

上海市班组长培训试用教材

班组管理知识

上海市总工会
上海市企管协会《班组管理知识》编写组编

企 业 管 理 出 版 社

P406
213

上海市班组长培训试用教材

班 组 管 理 知 识

上海市总工会
上海市企管协会《班组管理知识》编写组编

企 业 管 理 出 版 社

B

508621

封面设计：翁其明

班 组 管 理 知 识

上海市总工会
上海市企管协会《班组管理知识》编写组编

企业管理出版社出版

上海市企管协会书刊发行组发行

浙江省轻工业厅印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.25印张 21万字

1987年4月第1版 1987年8月第2次印刷

印数：00001—20000

ISBN7—80001—001—5

F·002

统一书号：4207·084 定价：2.00元

序 言

1986年6月，全国职工教育工作会议的精神在上海传达以后，开展班组长岗位培训已成为我市职工教育工作的重要内容，而编写班组长培训教材也就成了当务之急。上海市总工会和上海市企业管理协会的同志经过三个多月的艰苦努力，现在上海市培训工业企业班组长的试用教材《班组管理知识》一书和大家见面了。

班组是企业的基础组织，班组管理是企业管理的基础。班组长既是班组活动的参加者，又是班组活动的组织者和管理者。上面千条线，下面一根针，企业的各项管理工作和改革措施，最终都要落实到班组。

据统计，上海工业企业现有班组约26万个，班组长53万余名，班组长的人数约占全市职工总数的1/8。由此可见，搞好班组长的管理知识和业务能力的培训，对于加强班组建设，改善企业经营管理，提高职工队伍素质和经济效益具有十分重要的意义。

最近，全国成人教育工作会议明确指出：开展岗位职务培训，即提高本职工作能力，是成人教育的重点。山西省太原钢铁公司从班组长入手，开展岗位职务培训的经验在大会上作了介绍。搞好班组长培训是开展岗位职务培训的突破口，我们应该参照太钢的经验，结合企业的实际情况，搞好班组长培训，这样将会进一步推进全市岗位职务培训有计

划、有步骤地开展起来。

搞好班组长培训又可以促进中、高级技术工人培训工作的广泛开展。一般地讲，班组长应当具有中、高级技工的水平，各行业、各企业可以按照实际需要制定班组长的标准，其中应明确规定技术等级要求。这将促进尚未达到要求的班组长积极参加技术等级培训，提高技术素质。班组长带头学习技术，对本市开展中、高级技术工人培训工作也会起到推动和促进作用。

要搞好班组长培训，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，提高教学质量，重视班组长实际能力的考核以及有关措施等等，其中重要的必不可少的条件就是需要有合适的教材。《班组管理知识》一书的出版，无疑是值得重视和庆贺的。尽管编写时间仓促，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。在此，我谨向本书的作者、编者和工作人员表示衷心的感谢。同时，祝愿本市班组长培训工作在近二三年内取得丰硕成果。

芮 兴 宝

1987年4月

目 录

第 一 章 班组管理概论

- 第一节 企业管理的基本概念····· (1)
- 第二节 班组的地位和作用····· (7)
- 第三节 班组管理工作的内容和方法····· (11)

第 二 章 班组管理基础工作

- 第一节 班组管理基础工作的作用····· (17)
- 第二节 班组管理基础工作的内容和要求····· (19)
- 第三节 搞好班组管理基础工作的方法····· (32)

第 三 章 班组生产计划管理

- 第一节 班组生产计划管理的原则与内容····· (34)
- 第二节 班组生产组织····· (36)
- 第三节 班组生产作业计划····· (41)
- 第四节 班组生产控制····· (52)
- 第五节 班组生产作业统计····· (60)

第 四 章 班组质量与工艺管理

- 第一节 认真贯彻“质量第一”的方针····· (63)
 - 第二节 全面质量管理的基本知识和班组质量管理的要求····· (64)
 - 第三节 班组工序控制的基本方法和内容····· (72)
 - 第四节 开展质量管理小组活动····· (79)
 - 第五节 建立班组产品质量保证体系····· (86)
-

第六节	工艺的意义和内容.....	(88)
第七节	怎样抓好班组的工艺管理.....	(91)

第五章 班组设备与工具管理

第一节	设备管理.....	(96)
第二节	工具管理	(107)

