

# 现代班组管理

XIANDAI BANZU GUANLI

学术期刊出版社



5

限于时间、经验和水平，疏误之处，恳请读者批评指正。

编 者

1988年6月

---

## 内 容 简 介

本书是为配合工业企业实现“抓管理、上等级、全面提高素质”的方针目标，培养现代班组管理人才，提高企业基层管理水平而编写的实用教材，可作为班组长、工段长、车间主任、中层管理干部培训教材，亦可供青年工人阅读。

本书从当前我国工业企业班组管理的实际需要出发，全面、系统地阐述了新形势下班组管理所必需的科学管理和现代化管理基本知识。对提高班组管理素质，将起到促进作用。

# 序 言

社会主义现代化生产是科学的、有机的整体，任何一个管理环节，都必须要有现代化的管理与之适应。而班组管理是企业一切管理工作的基础，班组建设好了，企业工作就有扎实的基础，企业素质才能得以增强，生产经营才能合理、有效地进行，经济效益才能得以保证。这已引起工业企业领导的普遍重视，并迫切要求解决。

班组管理是社会主义管理科学的一个分支，它具有科学性、现代性、实际性。为了更好地贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》使企业在“抓管理、上等级、全面提高素质”上作出新成就，使班组长明了自己应具备的综合管理功能，掌握基础管理和现代化管理的基础理论、基本手段与方法，迅速改变目前班组管理薄弱、班组长素质不高的状况，不断提高企业现代化管理水平，增强竞争能力，我们从为企业服务的愿望出发，以简明易懂的方式，编写了《现代班组管理》一书，奉献给致力于加强班组管理的企业和有志于搞好班组管理的班组长、青年工人和其他管理工作。

本书由蔡林森、沈耀星、王进军、陈凌等编写，蔡林森主编。在编写过程中，得到了有关院校、学者、专家和行家的支持。特别是在本书初稿的教学试用阶段，朱光林、胡观海、崔士文等同志对有关部分提供了宝贵意见和具体帮助，谨在此一并致谢。

---

# 目 录

## 第一篇 班组管理总论

- 第一章 企业管理概论…………… (1)
- 第二章 班组管理概论…………… (16)
- 第三章 思想政治工作…………… (30)
- 第四章 民主管理…………… (42)

## 第二篇 班组基础管理

- 第五章 班组劳动管理…………… (50)
- 第六章 班组统计管理…………… (67)
- 第七章 班组经济核算…………… (84)
- 第八章 班组的经济责任制…………… (99)
- 第九章 标准化管理…………… (112)
- 第十章 计量管理…………… (121)

## 第三篇 班组的日常管理

- 第十一章 生产管理…………… (130)
- 第十二章 工艺管理…………… (151)
- 第十三章 质量管理…………… (159)

第十四章	设备管理.....	(208)
第十五章	物资管理.....	(225)
第十六章	班组的安全文明生产.....	(235)
第十七章	班组的的技术革新与合理 化建议.....	(245)

#### 第四篇 班组现代化管理

第十八章	现代化管理概述.....	(251)
第十九章	目标管理.....	(254)
第二十章	滚动计划.....	(261)
第二十一章	看板管理.....	(270)
第二十二章	A B C分析法.....	(280)
第二十三章	信息管理.....	(289)
第二十四章	网络计划技术.....	(305)

# 第一篇 班组管理总论

社会主义现代化工业企业，是建立在生产资料公有制基础上的，直接从事工业生产或提供工业劳务的自主经营、自负盈亏、相对独立的经济组织。它具有分工精细严密、协作复杂广泛的特点。随着现代工业的日益进步，产品制造工艺越来越复杂，机械化、自动化、自控化程度越来越高，加之社会主义经济的发展，市场体系的逐步完善，对外经济技术的不断扩大，所有企业面临着优胜劣汰竞争的严峻挑战，企业的管理及其内部的劳动分工与协作就越要求科学化、现代化。因此，企业就应当在“抓管理、上等级、全面提高素质”中抓好基础管理，重视班组建设，把它作为开发企业资源，发展企业经济的重要支柱之一，以不断提高企业的管理水平，办好社会主义企业。

## 第一章 企业管理概论

企业管理是一门综合性的科学，它是企业生产经营活动中各项管理工作（包括组织、计划、生产、技术、新产品试制、质量、设备与工具、人事、工资、物资、销售、生活和基本建设等管理）的总称。它对企业生产经营活动起着计划、组织、指挥、监督和调节的作用，是企业合理组织生产，有效地利用企业的人力、物力和财力，以最少的劳动和

