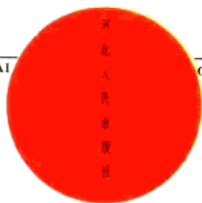


班组长现代管理实用手册

上海青年管理现代化协会

ZHANGXIANDAI

GUANLISHIYONGSHOUCE



B7
F406.1
26

班组长现代管理实用手册

上海青年管理现代化协会 河北人民出版社



B

435089

主编 岳 鲁
编者 汪海潮 虞军杰
周家齐 徐林康

班组长现代管理实用手册

上海青年管理现代化协会

河北人民出版社出版（石家庄市北马路45号）

河北新华印刷一厂印刷 河北省新华书店发行

287×1092毫米 1/32 11.875印张 221,000字 印数：1—40,000 1987年8月第1版
1987年8月第1次印刷 统一书号：4086·227 定价：2.45元

致班组长

(代前言)

班组长既是生产者，同时也是管理者，是生产第一线核心人物。他们的管理意识、品质素养、工作能力……都直接影响到班组以至企业的发展。如果班组长在熟练地掌握生产技术的同时，又能自如地运用一些管理技巧，并不断地努力实践，那么他们所在的班组将会充满活力，企业将会发展壮大；我们的社会将出现更多的体现先进技术，体现良好管理水平的产品和服务。我们大家能不为此而感到高兴和自豪吗？

为此，我们就给班组长这本手册，共有八个部分：“管理原理篇”从班组的角度，深入浅出地阐述了管理的一般原理，力图使班组长能运用这些原理去举一反三地解决若干现场问题；若您想成为一个优秀的管理者，可以从“素质修养篇”中吸取一些教益，这里谈的是班组长的品质、能力、素养的自我培养问题；当然，作为

一个班组的领导者，必须学会知人善用，会调动各方面的积极因素，这些您在“用人之道篇”中可以得到借鉴；“管理方法篇”、“工作技巧篇”旨在介绍一些实用的方法技巧，它们虽然是管理方法中的沧海一粟，但是您若能在班组现场管理中运用一、二，将会得益非浅；“职责要求篇”、“图表公式篇”、“应用实例篇”主要是列举了一些具体的模式、公式、表格和案例，旨在给班组长有一个直观的印象，如果您能参照本企业、本班组的实际情况而适用它们，那它们就成了您的有效管理工具了。

在此，我们还想告诉各位读者如何使用本手册。

本书中各篇各节分别可独立成章，但就其总体来说，又构成一个完整的体系。因此，可在下述情况下使用本手册：

- (1) 作为手册，可供解决疑难问题时查阅；
- (2) 可作为企业举办班组长讲座的教材；
- (3) 可作为班组开展活动的指导性读物；
- (4) 可作为学习企业管理知识的参考书。

我们期待着这本小册子的内容渗入到企业管理的最基层。今后，企业基层的领导将在各个方面担任更复杂、更重要的管理工作，我们希望能从中多学一些管理知识，增长自己的才干。

最后，祝班组长在管理中尽显身手。

上海市青年管理现代化协会

一九八六年七月

目 录

管理原理篇.....(1)

班组的性质和任务 班组管理之特点 班组传统管理之转向 班组管理中的系统原理 班组管理中的整分合原理 班组管理中的封闭原理 班组管理中的能级原理 班组管理中的弹性原理 班组管理中的动力原理 班组管理中的行为原理 班组管理中的领导原理 班组管理中的民主原理 班组管理中的价值原理 班组管理中的相关性原理 班组管理中的控制反馈原理

素质修养篇.....(51)

班组长的素养和品质 班组长的能力要素 班组长的自我管理 班组长的自我诊断提纲 欲求深孚众望的准则 班组长怎样获得支持者 班组长社交要点 如何处理部属的阿谀奉承 班组工作失败的原因 现代班组长的权威观 现代班组长的时间

观 提高思维能力的办法 记忆方法若干种 读书方法若干种 婚姻与事业

用人之道篇.....(89)

如何知人善用 如何选贤任能 如何求取
班组所需人才 如何在班组中培养人才
如何发挥青年工人的作用 如何发挥老工
人的作用 如何发挥女工的作用 如何培
训新职工 如何使用新职工 如何发挥先
进分子的作用 如何对待消极型的职工
如何管理生产不力者 如何正确对待职工
的质量过失 如何正确对待犯过错误的职
工 如何协调组员之间的关系

管理方法篇.....(129)

“兵头将尾”——班组长的任务 十八般
武艺——供您选择的管理方式 管理之
车轮——PDCA循环 “枯木开花”——
因果图 “揭示关键”——排列图 “军
中无戏言”——对策表 “转动4M”——
开展工序管理的办法 “两个PM”——
现场的设备保养 “红、黄、绿灯”——
管理的标准化 “消溶冰山”——如何搞
好安全管理 “精打细算”——不断降低
产品成本 “自我控制”——目标管理