第六章 班组劳动管理

第一节	班组劳动管理的意义和内容	(116)
第二节	劳动生产率	(117)
第三节	劳动定额	(119)
第四节	劳动定员	(125)
第五节	工资奖励	(126)
第六节	加强劳动纪律	(128)

第七章 班组安全生产管理

第一节	安全生产的意义	(132)
第二节	怎样搞好班组安全生产	(134)
第三节	搞好劳动保护工作	(138)
第四节	认真做好有关伤亡事故的调查	(140)

第八章 班组文明生产

第一节	班组文明生产的意义和作用	(143)
第二节	班组文明生产的内容	(145)
第三节	班组文明生产的保证措施	(148)

第九章 班组经济核算

第一节	班组经济核算的意义和作用	(151)
第二节	班组经济核算的内容和组织形式	(154)
第三节	班组经济核算的方法	(159)

第四节	班组经济活动分析	(171)
-----	----------------	---------

第 十 章 班组经济责任制

第一节	经济责任制的作用	(177)
第二节	班组经济责任制的原则、内容与制订方法	(179)
第三节	目标管理与经济责任制相结合	(184)

第十一章 班组培训工作

第一节	职工文化技术业务培训的意义	(190)
第二节	职工文化技术业务培训的指导思想和任务	(192)
第三节	班组技术业务培训的内容和管理	(194)

第十二章 班组劳动竞赛

第一节	劳动竞赛的意义和内容	(199)
第二节	劳动竞赛的作用	(202)
第三节	班组劳动竞赛的形式和方法	(204)
第四节	劳动竞赛的管理	(210)
第五节	如何搞好班组劳动竞赛	(214)

第十三章 班组民主管理

第一节	班组民主管理的意义	(217)
第二节	班组民主管理的内容和制度	(219)
第三节	班组民主管理的组织体系	(221)
第四节	如何搞好班组民主管理	(226)

第十四章 班组思想政治工作

第一节	班组思想政治工作的重要性	(231)
第二节	新时期班组思想政治工作观念的更新	(234)
第三节	新时期班组思想政治工作的内容和特点	(238)
第四节	新时期班组思想政治工作的方法	(246)

第十五章 创建先进班组活动

- 第一节 开展创建先进班组活动的意义 (255)
- 第二节 明确和掌握先进班组的条件 (257)
- 第三节 扎扎实实地开展创建先进班组的升级竞赛
活动 (260)

第十六章 当一个称职的班组长

- 第一节 勤奋学习 拓宽知识 (267)
 - 第二节 由“体力劳动型”向“智力、体力结合型”
转变 (271)
 - 第三节 学一点领导艺术和科学的方法 (275)
 - 第四节 从严治组 蔚成好组风 (280)
-

第一章 班组管理概论

班组是企业的细胞，班组管理是企业的重要组成部分。当前，加强班组建设是我们搞活企业，实现企业管理现代化的重要任务之一。

第一节 企业管理的基本概念

班组是企业中的最基层的组织，是企业管理系统中的一个子系统。要研究班组管理，就必须对企业管理的基本概念有一个初步的了解。

一、工业企业

工业企业是从事工业性生产经营活动的独立经营、独立核算的盈利性经济组织，是国民经济的基本单位。社会主义工业企业要按照社会主义基本经济规律的要求，不断地完善和发展生产，满足人民日益增长的物质和精神生活的需要，为社会创造更多的财富。

现代工业企业是随着生产力的发展而逐步形成的，它具有以下几点特性：

（一）采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装

备，有系统地将科学技术知识应用于生产。在大机器生产的条件下，生产的效率和产品的质量主要决定于机器体系的完善程度、劳动者操纵机器的技能以及相适应的管理水平。

（二）劳动分工精细，协作严密。在现代化工业企业里，要根据生产流程的要求，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动都同机器体系的运转协调一致，企业的生产才能顺利进行。

（三）生产过程具有高度的比例性、连续性以及适应性。现代化大生产要求各生产环节、各工序之间，在生产能力上要保持一定的比例，在时间的配合上要保持相互衔接，具有连续性和比例性。同时，它还要求企业具有适应性，能随着市场需要的变化，及时地吸取科学技术的新成果，调整和改变生产过程，顺利地转入新产品的生产，以提高企业不断更新产品的能力，使企业增强适应能力和竞争能力。

（四）广泛的外部联系。现代化大生产要求每个企业都要用自己生产的产品或工业性劳务为社会服务，同时也需要其它企业为自己服务。因此，企业与整个社会发生着千丝万缕的联系。任何一个企业，如果离开了与其它单位的技术经济联系，都难以生存下去。

