

魏允平 范鹏飞 主编

现代班组管理

冶金出版社

内容提要

本书运用现代管理的理论,结合班组管理的实际需要,全面、系统地阐述了班组在计划、现场、生产、质量、技术、设备、工具、物料、劳动、统计、核算等方面的专业管理,还介绍了民主管理及现代管理方法在班组管理中的应用。

本书不仅可以作为各行业班组中的班组长、基层工会干部和中级技术工人岗位培训的系统教材,而且可以作为大专院校、电大、函大相关专业的参考教材,也可供班组管理的理论研究者 and 班组管理的实际工作者在学习时参考。

前 言

班组是企业的细胞，也是企业从事生产经营活动的基地。班组管理是企业的基础，也是提高企业经济效益的关键所在。班组管理的好坏在很大程度上又取决于班组管理者管理水平的高低。有鉴于此，编著者结合行业的不同特点，广泛吸收班组管理的成功经验，注重引入现代管理的理论与方法，编就了《现代班组管理》一书，以期提高班组管理的整体水平和促进企业经济效益的提高。

编著者在编写过程中，力图体现本书“通用性、理论性、实用性和通俗性”的特色，希望能为不同行业中不同层次、不同岗位的管理者，尤其是班组长、工会组长、中高级技术工人提供一本“好学、好懂、好用”的参考书。

全书由中华全国总工会执委、江苏省邮电工会主席魏允平和南京邮电学院管理工程系范鹏飞共同主编。参加全书编著的有魏允平、范鹏飞、刘德华、陈军（江苏省邮电工会）、吴加云、杭平华等六人。最后由魏允平和范鹏飞总纂定稿。

本书在编写过程中，得到了王益友、赖有水、谈春梅等同志的大力支持和帮助；江苏省邮电管理局企业管理研究室陈军同志，对全书进行了较详尽的审校，并提出了许多宝贵意见；中华全国总工会书记处书记薛昭鑑同志题写了书名。编著者对此深表谢意。

由于水平有限，加之班组的情况在不断变化，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者

1992年5月8日

目 录

第一章 班组管理概论.....	(1)
第一节 班组管理及其管理者.....	(1)
第二节 班组现代化管理的基本原理.....	(10)
第三节 班组系统管理.....	(14)
第四节 班组管理的基础工作.....	(18)
第五节 班组管理的基本内容.....	(21)
第二章 班组计划管理.....	(25)
第一节 班组计划管理概述.....	(25)
第二节 班组计划指标的确定.....	(27)
第三节 班组生产作业计划的编制、执行和检查.....	(30)
第四节 网络计划技术在班组计划管理中的应用.....	(40)
第三章 班组现场管理.....	(53)
第一节 班组现场管理概述.....	(53)
第二节 班组文明生产.....	(57)
第三节 “5S” 活动.....	(60)
第四节 定置管理在班组现场管理中的应用.....	(64)

第四章 班组生产管理	(76)
第一节 班组生产管理概述.....	(76)
第二节 班组生产过程组织.....	(79)
第三节 班组生产控制.....	(89)
第四节 目视管理在班组生产管理中的应用.....	(92)
第五章 班组质量管理	(100)
第一节 班组质量管理概述.....	(100)
第二节 班组质量保证网络的建立.....	(105)
第三节 班组质量管理工作的组织.....	(109)
第四节 全面质量管理在班组质量管理中的应用.....	(112)
第六章 班组技术管理	(130)
第一节 班组技术管理概述.....	(130)
第二节 班组日常工艺管理.....	(132)
第三节 操作管理.....	(134)
第四节 标准化管理.....	(143)
第五节 价值工程在班组技术管理中的应用.....	(149)
第七章 班组设备管理	(156)
第一节 班组设备管理概述.....	(156)
第二节 班组设备的维修.....	(160)
第三节 设备的保修计划.....	(172)
第四节 ABC分类法在班组设备管理中的应用.....	(178)
第八章 班组工具管理	(181)
第一节 班组工具管理概述.....	(181)
第二节 工具的分类保管和使用.....	(184)
第三节 工具的翻新和复用.....	(192)
第四节 排队论在班组工具管理中的应用.....	(196)
第九章 班组物料管理	(200)

