

BANZUGUANLI

班 组 管 理

主 编：王洪恩

副主编：庄廷德



经济管理出版社

前 言

为了适应工业企业干部培训，特别是班组长培训的需要，我们编写了《班组管理》一书。本书既可作为企业干部培训教材，也可作为院校经济专业教学参考教材，还可作为职工自学用书。

本书由王洪恩主编并拟纲统稿，庄廷德为副主编。参加编写的有（以姓氏笔划为序）：于福海、王洪恩、王长印、庄廷德、刘延平、刘健、刘培贤、李树茂、武向阳、张玉民、范俊峰。在分章编写的基础上，由王洪恩进行修改和最后审定。

本书在编写过程中得到了有关部门的积极支持和有关企业的大力协助，在此，表示诚挚的谢意。

由于我们水平有限，经验不足，缺点错误在所难免，恳请读者、专家学者批评指正。

编 者

一九九二年三月

序 言

班组是企业的最基层组织,是企业“两个文明”建设的第一线。班组管理是企业管理的基础,企业的各项工作和改革措施,最终都要落实到班组。只有把班组建设好,才能全面提高企业管理水平。从党的十一届三中全会以后,企业已逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。在这种情况下,企业的生存和发展,企业经济效益的提高,在很大程度上都取决于企业自身管理水平和经营状况。在改革开放的新形势下,加强班组建设,更具有迫切性。因此,探索和掌握班组管理这门学问,对于加强班组建设,改善企业经营管理,提高经济效益具有十分重要的意义。

加强班组建设,搞好班组管理的关键是提高班组长的素质。班组长不仅是一线生产经营活动的直接参加者,而且是具体组织者、指挥者。只有选拔好班组长,并搞好班组长管理知识和业务能力的培训,提高他们组织领导的能力,才能带领全班人马把各项工作搞好,出色完成各项生产工作任务。各级领导应当有计划、有步骤地抓好这项工作。

目前,我国的企业管理,特别是班组管理,仍是薄弱环节。搞好班组建设和管理,仍是企业的一项紧迫任务。由王洪恩等同志编写的《班组管理》一书,以党的“一个

中心、两个基本点”的基本路线为指引，总结了我国班组管理的经验，吸取了近年来班组管理的成果，注重从理论与实践的结合上探讨我国班组管理的科学方法。它的出版发行，对于帮助企业干部职工学习掌握班组管理这门学问，开展好人才培训，把班组管理提高到一个新水平，将会大有益处。

希望从事这项工作的实际工作者和理论教学工作者继续努力，共同探索班组管理的新路子，使班组管理工作不断创新和完善。

许 红 峰

一九九二年三月二十四日

目 录

第一章	班组管理概论	(1)
第一节	班组概述.....	(1)
第二节	班组管理的性质和特点.....	(4)
第三节	班组管理的基本内容和要求.....	(8)
第二章	班组长的责权和素质	(13)
第一节	班组长的基本职责和权限.....	(13)
第二节	班组长的素质与条件.....	(17)
第三章	班组思想政治工作	(24)
第一节	班组思想政治工作的意义.....	(24)
第二节	班组思想政治工作的内容.....	(30)
第三节	班组思想政治工作的方法.....	(39)
第四章	班组民主管理	(49)
第一节	班组民主管理的意义.....	(49)
第二节	班组民主管理的内容和制度.....	(53)
第三节	班组民主管理的形式.....	(55)
第五章	班组管理基础工作	(66)
第一节	班组管理基础工作的特点和作用.....	(66)

第二节	班组管理基础工作的内容·····	(69)
第三节	切实加强班组管理基础工作·····	(88)
第 六 章	班组生产计划管理·····	(92)
第一节	班组生产计划管理的任务和内容·····	(92)
第二节	班组生产作业计划·····	(95)
第三节	班组生产过程组织·····	(105)
第四节	班组日常生产控制·····	(114)
第 七 章	班组质量与工艺管理·····	(125)
第一节	全面质量管理的基本知识·····	(125)
第二节	质量管理基础工作和保证体系·····	(134)
第三节	QC小组活动和工序管理·····	(141)
第四节	常用的数理统计方法·····	(154)
第五节	工艺管理·····	(176)
第 八 章	班组劳动管理·····	(183)
第一节	劳动生产率·····	(183)
第二节	劳动定额·····	(188)
第三节	劳动定员·····	(196)
第四节	劳动组织·····	(197)
第五节	加强劳动纪律, 严格奖惩制度·····	(201)
第六节	劳动竞赛·····	(205)
第 九 章	班组设备管理与工具管理·····	(208)
第一节	设备管理·····	(208)

