

班组长培训教材

BAN ZU ZHANG PEIXUN JIAO CAI

陕西人民出版社

1

西省经委企业管理处

西省总工会生产技术部 编

陕西工运学院工会业务教研室

班组长培训教材

刘国荣 张新林 主编

陕西人民出版社



B 412516

班组长培训教材

刘国荣 张新林 主编

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

西安市第二印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 10印张 210千字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：1—70,000

ISBN 7-224-00068-X/F·3

统一书号：4004·116 定价：1.75元

(内部发行)



编写说明

本书是受陕西省经委、陕西省总工会的委托，为我市厂矿企业培训班组长而编写的教材。其内容主要是根据1986年9月全国班组工作会议精神和经济体制改革特别是企业的转轨变型对班组工作的要求，结合班组工作的具体情况，比较系统地阐述了企业班组工作的基本理论、基本业务知识和基本工作方法，比如班组如何实行生产管理、劳动管理、质量管理、岗位经济责任制和班组经济核算；班组如何强化民主管理；班组思想政治工作如何坚持四项基本原则的教育、社会主义共同理想的教育、遵守劳动纪律和培养职业道德的教育；班组如何开展创“三组”劳动竞赛以及班组长如何努力提高自己的素质，等等，着重解决班组长应该做什么和怎么做的问题。此外，本书还附有全国和我省十三个先进班组工作的经验介绍，以供教师备课和班组长自学时参考。

各地、各单位在使用这部教材时，可结合自己行业和企业实际加以补充增改，以求更加适应自己行业和企业的特点。

本书在编写过程中得到了有关方面的支持和帮助，主要参考并吸收了全国总工会许多宝贵资料，在此，我们一并表示谢意。

本书系由陕西省经委企管处、陕西省总工会生产技协部、陕西工运学院工会业务教研室一些同志集体编写。刘国

荣、张新林主编。参加编写的还有李 寿生、王百顺、刘万和、许浩若、王芸等同志。

由于我们的水平所限，加之编写时间仓促，缺点、错误在所难免，恳切希望我省企业广大干部和职工批评指正。

编 者

一九八七年五月

目 录

第一章 班组的性质、地位、任务和班组建设	(1)
第一节 班组的性质、地位和作用.....	(1)
第二节 班组的基本任务.....	(8)
第三节 班组建设.....	(11)
第四节 企业要加强班组建设的领导.....	(13)
第二章 班组生产管理	(16)
第一节 合理组织生产过程 保证生产作业 计划的完成.....	(16)
第二节 加强班组技术管理.....	(22)
第三节 在制品和生产地的管理.....	(29)
第四节 设备和工具的管理.....	(34)
第五节 搞好劳动保护 实现安全文明生产.....	(41)
第三章 班组劳动管理	(45)
第一节 改善劳动组织 合理组织劳动.....	(46)
第二节 严格按定员定额组织生产.....	(49)
第三节 不断提高班组劳动生产率.....	(59)
第四节 抓好班组劳动纪律.....	(61)
第四章 班组质量管理	(64)
第一节 质量和质量管理.....	(64)
第二节 班组质量管理的内容.....	(73)
第三节 班组质量管理的基本方法.....	(82)

第五章 岗位经济责任制和班组经济核算	(104)
第一节 岗位经济责任制.....	(104)
第二节 班组经济核算.....	(112)
第六章 班组民主管理	(119)
第一节 班组民主管理的重要意义.....	(119)
第二节 班组民主管理的主要形式.....	(124)
第三节 怎样搞好班组民主管理.....	(129)
第七章 班组思想政治工作	(134)
第一节 做好班组思想政治工作的重要性.....	(134)
第二节 班组思想政治工作必须遵循的原则.....	(136)
第三节 班组思想政治工作的内容和特点.....	(144)
第四节 班组思想政治工作的方法.....	(150)
第八章 班组劳动竞赛	(157)
第一节 劳动竞赛的产生、发展及其历史作用.....	(158)
第二节 班组劳动竞赛的原则、内容、形式和 方法.....	(163)
第三节 班组技术革新和合理化建议活动.....	(179)
第九章 班组文化技术教育	(183)
第一节 充分认识班组文化技术教育的重要性, 提高职工学习的自觉性.....	(183)
第二节 班组开展文化技术教育的主要内容、 形式和方法.....	(186)
第十章 班组长	(194)
第一节 班组长的地位与作用.....	(194)
第二节 班组长应具备的条件和工作作风.....	(196)
第三节 班组长的职权与工作方法.....	(198)

