

BANZU BIAOZHUNHUA

班组标准化

主编 李书正

6.6



NEUPRESS
东北大学出版社

95
F406.6
26
2

班 组 标 准 化

主编 李书正

XAH29/07

东北大学出版社

145363

(辽) 新登字第 8 号

图书在版编目 (CIP) 数据

班组标准化/李书正主编

—沈阳：东北大学出版社，1994.6

ISBN 7-81006-823-7

I. 班…

II. 李…

III. 企业-班组-标准化

IV. C936

© 东北大学出版社出版

(沈阳·南湖 110006)

北镇县印刷厂印刷

东北大学出版社发行

1994年6月第1版

1994年6月第1次印刷

开本：787×1092 1/32

印张：5.875

字数：132千字

印数：1~2000册

定价：8.00元

作者名单

主 编 李书正

副主编 田志祥 陈汝贤 韩铁崑 徐 权
金 铭 唐文铁 吴建华

编 者 (按姓氏笔划为序)

王 秋	王兴海	刘喜珍
田志祥	吕 莉	回景连
李书正	李克明	李铁全
吴建华	陈汝贤	陈志钧
张天印	张明轩	金 铭
杨秀慧	唐文铁	耿俊良
徐 权	曹文奇	赵秀娟
韩铁崑	高一平	高丽君

前 言

随着社会主义市场经济体制的建立和发展，在深化改革的大潮中，标准化做为企业的一项重要基础工作，应适应企业转换经营机制和建立现代化企业制度的要求。几年来，辽宁省标准情报研究所会同大连石油化工公司、金城造纸股份有限公司、沈阳公共汽车总公司、辽宁建平火柴厂、本溪市火连寨粮库、葫芦岛锌厂以及锦州石油化工公司等企业，在深入开展企业标准化的过程中，共同进行了班组标准化的研究和探索，初步建立起班组标准化的理论和方法，在上述企业中应用，收到了显著的效果。

发达国家的经验表明，企业现代化管理，都是从最基层、从现场起步的。企业的最基层是班组，企业的现场在班组，因此，加强班组管理，提高班组标准化水平，是企业现代化管理的重要组成部分，是摆在我们面前的重要课题。可喜的是我们已经有了一个良好的开端，并且有部分企业的丰富实践，必将大大推动班组标准化的发展。

“班组标准化与应用研究”作为科研项目已经交了合格的答卷，但仍有很多理论、实践问题有待进一步研究。主持和参加本项科研的同志，都是本书的编著者，将研究获得的理论与实践奉献给广大读者，意在全国掀起深入开展班组标准化研究的热潮，为企业管理现代化贡献一点微薄之力。

本书在编写过程中，得到了本溪市火连寨粮库、金城造纸股份有限公司、辽宁建平火柴厂、沈阳公共汽车总公司、中国北方航空公司、锦州石油化工公司等单位的大力支持，在

此表示衷心地感谢。由于经验和时间不足，缺点和错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

1994年3月

目 录

前 言

第一章 绪论	(1)
一、班组的基本概念.....	(1)
二、班组的地位和作用.....	(3)
三、班组管理工作的内容和方法.....	(5)
第二章 班组标准化的概念	(9)
一、标准化基本知识.....	(9)
二、企业标准化知识	(16)
三、班组标准化的基本概念	(26)
四、班组标准化的地位和作用	(28)
第三章 班组标准体系	(33)
一、基本概念	(33)
二、班组标准体系表的编制原则与方法	(37)
三、班组标准体系表的构成	(40)
第四章 班组工作（作业）标准的制定与实施	(46)
一、班组工作（作业）标准制定的基本要求	(46)
二、班组工作（作业）标准的构成和内容	(52)
三、班组工作（作业）标准制定（修订） 程序与编写方法	(57)