第一节	班组物料管理概述	(200)
第二节	在制品管理	(207)
第三节	班组物料的节约	(211)
第四节	库存控制技术在班组物料管理中的应用	(219)
第十章	班组劳动管理	(223)
第一节	班组劳动管理概述	(223)
第二节	班组劳动生产率的提高	(225)
第三节	班组劳动定额的管理	(229)
第四节	班组劳动保护	(238)
第五节	匈牙利法在班组劳动管理中的应用	(243)
第十一章	班组作业统计	(250)
第一节	班组作业统计概述	(250)
第二节	班组原始记录	(254)
第三节	班组统计分析	(259)
第四节	班组统计考核	(263)
第十二章	班组经济核算	(269)
第一节	班组经济核算概述	(269)
第二节	班组经济核算的方法	(274)
第三节	班组经济活动分析	(286)
第四节	盈亏平衡分析法在班组经济活动分析中的应用	(289)
第十三章	班组民主管理	(294)
第一节	班组民主管理概述	(294)
第二节	班组民主管理的意义及其特点	(297)
第三节	班组民主管理的内容	(300)
第四节	班组民主管理的形式	(303)
第五节	班组民主管理的方法	(308)

第一章 班组管理概论

班组是企业的基础组织。班组管理是企业管理的基础。用现代管理的理论与方法来对班组进行管理，对于实现企业管理现代化，提高企业的经济效益无疑是十分重要的。这就要求班组长要学会、掌握和运用班组现代管理的基本理论及其方法。

第一节 班组管理及其管理者

一、班组的组成

班组是根据企业及其生产科室、车间的产品的技术标准和工艺要求，在一定的生产技术和管理条件下，由若干相同或不同工种的生产工人，使用一定数量的设备及其劳动手段，对原材料、零部件和处理件等劳动对象进行加工或处理而组成的群体。也就是说，班组是由生产力诸要素构成的集体劳动组织，是企业中直接从事生产活动的基层组织。

班组是个统称，在同一个企业或不同企业，根据班组的生任务、性质和规模，其内涵是不一样的，但是有一点是共同的，就是都拥有相应的劳动手段和加工对象，直接承担一定的生产任务。因此在通常情况下，根据班组的生任务、性质、规模和所起的作用，班组可划分为基本生产班组、辅助生产班组、副产品生产班组、后勤服务班组和劳务型班组等五种类型。

1. 基本生产班组

基本生产班组是直接从事生产主要零件、部件和产品的生产单元和管理单位，对劳动对象直接进行加工和处理，使其变成预期产品或发生效用。如钢铁工业企业中的炼铁、炼钢、轧钢班组；邮电通信企业中的话务、长话、市话和函件收寄、分拣、运输、投递班组等。

2. 辅助生产班组

辅助生产班组是为基本生产班组和其他部门服务的生产单元和管理单位，是为了保证基本生产过程正常进行而从事的各种必需的辅助性生产活动。如各行各业中的动力班组、机修班组和运输班组等。

3. 副产品生产班组

副产品生产班组是综合利用生产过程中的各种有利条件来生产副产品的生产单元和管理单位。如钢铁工业企业中利用炉渣生产水泥的班组；邮电通信企业中利用邮电通信网点来进行邮政储蓄的班组等。

4. 后勤服务班组

后勤服务班组是企业中为各生产班组和各部门提供后勤保障的生产单元和服务单位。如各行各业中的门卫班组、修房班组和食堂服务单位等。

5. 劳务型班组

劳务型班组是企业中直接或间接为社会和广大用户提供劳动服务的生产单位，使用户从中获取有益效用。这种有益效用即为企业向社会提供的产品或服务。如邮电企业中的邮电支局、所；交通运输企业、商业企业等企业中的营业班组等。

二、班组的地位和作用

班组是从事生产劳动的最基层组织，是企业中最活跃的

“细胞”，也是企业生存与发展的立足点。企业要提高产品的产量和质量，降低消耗，安全生产，提高效率，增强活力，进行“两个文明”建设，最终都要通过班组来进行。因此，班组在企业整个生产经营活动中处于举足轻重的地位，起着不可替代的重要作用，主要体现在如下四个方面：

1. 班组是增强企业活力的源头

提高经济效益的中心环节是增强企业活力。而活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。班组处于生产第一线，企业的产品都是通过班组工人的直接劳动创造出来的。企业生产效率的提高，设备潜力的挖掘，物资消耗的降低，生产任务的完成，必须依靠每一个劳动者的努力，都要通过班组的活动来实现。班组工作搞好了，每个职工都能自觉维护企业利益，关心企业发展，积极为企业的发展献计献策，为完成班组生产任务而努力，这样企业就会充满活力，全面均衡地完成任务就有了坚实的基础，提高经济效益就有了可靠的保证。

