

班组长必读

王玉臣 郭吕荣 编著
纪保祥 主审



机械工业出版社

F406.1

14

3

班组长必读

王玉臣 郭吕梁 编著

纪保祥 主审



B机械工业出版社
181804

班组长必读

王玉臣 郭吕梁 编著

纪保祥 主审

机械工业出版社出版 (北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业登记证出字第117号)

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行, 新华书店经售

•
开本 787×1092 1/32 · 印张 8 7/8 · 字数 189 千字

1985年8月北京第一版 · 1985年8月北京第一次印刷

印数 00,001—40,000 · 定价 1.70 元

•
统一书号: 15033 · 6024

前 言

班组是工业企业最基本的生产单位，是工业企业十分活跃的细胞。班组建设和管理的水平，在一定程度上反映了一个企业的素质和管理水平。因此，加强班组建设，搞好班组的各项管理工作，对于企业实现高度文明，高度民主，办好具有中国特色的社会主义现代化企业具有重要的意义。

班组建设和管理，班组长是关键。因此，抓好对班组长的思想政治教育、业务和管理知识的培训，是一项十分重要的工作。为了不断提高班组长的政治素质和业务能力，促进班组管理科学化、现代化，我们编写了《班组长必读》。本书分为班组管理概论，生产、劳动、设备、工具、工艺、质量管理及安全生产，劳动竞赛，经济核算，职工教育，思想政治工作等十二章，对每项管理工作在企业生产和经营管理体系中的地位、作用以及所采取的方法、制度等内容均作了具体介绍，并把班组执行中的各项制度及措施附于书后，供参考。这些内容和做法，是企业班组建设工作的经验总结，经过了几年的实践检验，证明是行之有效的。它对于工业企业，特别是对于机械工业企业的班组建设有较大的实用价值。

本书内容充实，时间性强，深入浅出，通俗易懂。它可供工业企业的车间主任、工段长、班组长阅读，也可作为班组长和工人民主管理员的基础培训教材。

本书的编写得到了第二汽车制造厂有关单位特别是厂工

会的大力支持。在具体编写过程中，杜珩、张春龙、陈貽春、张妙玲、叶修甫、丁忠良、包建威、吴尚贤、王林元、洪武忠等同志为本书提供了不少资料并给予帮助。谨此致谢。

由于编者水平有限，经验不足，错误和不当之处在所难免。请读者批评指正。

编 者

1984年3月

目 录

前 言

第一章 班组管理概论	1
第一节 班组的地位与功能	1
一、班组的地位	2
二、班组的功能	3
三、班组的权力	4
第二节 班组管理的形式与内容	5
一、班组管理的形式	6
二、班组管理的内容	6
✓三、班组管理的方法	7
第三节 班组管理的环节与保证体系	8
一、班组管理的环节	8
二、班组管理的保证体系	12
第二章 生产管理	14
第一节 生产过程及其组织	14
一、产品的生产过程	14
二、工厂的生产过程	15
三、生产类型及其特点	15
四、生产过程的组织	16
✓五、合理组织生产过程的基本要求	20
六、流水生产线	21
第二节 班组的生产作业计划	22
一、生产计划和生产作业计划	22
二、班组作业计划的编制	23

三、班组生产作业计划的统计工作	24
第三节 在制品管理和文明生产	26
一、班组的在制品管理	26
二、班组的文明生产	30
第四节 班组如何抓好生产管理	32
一、生产前的准备工作	32
二、生产中的组织工作	32
三、正常的生产秩序	32
四、生产考核	33
第三章 劳动管理	34
第一节 劳动管理的基本任务与内容	34
一、劳动管理工作的特点	35
二、劳动管理工作的主要内容	36
三、提高劳动生产率的意义及其途径	37
第二节 工资与福利	39
一、工资工作的基本原则	40
二、工资形式	41
三、奖励制度	42
四、津贴制度	43
五、劳动保险	44
六、职工福利	44
第三节 班组的劳动管理	45
一、改善劳动组织，合理组织劳动	45
二、严格按定员定额组织生产	48
三、贯彻按劳分配原则，奖勤罚懒	55
四、认真执行劳动纪律	56
第四章 设备管理	61
第一节 班组设备管理与维护的重要性	61