四、	班组工作（作业）标准的实施	(61)
第五章	班组标准化的管理	(62)
一、	班组标准化的组织	(62)
二、	班组标准化的日常管理	(63)
第六章	班组标准化的应用及效果	(66)
一、	班组标准化的应用	(66)
二、	班组标准化的效果	(68)
第七章	班组建设达标	(72)
一、	班组建设达标的目的与要求	(72)
二、	班组建设达标考核标准与方法	(75)
第八章	班组长	(78)
一、	班组长在班组工作中的作用	(78)
二、	班组长的责任与权利	(80)
三、	班组长应具备的条件和领导艺术	(81)
第九章	经验材料	(86)
一、	加强班组标准化建设，提高企业 标准化水平	(86)
二、	从厂情出发，深入开展班组标准化	(99)
三、	物资消耗与班组标准化 ——实施班组标准化成果报告	(104)
四、	开展班组标准化工作的基本作法和体会	(109)
五、	关于班组标准化工作的报告	(114)

六、抓好班组建设工作的体会.....	(123)
七、推行班组标准化是提高班组管理水平 的科学手段.....	(138)
八、班组建设功能要素设计.....	(145)
附 录.....	(154)
中华人民共和国标准化法.....	(154)
中华人民共和国标准化法实施条例.....	(160)
国家技术监督局企业标准化管理办法.....	(171)
参考书目.....	(177)

第一章 绪论

班组是企业最活跃的细胞，是企业的一级组织，是企业内部管理中最为灵敏的“晴雨表”，是反映企业内部管理水平的一面镜子，是企业进行物质文明和精神文明建设的前沿阵地。班组管理是企业的基础，加强班组建设，加强班组管理，才能使企业素质全面提高。

一、班组的基本概念

班组是企业生产和管理的最基层的组织，是办好社会主义企业的基础环节。

（一） 班组的定义

班组是企业根据劳动分工与协作的需要，按照工艺原则或不同产品（服务）而划分的基本作业单位。它由同工种职工或性质相近、配套协作的不同工种职工组成。

生产（服务）班组是个统称，在不同企业中班组的任务、规模甚至名称都不相同，但是它们有一个共同的特点，就是都拥有相应的劳动（服务）手段和劳动（服务）对象，直接承担一定的生产（服务）任务。

（二） 组建班组的原則

组建班组的原則，一般有：

1. 生产工艺化原則。即集中同类型的工艺设备和同种技

能的工人对不同的产品（劳动或服务对象）进行相同的工艺加工（服务），一般不能完成产品的全部加工工序。按这一原则组织班组的优点是，便于班组长进行管理和技术指导，工人容易掌握和提高操作技术；便于考核每一个工人的劳动成果，使工人能较快地适应产品更新换代的局面。其缺点是，每种产品（服务）或零部件的制造要逐次地经过许多班组，加工路线长，生产周期长，占用资金多，协作关系多而复杂，容易出差错。

2. 对象专业化原则。即按照生产（服务）某种产品或零部件的需要，集中多种生产设备和不同工种的技术工人，对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。依照这一原则组建班组的优点是，可以缩短产品的加工路线和生产周期，减少在制品和流动资金的占用量，简化班组之间的协作关系，减少扯皮。其缺点是工人对生产多品种产品的适应能力差，设备得不到充分利用，班组内部的管理复杂。