附 录

“毛泽东号”机车包乘组.....	(203)
努力开拓,锐意进取,在两个文明建设中向新目标 迈进.....	(205)
争当“双文明”建设的火车头.....	(213)
以改革的精神推进班组民主管理.....	(225)
在改革中为林业四化建设做贡献.....	(236)
在班组的两个文明建设中发挥工会小组的作用.....	(244)
努力培养群体意识,在保军转民中建功立业.....	(255)
班组实行民主管理 体现职工当家作主.....	(262)
李树义当班长的“三要素”.....	(269)
一心一意为群众服务.....	(277)
不能让一个职工兄弟掉队.....	(284)
开展班组创利核算,挖掘企业内部潜力.....	(292)
发扬主人翁精神,坚持改革实践,为两个文明 建设作贡献.....	(303)

第一章 班组的性质、地位、 任务和班组建设

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是社会主义物质文明和精神文明建设的第一线，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。

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。加强劳动纪律，培养良好的职业道德，推进技术进步和管理现代化，都要靠班组来实现。因此，企业和企业主管部门的各级领导和工会组织应当充分认识加强班组建设的重要性和必要性，增强加强班组建设的紧迫感，努力把班组建设提高到一个新的水平，创建具有中国特色的社会主义企业管理的新路子。

第一节 班组的性质、地位和作用

一、班组的性质

本书所讲的班组是指工业企业班和组的统称。由于工业

企业的生产情况不同，有的是组中分班，有的是班中分组，也有的是单独成班或成组。

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。企业的生产过程，包括生产准备过程（如设计、工装准备等）、基本生产过程、辅助生产过程和生产服务过程（如供应、运输、售后服务等）。所以，班组应包括工业企业的生产班组，辅助生产班组，后勤班组，以及施工企业的作业班（队），商贸企业的柜台小组、服务小组等。

班组是企业的基础。一方面它是企业分级管理不可缺少的最基层单位；另一方面又是整个生产流程中不可缺少的环节。

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。生产第一线的大量工作靠班组去组织、指挥、控制、协调，所以从企业内部纵向看，班组是企业组织结构的基石。

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、时间上衔接、协调起来，必须保持连续性、比例性、节奏性，达到均衡生产的要求，才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，然而如果它与企业整体的生产线脱了节，完不成既定的生产或工作任务，就会破坏企业的均衡生产，严重的还会造成生产的中断。这在流水线和自动线生产中表现

得更为明显。即使独立作业或单独完成最终产品的班组，虽然它的生产好坏对本企业生产流程直接影响不大，但最终也会给其他企业、其他部门(包括流通和消费领域)带来不良影响。所以从横向来看班组也是企业生产过程不可缺少的环节。

(一) 班组的设置。

如何合理设置班组？人们经过反复实践，认为班组的设置，一般必须坚持有利生产，便于管理，适应协作的原则。同时，人们从班组的发展和变革中，逐步摸索出一些行之有效的设置方式和方法，目前大致可分为六种方式：

一是按工种划分。把同工种的若干工人组成一个班组。

二是按工艺划分。根据工艺流程的先后顺序，把多道工序的流水操作分成几段，按每一段的操作工人组成班组。

三是按机台划分。把在同一机台上集体操作的工人组成一个班组。

四是按产品划分。把从事同一产品生产的工人组成一个班组。

五是按班次划分。把从事某种相同或相近工作的工人分成几个班，轮流倒班。

六是按职能划分。把工作岗位分散，工作对象不同，但工作性质和职能相似的工人(如质量检验员、电工、钳工等)组成一个班组。职能科室小组的划分，也属这种形式。

(二) 班组的特点。

班组是企业最基层的组织。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”。这两个比喻，生动、形象地说明了班组的特点。从这两个比喻中，我们可以把班组的基本特点概括

为“小”、“全”、“实”、“细”四个字。

“小”，是班组结构的特点。这是指它的管辖范围比较小，一般只有几人或十几人，几台或十几台设备，担负着产品、零部件或一部分生产和工作任务。班组虽小，但地位重要，人称它为企业的“细胞”。由于这些“细胞”生存和发展，才维持了企业的生命。

“全”，是班组任务的特点。“上有千条线，班组一针穿”。企业的人、财、物都在班组，企业的政治、经济、生产、思想、文化、生活等各项工作都要在班组扎根，这就决定了班组工作的多方位和全面性。它既担负着物质文明建设的任务，又担负着精神文明建设的任务。

