

新时期班组建设 指南●

6.5

●沈阳出版社

92
F476.6
14
2

新时期班组建设指南

张春雷 张德奎 主编

XAH 28/18



3 0074 0226 0

沈阳出版社

1992·沈阳



B

913219

(辽)新登字 12 号

新时期班组建设指南

Xinshiqi Banzhu Jianshe Zhinan

张春雷 张德奎 主编

责任编辑：信群戈非 封面设计：李锋
责任校对：薛劲松 版式设计：张辉

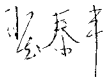
沈阳出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市和平区 13 纬路 19 号) 沈阳 7212 印刷厂印刷

开本：787×1092 毫米 1/32 1992 年 3 月第 1 版
印张：8.25 1992 年 3 月第 1 次印刷
字数：180 千字 印数：1—30000

ISBN 7-80556-822-7/D·98 定价：3.60 元

主编	张春雷	张德奎					
编委	马顺强	刘世方	蒙国东	程 曙	凌正康		
	郝岗竹	张兰生	李凤鸣	凌 何	宋錫坤		
	杨玉成	张孟华	顾春明	杨玉成	范国平		
撰稿	范国平	张沈立	李来梓	张福杰			
	王忠先	徐四海	张兰生	郑笑梅			
	赵 杰	白 坚	高 峰	张延明	后万真		
	胡 昱	徐信生	张延明	徐文彬	魏雪珍		
	张 凯	吕洪瑞	王 恩	张 克			
	高文祥	廉 辉					
统稿	张沈立	顾高品					
	沈得莉	王国军					

序



搞好国营大中型企业，增强企业活力，是当前我国经济体制改革的中心环节，也是深化改革的关键。从大的方面来说，要“搞好”、“搞活”，一方面是指要为企业创造良好的外部条件和外部环境；另一方面，就是要通过深化内部改革，建立企业面向市场的新的经营机制、激励机制和自我约束机制。强化内部管理，使企业生成和释放出内在的活力，促使企业提高自身素质和具有较强的竞争能力、适应能力，使企业真正成为相对独立的自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。应该说，这两个方面的改革，乃至全部工作的基础，在于加强班组建设并真正落实到基层。

班组是企业的细胞，是企业由原来计划经济的经营机制转换为有计划的商品生产的经营机制的基础。加强班组建设，关系到全面提高劳动者综合素质，增强劳动者商品生产的意识和市场观念，关系到在新形势下改进和加强思想政治工作，吸引广大职工群众参加企业管理，发挥主人翁积极性等一系列基础性工作的建设。在企业经营机制转换过程中，加强班组建设，犹如健康机体与生机勃勃的细胞的关系一样；又如对弈中，盘面上的“气”、“势”与活的“子”的关系一样。忽

视了班组建设，企业就会失掉活的“子”。这个道理虽然简单，但却是唯物主义的，充满了科学的辩证法。

我国现有 40 多万个独立核算的国营工业企业，其中大中型企业有 11540 家。这还不包括几十万个商业、交通运输业生产部门。而班组更以千万计。这确实是一个非常广阔的天地，是一个大有可为的领域。请试想一下，如果能通过我们扎扎实实地工作，大力加强班组建设，使上千万个班组都成为具有社会主义商品生产意识，并有较强竞争意识和市场观念，又能组织职工以主人翁态度参与班组和企业管理，不断提高其成员的思想道德、文化技术素质，成为团结战斗、和谐融洽、富有活力的集体，我们所有企业转换经营机制的改革就将有一个坚实的基础，建立新的激励机制和约束机制，改革用工制度等等难点，都将有一个顺利推进的条件。企业的面貌都会为之一新。从这个意义上来说，加强班组建设，是一项有远见、有战略意义的措施，也是转换企业经营机制的治本之策。

经过四十多年的探索和实践，特别是党的十一届三中全会以来改革开放条件下的探索和实践，我国企业班组建设工作已经取得了显著的成效，并且逐步地将实践经验升华为可指导实践的理论，这是十分可喜的。这本《新时期班组建设指南》就是其中积极的成果，这无疑是一件十分有意义的工作。把成功企业的经验推广开来，让更多的企业去学习、借鉴，并在此基础上进一步发展，对推动我们企业的工作，也是十分有益的。

在全党、全国各族人民认真学习邓小平同志南巡重要讲话、加快改革步伐、加快经济发展的新形势下，我们完全相

信广大企业的班组建设也将在党的“一个中心、两个基本点”的基本路线指引下，进入一个新阶段。

建设有中国特色的社会主义，要求我们必须做扎扎实实的工作，要求我们注重实效，真抓实干。这是党中央反复强调的。只要基层班组建设和我们所有各项工作，按照这个思想坚持不懈，不断总结，不断提高，是一定会有大成效的。