一、设备在企业经营管理中的地位	61
二、设备管理在生产活动中的目的	62
三、班组在设备管理方面的职责	62
第二节 设备的使用与维护	63
一、设备使用制度	63
二、设备点检	65
三、设备一级保养的内容及要求	66
四、设备使用维护的有关规定	68
五、计划预检修和全员的生产性维修	69
第三节 设备管理的检查与评比	70
一、检查的组织形式	70
二、检查的主要内容	70
三、评比考核办法	71
四、检查评比条件	71
第五章 工具管理	72
第一节 工具管理的目的和意义	72
一、工具在生产中的作用	72
二、工具管理的职能	74
第二节 工具管理的基本内容	75
一、工具需要量计划的编制与执行	75
二、工具的分类与编号	76
三、工具的供应	78
第三节 班组的工具管理	79
一、通用工具的管理	79
二、专用工具的管理	80
三、工具使用中应注意的问题	81
第六章 工艺管理	84
第一节 工艺管理简述	84
一、工艺管理是企业管理的基础	84
二、工艺工作的基本任务和内容	85

第二节 工艺规程	87
一、工艺规程的作用	88
二、制订工艺规程的原则和方法	88
三、工艺规程的形式和内容	89
四、工艺文件	90
第三节 生产现场工艺管理	90
一、严格工艺纪律	91
二、认真执行工艺	92
三、总结经验改进工艺	93
第七章 全面质量管理与质量检查	94
第一节 全面质量管理的基本知识	94
一、产品质量	94
二、工程质量和工作质量	96
三、全面质量管理	97
第二节 全面质量管理的基础工作	104
一、质量管理教育	104
二、质量责任制	105
三、标准化工作	105
四、理化计量工作	106
五、质量情报工作	106
六、质量管理活动	107
第三节 质量管理中的数据	108
一、数据的概念	108
二、数据的种类	108
三、数据的收集	109
四、收集数据的注意事项	112
第四节 常用的质量管理统计方法	112
一、排列图法	113
二、因果分析图法	116

三、直方图法	117
四、管理图法	132
第五节 工程能力指数	150
一、工程能力指数的定义	150
二、工程能力指数的计算	150
三、工程能力指数的用途	152
第六节 产品质量检查	155
一、质量检查的概念	155
二、质量检查在质量管理中的作用	155
三、质量检查的种类	155
四、全数检查、抽样检查与无检查的适用范围	156
五、抽样检查	156
第八章 安全生产与劳动保护	169
第一节 安全生产与劳动保护的意義	169
一、安全生产是社会主义企业的基本方针	169
二、安全生产是发展社会主义国民经济的重要条件	170
三、做好安全生产和劳动保护是为实现“四化”向 共产主义过渡创造条件	170
第二节 安全生产与劳动保护的基本概念	171
一、劳动保护	172
二、安全技术	172
三、工业卫生	173
第三节 班组怎样搞好安全生产和劳动保护工作	173
一、贯彻安全生产教育制度	174
二、贯彻安全生产责任制度	174
三、贯彻安全技术操作规程	175
四、班组长安全责任制	175
五、班组安全员安全责任制	176
六、工伤死亡事故的处理	177

第九章 劳动竞赛	179
第一节 竞赛的目的和意义	179
一、劳动竞赛是一种具体的思想政治教育	179
二、劳动竞赛是促进企业管理的有效形式	180
三、劳动竞赛是企业推行经济责任制, 确保全面 完成和超额完成目标计划的一个动力	180
四、劳动竞赛是促进企业社会主义精神文明和物质 文明建设的一种途径	180
第二节 竞赛的形式和方法	181
一、小指标竞赛	181
二、创“三组”竞赛	183
三、“好班长”竞赛	184
四、优秀“工管员”竞赛	185
五、“千工时”或“万件”(台、辆份)无废品竞赛	185
第三节 班组如何搞好社会主义劳动竞赛	186
一、提高思想认识	186
二、明确竞赛目标	187
三、坚持检查	187
四、搞好评比	187
五、推广经验	187
六、办好竞赛园地	188
第十章 经济核算	189
第一节 经济核算的意义和作用	189
一、班组核算的意义	189
二、班组核算的作用	190
三、班组核算的必要条件	193
第二节 经济核算的形式和内容	194
一、指标分项核算	194
二、价值综合核算	197

第三节 班组经济核算的基本要求	197
一、贯彻和执行各种定额	197
二、设置各种原始记录和台帐	198
三、考核与分析	200
四、班组核算日常工作	201
五、处理好三个关系	201
六、班组核算员的任务	202
第十一章 职工教育	203
第一节 职工教育的地位与作用	203
一、职工教育是企业管理的内容	203
二、职工教育是当务之急	204
三、职工教育与经济建设的关系	206
四、职工教育是一项战略任务	209
第二节 职工教育的职能与任务	210
一、工人教育	21
二、管理干部教育	212
三、技术干部教育	212
第三节 班组在职工培训中的职责	21 ³
一、新工人的正规培训	213
二、岗位练兵	215
三、专题学习	215
四、一专多能的教育	215
五、搞好实习代培工作	216
六、支持厂级各类培训工作	216
第十二章 班组思想政治工作	218
第一节 班组思想政治工作的地位和作用	218
一、班组是职工接受共产主义思想锻炼的熔炉	218
二、班组是协调人与人之间关系团结协作的战斗 集体	220