第二节	工具管理·····	(218)
第 十 章	班组安全文明生产管理·····	(226)
第一节	安全生产基本知识·····	(226)
第二节	劳动保护·····	(234)
第三节	文明生产·····	(239)
第十一章	班组经济责任制和经济核算·····	(244)
第一节	班组经济责任制概述·····	(244)
第二节	目标管理与经济责任制·····	(249)
第三节	班组经济核算·····	(251)
第四节	班组经济活动分析·····	(262)
第十二章	班组职工培训·····	(266)
第一节	职工培训概述·····	(266)
第二节	班组职工培训·····	(270)

第一章 班组管理概论

班组是企业中最基层的生产（或工作）单位，班组管理是企业管理的基础。加强班组建设，提高班组管理水平，对促进和提高整个企业管理水平具有重要作用。

第一节 班组概述

一、班组的设置

班组是企业劳动分工的基础上，把生产（工作）过程中直接协作或从事同样劳动的有关人员，按照管理的需要而组织起来的生产（工作）单位。班组是车间或工段的组成部分，是职工从事生产经营活动的重要场所。因此，班组是企业中的最基层组织，是企业的细胞。在我国工业企业中，根据班组的不同活动内容和职能，可将其分为生产班组和非生产班组两大类，本书着重介绍生产班组及其管理工作。

生产班组是个统称。在不同的企业中，由于班组的任务、规模等不同，生产班组的名称各不相同。生产班组的共同特点，就是都拥有相应的劳动手段和劳动对象，承担一定的生产任务。

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。班组设置一般应

遵循以下原则：

1. 按工艺专业化设置班组。即集中同类型的工艺设备，对产品进行相同工艺的加工，班组成员由同一工种工人组成。这类班组一般不能完成产品的全部加工工序，因而加工路线长，工件传递量增大。但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，便于考核个人的劳动成果，也易于开展劳动竞赛和相互学习。

2. 按对象专业化设置班组。即集中多种生产设备，对产品进行不同工艺的加工，班组成员由不同工种工人组成。这类生产班组可以缩短产品加工路线，减少工件传递量，有利于培养工人成为多面手。但不利于设备的充分利用，增加了班组管理的复杂性。

在实践中也可将工艺专业化和对象专业化二者结合起来设置班组。

3. 有效性原则。就是说班组的设置和班组领导制度应是富有成效的，要有利于企业生产经营目标的实现。譬如，班组的各项管理职责范围要明确；信息渠道要畅通；奖惩制度要合理；要有利于调动职工的积极性、主动性。总之，要有利于提高工作效率。

4. 管理幅度原则。就是说班组长能够直接而有效地指挥多少隶属人员。班组人数的多少，除受生产技术特点、劳动效率高低等因素限制外，还受有效管理幅度的限制和制约。

5. 分工与协作原则。现代企业强调专业化，专业化生产分工越细致，责任越明确。但相互间的协作关系又很复杂。要实现企业生产经营的目标，在班组的设置方面，

必须贯彻分工与协作精神。在班组之间，既要有合理分工，划清职责范围，提高专业化程度，达到提高效率的目的，又要注意协作与配合，搞好横向联系和协调。

二、班组的地位和作用

班组不仅是出产品、培养造就人才的阵地，而且是企业各项工作的落脚点，无论企业采用何种组织结构，班组在企业里都具有十分重要的地位和作用。

1. 班组是企业生产经营活动的基本环节。现代工业企业是社会化大生产的一部分，它将成百、成千甚至上万人组织在一个企业里，分工协作，紧密配合，共同劳动。在整个企业的生产经营链条中，班组是基本环节。企业通过班组组织生产经营活动，保证整个生产活动的正常运行。任何一个环节出了毛病，都会影响整个企业的生产经营活动。

2. 班组是企业各项工作的落脚点。班组既然是企业中的最基层组织，那么，企业的生产、技术、经济、政治等活动最终都要通过班组来进行。企业要加强劳动纪律，培养良好的职业道德，推进技术进步和管理现代化等等，也都要靠班组来实现。

3. 班组是企业进行全面经济核算、提高经济效益的基层单位。班组在生产过程中，必然发生原材料、设备、工具的磨损或消耗，班组职工也都各自付出一定的劳动。如果班组不进行经济核算，就难以反映物质消耗和活劳动耗费的大小，使车间和企业的经济核算失去可靠的基础，使按劳分配得不到很好的贯彻，不利于企业经济效益的提高。

4. 班组是培养和造就工人队伍的前沿阵地。班组是职工最集中的地方，企业的思想政治工作，提高职工的政治与业务素质，选拔和培养基层干部等等，都要通过班组来进行。实践证明，班组不仅能够生产出合格的产品，而且还能够培养和造就一支又红又专的职工队伍。班组已经成为企业进行两个文明建设的主要阵地。