“实”，是班组管理的特点。企业各管理部门的工作任务都是逐级落实到基层组织，班组则要把各项生产经营或工作任务及措施落实到每个人头。在通常情况下，一个企业总是先把整个生产或工作任务落到车间，从车间落实到班组，从班组落实到个人，成为一个多层次的分解过程。如果有一点“悬空”，企业的生产和工作任务就有中断和完不成的可能。

“细”，是班组工作的特点。班组的工作，任务分配细，各种考核细，管理工作细。安排工作、解决问题、检查考核，都要认真细致地去做。一个组员的思想“疙瘩”解不并，就可能影响他的积极性；一个螺钉螺帽弄不到，就可能造成生产中断；一个统计数字不准确，就可能出现管理混乱，甚至影响企业领导决策上的失误。

二、班组的地位与作用

“高楼大厦平地起”，班组建设是“根基”。企业是由

一个一个班组组织起来的。要建设“双文明”的企业，必须砌好“双文明班组”这一块一块的“基石”。班组在企业中具有重要的地位和作用。

（一）它是企业组织生产经营活动的基本作业单位，是企业完成生产（工作）任务的“立足点”，起着保证的作用。

企业从事生产必须具备三个条件，即劳动者、劳动手段（工具、机器设备）和劳动对象（原料、材料），这是生产力的三要素。企业要搞好生产，取得最佳经济效益，就要充分发挥生产力三要素的作用，做到人尽其才，物尽其用，使三要素得到最合理的组织和最科学的结合。生产力三要素主要配备在班组，并由班组管理和使用。劳动者每时每刻工作在班组，如何调动他们的积极性与创造性，主要靠班组；机器设备和工具由班组直接管理和使用，如何充分发挥它们的作用，挖掘潜力，也要靠班组，即使是贵重的设备，日常的维护、保养和使用，还是靠班组；原料、材料和辅料也是由班组掌握和使用，如何做到投料准确，降低消耗，节省物资，关键也在班组。所以班组工作的好坏，直接关系到企业能否完成生产任务，取得好的经济效益。只有所有班组都能做到按质、按量、按时完成生产任务，实现高效、优质、低耗、安全和文明生产，企业全面地、均衡地完成生产经营计划才有坚实的基础和可靠的保证。

（二）它是企业管理和企业升级的基础，是企业提高经济效益的“开发点”，起着“聚宝盆”的作用。

企业为了争取最佳的经济效益，就要在生产过程中协调人们的共同劳动，合理地组织生产，这就是管理。加强企业

管理，就是对企业的生产、技术、经济活动进行组织、指挥、控制和调节，使生产力三要素得到最科学的结合，人力、物力、财力才能得到最充分的利用，从而做到投入少，产出既多又好。要实现这个目标，必须加强班组管理。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成，各项规章制度、工艺规程和技术标准都要靠班组来贯彻，原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供，企业的各项专业管理都要靠班组来落实。所以，班组是企业管理的基础，离开班组，企业管理就成为空中的楼阁。特别近代提出“全面计划管理”、“全面质量管理”、“全面经济核算”等概念，更加强调管理工作面向职工，扎根班组。

一九八六年七月，国务院发出《关于加强企业管理若干问题的决定》，提出“七五”期间，工业企业要在抓改革促整顿的基础上，进一步推动企业升级、产品换代。企业升级的主要标志是最能够体现企业竞争力和企业活力的产品质量和物质消耗指标，而最能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。班组是增强企业活力的源头。经济体制改革的中心环节是增强企业活力，而企业活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。班组是职工从事劳动、创造财富的直接场所，是企业中最基本的劳动集体。“班组搞不好，企业活不了。”班组是企业升级的基础。企业的定额、标准、计量、原始记录、设备、质量、资金等各项管理都与班组相联结，通过班组来实现。所以，加强企业管理，实现企业升级必须从班组这个基础抓起。基础不牢固，就不可能有企业升级和产品换代。

(三) 它是企业实行民主管理的“支撑点”，起着基础

的作用。

班组是企业民主管理的重要场所。在班组上层，职工民主管理的主要形式是职工代表大会。而在企业下层，最广泛、最经常、最直接的形式就是班组民主管理。班组民主管理的最大特点就是职工群众直接参加管理。如班组民主会是班组民主管理的基本形式，还可以设置民主管理员，把专业管理与群众管理结合起来，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”。只有这样，企业的各项专业管理才有比较扎实、健全的基础，全面完成和超额完成各项经济技术指标才有可靠的保证。