三、加强班组思想政治工作，是调动职工积极性， 完成各项任务的保证	220
四、班组思想政治工作有及时灵活实际的效能	221
第二节 班组思想政治工作的特点和内容	222
一、班组思想政治工作的特点	222
二、班组思想政治工作的基本内容	225
第三节 班组思想政治工作的方法与形式	227
一、思想信息的产生	227
二、解决思想问题的方法	228
三、班组思想政治工作的基本形式	229
附录1 某汽车制造厂班组管理条例	234
附录2 某汽车制造厂班组管理制度	240
附录3 某汽车制造厂班组长和“工管员”职责	245
附录4 某汽车制造厂两种称号班组标准	248
附录5 班组常用的计算公式	251
附录6 某标准件厂班组部分原始记录的种类作用式样及 传递路线	253

第一章 班组管理概论

企业管理就是对企业整个生产、经营活动所进行的组织、指挥、监督和调节的总称。

企业管理具有两重性。它一方面是共同劳动所引起的一种职能，为生产力的发展状况所决定；另一方面又为生产关系所制约，反映生产关系的性质。

企业管理是人们共同劳动的客观需要。只要劳动是由许多人共同进行的，就需要进行管理，以协调各个劳动者之间、劳动者与机器设备之间和各项工作之间的关系，以便实现总体效果。企业的规模越大，产品制造的工艺越复杂以及企业机械化、自动化的程度越高，企业内部的劳动分工与协作就越要求科学化，管理也就越重要。班组就是根据企业内部的劳动分工与协作需要划分的一种基本生产（工作）单位。因而，加强班组建设，搞好班组的各项管理，培养一支又红又专的职工队伍，对企业坚持“四项基本原则”，办好具有中国特色的社会主义现代化企业，有着十分重要的意义。

第一节 班组的地位与功能

班组是工业企业的基层组织，是工业企业从事生产、工作和管理等活动的基本单位，也是企业进行民主管理、物质文明和社会主义精神文明建设的重要阵地。工业企业的设备、工具和原材料等生产手段在班组掌握使用，工业企业的

生产、技术、财务计划和各项规章制度最终都要在班组得以落实。因此，班组在工业企业里具有重要地位和特有的功能。

一、班组的地位

班组是工业企业生产活动的基本环节。在社会主义的社会化的大生产条件下，成百、成千、成万的人组织在一个工厂里，分工协作，紧密配合，共同劳动，象一根链条，一环紧扣一环，哪个环节都是不可缺少的，哪个环节出了毛病，就会造成工艺流程的中断、产品生产的停止。因此，我们只有加强每一个班组的建设，使它真正成为优质、高产、安全、低耗的战斗集体，企业才能全面完成和超额完成国家计划。

班组是工业企业各项工作的基础和落脚点。党和国家的各项方针、政策要做到人人皆知，成为每一个职工的自觉行动，必须通过班组才能得到具体落实；工业企业的改革和生产经营管理等工作一般也都要落脚于班组。特别是企业管理现代化，也要从班组抓起才能搞好。

班组管理是工业企业实行民主管理的一种形式。企业民主管理的形式是多方面的，其中包括上层的民主管理和下层的民主管理两个方面。企业上层的民主管理一般是运用职工代表大会的方式进行的。而最广泛、最经常、最直接的是班组的民主管理。民主管理的核心，是增强工人主人翁责任感，提高当家作主，当家理财，参与决策，参与管理，参与分配的自觉性，引导职工关心企业的发展，关心产量质量和经济效益，积极提合理化建议，大搞技术革新，等等。这些活动，通常是经过班组的民主管理实现的。

