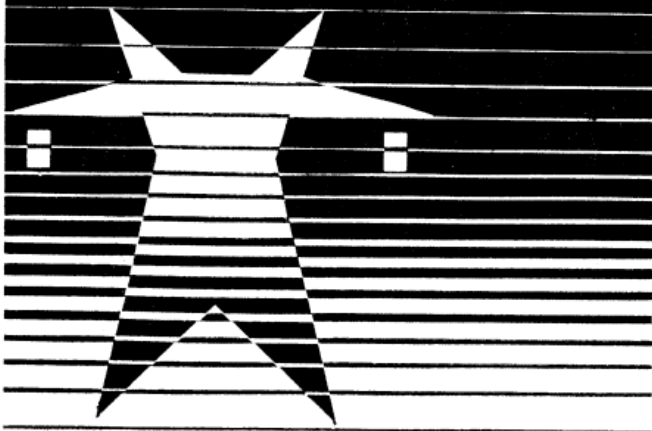


班组长岗位培训教材



水电施工企业班组管理编写组

07.666

电施工企业班组管理

水利电力出版社

内 容 提 要

本书为水电施工企业基层干部岗位培训统一教材,主要内容有:班组与班组长,班组的施工生产管理、劳动管理、技术管理、质量管理、安全管理、设备管理、材料及工具管理、经济核算、基础工作、民主管理、劳动竞赛、思想政治工作和人际关系。

班组长岗位培训教材

水电施工企业班组管理

水电施工企业班组管理编写组

*

水利电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号)

水利电力出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7.375印张 161千字

1991年4月第一版 1991年4月北京第一次印刷

印数 00001—18100册

ISBN 7-120-01383-1 / TV · 488

定价 4.50元

出版说明

为加强企业班组建设,搞好班组长岗位培训,提高企业管理水平和班组长队伍素质,1987年原水利电力部教育司组织编写了班组长岗位培训教材,用于培训,取得了较好效果。

几年来,各类企业迅速发展,人员素质不断提高,对培训工作提出了新要求。根据新的经济形势和企业抓管理、上等级,增强竞争机制,进行班组标准化管理的需要,为进一步促进班组长岗位培训工作深入发展,我们对原教材进行了重新修订,并且在总结以往培训经验基础上,对教材的部分内容做了较大的改动。教材以新的面貌出现使其更加具有不同专业的特点,更加充实、完善,密切联系实际,有效指导实践。

本教材分为《发电企业班组管理》、《供电企业班组管理》、《火电、送变电企业班组管理》和《水电施工企业班组管理》四种单行本,分别作为发、供电、火电及水电建设企业班组长岗位培训统一用书,由水利电力出版社陆续出版发行。

班组长岗位培训是企业的一项制度,对班组长的培训工作是长期的。今后新任班组长都要先经培训考核合格方能上岗任职;对在岗班组长也要不断进行轮训。所以班组长培训教材也将随着企业的发展不断完善、修改。因此,希望对教材及时提出宝贵意见,以促进教材的改进和提高。

中国电力企业联合会

教育培训部

1991年元月

前 言

班组是企业的最基层组织。加强企业管理,首先要加强班组建设,只有班组生机勃勃,企业才会充满活力。而加强班组建设的关键在于建立一支思想进步、技术过硬、有一定组织管理能力,有较强的进取开拓精神的班组长队伍。建立这样一支队伍,就要加强对班组长的选拔和培训。

为适应班组长培训的需要,1987年在原水利电力部教育司主持下,以长江葛洲坝工程局编写的《班组长培训教材(试用本)》为基础,改编成《水电施工企业班组管理》一书,作为水电建筑、安装企业班组长培训教材,在全国水电系统内部发行,满足了当时的急需。为满足进一步加强班组长培训的需要,根据几年来教材试用情况和施工企业新形势的要求,对全书进行了再次修改。1990年10月,中电联教育培训部和中国水利水电工程总公司在葛洲坝召开了教材审定会,邀请了水电一局、水电五局、水电六局、水电七局、水电八局、山西省电力局和葛洲坝工程局教委、工会、党校的专家和领导20余人,对《水电施工企业班组管理》修订本进行了专门的审查。会后,根据审定会的意见又进行了修改,使本书更能反映时代的要求和水电施工的特点,具有更强的实用性、针对性、先进性和通俗性。此书虽几经修改,但作为全国水电施工系统班组长岗位培训专用教材,难免还会有不妥之处,希望读者和有关专家批评指正。