“软硬相彰”——劳动竞赛的整体性 “借
助神力”——利用音乐提高劳动生产率
“无声的挚友”——让色彩当您的助手
“寸金寸阴”——时间的管理 “例行公
事”——每天、每周、每月、每年应做的
事情 “打破现状”——如何提出改进方
案

工作技巧篇……………(181)

思想政治工作的新课题 如何表扬 如何
批评 如何谈心 如何家访 如何组织班
组学习 如何开好班组会 如何促使后进
转化 如何帮助职工确立目标 如何推动
上级做工作 如何运用心理管理方式 如何
开展职工教育 如何对职工进行考评 如
何培养集体意识 如何增强班组的内聚力

职责要求篇……………(237)

班组基础管理要求	班组生产管理要求
班组质量管理要求	班组定额管理要求
班组设备管理要求	班组物资管理要求
班组经济核算要求	班组文明生产要求
班组安全生产要求	班组劳动竞赛要求
班组思想工作要求	班组民主管理要求
班组组织领导要求	班组长职责 班组

工会组长职责 班组技术质量员职责 班
组经济核算员职责 班组设备安全员职责
班组政治宣传员职责 班组生活卫生员
职责 班组职工代表职责

方法应用篇.....(265)

班组产量核算方法实例 班组质量核算方
法实例 班组劳动核算方法实例 班组材
料核算方法实例 班组成本核算方法实
例 班组奖金核算方法实例 班组经济责
任制应用实例 排列图、因果图应用实例
班组 PDCA 工作法应用实例 班组劳
动竞赛应用实例 班组行为科学应用实例
班组思想教育方法应用实例

图表公式篇.....(329)

班组人员概况表 班组分工职责表 班组
职工考勤记录表 产量工时统计表 班组生
产计划表 班组生产进度计划表 生产作
业计划表 生产情况推移表 班组质量检
查表 废品损失计算表 不良品统计表
QC 活动记录表 事故分析记录表 班组
经济核算表 班组设备运转表 班组材料
统计表 班组费用定额表 个人(机床)
完成工时台帐 经济核算统计台帐 班组

规划表 班委会会议记录表 班组学习记录表 文化技术学习记录表 班组新风记录表 违纪及批评记录表 家访谈心记录表 文明生产记录表 业务系统检查记录表 合理化建议记录表 班组园地(基本模式之一) 班组园地(基本模式之二)
班组管理常用公式 1. 生产管理 2. 质量管理 3. 劳动管理 4. 物资管理 5. 设备与工具管理 6. 技术革新和技术改造 7. 财务管理

后 记.....(369)

管理原理篇

~~~~~  
必须懂得，仅仅宣  
布原则是不够的。原则  
就象灯塔的光芒一样，  
只是指引那些认识自己  
目的地而行进的人。

[法] 亨·法约尔

~~~~~


班组的性质和任务

班组是工业企业的最基层组织，是工业企业进行生产和管理活动的基本单位，是工人参加生产和日常管理活动的主要场所。企业的设备、工具、原材料等劳动手段，都在班组中使用，企业的生产、技术、质量等工作都在班组中落实。所有的企业都有班组，班组是企业的基础，是实现现代化企业管理的一个前沿阵地。

既然班组是企业的基础，那么每一个班组就是一块奠定企业基础的基石。基石的质量影响基础的质量，进而又影响到建筑在它之上的“大厦”(企业)的质量。从此意义上说，要搞好企业，必须搞好班组。

一、班组的概念

严格地说，“班”是生产班次，如早班、中班、夜班、日班或甲班、乙班、丙班等。“组”是生产小组，在实际生产中，一班次中包括若干小组，一个小组的工人又分好几个班次。这种“班中有组，组中分班”的现象，是从生产的实际需要出发的，大家把这种最基本的生产组织形式统称为班组。

我们这本小册子中所说的班组，指的是这么一个概念：班组是根据产品或工艺要求，由若干相同或不同工种的工人及相应的设备、工具、材料等有机地组合在一起的最基层的生产单位和管理单位。

班组的组合形式是根据企业的实际情况而决定的。有按工种组织的班组，如电工组、车床组；有按产品组织的班组，如甲零件组、乙产品组；有按工艺组织的班组，如上工序组、下工序组、成品组；有按班次组织的班组，如装配甲班、装配乙班；有按职能组织的班组，如质检组、运输组等等。划分班组的原理是：便于生产、便于管理、便于协调。

二、班组的作用

班组是根据现代化工业劳动的特点和需要组织起来的，它本身的作用在于：

1. 班组根据企业生产的要求，直接指导和约束班组中工人的行动，衔接上下道工序，协调工种之间的联系，使个人和企业、局部和全局的生产保持均衡；

2. 班组作为企业的最基本生产单位，负责组内的生产安排、计划进度、劳力调配、产品质量、工艺执行、设备保养、工具使用等各种生产业务，使企业的生产经济活动有可靠的落脚点；

