

班组管理理论与经验

郑海航 王 元 编

5

经济 管 理 出 版 社

内 容 简 介

本书是系统介绍和研究我国企业班组管理的文集。全书分为理论探讨、经验总结和附件三部分，在经验总结中，既有工厂领导加强班组建设的经验，又有全国各行业新、老模范班组现在进行科学管理的具体作法。本书对实际工作者可提供系统的班组管理经验；对理论工作者也是研究中国特色管理学的：内容丰富的参考资料。

班组管理理论与经验

郑海航 王 元编

责任编辑 高菊生

*

经济 管 理 出 版 社 出 版

(北京阜外月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

北京市巨山印刷厂印刷

*

787×1092毫米^{1/32} 印张10 字数 224千字

1985年7月第1版 1985年7月北京第1次印刷

印数：1—15,000册

统一书号：4361·23 定价：1.75元

编 者 的 话

平庸的管理者只是在人云亦云的管理常规之中，碌碌无为而不得要领。而天才的企业家则善于在管理思想上独辟蹊径，出奇制胜。对待班组管理的态度就是一例。以往，班组管理常常被某些只抓“大事”的厂长所忽视，而有远见的企业家则把加强班组科学管理视为企业腾飞的一大法宝。随着企业管理学的深入发展，班组或小团体的管理已为国内外广大管理学家所重视。在西方，现代行为科学十分重视企业小团体和团体行为的研究，并产生了“团体力学”理论；在日本，“团队精神”和“自主管理”已经成为日本企业管理的重要特色。在我国，由于工人处于国家和企业的主人翁地位，既是劳动者，又是企业的管理者，因而，在我国建立班组的科学管理就更有条件，也更有意义。我国班组中所形成的自我管理、自我控制、自我教育，就带有我国企业管理的鲜明特色。

为了推动我国企业的班组管理和中国特色管理科学的建立，我们编辑了这本书。

全书共分三部分。第一部分是几篇研究班组的理论文章，第三部分是二个附件和三份国外参考资料。全书的主体是第二部分，包括20个全国著名模范班组和三个模范组长的经验介绍，还有一个局、四个厂抓班组管理的作法和体会。选择这二十多个先进企业和模范班组时，我们力求做到所介绍的经验具有科学性和代表性。从行业来看，有机械、纺织、

军工、冶金、煤炭、铁路等各个行业；从经验内容来看，既有全面经验，又有专项的管理经验；既有思想工作和行为管理的经验，又有质量管理、生产管理、经济核算、劳动竞赛等方面的经验；从班组的构成来看，既有五十年代的老典型，又有八十年代的新典型；既有工人班组，又有科室班组；既有生产第一线班组，又有后勤班组。

这本班组管理经验文集，如能对实际工作者有所启发，对理论工作者提供一套比较系统的研究资料，就算达到了我们的目的。编辑之误，在所难免，诚请读者指正。

在编辑中得到了机械工业部、纺织工业部、煤炭工业部、北京铁路局等有关部门和一些企业的大力支持，而且需要特别说明的是，中国社会科学院工业经济研究所所长蒋一苇同志对本书的编辑给予很大关注和支持并为本书写了序言，在此谨致谢忱。

郑海航 王 元

序 言

党的十二届三中全会指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节。”这一科学论断，是几年来经济体制改革在理论上探讨和实践上探索而得出的结论。随着经济体制改革的进一步开展，必将为搞活企业而创造出更加良好的外在条件。但是，有了这些条件，是不是每一个企业都会自然而然地成为管理完善、经济效益很高的企业呢？这是不可能的。企业与企业之间，经营效果的好坏会有千差万别。一个企业能否搞活，管理体制固然起着决定性的作用，但在同样的条件下，一个企业活力有多大，还取决于企业本身的素质，其中，是否有一套科学的管理体系，又是决定性的因素。

提高企业管理水平，需要努力的方面很多，一个不容忽视的基础工作则是建立和健全企业的班组管理。现在我们大家都认识到，企业和整个国民经济之间的关系，有如生物细胞和生物肌体一样，只有细胞是有生命的、活的细胞，整个国民经济才能成为生机盎然、充满活力的肌体，因此搞活企业成为整个经济体制改革的中心环节。在企业内部也存在着类似的情况。如果把企业看作一个活的肌体，那么班组就象是企业的细胞。企业是否有很大的活力，很关键的一个因素，就看每一个班组是否是一个坚强的充满活力的集体。因此，有经验的企业家和管理学者都懂得，班组管理的建设是