要管理好现代工业企业，就必须根据现代企业的生产技术特性以及经济规律来进行。

二、工业企业管理

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——

不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。（《马克思恩格斯全集》23卷，第367页。）在现代工业企业中，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会联系非常广泛，企业管理也就更加复杂和更加重要。

社会主义工业企业管理就是对企业所从事的各项活动（生产、技术、经济、人事、生活等）进行计划、组织、指挥、控制和协调，以达到充分利用企业资源，实现企业目标，提高经济效益的目的。

目前我国企业管理水平仍然比较落后，这同党的十二大提出的宏伟的战略目标，同新时期经济建设的要求是很不适应的。我们必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，从理论和实践的结合上，深刻认识企业管理的重要性和加强管理的迫切性，努力学习和运用管理知识，提高企业管理水平。

三、工业企业管理的发展

管理的历史几乎与人类的历史一样悠久，古老的中华民族曾为管理的发展作出过不可磨灭的贡献，人类第一部以管理为研究对象的著作就是中国的《孙子兵法》。此外，在中国著名的古典文学作品如《三国演义》、《水浒》、《西游记》、《红楼梦》等中，也充满着许多体现某一管理思想的生动实例，我们可以从中得到有益的启示。而现代工业企业则管理则是资本主义现代化大生产的产物，所以研究企业管理的发展过程得从资本主义工业企业管理开始。

（一）资本主义工业企业管理的发展过程。

资本主义工业企业管理的发展过程，大体可分为四个阶段：

1. 传统管理阶段。这个阶段是从18世纪末资本主义工厂制度产生起，直到20世纪初资本主义从自由竞争进入垄断竞争为止，历时100多年。传统管理主要解决怎样实行分工协作，建立正常的生产秩序，提高劳动生产率，以赚取更多的利润。

传统管理的主要特点是：没有完全摆脱小生产的经营方式，仍然靠个人的经验进行生产和管理，工人和管理人员的培养主要靠师傅传授自己的经验，没有统一的标准和要求。

2. 科学管理阶段。这个阶段从20世纪初到20世纪40年代，经历了约半个世纪。这个时期，由于企业的规模越来越大，生产技术日益复杂，竞争也越来越激烈，各个企业迫切要求提高管理水平以求生存。为此，就要求将过去积累的经验系统化和标准化，用科学管理来代替传统的经验管理。

科学管理阶段的主要特点是：在传统管理的基础上，向标准化、科学化发展，形成了一系列科学管理的原则和方法。这一阶段主要是解决提高作业效率的问题，资本家一般不直接管理企业，而由“特种雇佣人员”——经理、厂长等按照资本家的意旨来管理。

3. 现代管理阶段。这一阶段从20世纪40年代开始直到60年代左右。二次世界大战后，资本主义经济发展出现了许多新的变化：科学技术和工业生产迅速发展，企业的规模进一步扩大，技术更新周期大大缩短，市场竞争异常激烈，生产社会化程度大大提高等等，这些都对企业管理提出了许多新要求，促使企业从科学管理过渡到现代管理。

这一阶段的主要特点是：突出经营决策，重视全员管理，广泛应用各种现代化管理方法和手段，高度重视市场的需求。从某种意义上说，即“以经营为中心”。

4.最新管理阶段。这一阶段从本世纪60年代起直到目前。60年代以后，人类在科学技术上有许多重大的突破，以电子计算机、航天工业、生物工程、光导纤维、海洋工程等为主导的新兴工业突飞猛进地发展，人类进入了一个“知识爆炸”的信息社会，社会的生活方式、生产活动、社会观念、政治结构等等都发生了很大的变化，在管理上也产生了新的要求。

这一阶段的主要特点是：把信息论、控制论、系统论的观念引进到企业管理中来，从系统最优化观念出发，研究企业经营战略，从总体和长远的角度考虑企业的发展。

总之，资本主义工业企业管理的发展适应了资本主义生产发展的要求，促进了生产力的发展，对我们发展社会主义生产，加强社会主义工业企业的管理不无借鉴之处，应当加以重视和研究。

（二）我国工业企业管理的发展过程。

1949年以前，我国的民族资产阶级引进了一些国外的企业管理方法，同时在企业管理实践方面也积累了一些经验。所以我国民族工业比较集中的沿海地区的经营管理水平，相比其他地区就比较高。