物资消耗取得最大的经济效果来完成企业任务，满足人民日益增长的物质和文化生活需要的手段。

## 第一节 企业管理的重要性

企业管理是社会化大生产的必然产物。在现代工业企业中，生产经营活动非常复杂，每一项活动都需要严密而科学的管理。其重要性突出地表现在以下几个方面：

### 一、企业管理是进行工业生产经营活动的必要条件

社会主义工业企业是工业生产力和社会主义生产关系的统一体，它要所从事的生产经营活动取得良好的经济效益，就必须合理地经济地有效地组织生产力的三个要素（劳动者、劳动资料和劳动对象），而且要按照生产技术的特点，组织产供销的紧密衔接，以使顺利地进行生产经营活动。为了利于企业的生产经营活动正常进行，必须合理地配备劳动力，正确地布置厂房与设备，供应必须的原材料，使生产力的各个要素有机地结合起来，创造良好的生产条件。

### 二、企业管理是促进科学技术发展的质量保证

科学技术是生产力。为了发展科学技术，将科学技术尽快地、更好地应用于生产，不断提高劳动生产率，必须加强科学技术研究，切实制订和执行、发展应用科学技术的规划，开展群众性革新活动，组织新产品、新工艺的研究、设计、试制和投产，供应市场和人民的需要。所以，必须严格按照现代化的要求进行管理，并且不断地更新；采用新技术、新设备，促进科学技术的发展，以适应生产的需要。



### 三、企业管理是争取良好经营效果的有力手段

社会主义企业是商品生产者、经营者，它的产品具有价值和使用价值，它的经济效果最终要通过市场进行交换得以体现。一个企业经济效果良好，表明这个企业能用较少的劳动和物化劳动消耗，生产出较多的有用产品，创造出较大的价值，它的产品销售收入大大超过生产中的一切耗费，因而取得较多盈利。经济效果差，表明这个企业消耗了一定量的总劳动之后，生产的有用产品不多，创造的价值不大，它的产品销售收入补偿全部耗费以后，所剩无几，甚至还不够补充生产中的耗费，因而造成亏损。为了取得良好的经济效益，企业必须改善经营管理，既要注意节约总的劳动消耗，还要根据社会需要生产更多的产品，创造更多价值。

### 四、企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求

企业的管理是按照一定的生产关系要求进行的。马克思主义认为，生产关系一定要适合生产力的发展，否则，对生产的发展不是起推动作用而是起阻碍作用。我国的社会主义生产关系与生产力的发展基本上相适应的，但其中某些方面或某些环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，必须逐步加以完善。加强企业管理有利于维护和完善社会主义生产关系，发挥各方面的积极性和主动性，促进生产的迅速发展。例如，在生产经营中企业坚持生产资料的社会主义所有制，接受国家计划的指挥，同时又要对市场需求作出灵敏的反应，主动调整生产和改善经营，搞活经济；在分配问题上，要正确处理国家、企业、职工个人三者利益之间的关

系。这些都是维护和完善社会主义生产关系的需要。

## 五、企业管理是加速实现我国宏伟战略目标的重要任务

“六五”期间，我国工业企业虽然经过全面整顿和初步改革，企业的容貌发生了很大变化，为保证国民经济持续稳定协调发展做出了重大贡献。但是，我们应该看到，目前我国的企业素质差，管理水平低的问题仍然存在。技术落后，管理更落后，突出表现在产品质量差，物质消耗高，经济效益低，这同党的十二大提出的宏伟战略目标，同现代化建设和人民物质文化生活日益增长的需要很不适应。党的十二大从战略重点的高度明确提出：“必须加强经济科学和管理科学的研究与应用，不断提高国民经济计划、管理水平和企业事业的经营管理水平”。因此，我们应当按照这一要求，从理论和实践的结合上，深刻认识加强企业管理的重要性、迫切性，努力学习和运用管理知识，迅速改善和加强企业管理，全面提高企业素质，向管理要效率、要效益，这是一项刻不容缓的重要任务。

## 第二节 企业管理的职能

企业管理的职能，又叫功能，就是对企业生产、技术、经营活动进行决策、计划、组织和指挥，进行监督、控制、教育和鼓励，进行挖潜和创造来保证企业生产经营任务的顺利完成。

### 一、决策和计划

决策和计划是企业管理的首要职能。所谓决策和计划，就是预测未来，确定目标，作出经营决策，制定计划。决策

和计划正确与否往往决定企业兴衰成败。我国工业企业管理的计划职能，就是在国家的计划指导下，充分发挥自己的主动性，在国家政策、法令、计划、制度规定的范围内，根据社会需要和企业本身的条件，确定自己的生产经营的主要目标，有效地利用现有资源，谋求最大的经济效益。为了确定一个好的计划，实现奋斗目标，需要收集大量的资料，需要对技术发展、市场需要、能源条件、原料供应、产品价格等各方面的情况进行科学预测，综合平衡，对各种可供选择的方案进行分析比较，在此基础上作出最优决策，一旦作出决策，就可以确定目标，进行编制计划（包括长远规划和短期计划）。这里讲的计划也包括企业为了实现计划指标所需要的各种生产要素，即劳动力、物资、资金等等的计划。还包括实施计划的措施，包括把计划指标分解落实到部门、车间、班组和个人。形成一个完整的计划体系。