本书修改编写委员会的成员是：易运堂、刘治国、王家育、李家凤、蒋豪、张文楚、唐黎。具体编写的人员有：张文楚（第一、十二章），李志平（第二、三、四、十章），潘国强（第五、六、七、八章），侯福昌（第九章），傅池芳（第十一章），蒋豪（第十三、十四章）。张文楚、李家凤负责全书的统稿，蒋豪负责编写过程中的联络、协调并对部分章节进行了修改；易运堂、王家育、李家凤主持全书修编及大纲的审定。

中国电力企业联合会教育培训部和中国水利水电工程总公司对本书的编写出版给予极大支持，并组织了对书稿的审定，我们在此表示诚挚的感谢。

编 者

1991年元月

目 录

出版说明

前言

第一章 班组与班组长	1
一、班组的性质和特点	1
二、班组在企业中的地位和作用	4
三、班组的中心任务和主要工作	7
四、班组长的重要性	9
五、班组长应该具备的素质	11
六、班组长的工作方法	14
练习题	18
第二章 班组施工生产管理	19
一、施工任务书与班组施工	19
二、班组施工准备工作	25
三、班组施工作业计划	26
四、班组施工作业管理	31
练习题	34
第三章 班组劳动管理	35
一、班组劳动管理的基本任务和内容	35
二、贯彻执行劳动定额	37
三、劳动分工与协作	44
四、加强劳动纪律	47
五、班组的奖金及分配	49
练习题	51

第四章 班组技术管理	52
一、技术管理的重要性及其主要内容	52
二、班组技术管理制度	54
三、建筑安装技术标准和技术规程的实施	59
四、技术培训和考核	61
五、技术革新	63
练习题	65
第五章 班组质量管理	66
一、加强班组质量管理的重要意义	66
二、全面质量管理基本知识	69
三、班组质量管理的基本要求	75
四、常用质量管理方法	77
练习题	88
第六章 班组安全管理	89
一、安全生产与劳动保护	89
二、安全生产管理的有关规定	91
三、安全生产管理的一般要求	93
四、水电施工企业安全生产管理办法	95
五、班组长安全生产责任制	98
六、安全技术工作基本知识	99
练习题	103
第七章 班组设备管理	104
一、机械化施工与班组设备管理	104
二、班组设备管理基本知识	106
三、班组机械设备管理要求	112
四、班组长管理设备的职责	114
五、红旗设备竞赛	115

练习题	116
第八章 班组材料及工具管理	117
一、材料与工具管理的意义和任务	117
二、物资消耗定额基本知识	120
三、施工现场物资管理办法	123
四、班组物资消耗成本分析	127
五、班组工具管理	128
练习题	130
第九章 班组经济核算	131
一、班组经济核算的作用	131
二、班组经济核算的组织形式和内容	132
三、班组经济核算的形式和程序	135
四、班组经济指标的核算方法	140
五、班组经济活动分析	147
练习题	150
第十章 班组基础工作	152
一、班组基础工作的重要意义	152
二、原始记录的重要性	154
三、定额的执行和管理	158
四、施工生产标准化	159
五、加强计量工作	161
练习题	164
第十一章 班组民主管理	165
一、班组民主管理的意义	165
二、班组民主管理的主要内容	168
三、班组民主管理的形式	170
四、怎样搞好班组民主管理	175

练习题	179
第十二章 班组劳动竞赛	180
一、劳动竞赛的概念和特征	180
二、班组劳动竞赛与企业竞争	184
三、班组劳动竞赛的内容与形式	186
四、班组劳动竞赛的工作方法	190
练习题	193
第十三章 班组思想政治工作	194
一、班组思想政治工作的地位、作用和特点	194
二、班组思想政治工作的任务和内容	198
三、班组思想政治工作的方针和原则	200
四、班组思想政治工作的方法和方式	204
五、努力开创班组思想政治工作新局面	210
练习题	212
第十四章 班组人际关系	213
一、建立良好班组人际关系的重要意义	213
二、增强班组职工的人际吸引力	216
三、处理班组人际关系的原则	218
四、班组长要着重处理好的人际关系	222
练习题	226