3. 混合原则。即生产工艺化和对象专业化两种原则相结合。

班组的设置要从企业的实际情况出发，要有利于生产，有利于管理，有利于提高经济效益。班组人数的多少，要从提高劳动效率和班组长有效的管理幅度来决定。

（三） 班组的职责

企业最基层的设置是班组，生产或服务第一线的大量工作依靠班组去组织、指挥、控制、协调，而从企业内部纵向来看，班组是企业组织结构的基石。

班组的主要职责是：

1. 根据车间（队）下达的计划任务，直接组织生产或服

务，按人、按机、按日、按时安排生产或服务作业进度，保证按期完成本组生产（服务）任务。

2. 合理调整班组劳动组织，认真贯彻执行技术安全等各项规章制度，维护劳动纪律，保证安全生产。

3. 严格贯彻工人岗位经济责任制、岗位质量责任制，积极开展社会主义劳动竞赛，努力提高劳动生产率。

4. 全面开展班组经济核算，注意保管与合理使用班组内的设备、设施、工具和材料等，节约各种物资消耗，不断降低产品（服务）成本，努力提高班组生产的经济效果。

5. 正确、及时、真实地记好各项原始记录，为车间（队）和厂级（公司）职能机构提供准确、完整的资料和证据。

二、班组的地位和作用

班组是企业的一级组织，是企业组织生产和经营管理活动的基层组织，是两个文明建设的重要阵地。无论企业的组织结构是采用职能制或直线制、还是矩阵制等形式，有多少管理层次，都离不开班组。企业的生产、技术、经济、政治活动最终都要通过班组来进行。班组在企业中有着十分重要的地位。充分发挥班组的作用，加强班组建设是实现“四化”的需要，是保证企业改革顺利发展，加强内部管理，不断提高经济效益的需要，又是一项刻不容缓的任务。

（一） 班组是企业组织生产活动的基本环节

现代企业是从事社会化的大生产或服务的组织，成百成千甚至上万人在一起，进行大规模的生产（服务）活动，企业只有通过班组来组织生产或服务。从而使整个企业从厂部

(公司)、车间(队)直至班组形成一条生产(服务)指挥链,保证生产(服务)经营活动的正常进行。这条指挥链的任何一个环节,也就是任何一个班组出问题,都会影响整个企业的生产(服务)经营活动。

(二) 班组是企业管理工作落脚点

现代化管理极为重视和强调“全员”管理,要使企业的每项工作都成为每个职工的自觉行动,才能使企业得到不断发展和兴旺。而班组是把企业和每一个职工紧密联系在一起的桥梁和纽带。企业各项标准、制度的贯彻,各种原始资料以及数据的产生,各项生产(服务)活动的组织都离不开班组。因此,班组管理是企业管理的基石,又是企业管理工作的落脚点,只有把班组工作搞好,才能进一步实现企业管理的现代化。

(三) 班组是企业创造财富的基本单位

企业是盈利性的组织,要提高企业的经济效益,必须从班组抓起。因为班组是产品或服务的直接生产或服务者,从原辅材料变为产品(服务)的转换过程,主要是在班组进行。任何提高产品质量或服务质量和产品数量、降低物资消耗的措施,都需要通过班组来实施。因此,各级管理部门都必须调动和依靠班组的积极性、主动性、自觉性,来保证企业所承担的经济责任的全面完成。

(四) 班组是培养和锻炼职工队伍的主要阵地

班组是职工最集中的地方和场所。企业实施民主管理,加强和做好思想政治工作,提高职工技术和业务水平,培养和

选拔基层干部等等，都要通过班组来进行。因此，班组已成为培养干部和锻炼职工队伍、进行物质文明和精神文明建设的主要阵地。

三、班组管理工作的内容和方法

班组标准化既是班组管理的基础工作，也是班组管理的好方法。班组管理工作的任何一项内容都离不开标准化，制定标准，实施标准和考核监督。

（一） 班组的中心任务

班组的中心任务是：在不断提高职工政治、技术素质和完善岗位经济责任制的基础上，以提高经济效益为中心，全面完成车间（队）下达的承包任务或生产计划和各项经济技术指标，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要，促进“两个文明”建设，为办好中国式的社会主义企业做出贡献。

（二） 班组管理的基本内容

班组管理工作，要从实际出发，适应改革的形势，适应市场经济的发展，不断注入新的内容，提出新的方针目标，不断发展，不断提高。班组管理的基本内容，大致可归纳为以下几个方面：