是为序。

1992年5月于北京

目 录

第一章 新时期班组建设的重要意义	(1)
第一节 班组是企业肌体的细胞	(1)
第二节 新时期班组的特点	(4)
第三节 新时期加强班组建设的重要性和必 要性	(7)
第四节 新时期班组建设的基本任务和要求	(11)
第二章 班组组织建设	(14)
第一节 班组长的地位和作用	(14)
第二节 班组骨干队伍的建设	(28)
第三节 企业各级各类组织对班组建设的责任	(37)
第三章 班组思想建设	(41)
第一节 班组思想建设是加强班组建设的中心 环节	(42)
第二节 班组思想建设的任务	(44)
第三节 班组思想建设的特点	(49)
第四节 班组思想建设的主要内容	(53)
第五节 班组思想建设的原则和方法	(60)

第四章 班组制度建设.....	(69)
第一节 加强班组制度建设必须建立健全规章 制度	(69)
第二节 班组制度建设的基本要求	(73)
第三节 班组制度建设的内容	(79)
第五章 班组民主建设.....	(87)
第一节 班组民主建设的重要性	(87)
第二节 班组民主建设的内容和基本要求	(91)
第三节 班组民主建设的主要形式	(97)
第四节 加强班组民主建设的途径	(103)
第六章 班组生产管理	(112)
第一节 生产过程及其组织	(112)
第二节 班组生产作业计划	(118)
第三节 文明生产和在制品管理	(121)
第四节 如何搞好生产管理	(125)
第七章 质量管理	(129)
第一节 全面质量管理的基础工作	(129)
第二节 质量管理的数据	(136)
第三节 质量管理的方法	(141)
第四节 产品质量的检查	(148)

第八章 设备、工艺、安全管理	(153)
第一节 设备管理	(153)
第二节 工艺管理	(162)
第三节 安全管理	(167)
第九章 经营管理	(176)
第一节 建立健全经济责任制	(176)
第二节 严格考核 搞好分配	(185)
第三节 正确处理三者利益关系	(192)
第十章 班组外部环境建设的途径和措施	(198)
第一节 优化班组建设的组织领导环境	(199)
第二节 优化班组建设的制约评价环境	(202)
第三节 优化班组建设的政治工作环境	(207)
第四节 优化班组建设的指导服务环境	(212)
第十一章 开展班组建设升级达标活动	(216)
第一节 班组升级达标的意义	(216)
第二节 班组升级达标的考核标准	(222)
附录一 全国十个著名先进班组简介	(229)
附录二 本溪钢铁公司班组建设经验	(239)
后 记	(252)

第一章

新时期班组建设的重要意义

班组是企业的细胞，是企业社会主义物质文明建设和社会主义精神文明建设的前沿阵地，是增强企业活力的源头，是完成企业各项生产和工作任务的落脚点。

我国社会主义事业的发展 and 社会主义制度的完善已经进入了一个新的历史时期，建设有中国特色社会主义的经济是一项崭新而又艰巨的任务。企业，特别是国营大中型企业，作为社会主义经济的骨干力量，其状况如何，直接关系到整个国民经济的发展和社会主义制度的巩固。这就客观地要求企业必须深化内部改革，强化管理机制，在社会主义有计划的商品经济的大潮中，培育起强烈的质量意识、创新精神和效益观念，不仅使企业在物质形态上得到改善，还要在思想观念上得到更新。“千里之行，始于足下”，要达到这样一个目标，就需要从基础抓起。因此，强化班组建设，对于促进企业管理的整体优化，具有至关重要的意义。

第一节 班组是企业肌体的细胞

社会主义企业是社会主义整个社会经济组织的一个重要

组成部分，它是自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义经济活动的基本经济活动单位。

班组，是企业的最基层组织，是企业的基本结构和功能单位，是社会主义企业肌体最活跃的细胞。它的基本构成是一个个的生产、工作岗位和一个个的企业职工。它具有社会主义企业的基本功能和主要要素，包括分析能力、竞争能力，对外部冲击的消化承受能力，改革、创新、发展能力等等。