第一章 班组与班组长

班组是企业的最基层组织。要把国民经济搞上去必须增强企业活力，而增强企业活力的一个有力措施是加强班组的建设和管理，选拔合格的班组长，培养优秀的班组长。

一、班组的性质和特点

(一) 班组的性质

班组是企业最基层的生产经营和管理组织，是职工参加生产经营和管理活动的主要场所，是企业出产品、出经验、出人才的基本阵地。其性质可以概括为以下三点：

(1) 班组是生产力三要素和信息的结合点，是企业组织生产经营活动的基本作业单位。生产是经营的前提。从事生产必须有劳动者、劳动手段（工具、机械设备）、劳动对象（原料、材料）和信息。前三项就是生产力三要素。企业要搞好生产，取得最佳经济效益，首先必须使生产力三要素得到最合理的组织和最科学的结合，做到人尽其才，物尽其用。而企业的生产力三要素主要配备在班组，并由班组按照企业、车间或队的计划、指令等管理和使用。企业、车间或队的计划、指令等就是信息。所以，班组是生产力三要素和信息的结合点，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、配套协作的不同职工组成，是企业最基层的生产经营单位。

(2) 班组是专业管理和民主管理的结合点，是企业最基层的管理组织。管理是由共同劳动引起的，是包括计划、组织、指挥、监督和调节等职能在内的一系列活动。凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，客观上都需要管理，以保证生产过程能够协调地进行。现代社会分工细密，协作关系复杂，企业要合理地组织生产，实现既定的目标和任务，必须进行“全面计划管理”、“全面质量管理”、“全面经济核算”等。这些管理都要面向职工，扎根班组。只有把企业各项专业管理贯彻落实到班组，再通过班组落实到每个岗位和职工，才能发挥各项专业管理应有的作用。另一方面，社会主义企业必须实行民主管理，确立职工的主人翁地位，充分调动职工群众当家做主的积极性。而在企业上层，民主管理的基本形式是职工代表大会；在企业下层，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，就是职工群众直接参加生产经营的“自主”管理。因此，班组是企业专业管理和民主管理的结合点，是企业最基层而又极为重要的管理组织。

(3) 班组是企业培养“四有”（有理想、有道德、有文化、有纪律）职工队伍，建设社会主义精神文明的基本阵地。人类总是在改造客观世界的过程中改造自己的主观世界的。支配着物质生产资料的阶级，同时也支配着精神资料的生产。社会主义企业的班组职工，是物质产品的生产者，同时又是社会主义精神产品的生产者。因为，人是生产力诸要素中起决定作用的因素，任何产品都要靠人生产，任何机械设备都要靠人操纵控制，任何新材料新技术都要靠人发明创造。越是艰难的生产任务，对生产者的思想和技术水平的要求越高。而真正聪明能干的人都要经过实践锻炼，实践出真

知，正确的思想和理论只能从实践中得来。班组每日每时从事物质变精神、精神变物质的活动，既出产品，又出经验、出人才，是企业培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，建设社会主义精神文明的基本阵地。

（二）班组的特点

与企业的机关科室、车间或队相比，班组一般人员少，生产工具、机械设备不多，所用原料、材料有限，生产方式比较单一，活动范围不大，管理层次单一，组织结构简单。班组虽然小，也有独具的特点。

（1）班组生产经营的直接性。班组处在企业生产经营的第一线，按照企业、车间或队的指令、计划组织生产经营，直接调配人、财、物，产出产品或完成工作、经营任务，直接关系企业的经济效益。因此，班组生产经营搞得好与坏，反应很迅速，结果很明显。

（2）班组工作的全面性。企业的各项工作都要落实到班组，通过班组来完成。企业各职能部门都面向班组，与班组发生业务联系。班组“麻雀虽小，五脏俱全”，成为企业的一个缩影。正由于班组不仅要接受企业各职能部门和专业管理人员在业务上的指导，而且要向各职能部门和专业管理人员反馈信息、汇报情况、提供各种原始资料。