第二节 班组管理的性质和特点

一、班组管理的性质

班组管理是企业管理的重要组成部分。社会主义企业管理的两重性，决定了班组管理的两重性：它既是进行社会化大生产的必要条件，又是社会主义生产关系的具体体现。

从管理的自然属性来看，班组管理作为企业管理的基础，把不同的劳动者、不同性能的设备、不同的加工对象，按一定的空间和数量的比例与时间上的衔接合理地组织起来，按照现代科学管理方法，实现均衡生产。

从管理的社会属性来看，班组管理是为了维护社会主义的生产关系，满足社会全体成员日益增长的物质和文化需要，实行民主管理，表现为同志式的互助合作的集体劳动关系。

二、班组管理的特点

为了适应现代化大生产的需要，社会主义企业的班组管理，应具有严密的科学性和高度的民主性，同时具有严肃的政策性和广泛的群众性。具体说，班组管理有三

个主要特点：

1. 班组管理是群众性的民主管理。社会主义企业的民主化管理原则，首先要在班组管理中得到体现。班组的成员既是产品生产者，又是企业的主人。每个职工既要完成自己承担的生产（工作）任务，又要为搞好班组管理做出贡献，充分行使当家作主的民主权利。班组的管理职责，都由班组成员自己承担。因此，班组管理是生产者自己的管理，是群众的管理。通过这样的自我管理，不断激发职工的主人翁责任感和社会主义现代化建设的积极

。

2. 班组管理是现代化的科学管理。我国要实现四个现代化，在企业必须不断学习和采用先进的科学管理方法，逐步实现管理现代化。譬如：全面质量管理、全面经济核算、经济责任制、目标管理、全面设备管理等，而这些管理方法和管理制度，其落脚点都是班组管理，班组管理正是将这些方法直接应用到生产（工作）现场的实践。班组管理只有逐步实现科学化，才能不断提高管理水平，进而实现企业管理现代化。

3. 班组管理是企业管理的基础。企业是一个有机的整体，构成这个整体的最小的管理单位就是班组。班组和上下左右、纵向和横向都是紧密关联的，使企业和每一个职工紧密联系在一起的桥梁和纽带就是班组。企业各项制度的贯彻，各种原始资料以及数据的产生，各项生产（工作）任务的落实和组织，都依靠班组管理来完成。因此，班组管理工作是企业管理的重要基础工作，只有把班组工作搞好了，才能进一步实现企业管理的现代化。

三、班组管理的作用

中国共产党十一届三中全会以后，我国工业企业开始有了活力。但是，从总的情况看，企业管理，特别是班组管理工作仍然是薄弱环节，这也是影响企业产品质量提高、物质消耗降低、经济效益增加的一个重要原因。为了全面提高企业素质，增强企业活力，促进企业升级，必须切实加强班组建设和班组管理。

1. 加强班组管理可以增强企业的活力。班组是职工从事劳动、创造财富的最基本劳动集体，是企业活力的源头。职工在企业中的主人翁地位和责任感首先要在班组民主管理中具体体现出来。职工的劳动与自身的物质利益通过班组经济责任制紧密联系起来的时候，他们的积极性和创造性就能充分发挥出来，关心企业的生产和经营，推进企业的改革。“班组搞不好，企业活不了”。所以，加强班组管理是开发企业活力的一项最基本的工作。

2. 加强班组管理可以促进企业管理升级活动的开展。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，提出了抓管理，上等级，全面提高企业素质的要求，这是加强企业管理的一项长期性战略性措施。企业升级工作中所要求的定额、标准、计量、原始记录、设备、质量、资金等各项管理工作都与班组相关联，都必须通过班组管理工作来实现。所以，加强企业管理，实现企业升级必须从加强班组管理抓起。

3. 加强班组管理可以提高企业的经济效益。企业是盈利性的经济组织，要提高企业的经济效益必须从班组抓起，因为班组是产品的直接生产者，从原材料变为产品的

转换过程主要在班组进行。另外，任何提高产品质量和数量、降低物质消耗等降低成本增加盈利的措施，也都需要通过班组来实施。因此，加强和改善班组管理，这不仅是班组本身工作搞得好的问题，而是关系到整个企业的兴衰。

4. 加强班组管理有利于推动企业的技术进步。企业搞技术改造，消化引进技术，需要企业内部各个层次的积极努力，但技术进步的许多具体工作都要落实到班组。这就要求班组必须搞好职工的教育和培训，提高班组成员的技术、业务和文化素质；要求班组在生产经营过程中，组织好群众性的提合理化建议和开展好技术革新、技术协作的活动，充分发挥职工的聪明才智，以此来促进企业的技术进步。