2. 班组是企业管理的基层组织

班组是企业一切工作的落脚点，企业各项管理工作，最终都要在班组落实。企业的各项定额、标准、工艺规程和规章制度要在班组贯彻；管理基础工作的大量原始记录、统计台帐要从班组的及时、准确、完整记载中得到反馈；质量管理、工时利用、材料消耗、经济核算等各项管理工作的具体要求都要在班组实现。同时，班组处于生产的第一线，企业管理上存在的问题与薄弱环节，也最容易在班组反映出来。班组的各项管理工作的好坏，直接反映了企业经营管理水平。因为班组是企业管理的基层组织，要实现企业管理目标，就必须从班组这个基层抓起。

3. 班组是推动技术进步的基本环节

现代科学技术是提高经济效益的决定因素。科学技术的进步，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。企业的发展，要靠科学技术的进步，而要推动企业的技术进步，很多工作都要落实到班组。这就要求班组在生产中，要不断组织职工学文化、学技术，学习和采用新技术、新工艺、新设备，不断提高班组成员的素质和班组管理的水平，以便适应技术进步的需要。

4. 班组是精神文明建设的前沿阵地

精神文明建设是社会主义建设的重要特征。班组既是物质文明建设的场所，又是精神文明建设的前沿阵地，班组担负着建设社会主义精神文明的重任。企业要让职工在生产实践中，受到政治思想教育，逐步形成正确的人生观，提高认识和改造世界的能力，把班组建设成为有理想、有道德、有文化、有纪律的“四有”职工队伍，从而推动企业的发展，加速“四化”的进程。

三、班组管理及其特点

为了有效发挥班组在企业生产经营活动中的重要作用，就要对班组进行科学的系统的管理。班组管理就是对班组的生产活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列工作，以达到预期的要求、目的和效果。班组管理的主要目的是贯彻执行生产科室、车间下达的各项生产任务，不断提高产品质量，保证安全生产，降低产品成本，提高劳动效率。为达到这些目的，就必须加强班组管理。

班组管理是一种基层的、具体的、群众性的管理，有其自身的特点，主要体现在如下几个方面：

1. 班组管理是群众的管理

班组每个成员都有自己的生产岗位，都是生产者。同时，班组管理的职责又都是由班组工人自己承担的，因此，班组管理是生产者自己的管理，是群众的管理。通过生产者自己的管理，将不断激发工人的主人翁责任感，充分发挥他们的积极性。

2. 班组管理是现场的管理

班组是从事生产活动的群体，班组的一切管理工作都是在现场进行和完成的，因此，对班组生产活动的管理就是对班组现场的管理，搞好班组现场管理对搞好班组各项工作至关重要。

3. 班组管理是工人行使民主权利的管理

职工当家作主，民主管理国家和企业，是社会主义企业同资本主义企业的根本区别，是社会主义民主政治的本质和核心。班组是企业实行民主管理的基地，班组实行民主管理是广大职工最直接、最广泛、最经常参加企业管理的一种形式。它能够有效地保证企业、车间的决定以及企业的各项指令更好地贯彻下去，并能促使多种信息及时地反馈上来，对保证企业完成各项任务，改善企业领导同群众、专职管理人员同工人之间的关系，有效地对企业管理实行监督和加速社会主义现代化建设进程，有着直接的意义。

班组民主管理的形式，主要是建立有生产班组长、工会组长、职工代表和工人管理员（俗称“工管员”）参加的民主管理小组，设置若干“民主管理员”，定期召开班组民主生活会。工人在班组管理上享有充分的民主权利。