## 二、组织和指挥

企业要生产，实现生产、经营、发展的计划和目标，必须把企业生产经营活动的各种要素和生产过程的各个环节合理地组织起来。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。但是，二者在彼此分离的情况下，只在可能性上是生产因素。凡是要进行生产，就必须使它们结合起来。”这就是说，要按照企业的统一计划，把各方面的工作有机地组织起来，使企业各部门、各单位、各工种、各工序步调一致，协同生产，做到统一有效地安排人力、物力和财力，统筹供、产、销各个环节。为了做到这一点，需要有组织保证，需要设置企业管理机构，建立领导和管理体制，确定各种职能机构的职责和作用，规

定各级领导的权力和责任，合理地选择和配备人员，建立起必要的统一有效的生产经营指挥系统。

### 三、监督和控制

所谓监督和控制，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原计划的差异，及时分析原因，采取必要的对策。在计划执行中，企业各级领导要对生产经营活动和各个方面进行有效的监督和控制，实现预期管理，而不是事后管理，包括建立合理的规章制度，明确生产经营责任制，制定完整的定额或标准，以及系统的检查和严格的核算。如产量控制、进度控制、质量控制、消耗控制、库存控制、成本控制、财务控制等等，并进行监督，建立必需的信息反馈制度，以保证生产经营活动获得预期的效果。

### 四、教育和鼓励

教育和鼓励，集中到一点，就是要注重人的因素，充分发挥和调动职工的积极性和创造性，这是办好社会主义企业、发展经济建设的根本所在。进行企业管理，不仅要有现代科学管理方法，而且还要调动广大职工的积极性和创造性，使之发挥聪明才智，否则，无论什么样的好方法，什么样的高明领导，都不会发挥应有的作用。在企业管理中，调动广大职工的积极性，是要通过各方面的工作进行的。诸如思想政治工作，职工心理与行为的分析，职工的技术和管理业务培训，贯彻按劳分配、建立合理的工资奖励制度和有效的经济责任制，实行社会主义民主，搞好民主管理、职工参政，建立正确的人事行政管理制度，搞好职工生活福利，给职工创造良好的必要的生活和生产环境、条件等等。

## 五、挖潜和创新

任何一个企业，生产的潜力都是客观存在的。因为科学技术在不断发展，职工的社会主义觉悟是在不断提高，职工的科学技术文化水平、熟练程度，也是在不不断提高的。问题就在于怎样把这种客观的潜力变成现实的生产力。这就要管理，要在保证国家计划和市场需要的前提下，通过加强企业管理、挖潜、创新、搞活经济，不断提高企业现代水平，提高经济效益和社会效益，以适应国内外各方面的需要。

### 第三节 企业管理的性质

企业管理的性质即企业管理的二重性。企业管理工作要实施好上述的职能，根据我国建国三十多年来的实践经验，最主要的问题，就是要坚持马克思关于管理二重性的原理。管理二重性，是马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理时提出的一个基本论点。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立劳动的地方，都必然产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”什么是二重性呢？“一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”“另一方面，——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中都必须会产生这种监督劳动，这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就

越大。”马克思在这里明确地告诉我们，管理是协作劳动产生的。凡是有许多人进行协作的劳动，不管其生产方式和社会制度如何，都有一个生产过程的社会结合问题，都有一个生产力的合理组织问题，都需要有指挥劳动。然而，任何社会生产，总是在一定生产关系下进行的，要使其生产关系得到维护，使价值得到增值，就需要有监督劳动。这就是说，企业管理；既具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。马克思的这个基本原理，是指导认识企业管理性质的理论基础。

首先，管理二重性原理告诉我们，有协作劳动，就需要有管理。而且，随着生产技术的发展，对企业管理的要求越来越高，管理在发展经济中的地位和作用也越来越大。在一些工业发达的国家，有人把管理、科学技术和教育看成关系到企业生存和发展的“三大支柱”。因此，我们要发挥企业管理的作用，提高经济效益，促使经济发展，就必须认识加强企业管理的重要性，努力提高管理人员和工人的素质。

其次，掌握企业管理二重性的原理，有利于弄清社会主义企业管理与资本主义企业管理的相同之处和根本区别。

企业管理作为一种独立的社会职能，它的产生首先是社会生产力的发展和社会分工的结果，是随着社会生产力不断发展，各种具体劳动分成各种专业化的劳动，形成了社会分工和协作。由于事物发展的需要，也就产生了企业管理。企业管理就指挥劳动这一点来说，执行着合理的组织生产力的基本职能，只要是社会化的大生产，都必须适应社会化大生产的客观要求，而且社会化的大生产已进入现代化大生产，它具有两个主要特征：一是采用机器和机器体系进行生产，有系