5. 加强班组管理有利于搞好两个文明建设。班组是两个文明建设的前沿阵地。无论是组织职工完成各项生产经营任务，创造物质财富；还是教育职工群众树立远大理想，发扬社会主义的道德风尚，建设“四有”职工队伍，都必须从班组做起。班组的两个文明建设工作抓好了，企业的两个文明建设工作也就落实了。

总之，只有加强班组管理，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，使企业在激烈的竞争中立于不败之地。因此，必须充分认识加强班组建设搞好班组管理的重要性和必要性，增强紧迫感，努力把班组管理提高到一个新的水平，创出具有中国特色的社会主义企业管理的新路子。

第三节 班组管理的基本内容和要求

一、班组管理的基本内容

我国社会主义工业企业班组的中心任务是：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做出贡献。

围绕上述中心任务，班组管理应主要抓好以下几个方面的工作：

1. 根据企业的经营目标和车间的生产经营计划，有效地组织本班组的生产经营活动，保证全面均衡完成作业计划和承包任务，做到优质、低耗、高效、文明生产和经营。

2. 坚持以质量管理为重点，以岗位经济责任制为基础，建立健全各项管理制度，维持现代生产所必须的正常秩序。

3. 做好思想政治工作，教育职工坚持四项基本原则，坚持改革开放的方针，遵守职业道德和社会公德，广泛开展“五讲四美三热爱”活动。

4. 组织职工参加政治、文化、技术、业务学习，不断提高职工个人素质和群众素质。

5. 广泛开展技术革新、技术练兵和提合理化建议活动，努力培养“多面手”和技术能手。

6. 组织劳动竞赛，开展比学赶帮超活动，抓典型、树标兵，激发职工的工作积极性。

7. 搞好劳动保护和环境保护工作，保证职工健康和安全生产。

8. 关心职工生活，做好劳动保险工作，搞好互助互济，开展有利于身心健康的文体活动。

9. 搞好科学管理，积极推行现代化管理方法，加强各项专业管理，不断提高班组管理水平。

10. 实行民主管理，建立健全民主管理制度，保障职工的民主权益。

班组管理工作，内容广泛，要适应改革的形势，需不断注入新的内容，不断发展和提高。同时，它又是企业党政工团的共同任务，必须紧密配合齐抓共管。

二、加强班组管理的要求

如何加强班组建设和班组管理，要视本企业的情况而定，不可强求一致、一刀切。从许多企业的经验来看，主要应做好以下几方面工作：

1. 企业领导要重视班组管理工作。由于班组管理工作是一项综合性、群众性、经常性的工作，同时又是企业党政工团各级组织的共同任务，因此，要求各方分工负责、通力合作来加强这项工作。

(1) 企业党委要加强对班组的思想政治领导。党委要抓好班组的以“四有”为重点的精神文明建设；要组织或协调各方面的力量，有计划、有步骤地组织班组向职工进行共产主义理想、职业道德、科学文化、遵纪守法等方面的教育，做好职工的日常思想政治工作；要重视生产第

一线的党员发展工作，教育党员发挥先锋模范作用，引导和带领职工坚持四项基本原则，坚持改革开放，保证班组工作的正确方向。

（2）抓好班组管理是厂长的重要职责。厂长是一厂之长，对本企业的生产指挥和经营管理工作，统一领导，全面负责。班组管理是企业管理的基础，厂长重视和抓好班组工作是加强整个企业管理的重要组成部分，是企业推行现代化科学管理的着手点和落脚点，也是实现厂长统一指挥的基础。通过抓好班组工作，可以推动民主管理，调动职工积极性；可以提高职工队伍科学文化素质、促进两个文明建设。要围绕提高经济效益，以制度建设为主要内容，以提高素质为重点，抓好班组工作。

（3）企业工会要积极配合抓好班组工作。工会既要重点抓好工会小组建设，又要主动配合抓好班组工作，要建立一套健全的群众思想工作制度，积极做好思想工作，搞好互助互济、计划生育和文体活动，组织好劳动竞赛，开展比学赶帮超活动，开展好技术革新和技术练兵活动，组织职工学好业务知识，提高职工的素质。

（4）企业团委要做好班组青年职工工作，要做好青年职工的思想政治工作；要根据青年特点，开展一些有利于班组建设的活动。要帮助青年职工学文化、学技术、学科学、学管理，使其尽快成为班组生产和班组管理的骨干。要教育青年职工增强民主意识和法纪观念。要做好在青年职工中的团员发展工作。

2. 车间要直接抓好班组工作。加强班组管理，车间负有直接责任。随着企业内部经营机制的改革，车间对班