

李廷高 主编 张省德 主审



现代班组管理

电子工业出版社

现代班组管理

李廷高 主编
张省德 主审

电子工业出版社

内 容 提 要

本书用系统思想和管理现代化的新观念, 结合企业“抓管理、上等级、全面提高素质”的需要, 全面介绍和讨论了加强班组建设和班组管理的各项工作。全书紧密围绕企业现状, 从提高基础管理水平和班组素质着手, 着重阐明各项管理的特点和作法, 对必要的现代管理知识也作了简明扼要的实用性介绍, 其内容理论联系实际、通俗易懂、实用性强。每章末附有思考及作业题, 便于作教材使用。

本书特别适用于开展班组长、中级工人和基层工会干部培训, 也可做为技工学校、职业学校和有关中专校的管理知识教材, 也可供企业一般干部作参考。

现代班组管理

李 廷 高 主编

张 省 德 主审

责任编辑 贾 贺

*

电子工业出版社出版(北京市万寿路)

电子工业出版社发行 各地新华书店经售

北京燕山联营印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米1/32印张, 9.875字数, 212千字

1986年8月第1版 1991年2月第3次印刷

印数: 10100册 定价: 4.00元

ISBN 7-5053-1216-2/F·60

再 版 说 明

本书自出版发行以来，读者范围包括机电、冶金、轻工、化工、纺织等各行业，应用面涉及班组长、中级工人、基层工会干部的岗位培训，待业青年的就业前培训也广泛选用本书作为管理知识的教材。通过实践，普遍认为这是一本观念较新、内容较全、联系实际较好的书。它对贯彻全国班组工作会议精神、落实全国总工会和国家经委《关于加强工业企业班组建设的意见》，以及围绕企业升级、加强班组管理和深化改革，具有较高的实用价值。

对于广大读者的厚爱，作者除表示衷心的感谢外，为了保持本书的新颖、实用特点，使其能更好地为企业“抓管理、上等级、全面提高素质”服务，特由主编李廷高根据几年来所得经验、建议，结合发展中的新要求，对全书作了一次认真细致的修订，并再版发行此书。

在修订中，主要是删掉了已经过时和过份行业化的内容；改正了原版中的错漏之处；精减了叙述中的赘述；增补了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《关于加强工业企业班组建设的意见》、《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》等文件的有关内容，对一些基本概念也作了规范化的统一处理等等。因此，本书再版后，其内容将更新，更突出重点，更切合实际需要，适用面也更加广泛。

最后，希望本书为企业加强基础管理和现代化发挥

更大作用，希望得到更多读者的喜爱，并望得到更多进一步
改进本书的具体指教！

作者
1990年国庆

出 版 前 言

为了加速企业智力开发,提高职工素质,受电子工业部的委托,由中国电子器件工业总公司组织、编写了这套中级技术理论教材,包括:《显象管与其它光电器件》、《电光源与离子器件》、《微波管与发射管》、《电子管与电光源制造工艺》、《真空电子器件测试》、《真空电子器件新材料》、《真空技术》、《公用动力工程》、《电真空玻璃》和《现代班组管理》共十本书。这套书是电真空企业中级技术培训的必修教材,并可供有关中专学校、技工学校和职业学校作为教学用书,也可作为企业管理干部以及工程技术人员学习和工作的参考。

全套书的编审工作,由中国电子器件工业总公司教育处组织成立的“真空电子器件专业中级技术教材编委会”负责。聘请了772厂、774厂、776厂、741厂和4400厂担任主编审工作,并请773厂、777厂、4401厂、杭州电子管厂参加了部分章节的编写。

编委会成员如下:

刘大全为主任委员,赵钟祺、陈遥舄、王仁道、徐承浩、王明恕、张省德、盛定、李廷高为委员,李廷高为秘书长,侯文秀、钱云庆为常务秘书。

《现代班组管理》由李廷高主编,张省德主审。其中:第1~5章,第7、13章由李廷高编写;第6、8、10、12章由张桂模编写;第9章由盛定、李廷高编写;第11章由倪克嵩编写;另外,李毓亮、刘光群、徐德明等同志参加了具体工