班组是培养和锻炼工人队伍的主要阵地。工业企业要实

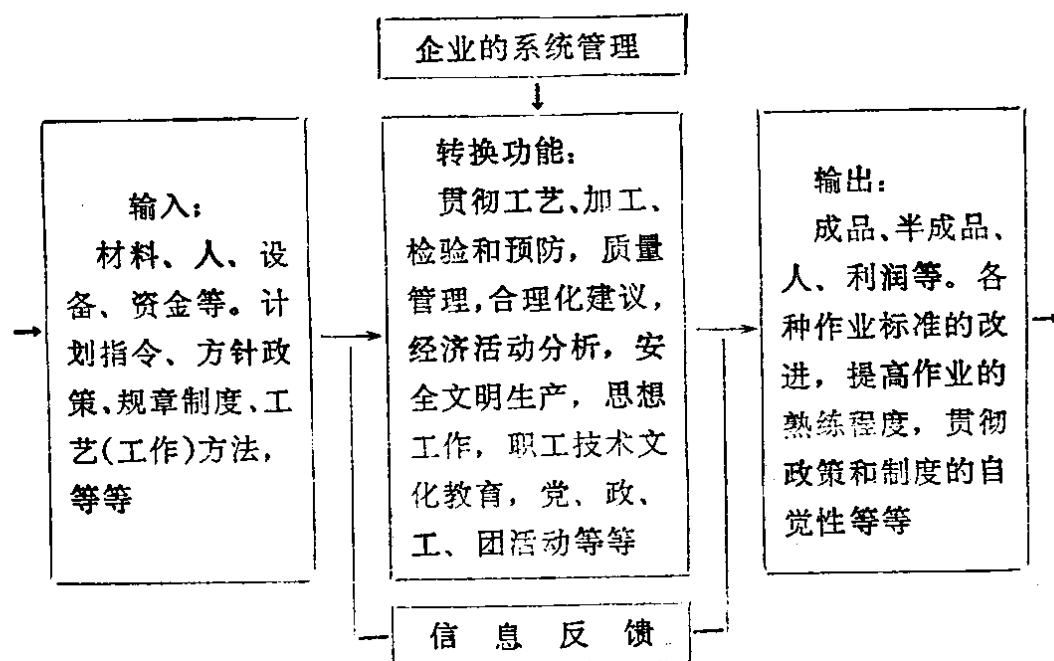
现科学技术和现代管理技术的现代化，必须要有一支具有较高文化水平和技术素质的工人队伍和基层干部队伍作保证。而班组处于生产（工作）的第一线，是工人学习文化、技术的主要场所，是培养、锻炼职工队伍的大熔炉。许多企业的实践证明，班组不仅能够生产出合格的产品，而且还能够不断为企业培养输送大批优秀的基层干部。

总之，班组在社会主义工业企业里有着十分重要的地位，它不仅是一个生产组织，而且是一个学习、管理、培养锻炼人才的“学校”。

二、班组的功能

工业企业里的班组是由人、材料、设备，工艺和环境五大因素构成的最基层单位。它作为工业企业的基本要素和细胞，具有自己特殊的功能。它的特殊功能主要表现为转换功能。

班组的转换功能就是把输入转换成所需要的输出（如下图所示），这就是班组的功能或者叫班组的职能。



班组输入的要素是受环境决定的，输出的要素也要经受

环境的检验。所以，班组由于主观和客观因素的影响，不可避免地将其功能的发挥。

客观因素如：（1）班组的工作性质，是冷加工班组或是热加工班组，是技术性工种、轻体力劳动，或是非技术性工种、重体力劳动，工作环境是舒适卫生或是杂、乱、脏等等；（2）班组人员的组成，尤其是人员的素质；（3）班组与班组之间的关系；（4）领导艺术，包括上层领导对班组是否重视，是否信任，是否支持，是否经常进行教育和培养，是否经常帮助解决问题，表扬奖励是否合理、及时，批评是否得当等等。

主观因素如：（1）班组成员的工作态度，每一个成员是否有较强的事业心和责任感；（2）班组成员的能力，每一个成员的业务技术水平是否适应生产和工作的需要；（3）班组成员的内聚力，大家是否心齐，步调是否一致，有没有战斗力；（4）形成决议的方式，班组长是否相信和依靠小组成员，讨论问题是否民主，能否尊重多数同志的意见；（5）解决矛盾的方式，是否坚持实事求是，公平合理；（6）班组成员之间权力和地位的差异；（7）是否经常注意班组成员之间的关系，及时运用信息，沟通思想，改善班组成员之间的关系。等等。

班组在企业中的贡献大小或其存在的社会价值取决于输出的大小或高低。当输出大于输入时，班组的存在才是有价值的。

三、班组的权力

班组是工业企业的一级管理单位，它既然具有自己特殊的功能，就必须享有一定的权力。根据机械工业企业一些单位的经验，班组主要应享有下列权力：

（1）在有利于生产（工作）的前提下 在核定的定员