构成班组基本功能的要素可分为两大类：一是精神的；二是物质的。精神方面，如理想、信念、道德、作风、准则、纪律、组织和领导艺术，职工队伍的思想与技术文化素质，以及经营管理等；物质方面的有资金、设备、生产手段、劳动能力、各种专业管理和盈亏等。在这些要素中，人的要素是主导要素。以人的要素为核心，同精神的、物质的要素相结合构成班组的生存与发展，从而保证和推动企业的生存与发展。

班组的基本活动，一方面是以生产、技术、经济手段来满足整个社会消费者的物质和文化需要。同时又要创造出最佳的社会经济效益，增殖社会和企业的财富，以社会主义分配政策的比例关系，满足国家、企业、职工个人的物质和文化的需要，不断推动社会主义生产力的迅速发展和思想、政治、文化的巨大进步。因此，社会主义企业中的班组，是在经济、政治、文化目标一致，基本利益一致，同志式互相合作关系下的联合体。

企业职工，既是企业的主人，又是社会主义国家的主人，他们在企业中的基本活动场所是班组。所以说，班组是中国工人阶级成员的集聚地，是社会主义企业存在与发展的基础。它不仅要有不断发展生产、消化科学技术的活力，而且肩负

着对职工不断进行社会主义、共产主义思想教育和职业理想、职业道德、职业技能、职业纪律教育的义务。

在一般情况下，班组是企业中的车间或分厂的组成部分。

班组的中心任务是：以提高经济效益为中心，以保证产品质量和降低消耗为重点，在不断提高职工政治、技术（业务）素质和不断完善岗位经济责任制的基础上，全面完成车间或分厂下达的经营承包任务或生产（工作）计划，搞好社会主义精神文明建设和社会主义物质文明建设，为办好有中国特色的社会主义企业做出贡献。

班组的主要工作是：

1. 认真落实生产（工作）计划或经营承包任务，不断增强科学技术是第一生产力的意识，大力开展技术革新和合理化建议活动，确保全面、优质、高效、均衡地完成各项生产或承包任务。

2. 坚持不懈地进行社会主义和共产主义思想教育，耐心细致地做好职工的思想政治工作。教育职工坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，自觉抵制“和平演变”，模范地执行党和国家的方针、政策和法令，遵守社会主义公德和职业道德，深入开展社会主义精神文明建设活动。

3. 组织班组成员积极参加政治、技术、业务、文化学习，大力开展岗位练兵活动，全面提高班组成员的素质。

4. 加强班组管理。以全面质量管理为重点，以岗位经济责任制为基础，依靠班组骨干搞好各项管理工作，建立健全各项管理制度，不断提高班组的科学管理和民主管理水平，力争做到群众化、民主化、科学化。

5. 开展好社会主义劳动竞赛，积极组织丰富多采的比、

学、赶、帮、超活动，充分调动职工的社会主义劳动积极性。

6. 抓好安全技术教育，精心维护保养设备，认真执行劳动保护法规和操作规程，保持生产（工作）现场整洁，做好劳动保护和环境保护工作，实现安全生产和文明生产。

7. 关心班组成员的生活和身体健康，搞好互助互济，做好计划生育工作，开展各种健康有益的文体活动。

第二节 新时期班组的特点

党的工作重点转移到以经济建设为中心上来以后，随着改革开放的不断深入，企业的内部改革也在不断深化，使得企业的有机组成部分——班组，从地位、性质、工作内容和人员成分的构成等方面，都发生了许多新的变化，呈现出许多新的特点。

1. 由单纯的“生产型”转变为商品的生产者和经营者

改革开放前的企业班组，基本是单纯的“生产型”，处在一种被动、机械、单纯的运行之中，对产品的价值、价格和交换毫不问津，只要把产品生产出来，向上一交就算了事。改革开放以后，承包经营责任制已由企业、车间或分厂延伸到了班组。承包经营责任制通过以责任为核心，把责、权、利有机结合起来，一直落实到班组的每个职工和每个岗位。资金管理、成本核算和自负盈亏的机制也直接进入了班组，班组的生产品开始走向社会化，并且成为利益的主体。班组的生产品也变成了有价的商品进入了交换（虽然多数是企业内部的不同于市场的交换）。这一由产品生产向商品生产的转变，把班组由企业的生产细胞变成了企业的经济细胞，班组的性质