作。779厂、宜昌电子管厂为最后的审定工作给予了支持，曹俊、徐鹏九等同志在审定会上提出了宝贵意见，在此一并感谢。

为了能及时提供企业开展中级技术培训工作，整个编审过程比较仓促，加之水平有限，错漏之处在所难免，请读者给予批评指正。

真空电子器件专业中级技术教材编委会

1986年8月

目 录

第一章 班组管理概论	(1)
第一节 社会主义工业企业及其管理.....	(1)
第二节 班组及班组管理.....	(6)
第二章 班组现代化管理的素质要求	(13)
第一节 班组的责任和共性素质要求.....	(13)
第二节 班组长的岗位职责与素质.....	(14)
第三节 工管员的岗位职责与素质.....	(18)
第四节 努力提高班组人员素质.....	(25)
第五节 怎样当好班组长.....	(30)
第三章 班组思想政治工作	(36)
第一节 思想政治工作的目的和意义.....	(36)
第二节 思想政治工作的作用和特点.....	(38)
第三节 思想政治工作的内容和方法.....	(41)
第四章 班组管理基础工作	(47)
第一节 建立健全各项规章制度.....	(47)
第二节 加强定额管理工作.....	(50)
第三节 搞好计量工作.....	(56)
第四节 搞好原始记录和统计分析工作.....	(57)
第五章 班组目标管理	(73)
第一节 目标管理的概念和程序.....	(73)
第二节 经营方针、目标及班组目标的制定.....	(77)
第三节 班组目标的落实和目标管理图.....	(82)
第四节 班组目标的实施和考核.....	(91)
第六章 文明生产和文明建设	(100)
第一节 文明生产的概念和内容.....	(100)
第二节 工作地的布置和操作法.....	(102)

第三节	生产现场的工艺卫生·····	(105)
第四节	以两个文明建设为内容的劳动竞赛·····	(109)
第七章	班组生产管理 ·····	(116)
第一节	生产管理的有关概念·····	(116)
第二节	生产作业计划的编制和分配·····	(122)
第三节	班组生产作业准备·····	(126)
第四节	班组生产作业控制·····	(128)
第八章	班组劳动管理 ·····	(137)
第一节	班组劳动管理的特点·····	(137)
第二节	劳动管理的任务及其意义·····	(139)
第三节	班组劳动组织·····	(141)
第四节	劳动定额和工时利用·····	(144)
第五节	劳动管理观念和方法的演变·····	(148)
第九章	班组技术管理 ·····	(154)
第一节	技术管理的基本概念·····	(154)
第二节	认真按技术标准组织生产·····	(155)
第三节	严格执行工艺·····	(160)
第四节	工艺文件的更改知识·····	(163)
第五节	开展技术练兵和技术革新活动·····	(165)
第十章	班组质量管理 ·····	(169)
第一节	TQC的基本概念·····	(169)
第二节	质量保证体系·····	(180)
第三节	班组TQC的内容和形式·····	(184)
第四节	班组TQC的基础和工具·····	(197)
第十一章	班组设备工具管理 ·····	(226)
第一节	设备管理的概念·····	(226)
第二节	设备的合理使用·····	(229)
第三节	设备的维护保养·····	(231)
第四节	班组工具管理·····	(240)

第五节	仪器仪表管理·····	(242)
第十二章	班组技安管理·····	(247)
第一节	班组劳动保护·····	(247)
第二节	安全生产和安全技术·····	(248)
第三节	环境保护和污染治理·····	(257)
第十三章	班组物资管理·····	(261)
第一节	物资管理的基本概念·····	(261)
第二节	班组物资管理的任务和内容·····	(265)
第三节	班组物资管理的方法·····	(270)
第十四章	班组经济责任制和经济核算·····	(275)
第一节	工业企业经济责任制基本知识·····	(275)
第二节	经济责任制的基础工作·····	(280)
第三节	班组经济核算·····	(284)
第四节	班组经济活动分析·····	(295)

第一章 班组管理概论

班组是企业最基层的生产或工作单位,班组管理的水平,直接反映和影响企业的管理水平。在社会主义现代化建设的新时期,班组的成员应该了解班组和企业、班组管理和企业管理的基本概念和相互之间的关系。

第一节 社会主义工业企业及其管理

一、社会主义工业企业的性质和任务

(一) 工业企业的概念

1. 工业企业的一般性概念

工业企业是指从事工业商品生产经营活动的独立核算的经济组织。它必须同时具备以下两个条件:

(1) 是从事工业商品生产经营活动的组织。因此,工业企业与机关、学校等非生产单位,与农业生产队等从事农业商品生产的单位,以及与只从事商品经营活动的商店或只从事劳务性经营活动的交通运输等企事业单位都不相同。