搞好企业管理的基础。

郑海航、王元两位同志，为了总结我国班组管理的经验，进行了大量的调查研究，并且从调查的材料中，选集了一批具有代表性的班组管理经验，汇编成这本书贡献给读者，是做了一件大好事。它对提高我国企业管理水平，以及探索具有中国特色的管理科学，将起到推动的作用。我相信企业界的广大读者，会从这本文集中得到有益的启示，结合本企业的具体情况，进一步创新，必将使我国企业的班组管理，在已有的经验基础上得到进一步的发展。

蒋一苇 1985年6月

目 录

序言.....蒋一苇

第一部分

企业领导应高度重视班组管理.....	朱万法 (1)
论我国企业群众性的班组管理.....	郑海航 (7)
在情感交流中培养班组集体意识.....	代俭明 (31)
班组承包的探讨.....	朱小长 (39)

第二部分

班组建设是管好中国社会主义现代化企业的基础	
.....第二汽车制造厂 (50)	
全面系统地搞好群众性班组建设	
.....无锡市机械工业局企管办 (61)	
加强班组建设是提高企业素质的重要途径	
.....沈阳电缆厂 (72)	
建立全厂班组工作联席会议制度是加强班组	
工作的组织保证.....天津市锻压机床厂 (76)	
搞好班组建设, 为科学管理奠定基础	
.....常州柴油机厂 (82)	

班组建设是车间的一项基本建设

.....第二汽车制造厂传动轴厂传二车间 (89)

发扬优良传统, 开创班组科学管理新局面

.....齐齐哈尔第二机床厂马恒昌小组 (98)

在“郝建秀工作法”基础上不断提高班组

科学管理水平.....青岛国棉六厂郝建秀小组 (110)

让赵梦桃精神代代传.....西北国棉一厂赵梦桃小组 (120)

把优良传统同现代科学管理结合起来

.....上海第一棉纺织厂杨富珍小组 (127)

争当班组科学管理的“火车头”

——记毛泽东号机车组

.....北京铁路局 轩 袁 (133)

搞好科学管理, 争创采煤世界先进水平

.....大同矿务局同家梁矿综采一队 (141)

把“工人参加管理”提高到一个新水平

.....国营建华机械厂四〇五小组 (149)

我们组是怎样开展全员管理的

.....上海第二十二棉纺织厂南丙粗五组 (157)

我们组对行为管理的探索

.....上海高压油泵厂金工一组 (163)

努力把先进班组建成转化后进的熔炉

.....杭州天成丝织厂织造二车间丙班十八组 (173)

以生动活泼的形式开展班组自我思想教育

.....天津市电缆厂五车间混橡组 (178)

坚持“信得过”二十年, 把产品质量信得过活动

提高到新水平.....洛阳轴承厂滚子终磨小组 (186)

用“自我控制”思想，推行全面质量管理

……第二汽车制造厂标准件厂质量管理办公室（191）

把“TQC”方法同“信得过”活动结合起来

……上海机床厂264班（198）

质量管理是搞好班组科学管理的一个重要内容

……上海八一电影机械厂

一车间钳床二组 王金龙（204）

从全面质量管理入手，加强班组建设

……常州柴油机厂机械加工车间连杆班（210）

认真当好班组质量员

……国营建华机械厂四〇五小

组质量员 周淑华（218）

开展班组经济核算，为提高企业经济效益打基础

……黑龙江省农机厂邢守元小组（221）

我们组开展劳动竞赛的方法

……上海钢椅厂冲床组（224）

班组怎样落实经济责任制

……首都钢铁公司韩树人 田 苗（229）

“平、超、稳”班组生产管理法……张土根（232）

努力实现科室班组管理的科学化

……南京汽轮电机厂工艺科冲压组（235）

幼托工作也要讲究科学管理……扬州柴油机厂幼儿园（243）

锐意改革，办好职工食堂

……国营郑州第三棉纺织厂职工食堂（251）

我是怎样领导小组由后进变先进的

……宝钢十三冶七公司五队电焊小组 毕建华（256）

我是怎样当班长的

.....第二汽车制造厂铸造二厂

一车间浇注班班长谢先祥 (262)

我当组长的体会

.....齐齐哈尔车辆工厂二车间

油工组组长 张启富 (268)

第三部分

马恒昌小组十五任组长的共同工作经验..... (275)

机械工业企业班组工作条例..... (279)

苏联工业企业中“作业队”的发展概况

.....赵玉龄 (285)

日本企业的“自主管理”活动.....陈凤菊 王凤林 (293)

非正式组织在西方企业管理中的地位与作用

.....怀 行编译 (299)