在政治民主方面，生产组长一般是从群众中直接选举产生的。同时，根据工作需要，民主选举产生若干不脱产的工人管理员，他们在生产组长领导下，分工负责班组各项管理工作。

对于班组长和工管员，每个工人都有选举权和被选举权；对班组管理工作，每个工人都有开展批评和提出建议的权利。

在经济民主方面，班组工人共同参加班组经济核算，人人精打细算，减少消耗，降低成本，提高经济效益，行使当家理财的权利。

在技术民主方面，通过开展群众性合理化建议活动、“QC小组”活动等形式，使职工人人关心技术进步，关心质量，尽量发挥自己的智慧和才能。

在生活民主方面，有关福利、困难补助等都要在班组进行民主讨论。同时，班组工人应大力发扬互助互爱精神，积极开展经济上的互助互济活动。

4. 班组管理是实现企业管理现代化的基础工作

企业管理要实现现代化，就必须加强班组管理这一基础工作，保证企业标准化、定额、计量、信息、基础教育和各项规章制度在班组的贯彻实施。同时，班组要从实际出发，学习、掌握和采用现代化的管理方法，如“目标管理”、“定置管理”、“ABC管理”等。在有条件的班组，还要逐步采用现代化的管理手段，在生产管理中应用电子计算机等，以加快整个企业的管理现代化的进程。

四、班组管理者的素质要求

要搞好班组管理，关键是选配好德才兼备的班组长。班组长是企业最基层的管理者，他们应具备与此相适应的政治业务、文化技术、企业管理的知识和能力。这是搞活企业的需要，也是提高企业经济效益和加强“两个文明”建设的需要。针对目前班组长的状况，对班组长素质的要求主要是：

坚持四项基本原则，拥护并认真贯彻执行党的路线、方

针、政策，有“四化”建设的事业心、责任心，有开拓精神；
能以身作则，坚持原则，作风正派，办事公道，有干劲，
能吃苦，有自我牺牲精神，热心集体事业；

能团结同志，坚持走群众路线，遇事同群众商量，善于依靠群众的集体智慧和力量，把班组管理好、建设好；

具备本工种中级工以上的专业技术理论和实际操作技能；

具有初中以上文化程度或同等文化水平；

身体健康，精力充沛，能胜任工作；

熟悉和掌握本班组的生产工艺规程、设备操作规程和安全规程，模范地执行各项规章制度，质量意识较强；

能科学、合理地组织本班组的生产经营活动，有组织制订、修改班组各项管理制度和总结班组工作的能力，懂得班组所需的切实可行的现代管理方法，并用来解决实际存在的问题；

有一定的班组经济核算和经济活动的分析能力，能正确贯彻按劳分配的原则，不搞平均主义，做到奖勤罚懒；

善于做思想政治工作。

五、班组管理者的职责与权限

班组的组织管理和日常工作，分别由生产组长和工会组长以及政治宣传、技术质量、设备安全、工具保管、经济核算和生活考勤等工人管理员分工负责，统称为“二长六大员”，从而形成了班组管理的核心。班组长一般由班组成员民主选举产生，也可由上级领导经一定的组织手续指定，基本不脱产，“工管员”则完全不脱产。

“上有千条线，下穿一根针”，车间、企业的各项管理工作，最终都要落实到班组。班组长是班组生产行政负责人，处于“兵头将尾”和“承上启下”的特殊地位。为了使班组管理

忙而不乱，职责分明，保证班组长行使行政管理职权，对班组长的职责和权限，需要加以明确。

1. 班组长的职责

①在生产科长或车间主任的领导下，对班组工作统一指挥，全面负责。

②合理安排好班组生产，积极组织力量解决生产中的问题，提高设备和工时利用率，保证全面完成班组生产任务和达到各项考核指标。

③坚持质量第一的方针，定期组织质量管理活动，不断提高产品质量。

④积极推行班组经济责任制和经济核算制，定期开展班组经济效益分析活动。正确贯彻按劳分配原则，处理好国家、集体和个人三者之间的关系。

⑤搞好班组管理，督促班组成员做好各项原始记录、台帐等工作，严格遵守工艺规程、设备操作规程和安全规程，以及各项规章制度。

⑥主持召开班组民主管理小组会，班前班后会，经济活动分析会，以及质量、安全、设备事故分析会，并对会议确定的事项进行检查落实。配合工会小组长，开好班组民主生活会。

⑦积极组织班组成员学习技术业务和开展岗位练兵，推广应用新技术，提高班组技术水平，推进企业技术进步。

⑧做好思想政治工作，调动班组成员的劳动积极性。

⑨严格执行劳动纪律，确保班组生产的正常秩序。

⑩关心群众生活，帮助班组成员解决具体困难。

2. “工管员”的职责

①政治宣传员。安排班组的政治时事学习，并及时检查学习情况；协助班组长掌握好全班人员的思想、家庭生活等情况；

宣传报导班组出现的好人好事。

②技术质量员。检查督促全班人员严格执行技术操作规程和技术标准；会同有关人员查明产生废品的原因，并制订改进措施；及时汇总公布班组和个人每月质量指标完成情况；组织好全班业余技术学习，开展技术革新活动。

