产力三要素得到最科学的结合和充分的利用，从而实现投入少、产出多（好）的目标。班组是企业一切工作的落脚点，企业的各项经济技术指标要靠班组来完成，各项技术标准、工艺规程和规章制度都要在班组贯彻；班组要及时、准确、全面地记载原始记录，提供大量数据、信息；企业的各项专业管理目标要靠班组来落实。同时，班组在生产实践第一线，最了解生产关键和生产潜力之所在，最能反映企业管理上存在的问题与薄弱环节。因此，班组管理工作的好坏，直接反映企业经营管理的水平。

（五）必须依靠班组搞好民主管理，充分调动广大职工当家做主的积极性。在企业上层，民主管理的主要形式是职工代表大会，而在基层，最广泛、最经常、最直接的形式就是班组管理。班组管理的最大特点就是能直接组织职工群众参加生产的“自主”管理。现阶段，班组民主管理的重要形式就是建立班组领导小组，设置工人民主管理员，开好班组民主会，把专业管理和群众管理结合起来，在企业做到“上下成线，左右成网”，在班组做到“人人有事做，事事有人管，工作有标准，办事有考核”。通过班组民主管理，建立以承包为主的经济责任制，激发职工群众的主人翁精神；通过班组民主管理，开展经济核算，人人在生产中当家理财；

通过班组民主管理，开展群众性的“自检”“互检”活动，共把质量关；通过班组民主管理，搞好企业的技术管理、政治思想、劳动竞赛等各项工作。

（六）班组是提高工人技术水平的实践场所，是培养职工队伍，建设社会主义精神文明的基本阵地。社会主义企业，既担负着建设高度物质文明的任务，又担负着建设社会主义精神文明的任务。企业要通过班组组织职工学政治、学文化、学技术、学历史；通过班组引导和组织全班同志勤学苦练基本功，提高技术素质，熟练掌握本岗位应知应会的业务知识。班组工人在改造客观世界的生产实践过程中，受到党的思想政治教育，能够不断提高觉悟，增强主人翁责任感、树立共产主义劳动态度，逐步形成正确的世界观、人生观。把班组建设成觉悟高、作风好、团结互助、生动活泼、又红又专的先进集体；把职工培养成“四有”职工，是两个文明建设的重要组成部分。

二、班组的体制和管理特点

班组实行在车间主任领导下的班组长负责制，凡属日常生产或行政工作，由班组长统一指挥。班组长一般由群众民主选举产生。班组要建立以行政班组长、工会组长和班组骨干为核心的班组领导小组或核心小组。班组的重大问题在作出决定之前，应通过班组民主会的形式，广泛听取班组成员的意见。班组要根据班组的大小和实际需要建立政治宣传、技术质量、经济核算、安全设备、工具管理、考勤、生活福利等不脱产的工人管理员（简称工管员、民管员或群管员）。

班组管理的特点，可概括为“小”“全”“实”“细”

四个字。“小”，是指它管辖的范围比较小，一般只有几个或十几个人、几台或十几台设备；“全”，是班组的任务特点，有“上有千条线，班组一针穿”之意；“实”，是指班组的一切管理都是实打实的，必须以各种实际数据为依据；“细”，是指班组工作既具体又细致。

班组管理的基本特点主要表现为以下三点：

（一）班组管理是生产者自己的管理，是群众的管理。专管与群管的统一，是班组管理形式的主要特点。班组中的每个职工都有自己的生产（工作）任务，他们是生产（操作）者，同时又是管理者；他们在生产（工作）的同时还要自己管理自己、自己发展自己。在班组内部，要搞好以组织、协调为主的，由群众参加的群众管理；在班组外部，又要接受各专业管理部门的专业管理。班组管理要为专业管理提供信息，当好“耳目”；专业管理要对班组管理进行指导，为班组管理创造条件。这种自主管理和组织管理的结合、专业管理和群众管理的统一，是班组管理的基本形式。