· 第一部分 ·

企业领导应高度重视班组管理

朱 万 法

机械工业企业要提高企业素质，完成上品种、上质量、上水平、提高经济效益的战略任务，必须首先抓好企业管理的基础建设工作，班组建设就是其中一项重要的基础工作。

一、抓班组的群众管理是工人群众 直接参加管理企业的一种好形式

社会主义企业应该努力实现民主管理，坚定地维护职工群众在企业中当家作主的地位和权利。近几年来，我国进行了从扩大企业自主权入手的经济体制改革。扩大企业自主权的一个重要方面就是加强企业的民主管理，使职工群众真正成为企业的主人。企业的民主管理，就是要使广大工人群众能够直接地参加到企业管理工作中来。企业管理中的职工考勤、经济核算、设备管理、质量管理、安全生产等基础工作都要通过班组的原始记录反映出来，企业的许多任务又都要落实到班组，因此，要办好一个企业，就需要广泛发动群众参加企业管理。邓小平同志在十二大开幕词中提出要建设具有中国特色的社会主义。我们的班组建设就是建立具有中国特色的社会主义现代化企业管理的一项重要工作。

在工业发达的一些资本主义国家里，资本家为了缓和阶

级矛盾使工人为他们创造更多的剩余价值，也在研究和推行所谓“工人参加管理”的各种方法。日本一些企业推行的“小组自主管理”，就类似我们的群众管理，他们说这是从中国学来的。”王究典沃而沃”公司建立的工人“自治”小组（或称生产小组）被一些国家称之为“现代管理中的一种‘革命性’探索”。西德搞了个“工人参与制”，让工人参加到董事会里面去，还有工人组织的“监察委员会”，他们管这也叫“民主管理”。但是由于是私有制，不管工人怎么参加所谓的民主管理，只要涉及到资本家的根本利益时，他们是没有发言权的。社会主义的民主管理，就是要使工人不但认识到而且要实际上成为企业的主人。在我国企业的社会主义性质必然要求广大工人参加企业的管理活动，这同资本主义的所谓民主管理有本质的区别。只有社会主义公有制才有可能实行真正的民主管理。因此，我们把群众班组管理这件事做好了，把广大工人群众的积极性真正调动起来，我们社会主义优越性才能得到充分的发挥。

二、班组是企业加强思想政治工作的重要阵地

抓好班组思想建设是提高职工队伍政治素质的一项重要工作。党的十一届三中全会以来，全党工作的着重点转移到了社会主义现代化建设上来，要求有一支觉悟高、技术精，纪律严、作风好的职工队伍来完成社会主义物质文明和精神文明建设中的各种艰巨任务。近十几年来，我们机械系统的职工队伍发展很快，特别是近几年来，大量的老职工退休，大批新工人进厂，职工队伍的构成发生了很大变化。新职工同老职工相比，朝气蓬勃，善于思索，文化水平较高，接受

新事物能力较强，这给我们的职工队伍增加了新的活力。但大批新职工入厂，也不可避免地把一些非无产阶级的思想意识和生活习气带进职工队伍。他们对工人阶级的重要地位、历史使命和优良传统缺乏了解，对社会主义制度的优越性缺乏正确的认识，对当家作主的主人翁精神缺乏思想基础。面对职工队伍结构的变化和思想现状，我们感到企业的思想政治工作必须大力加强，任务是相当繁重的。

对职工群众的思想政治工作，除企业党委加强集中系统地教育外，班组思想政治工作，是对职工群众思想教育的重要阵地。职工在指标定额、相互协作、劳动报酬等问题上经常存在着正确与错误、先进与落后、集体主义与个人主义等矛盾。因此，班组针对工人群众的各种思想，针对不同时期职工的特点，注意因人而异，对症下药，开展经常性的、深入细致的思想政治工作，正确有效地解决这些矛盾，同时建立健全一些行之有效的措施和规章制度，才能充分调动广大职工的积极性和创造性，促进企业经济效益的不断提高。要提高职工队伍的政治素质，必须抓好班组的思想政治工作，这一点是不能忽视的。

三、班组建设是企业管理基础的建设

企业管理的“三基”工作，即基础工作、基层建设和基本功，都和班组建设有直接的关系。要办好一个企业，一定要有坚实的基础工作，要有严格的科学管理制度，还要严格执行，严格考核。企业管理基础工作的重点是：①加强标准化工作。包括技术标准和管理标准，都要保证标准的先进性，主要产品应积极采用国际标准或国外先进标准，使企业在国内