同时，我们党在革命根据地也开办了一些小型的手工业工厂，形成了一些管理方法，积累了一定的管理经验。其主要特点是：（1）坚持党的领导，重视思想政治工作；（2）实行供给制，不搞独立核算；（3）小生产的经营方式。长期以来，这三个特点对我国的企业管理工作一直起着很大的影响。

新中国成立后，党在国营工业企业中开展了民主改革和生产改革运动，破除了压迫和奴役工人的反动的生产关系，初步改变了企业的机构和经营管理制度，实行工厂管理委员会和职工代表大会制度，吸收职工参加企业管理，全心全意地依靠工人阶级，推动了生产的迅速恢复和发展。

1953年，我国进入了大规模的社会主义经济建设时期，开始了第一个五年计划，在全国范围内全面地建立和健全了工业企业管理制度和办法，从而使我国企业管理开始走上了科学管理的轨道。

1956年9月，党中央决定在企业中实行党委领导下的厂长（经理）负责制，加强集体领导。1957年党的八届三中全会又决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会制，实行民主管理。

从1958年后我国的企业管理几经波折，受到了较大的冲击。直到1978年12月，党的十一届三中全会决定全党把工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，结束了长期以来经济工作上“左”的指导思想，使全党的工作着重点实现了重大的战略转移，为经济振兴创造了必要的条件，企业管理也获得了新生。

1979年开始搞扩大企业自主权的试点。1981年10月，国务院决定在国营工业企业推行经济责任制。1982年2月，中央决定分期分批对所有的国营工业企业进行全面整顿。1983年国务院决定对国营工业企业实行“以税代利”的第一步改革。1984年，国务院颁布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，同时在部分企业试行厂长（经理）负责制，探索企业领导制度的改革。1986年9月中共中央、国务院颁布了《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《全民所

有制工业企业职工代表大会条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》。三中全会以后的这些政策、方针和措施对促进经济发展和提高我国工业企业管理的水平都起了极大的作用。

第二节 班组的地位和作用

班组管理是企业的基础，只有认真抓好班组管理，才能促使企业素质的全面提高。

一、班组的形成

班组是企业根据内部的劳动分工以及管理的需要，把生产经营过程中相互直接协作或从事同样劳动的有关人员，按照一定的管理幅度组织在一起的最基层的生产组织。

生产班组是个统称，在不同的企业里班组的任务、规模甚至名称都不相同，但是它们有一个共同的特点，就是都拥有相应的劳动手段和劳动对象，直接承担一定的生产任务。

组织班组的原则，一般有以下几种：

（一）生产工艺化原则。即集中同类型的工艺设备和同种技能的工人对不同产品（劳动对象）进行相同的工艺加工，一般不能完成产品的全部加工工序。这样组织班组的优点是，便于班组长进行管理和技术指导，工人容易掌握和提高操作技术，适应多品种生产，便于考核各人的劳动成果，缺点是每种产品（或零部件）的制造要逐次地经过许多班组，加工路线长，生产周期长，占用资金多，协作关系复杂，易出差错。

(二)对象专业化原则。即按照生产某种产品或零部件的需要,集中多种生产设备和不同工种的技术工人,对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。这样组建班组的优点是,可以缩短产品的加工路线和生产周期,减少在制品和流动资金的占用量,简化班组之间的协作关系,防止扯皮;缺点是对多品种的适应能力差,设备能力得不到充分利用,班组内部的管理复杂。

(三)混合原则。即生产工艺化和对象专业化两种原则相结合。

总之,班组的设置要从企业的实际情况出发,要有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益。班组人数的多少,要从提高劳动效率和班组长有效的管理幅度来决定。

二、班组在企业中的地位和作用

班组是企业组织生产经营活动的基层组织,是两个文明建设的前沿阵地。无论企业采用何种组织结构(职能制、直线制、矩阵制等)、多少管理层次,都离不开班组。企业的各项生产、技术、经济、政治活动最终都要通过班组来进行。

(一)班组是企业生产活动的基本环节。

现代工业企业是从事社会化大生产,成百成千甚至上万人在一起工作,企业只有通过班组来组织生产,而不可能把生产任务直接落实到个人(特殊情况除外),从而使整个企业从厂部、车间直至班组形成一个指挥链,保证生产经营活动的正常进行。任何一个班组出问题,都会影响整个企业的生产。

(二)班组是企业管理工作落脚点。