也随之产生了根本性的变化。它首次以商品生产者、经营者的姿态出现在中国的社会主义企业之中，它的兴衰已与企业的兴衰和职工的切身利益息息相关。

2. 管理逐步向现代化、科学化、民主化发展

随着现代科学管理方法在我国企业中的推广和应用，作为企业管理的基础——班组管理，也开始采用一些适合中国国情的现代化科学管理方法，诸如目标管理、全面质量管理、标准化管理等，并以岗位经济责任制为中心建立起一整套新的管理制度，新时期企业班组管理已经进入了科学管理的新阶段。同时，民主管理也成为社会主义企业中班组管理的一项重要内容，通过充分发扬政治民主、经济民主、生产民主、技术民主、生活民主，使班组内每一个成员既是生产者，又是管理者，人人参加管理、人人接受管理，不断增强了班组的生机与活力。企业班组的管理，由传统的粗放管理向现代化、科学化和民主化管理的方向发展，是社会生产力不断发展的客观要求，是社会主义企业班组管理发展的必然趋势。科学管理与民主管理相结合，已经是新时期企业班组的一个重要特征。

3. 成为促进企业科技进步的主战场

根据我国国情，从实际出发，由以外延扩大再生产为主向以内涵扩大再生产为主转变，实现粗放经营向集约经营，从速度型向质量效益型、科技先导型、资源节约型的战略转变，是企业的发展方向，也是社会主义建设伟大事业对企业的要求。依靠科技进步，把科技成果转化为现实的生产力，企业是主战场，而每一个具体战役必须在班组打。因为班组是企业中设备、技术和劳动者最集中的地方。一个科研项目最终

获得成功，必须同时具有踏踏实实的科学实验、精心设计、精湛的设备制造技术以及成功的工业试验四个基本条件。“科研、设计、制造、生产”四个环节紧密相联。其中的生产环节，离开了企业的班组根本无法落实。同时，深入开展群众性技术革新和合理化建议活动，是新时期班组建设的重要内容，它对于推动企业技术进步，加强企业管理，有着不可替代的作用。

4. 担负着培养和造就社会主义事业接班人的重要任务

社会主义、共产主义事业，是人类历史上崇高而伟大的事业，也是空前艰巨而复杂的事业。要使这一事业代代相传，使它生机勃勃向前发展，就必须培养造就出一代又一代的忠实可靠的接班人。目前，我国企业中的青年职工已约占职工队伍总数的三分之二，作为生产、管理和精神文明建设第一线的班组，青年职工所占的比例就更大了。这些青年职工，从总体上说，具有科学文化知识丰富、精力充沛、思想活跃的特点。他们中的绝大多数人，热爱祖国，热爱人民，热爱共产党，热爱社会主义，勤奋好学，积极上进，在不同的岗位上，发挥了重要作用，做出了积极的贡献，其中不少人已经成为各个岗位上的骨干。这一代青年职工，是大有作为、大有希望的一代，是可以信赖的一代。但也应当看到，由于历史和现实的原因，他们中的多数人涉世不深，实践经验少，不大熟悉中国国情和中国历史，不大熟悉我们民族和我们党的优良传统，思想上、政治上存在着一些弱点和不足。特别是一段时间里，由于放松了思想政治教育，致使一些青年职工不同程度地受到西方资产阶级人生观、价值观等影响，有的甚至醉心于自我价值、自我设计、自我实现，完全陷入了个

人的狭小圈子里。这些问题的存在，就客观地要求班组必须担负起培养和造就社会主义事业接班人的重要任务，为培养和造就出一支合格的跨世纪的工人阶级队伍做出贡献。

第三节 新时期加强班组建设的重要性 and 必要性

九十年代是我国社会主义现代化建设进程中承上启下、继往开来的关键时期，党中央对于实现我国现代化的第二步战略目标已经做出了规划和部署。顺利地实现这一目标，必将把我国社会主义现代化事业推向一个新的阶段，我们的综合国力将进一步显著增强，人民生活将达到小康程度，我国的社会主义制度将显示出更加蓬勃的生机和活力。我们的战略目标是宏伟的，实现这个战略目标，我们有很多有利条件，但也存在不少困难和矛盾，需要付出艰苦努力。在我国，企业是社会的经济细胞，是国家财政收入的主要来源，是社会主义现代化建设的重要支柱。在新的历史时期，班组已经成为企业的经济细胞，它的生存与发展直接关系到企业生产经营的状况、产品质量的优劣，乃至企业的生死存亡。因此，加强企业的班组建设，对于促进企业的进步发展，保证我国第二步战略目标的实现，具有非常重要的意义。

1. 加强班组建设是搞活企业的源头

搞活企业特别是全民所有制大中型企业，是深化经济体制改革的中心环节。在当前，要真正增强企业的活力，需要从两个方面入手：一是改善企业的外部环境，落实企业的经营自主权；二是充分调动企业职工的积极性，挖掘企业的内