统地把科学技术知识应用于生产；二是劳动的社会化，企业管理作为监督劳动来说，执行着维护和完善生产关系的基本职能。这些，不管是资本主义企业，还是社会主义企业都具有相同之处，但社会主义企业同资本主义企业的根本区别，主要是生产资料所有制不同。因为资本主义企业的生产资料属资本家私有，资本家为了最大限度地榨取工人剩余价值，就必然按照资本家的意志、利益和需要来管理；社会主义企业是生产资料公有制，在于提高质量，减少消耗，增加收益，生产适销对路的产品，以满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。但两者的管理都具有二重性。因此，从这个意义上讲，企业管理作为一门管理科学是没有阶级性的。正如列宁在十月革命以后曾强调指出：“我们无产阶级政党，如果不向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那么这种本领便无从获得了。”

过去，我们在企业管理中只讲个性，不讲共性，只讲阶级性，不讲经济合理性。甚至把一些合乎生产力发展规律的科学管理办法，当作资本主义所特有的东西来批判，全盘否定资本主义企业管理同社会主义企业管理有相同之处，犯了片面性错误，给我们的社会主义经济曾带来了很大的损失，这是个教训，切不可重犯。

再次，掌握管理二重性的原理，有利于借鉴外国的先进管理方法，结合国情，取其精华，为我所用，自成一体，发展具有中国特色的社会主义企业管理科学。

#### 第四节 企业管理的任务

所谓企业管理的任务，就是要使企业的人、财、物的转

换获得尽可能大的效益。因为企业全部活动，就是要不断地加强实现从输入到输出即人、财、物的转换，输入的是人、财、物，输出来的也是人、财、物。怎样实现从输入到输出的转换，这就是管理要解决的问题。在这里，人的转换，主要表现在企业职工的社会主义觉悟的提高，科学技术水平和管理素质的提高。物的转换，主要表现在一个企业所生产的产品，要适销对路，物美价廉。财的转换，主要表现在企业盈利水平的提高。除了人的转换，其他主要表现为经济效果。什么叫企业的经济效果？所谓企业的经济效果，就是投入和产出的比例关系。投入和产出相比，可以有三种情况：一种是，一个单位的投入量，产出来时仍然是一个单位，其比值等于“一”。这种情况说明，这个企业只能维持简单再生产；第二种是，比值小于“一”，就是一个单位的投入量，产出时不够一个单位。在这种情况下，说明这个企业连简单再生产都不能维持了；第三种是，比值大于“一”，只有在这种情况下，企业才能进行扩大再生产。我们要争取获得尽可能大的经济效益，就是要使投入和产出相比尽可能大于“一”，这就是企业管理要解决的问题。因此，企业管理的任务，也可以概括为：企业要在国家计划指导下，为社会提供适销对路、物美价廉的产品，满足社会需要，使国家、企业和职工个人都得到尽可能大的经济效益。

## 第五节 企业管理的产生和发展

管理有一个历史的发展过程，它是人类社会生产力发展的产物，是由人们劳动过程的协作性质所引起的。有共同劳动，就有管理。随着资本主义的发展，资本主义管理科学也



发展起来了，并且积累了比较丰富的经验，逐步发展成为一门管理科学。它的发展过程，大体经历了三个阶段：

### 一、传统管理阶段

这个阶段，从18世纪末到20世纪初，即从资本主义工厂制度出现起到资本主义自由竞争阶段结束时止，大约经历了100多年。

18世纪80年代工业革命以后，由于生产技术的进步，生产规模不断扩大，工厂制逐渐代替了工场手工业，成为资本主义工业生产的组织者、领导者。为了企业的生产和利润，资本家非常重视企业的管理，有的直接担任了生产管理者。传统管理主要是解决如何分工协作，以保证生产正常进行；如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。因此，生产管理和成本管理就成为当时管理的主要内容。

传统管理的突出特点是凭自己的经验来管理，工人凭自己的经验来操作。没有统一的管理办法，也没有统一的操作规程。管理人员和工人的培养是采取传授个人经验和师傅带徒弟的办法，没有统一的标准和要求，这种做法还没有完全摆脱小生产者的传统，故称为传统管理。

### 二、科学管理阶段

这个阶段是从20世纪初到40年代，大约经历了半个世纪。

科学管理，是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡逐渐形成的。这一时期，随着生产发展，企业规模的扩大，生产技术日趋复杂，管理工作逐渐成为一种专门职业，资本家同经济管理者分离开来，由“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工等按照资本家的意志来管理企业，这一时期的主要