（二）民主与集中的统一是班组管理体制的特点。班组的领导体制既是班组长负责制，又是民主管理制。班组的权力是在充分发扬民主，走群众路线基础上，集中于班组长。组员，包括副组长，不能因为自己的意见未被采纳而自以为是，“各吹各的号，各唱各的调”，形成无组织、无领导的状态。必须在充分发扬民主的基础上，由班组长实行统一指挥。

（三）班组管理的核心是职工民主管理，实质就是职工主人翁地位和民主权利在管理工作上的体现。职工当家作主，民主管理企业，是社会主义企业同资本主义企业的根本

区别之一。民主管理是由社会主义公有制性质决定的，是党的群众路线的体现。随着经济体制改革，企业实行经营承包责任制，企业经营管理的好坏直接关系到企业与职工自身的经济利益，所以在实行厂长负责制的同时，必须保证劳动者在企业中的主人翁地位，真正做到职工当家作主。必须建立和完善厂职工代表大会、车间职工大会和班组民主管理三级民主管理制度。广大职工参加民主管理，可以及时发现、揭露和克服一切违反社会主义原则的错误倾向，坚持社会主义方向。而要做到这一点，基础在于加强班组民主管理，切实保障职工在班组内享有管理上的各种民主权利，主要有以下四方面：

1. 政治民主。要坚持行政班组长、工会组长和工管员都由民主选举产生的制度。对班组各项工作，每个工人都有批评和建议的权利。

2. 经济民主。坚持贯彻落实经济责任制，坚持实行全员、全面经济核算，人人精打细算，人人当家理财。

3. 技术民主。坚持开展群众性的合理化建议、技术革新和技术协作活动，人人献计献策、关心技术进步。

4. 生活民主。坚持开展经济上的互助互济活动，发扬互助互爱精神。

三、班组管理的基础工作

班组管理必须从基础工作抓起。它主要包括以下几个方面：

（一）建立健全各项规章制度。规章制度是企业各种规则、章程、制度的总称。它是企业职工行动的准则，是管理现代化企业不可缺少的，反映了社会化大生产的客观要求。

现代企业的生产班组，是由许多设备、许多工序、许多工人组成的，要使一个班组有秩序地、高效率地进行生产活动，就必须建立以岗位责任制为主要内容的各项规章制度。为此，就要建立生产责任制，技术标准和技术规程，以及包括各种统计制度、物资的领取回收制度、产品入库制度、考勤奖惩制度、班组核算或承包责任制等在内的各项经济管理制度。这些规章制度，把企业对工人的基本要求同他们的经济利益挂钩，建立起责、权、利相结合的岗位经济责任制。没有这些规章制度，班组就无法建立正常的生产秩序。

（二）做好计量和检测工作。计量，就是用规定的标准已知量作单位和同类型的未知量相比较而加以检定的过程。班组的计量、检测工作，主要包括对生产（工作）成果的数量、质量的检查与测定，生产（工作）对象的转移、收发、验收、维护和保管。做到班组的一切物资转移、收发都必须经过检测、点数和质量检验。如果没有健全的计量工作，班组就不会有准确的原始记录，也就不可能有任何管理。

（三）做好原始记录，搞好其数据信息的记录、反馈和统计分析和统计工作。原始记录就是用数字、文字，按照一定的要求和表格形式，对有关生产经营活动的数据资料所作的最初的直接记载。它是企业对经营活动进行预测、计划、控制、核算和分析的主要依据，对加强经济核算、质量控制、开展增产节约和贯彻按劳分配原则，都具有重要作用。在原始记录基础上进行数据的分类登录，就成为统计台帐。它能及时反映班组生产经营活动，积累资料，为企业管理人员检查生产进度，研究生产规律提供依据。班组统计是整个企业统计系统的组成部分，是生产第一线资料的统计。当前班组统计