③设备安全员。检查督促全班人员严格执行设备安全操作规程；检查设备的润滑和擦拭情况；制止违章操作，开好设备和人身事故分析会。

④工具保管员。掌握班组工具消耗指标；按日检查工具使用情况；认真执行工具周期检查；制止对工具的不合理使用，减少非正常消耗。

⑤经济核算员。认真抓好班组的增产节约活动，组织开展全班“小指标”竞赛活动；掌握和统计班组个人的月份产量、质量、消耗等指标的完成情况，配合各“工管员”搞好核算，负责积累班组、个人各项指标完成情况的资料，协助班组长开好经济活动分析会。

⑥考勤员。按有关规定考核班组人员出勤情况；经常家访，掌握本班组职工家庭生活情况；管好班组互助储金，搞好生活福利和困难补助；搞好班组的计划生育和女工保护工作；配合设备安全员搞好安全生产工作。

3. 班组长的权限

①有权指挥和管理本班组的生产经营活动。

②根据生产需要，有权调整本班组的劳动组织。

③根据企业有关规定，有权制定班组实施细则。

④有权拒绝违章指挥和制止违章作业。

⑤有权向上级提出对本班组职工的奖惩建议。

⑥根据企业有关规定，有权对本班组的奖金进行分配。

⑦有权对本班组优秀职工的深造、提拔和晋级进行推荐。

⑧有权维护班组职工的合法权益。

第二节 班组现代化管理的基本原理

一、班组管理现代化是实现企业管理现代化的基础

鉴于班组在企业中有着不可替代的重要作用，班组又是企业管理一切工作中的出发点和落脚点，因此，班组管理的现代化是实现企业管理现代化的基础，要实现企业管理的现代化，首先就要立足于实现班组管理的现代化。而要实现班组管理的现代化，在班组管理中，就一定要以现代管理的基本原理和原则为指导，以现代管理的基本原理和原则作为班组管理的理论基础。

二、现代管理的基本原理

基本原理就是概括了客观事物的实质及其基本运动规律的共通法则。现代管理主要以系统原理、“人本”原理、动态原理和效益原理为基础理论。

1. 系统原理

现代管理不同于过去小生产的管理，它的管理对象总是处在各个层次的系统之中，而班组正是这样一个从事生产活动的层次分明而又自成一体的系统。因此，为达到对系统的最优化管理，就必须进行充分的系统分析和遵循管理的系统原理。为了贯彻系统原理，应该抓住系统的三个环节：

①目的性。不同系统有不同的目的性，目的不明确，必然导致管理的混乱。

②全局性。管理必须具有全局观点，以便统筹策划。

③层次性。系统的各层次之间应该职责分明，各司其职，各层做各层的事，从而进行有效的管理。

在运用系统原理的过程中，还必须把握与系统原理相应的两个原则：

一是整分合原则。现代管理必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上有效地综合，这就是整分合原则。这个原则中的整体观点是大前提，不了解整体及其运动规律，分工必然是混乱而盲目的。但是分工是关键，没有分工的整体只是混沌的一团，构成不了现代有序的系统。当然，分工并不是现代管理的终结，而是通过强有力的组织与管理，最大限度地发挥整体功能。

二是相对封闭原则。统一系统内的管理手段就必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理活动，自如地进行管理，这就要求管理者要遵循相对封闭原则。

2. “人本”原理

“人本”原理就是在现代管理活动中，要树立“以人为本”的思想，应以做好人的工作，调动人的主观能动性和创造性为根本。现代管理思想就是把人的因素放在第一位，注重人的潜在能力的发挥。管理的效应越好，人的才能发挥的程度就越高，反之亦然。班组是以人为主体的集合，以人为本，做好人的工作就显得更为重要。

在运用“人本”原理的过程中，还必须把握与“人本”原理相应的三个原则：

①能级原则。任一系统中，机构、管理法规和人都有能量。能量有大小之分，可以分级。分级就是建立一定的秩序、一定的规范、一定的标准，以便进行管理，这就是能级原则。