(2) 具有进行独立核算的“法人”地位,即工业企业与学校的附属工厂、机关的附属印刷厂等不进行独立核算、无“法人”地位的生产单位也不同。因此,工厂不等于工业企业。

2. 社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是在生产资料公有制的基础上依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单

位。

社会主义工业企业必须同时具备一般性概念中的两个条件。在这方面，它与资本主义工业企业基本一致。这说明社会主义工业企业也是商品生产者。因此，生产成果的好坏也要符合价值规律。为了使企业的生存和发展具有生命力，企业的所有成员都要讲求生产和工作的实效。只有企业的效益好，个人的收入才有可能增多。

社会主义工业企业与资本主义工业企业又存在着根本的区别，主要体现在以下两方面：

(1) 全民所有制企业的财产属于全民所有。因此，职工是企业的主人，企业必须实行民主管理，让职工真正享有主人翁的权利；每个职工也应尽职尽责，把“家”当好。

(2) 企业的经营管理权，由国家根据所有权和经营权分离的原则授予：企业对经营管理的财产和生产经营成果的好坏承担民事责任。

(二) 工业企业的两重性质

凡是从事生产劳动的组织，都具有反映生产力和生产关系两个方面的性质。工业企业也是如此。

1. 工业企业的自然属性

工业企业的自然属性（共性）指工业企业是一个生产活动的组织，其组织和经营活动的方式，取决于社会化大生产的程度，即社会生产力的发展水平。这个性质与社会的制度和历史发展阶段无关，故称为自然属性。我国在新时期实行对外开放的政策，需要学习、引进包括资本主义国家在内的先进技术和科学管理方法，其原因就在于此。

2. 工业企业的社会属性

工业企业的社会属性（特性）指工业企业是体现一定

生产关系的组织。其组织和经营活动的性质又取决于社会制度和一定的历史发展阶段，这个性质称为社会属性。社会主义工业企业与资本主义工业企业的根本区别就在于社会属性的不同。生产关系的基础是生产资料所有制形式。资本主义工业企业的社会属性体现为阶级剥削性，社会主义工业企业的社会属性体现为国家性和相对独立性。

（三）社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务由它所具有的两重性质所决定。由自然属性说明，工业企业的社会分工是专门从事工业性的商品生产经营活动，所以，为社会提供所需要的工业产品和工业性劳务，就是社会主义工业企业的一大任务；由社会属性说明，社会主义工业企业必须维护社会主义制度，所以，企业的另一大任务就是通过自己的生产经营活动，尽量为社会主义现代化建设积累更多的资金。

社会主义工业企业要很好地履行职责，完成上面两个方面的任务，都要求其必须有好的社会效益和经济效益。所以，社会主义工业企业的根本任务是：根据国家计划和市场要求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

另外，企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。把造就现代化的人才作为自己的重要任务。

以前，企业的生产任务由国家下达，生产资料和劳动力由国家调配，产品由国家包销，利润上交给国家，亏损由国家补贴。所以，企业的基本任务就是生产，尽量提高产量，对经济效益的好坏不负直接责任。这就是“生产型”企业的特点，也是“大锅饭”的主要根源。

“生产型”企业要转为“生产经营型”企业，既要搞好生产，又要搞好经营，要对生产经营的效益负责。只谈生产，只追求产量的增长，不但无益反而有害。社会主义工业企业担负着社会主义两个文明建设的重任，也要为本企业的发展创造条件，这都必须以不断提高经济效益为前提。也就是说，企业必须通过生产经营活动，以尽量少的人、财、物力，生产出尽量多的适销对路、价廉物美的产品。所以，企业的最基本任务，现在不是单纯地完成生产任务。

企业的每一个职工，都要牢固地树立这些新的任务观念，并落实到完成各项具体任务之中。

二、社会主义工业企业管理 的性质、职能和内容

工业企业管理也具有两重性，它由工业企业的两重性所决定。企业管理的基本职能是企业管理两重性的体现。

（一）企业管理的两重性和基本职能

1. 管理的自然属性

由于企业是生产力活动的组织，要保证生产过程的顺利进行，企业管理的基本职能之一就是合理地科学组织生产力的三个要素，使各要素能充分发挥作用。这个性质决定了社会主义工业企业管理的基本原则之一就是科学化管理。企业管理的科学化程度，直接影响生产力的发展速度，也关系着生产技术是否能发挥应有的作用，所以有“三分技术，七分管理”的说法。