（3）班组管理的具体性、细致性。班组的生产经营是具体的，工作是具体的，管理也是实实在在的。同时，由于班组工作的全面性，班组的具体管理又必须相当细致，细到一个个岗位、台班、工时，几元几角几分的投入、产出和盈亏，容不得半点粗疏。否则，就达不到和谐统一。

企业的班组可以按工种、产品、工艺、班次、职能等不同情况组织，因此种类很多。但是，不论何种类型的班组，

都实行车间主任或队长领导下的班组长负责制，由班组长统一领导、全面负责班组的各项工作。

二、班组在企业中的地位和作用

(一) 班组在企业中的地位

班组的性质和特点，决定了班组是企业的基础，在企业中占有重要地位。

从纵向看，班组既是企业一切工作的落脚点，又是企业一切工作的起步点。一方面，企业的决策、方针和组织措施，以及职能部门的专业管理要求、方法等精神形态的东西，都要通过各种管理渠道贯彻到班组，并要在班组生产的物质产品上找到物质承担者，从而形成产品的使用价值和价值。这种精神变物质的过程，就是靠班组的管理工作来实现的。另一方面，当班组的物质产品生产出来以后，依附在产品这个“载体”上的许许多多信息，诸如质量、消耗、效益、决策方针的效应等，随之发生。这些信息的捕捉、收集、传递、反馈，也要靠班组的管理工作来实现。班组的信息反馈，为企业行政领导和职能部门制订新一轮决策、方针、措施、方法等提供依据，促使物质变精神。没有班组具体的有效的管理，没有班组职工诚实的劳动和勤奋的工作，企业的决策、方针、措施、方针等，都是无源之水、无本之木，不会有什么针对性、科学性，不会开花结果。

从横向看，班组又是企业生产过程或工作过程中不可缺少的环节。企业的生产过程必须在空间上协调，在时间上衔接，以保持连续性、比例性、节奏性，达到均衡生产的要求。非如此不能实现预期的生产经营计划。一个班组虽然只

是一个局部环节，但是它如果与企业整体的生产脱节，完不成规定的生产或工作任务，就必然破坏企业的均衡生产，甚至造成生产的中断。这在流水作业和自动线生产中表现得特别明显。即使是独立作战或单独完成最终产品的班组，虽然它生产的好坏对本企业生产流程直接影响不大，但最终也会给其他相关企业或部门造成影响。所以，班组是企业完整链条不可缺少的环节，是企业有机系统不可分离的要素，企业的生存和发展都少不得班组功能的发挥。

(二) 班组的作用

(1) 班组是企业活力的源头。随着社会主义有计划商品经济逐步发展，对外经济技术联系不断扩大，所有企业都面临着优胜劣汰的严峻考验。为了使国民经济摆脱困境，走上健康发展的道路，党制定了治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革的方针，在治理整顿中企业肩负的任务更重。这种新形势和新环境，对水利电力施工企业也提出了严格的要求。基本建设管理体制的改革，投资包干责任制和招标投标制的推行，迫使施工企业“转轨变型”依据商品经济的规律来管理生产，通过市场与别的企业竞争，接受用户对产品质量、工期、造价等的评判。由于施工力量多，施工项目少，使施工企业面临的竞争格外激烈。国家压缩固定资产的投资规模，更使施工企业要承受很大压力，甚至作出必要的牺牲。能否生存和发展，能否对国家多作贡献和增加职工的物质利益，都取决于施工企业自身管理水平的高低和生产经营的好坏。施工企业要适应新形势、新环境，必须在治理整顿中深化改革强化管理，增强适应市场和社会需求观念、质量观念和效益观念，加快技术进步，提高施工质量，缩短建设工期，降低工程造价。一句话，就是要增强施工企业的活

力。

企业活力的源泉，在于全体劳动者的积极性、智慧和创造力。企业活力要靠职工的主动精神做支柱，来源于职工对企业经营战略的深刻理解和职工的智慧。班组是企业的细胞，班组工作直接关系到劳动者的积极性、主动性、创造力的发挥。班组工作搞得好，职工热情高涨，干劲充沛，富于创造，企业的活力就充足、旺盛；反之，源泉不涌不流，企业的活力就衰退、枯竭。因此，班组是企业活力的源头。要使水电施工企业在新形势下得以生存和发展，必须注重发挥班组的重要作用。