3. 班组作为企业经济管理的基础组织，负责实施企业的规章制度，对组内职工进行工作考核，汇总各项原始记录，为企业的统计、核算提供资料，使企业能够及时地掌握生产情况和职工状况，建立企业与职工的密切关系。

总之，班组范围小，管理细，直接面向个人，是企业其它组织所不能代替的。它具有一切社会化大生产形式中的公认价值。

三、班组的任务

班组工作千头万绪，企业的各项工作都在班组中体现和落实。上海市总工会在《班组工作电视教材》中把班组的主要任务归纳为四个方面：

1. 完成生产任务。包括激发职工的主动性、创造性；提高班组生产的科学性、严密性；做到优质低耗、文明生产；开展劳动竞赛、合理化建议、小改小革活动等等。

2. 严格班组管理。包括落实企业的各项管理要求；发动群众参加管理，实行民主管理；组织群众学习运用各种现代化管理知识等等。

3. 加强思想教育。包括宣传党的方针政策，进行思想政治工作；开展共产主义道德理想教育和其他教育活动；建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍等等。

4. 积极培养人才。包括开展技术学习和业务培训；积极发现、扶植、培养、推荐各方面的人才；支持职工读书自学等等。

总之，班组必须坚持社会主义物质文明和社会主义精神文明一起抓的双重任务。班组要搞好生产，创造物质财富；同时在开展生产活动中必须贯穿思想政治工作，并以此来促进生产活动的发展。所以，班组的基本任务是：在车间（工段）的领导下，组织职工学政治、文化、技术和管理，提高工人的政治、文化、技术素质，建设社会主义精神文明；认真贯彻执行党和国家的方针政策和法令，执行企业的规章制度和指令；坚持革新、改革、挖潜，开展社会主义劳动竞

赛，确保全面完成和超额完成生产（工作）计划；加强经济核算，开展质量管理，做到优质、高效、低耗，实现均衡、安全、文明生产，建设社会主义物质文明。

班组管理之特点

班组即是若干职工有机地组合在一起的最基础的生产单位，又是位于企业其它机构（科室、车间、工段）之下的一种组织。它决定了班组管理既有企业管理的一般特性，又有班组管理的特殊个性。班组长在职工中是一个“将”，他要掌握一定的管理知识和方法，去组织落实各项管理任务；同时他又是一个“兵”，要通过自己的具体劳动，完成生产任务。班组长既不是企业专职管理人员，也不是单纯的生产工人，他须具备“兵”的实干和“将”的韬略。因此，他必须掌握班组管理之特点，以更好地“操劳家务”和“主持家务”。

一、班组管理范围小而内容全

所谓管理，我们认为它是在一个环境中（政治、经济、技术、社会等）动员（计划、组织、指挥、监督、调节）各种资源（人、财、物等）去达到某种目的。可见，班组管理是一个过程，班组长在一定的时间、空间内为实现班组的目，对班组中的各种管理要素进行计划、组织、指挥、控制、协调等活动。

班组管理要素的范围是很小的：一个班组所属职工几至几十人；设备一至十几台；产品若干种或仅一种产品的某几

道工序；所用材料几种至几十种；生产方式比较单一；再大的班组若与车间、企业相比较，无论从哪一角度讲，都是很小的。

“麻雀虽小，五脏俱全”，班组虽小，管理内容却是很“全”的。班组是企业各项工作的落脚点，企业的各项工作都要通过班组贯彻下去。任何一种复杂的产品，最终都要通过人的劳动去完成；任何一种制度，都要通过对人的考核去落实；任何一项政治工作，它的效果最终都要反映在人的行动上。班组是企业中具体地组织人、协调人、直接与人发生关系的最基层的组织，因此企业的生产工作、思想工作和社会工作都要落实到班组。生产组长主要落实生产工作和管理工作；工会组长主要落实思想工作和工会工作；“宣传员”落实宣传学习工作；“核算员”落实统计核算工作；“质量员”落实技术和质量工作；“安全员”落实劳动保护、安全生产工作；……。在社会主义企业里，班组的职能已超越了狭隘的生产意义。所以，班组工作是企业全部工作的缩影，班组管理范围虽小但内容很全。

二、班组管理分工细而综合性强

管理是分工协作的共同劳动的客观要求，劳动的分工、协作越精细、复杂，对管理的要求就越高。班组管理是很“细”的，任务分配细、各种考核细、思想工作细、……。班组必须把完整的企业的整体目标分解为班组的局部目标，并进一步分解为机台或个人的个体目标。通过每一个职工的协调劳动来完成企业的总目标，各项指标必须考核到个人。因