（1）根据企业的经营目标和车间或队的生产计划，有效地组织生产活动，保证全面、均衡地完成下达的任务，这是班组的首要工作。

（2）坚持以质量管理为重点，以岗位经济责任制为基础，建立健全班组标准体系，完善各项管理标准和工作标准，维

持现代生产所必须的正常秩序，积极推行现代化管理方法和手段，不断提高班组科学管理和民主管理的水平。

(3) 组织职工参加政治、文化、技术、业务学习，不断提高班组成员的个人素质和群体素质。

(4) 广泛开展技术革新、技术练兵和合理化建议活动，努力培养“多面手”和技术能手。

(5) 组织劳动竞赛，开展比、学、赶、帮、超活动，激发职工的工作积极性。

(6) 搞好安全技术教育，做到安全生产和文明生产。

(7) 加强思想政治工作，加强以共产主义思想为核心的社会主义精神文明建设，使班组成员的每一个人都成为有理想、有道德、有文化、有纪律的劳动者。

(8) 关心职工健康和生活的，造成一个相互信任、相互尊重、心情舒畅、积极工作的良好环境。

(三) 加强班组管理的方法

加强班组管理的方法因行业、企业和班组的特点不同而不同。但改善和提高班组管理水平的基本方法是一致的。

1. 齐抓共管，建立健全班组管理工作的网络和体系。

班组管理工作是一项群众性、经常性、综合性的工作，而这项工作同时又是党、政、工、团各级组织的共同任务。企业的行政指挥、生产（服务）经营，把各项专业管理基础工作贯彻落实到班组，起领导作用；企业的党组织通过思想政治工作，协调各方面的关系，统一行动步伐，起保证作用；企业的工会开展群众工作，关心群众的生活，密切联系职工群众，起纽带作用；企业的团组织团结青年，充分发挥青年的特点，起增强班组活力的作用。汇集各之所长，实行齐抓共

管，建立由党政工团各级组织参加的班组工作领导小组，把自上而下的行政指挥和自下而上的群众工作紧密结合起来，把企业管理同职工群众民主管理相互结合起来，把班组管理基础工作与班组各项管理工作有机地结合起来，形成一个班组管理工作的网络和体系。

2. 明确目标，制定班组工作条例、班组管理标准和工作标准。

加强班组管理，抓好班组管理基础工作，必须有明确的方向和目标。班组管理工作的目标要根据企业对班组的要求和从班组的实际情况出发，针对薄弱环节来加以制定，要坚持围绕中心，突出重点，联系实际，取得实效。制定目标时，要注意目标的可行性、可操作性、可靠性，又要注意目标的阶段性、科学性，使目标能逐步实现。

为了确保班组目标的实现，应结合实际，制定班组管理工作条例、班组管理标准和班组工作（作业）标准

3. 抓好“中途管理”，严格检查考核。

搞好班组管理工作，一定要有始有终，为了防止班组管理工作开始“轰”，中间“松”，最后“空”，特别要下功夫抓好“中途管理”。抓好“中途管理”，一般要抓好六个环节：一要抓好归口管理，二要抓好信息反馈，三要抓好检查考核，四要抓好交流推广，五要抓好定期表彰，六要抓好改进完善。其中的检查考核是抓好“中途管理”的重要环节，是使班组管理工作持之以恒、不断升华的重要保证。

4. 培训骨干，提高班组自我管理能力。

班组长是班组工作的组织者和指挥者，班组骨干是班组的中坚力量，班组长和班组骨干的素质直接关系到班组管理水平的高低。因此，不断地提高班组长的管理能力、组织能

力和工作能力，是提高班组自我管理能力和加强班组管理工作的关键。培训班组长和班组骨干的基本方法有：一是组织短期半脱产集中轮训学习班，使班组长和班组骨干学习和掌握班组管理的基本知识。二是组织班组骨干学习先进班组的经验和方法，取长补短，提高管理水平。三是开展班组自我评议、自我审核、自我总结的“三自”活动，找出差距，提出改进措施，确定新的目标。