(2) 班组是企业升级的基础。1986年7月，国务院发出《关于加强工业企业管理若干问题的决定》。这是继1982年开始的全民所有制国营工业企业进行全面整顿后，对加强企业管理的又一重要战略部署。按照这个战略部署，工业企业要在“七五”期间“抓管理、上等级、全面提高素质”。企业“上等级”，是适应有计划商品经济发展的要求，适应开放、搞活的要求，也是为下一个十年的发展打下坚实、雄厚基础的要求。企业进入国家规定的等级，标志着它的素质有了新的提高，技术进步和管理现代化进入一个新的阶段。进入等级的企业越多，越会加快社会主义现代化建设和改革开放事业前进的步伐，实现本世纪末我国工农业年总产值翻两番的宏伟目标就越有希望。

班组是企业升级的基础。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》共有17条，其中与班组建设有直接关系的就有7条。事实上，企业能否升级，主要看产品质量和物质消耗指标，而最能够反映这两个指标水平的又在于企业的素质，特别是班组和职工队伍的素质。所以，抓好基础工

作是企业升级的关键所在。班组建设抓好了，基础工作搞好了，企业进入国家规定的等级就会水到渠成。

(3) 班组是锻炼人才的熔炉。社会主义现代化建设和改革开放事业的发展，对我国职工队伍提出了更高的要求。广大职工都要坚持“一个中心，两个基本点”的基本路线，把树立共产主义的理想、实现四个现代化同搞好本职工作联系起来，把个人的成长进步同企业、国家的发展前途联系起来，进一步发扬工人阶级爱国家、爱集体的主人翁精神，鼓足干劲，集中精力，把国民经济搞上去，在促进国民经济健康发展的过程中将自己锻炼成为“四有”新人。特别是青年职工，更要立足本职，刻苦学习，努力提高政治和文化技术素质，成为各行各业的能手，成为适应社会主义现代化建设需要的人才。班组丰富多彩的生产实践和工作实践，正是锻炼各种人才的熔炉。

三、班组的中心任务和主要工作

(一) 班组的中心任务

班组的中心任务，《国营工业企业班组工作三十条》作了明确规定。这就是：在不断提高职工政治、技术素质和完善岗位经济责任制的基础上，以提高经济效益为中心，全面完成车间下达的承包任务或生产计划，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要，促进两个文明建设，办好中国式的社会主义企业作出贡献。

明确班组的中心任务，要把握三层基本含义：

(1) 中心任务的核心是提高经济效益，全面完成承包任务或生产计划。

(2) 不断提高职工政治、技术素质，完善岗位经济责任制，是完成中心任务的手段。

(3) 完成中心任务的根本目的是满足人民的需要，促进两个文明建设，办好中国式的社会主义企业。

经济效益是指人们在物质生产活动中劳动占用与劳动消耗量同符合社会需要的劳动成果的比值。提高经济效益，是企业发展的基础，社会发展的基础。而产品质量差，物质消耗高，经济效益低，是我国生产建设中长期普遍存在的痼疾。不铲除这种痼疾，企业难以发展，国家难以富强，人民也难以得到较多的实惠。因此，企业要以提高经济效益为中心，班组也要以提高经济效益为中心，以提高质量为重点，做到优质、低耗、安全、高效、均衡生产，即以尽量少的人力物力消耗，生产出既多又好的、符合社会需要的产品。

(二) 班组的主要工作

为了完成中心任务，班组必须进行一系列工作。这些工作主要有以下七项：

(1) 做好思想政治工作，教育职工坚持四项基本原则，模范地执行党和国家的方针、政策和法令，遵守社会公德和职业道德，深入开展有益于社会主义精神文明建设的活动。

(2) 讨论生产（工作）计划或承包任务，积极总结推广先进经验，大力开展技术革新和合理化建议活动，保证全面均衡完成作业计划或承包任务。

(3) 组织班组成员积极参加政治、文化、技术、业务学习，大力开展岗位练兵和帮教活动，不断提高班组职工的素质。

(4) 加强班组管理，以质量管理为重点，以岗位经济责任制为基础，建立健全各项管理制度，不断提高班组科学民