2. 管理的社会属性

这是由社会制度所决定的性质。为了使生产力和生产关系成为相互促进的统一体，工业企业的另一基本职能就是维

护一定的生产关系。其管理的体制和方式体现了统治阶级的意图。对于社会主义企业管理来说，职工是企业的主人，参与企业的管理工作是职工的权力和责任，所以，这个职能表现为民主性。它决定了社会主义工业企业管理的另一基本原则，就是民主化管理。为此，每个职工应该为管理好班组、企业而充分发挥主人翁的积极性、主动性和创造性。

（二）企业管理的具体职能

企业管理的具体职能由企业的任务所决定。企业管理职能的划分体现了企业任务的分解和管理的过程。

1. 管理职能的各种划分方法

关于如何划分管理的职能，历来是中外管理学家研究的重要问题。自1916年法约尔提出五项职能（计划、组织、指挥、协调、控制）始，先后有近20种提法。最多的提法达10项（预测、计划、组织、指挥、控制、监督、激励、教育、创新、挖潜），而最少的提法仅有一项（组织）。

在众多的提法中，虽然各有差别，但大多都包含计划、组织和控制三项。所以可以认为，管理的具体职能主要是对各项工作的计划、组织和控制。

2. 经营管理和生产管理的职能

在商品生产经营实践活动中，管理的职能又可分为两大方面：一是属于企业内部生产活动的生产管理职能，具体对生产过程进行计划、组织和控制；二是属于企业与外部联系的经营管理职能，具体对市场调查与预测、经营决策与计划、产品销售与服务进行计划、组织和控制。

在两个方面的职能中，经营管理职能关系到企业的经营方针、目标、发展方向和前景，具有战略的意义。生产管理是执行经营决策，实现经营方针和目标的战术性措施。所

以，现代管理的重点是经营，经营的关键是决策。但是，强调经营管理并不意味着生产管理不重要。企业内部的生产和技术状况是实施经营决策的基础，生产管理如果不能适应商品经济的市场变化，再好的经营方针和目标也难以实现。

（三）工业企业管理的内容

工业企业管理的内容分解开来就是日常的各项专业管理，包括计划、劳动、生产、技术、质量、设备、安技、物资、销售和财务等管理工作。它们各成体系而又相互联系，有机地结合成一个整体系统。

各项专业管理综合起来就是“四全”管理，即全面计划管理、全面技术质量管理、全面经济核算和全面劳动人事管理。它们是企业管理系统工程的四项分系统工程。

不管是分解开来的各项专业管理，还是综合起来的“四全”管理，都要落实到班组，最终都需在班组得到贯彻和实施。所以，加强班组建设，搞好班组管理，是企业管理的重要基础工作。

第二节 班组及班组管理

（一）班组的构成

1. 班组的概念

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是“两个文明”建设的第一线，是企业活力的源头。班组也是企业最基层的行政管理组织，是工段或车间的组成部分，是职工从事日常活动和民主管理的重要场所。根据它的不同活动内容和职能，可将其分为生产班组和管理班组两大类，本书着重介绍生产班组及其管理工作。

2. 班组的构成和地位

班组是根据车间产品的技术标准和工艺要求，由若干相同或不同工种的工人（劳动力）、一定数量的设备和工具（劳动手段）、原材料或零部件等生产物资（劳动对象）组成。也就是说，班组是由生产力三要素构成的集体劳动组织。可见，企业的生产活动都在各个班组进行，企业的资源都分布在各个班组保管和使用。所以，班组工作的好坏决定着企业生产经营的成败。只有班组充满生机，企业才会有活力和后劲，才能在激烈的竞争中立于不败之地。这就决定了班组在企业中的极其重要的地位。也决定了加强班组建设的战略意义。

3. 班组的划分和工作方式

班组的划分，必须以适应生产过程的专业化为标准，与根据工艺流程如何设置工作地和工序有关。

班组的组织管理和日常工作，分别由生产组长、工会组长及政治宣传、技术质量、经济核算、工装设备、安全卫生和生活福利等工管员分工负责，团结协作，使整个班组紧张而有秩序地开展各项工作。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，基本上不脱产。工管员则完全不脱产。班组长和工管员统称为“二长六大员”或“八大员”，他们构成了班组的核 心。

（二）班组的任务

总的来说，班组的根本任务是：优质、高产、低消耗地全面完成和超额完成上级下达的生产技术指标，并搞好精神文明建设。具体地说，主要任务有：

（1）在车间的领导下，认真组织职工学政治、学管理、学文化、学技术业务，提高职工的政治思想、文化、技术和