（四）它是社会主义精神文明建设的前沿阵地，是企业培育“四有”新人的“起燃点”，起着“熔炉”的作用。

社会主义企业，既担负着物质文明建设的任务，又担负着精神文明建设的任务。职工队伍的政治觉悟高不高，组织纪律性强不强，是否精通本职业业务，能否掌握现代科学技术，决定着现代化建设的成败。只有培养造就一支“四有”职工队伍，社会主义事业才有希望。班组就是企业日常思想政治教育和学习业务技术的重要场所，锻炼、提高职工队伍素质的基本阵地。通过班组这个“熔炉”，为祖国四化建设培育一批又一批“四有”新人。

班组职工朝夕相处，互相比较了解，最便于开展有针对性日常教育工作，特别是依靠班组骨干，重点做好青年职工的工作，促进后进职工的转化，班组具有极大的优势。搞好谈心家访、互助互济等活动，是班组进行群众自我教育的好形式。班组的思想政治工作加强了，形成了正确的集体舆

论，好人好事就会大量涌现，歪风邪气就不易抬头，职工队伍的政治素质就会不断提高。

班组还是提高职工技术素质的课堂。由于科学技术日新月异，生产不断发展，设备更新，产品换代，对职工技术素质的要求也越来越高。而广大职工的日常技术培训，主要靠班组结合生产任务在现场进行。如开展班组岗位练兵，技术表演，老工人传帮带，师徒包教包学，推广新技术、新材料、新工艺、新产品等等。这些都是在班组这个“小天地”里进行的，通过这些活动，可以提高职工的生产技能和技术素质。

第二节 班组的基本任务

班组工作的基本任务，概括地说叫做“两个文明”一起抓，“两个成果”一齐拿。即同时抓好社会主义物质文明和精神文明建设；既要优质、高效、低耗、安全地出产物质成果，又要培育有理想、有道德、有文化、有纪律的四化建设人才。其具体任务是：

第一，组织好生产，保证全面、均衡地完成作业计划或承包任务，这是班组的首要工作。强调全面完成作业计划或承包任务，就是不但要完成产量计划，而且要同时保证质量、品种、消耗、成本、利润等计划要求。也不能只承包利润，不讲其他指标，更不能抓了产量丢了质量，或者注重了质量又忽视均衡生产，延误了交货期。多品种的生产班组，要按周或按日安排好生产作业计划，改变“月初游西湖，月底打老虎”的小生产游击习气，避免时紧时松造成生产脱节或产品积压等弊病。

第二，围绕企业升级，加强班组管理。企业应根据“抓管理、上等级，全面提高素质”的要求，紧紧围绕提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益，加强班组的各项管理工作。着重搞好班组质量管理，班组经济核算，强化经济责任制。严格执行各项标准，加强定额和计量管理；严格执行工艺纪律和技术操作规程；自觉遵守劳动纪律，严格执行规章制度；认真做好原始记录、凭证、台帐、报表和信息反馈工作。从实际出发，积极推行现代管理方法和手段，把学、用、改、创结合起来，不断提高班组管理水平。切实做到质量逐年提高，消耗逐年下降，效益逐年增长。

第三，广泛开展班组竞赛活动。为提高班组建设水平，不断扩大先进班组队伍，确保企业升级，各企业要广泛开展以增产节约、增收节支为主要内容的创“三组”（合格班组、信得过班组、先进班组）和多种多样的班组竞赛活动。竞赛目标要同企业升级目标一致起来。通过竞赛，使班组的生产技术和管理水平，符合企业的等级要求。有条件的地方和产业也可以制订统一的班组竞赛条件、等级标准、升级考核和奖励方法。无论采取何种竞赛形式，都要强调“两个文明”建设一起抓。评选先进班组要坚持高标准、严要求、不照顾、不凑数，要考虑时代特点，要真正有代表性。被评上的也不搞“终身制”，达不到条件要求，不起模范带头作用了，就不要再评为先进班组。

第四，加强班组的思想政治工作。班组的思想政治工作，是企业精神文明建设的重要内容，也是群众性的自我教育工作。企业要以坚持四项基本原则教育、职业道德教育、社会主义民主和法制教育、纪律教育等为基本内容，认真组