外市场上有较强的竞争力；②整顿定额工作。包括人力、物力、财力等各个方面，凡是能够实行定量的，都要制定定额，并坚持定额水平的平均先进性；③健全计量工作。有计划地完善各种计量测试手段，改革落后的计量测试技术；④加强信息工作。搞好原始记录，加强统计分析，进行数据管理，搞好科技、经济档案工作；⑤健全以责任制为核心的各项规章制度；⑥加强基础教育工作。主要是本职业、本岗位必须的思想道德教育和技术业务教育，如《职工守则》和应知应会等基本功训练。这些工作只能依靠广大职工群众来进行。企业管理的基础工作是一种先行性的工作，或称前提性的工作，这些前提工作也是班组管理工作的重要内容。这项工作做好了，企业才能出效益。

四、班组建设中的组织领导问题

搞好班组建设，与企业各级领导、各部门都有着十分密切的关系。只有把各级领导和各方面的力量调动起来，重视和参与抓好班组建设，并且进行切实可行的组织与领导，才能真正把班组建设工作搞好，目前很多企业都按照党委行政统一抓、科室对口抓、车间直接抓、工会主动抓的工作方法来抓班组工作，已取得较好的效果。

党委行政统一抓，就是党委要把班组建设纳入党委工作的议事日程，定期研究、布置，检查班组建设工作；厂长要总抓班组建设工作，副厂长应按照分工，督促业务科室指导和帮助班组开展工作，并经常听取各方面的汇报，解决问题；要从班组考核成绩看职能部门工作的好坏。

车间直接抓，就是车间要认真贯彻党委对加强班组建设

的有关指示和要求，结合车间实际，定期研究和安排班组建设的具体工作，并做到有规划、有措施、有检查、有总结，车间主要领导要抓班组建设；党支部应定期分析班组建设状况，并采取有效措施，及时帮助解决生产、生活、管理等方面的问题，搞好班组编制，选配调整好班组长和工管员，帮助班组实现“三化”（班组管理做到制度化、经常化、标准化），抓好班组长、班组核心和工管员的思想政治工作，组织他们学政治、学技术、学文化、学管理，不断提高他们的思想觉悟，工作能力和管理水平。

业务科室对口抓，就是各业务科室要把厂考核的各项经济技术指标按业务系统直接分解到车间或班组。做到工作有计划、有要求、有措施、有考核，并指导和督促工管员填写好原始记录，做到及时准确和齐全、清晰，为生产、技术管理和竞赛评比、奖励提供可靠依据；要经常深入到班组，与车间紧密配合，上下对口，定期轮训工管员，提高他们的工作水平，发挥专业管理对群众管理的指导作用。应把班组工作作为评论科室工作的标准，组织工管员开展比学赶帮超活动，并定期进行总结评比和交流经验，表彰和奖励工作成绩显著的优秀工管员；宣传部门要根据党委的布置和要求，加强对班组思想政治教育的指导，提高职工政治素质，制订一些具体的班组思想建设的活动内容和方法，围绕企业的中心任务对每个环节开展灵活多样的思想工作。

工会要积极主动抓，是指工会要根据党委对班组工作的布置和要求，当好参谋，经常深入班组了解班组建设情况，定期向党委和厂长汇报，积极配合有关部门做好班组建设工作，依靠职工来制订班组管理制度和建立管理园地，使之规

格化、具体化、标准化，把班组管理的内容纳入班组竞赛检查标准；配合有关部门；组织领导班组长和工管员的培训工作，按照验收细则和工作程序，做好班组验收和定期复查工作，开展评、选、树活动，做好各类先进典型的审查、上报、命名和奖励等组织工作，配合有关部门搞好各种形式的竞赛活动的具体组织工作。

各级企业管理部门都应重视班组建设工作，把专业管理和群众民主管理结合起来，认真抓好；把班组建设同企业改革和实现管理的现代化结合起来，加强班组的组织建设，选配好班组长和工管员，建立班组核心，制订班组管理制度，做到有章可循，切实可行，巩固提高班组管理水平。抓原始凭证和班组管理园地，并使之标准化，统一化；整顿和加强劳动纪律，建立良好的生产、工作秩序，教育广大职工遵守职工守则，社会公德；会同工会有计划地、分期分批地对职工进行轮训，不断提高职工思想、政治、技术和管理水平，开展创“六好”活动，会同有关部门制订检查验收标准。

在组织领导抓班组建设工作中，应注意几点：一是要下决心抓，坚持抓，反复抓，使班组建设工作稳步前进，不断前进。二是要扎扎实实，讲求实效，学习和运用别人的经验，要因厂制宜，因地制宜，不搞形式主义，不生搬硬套。从实际出发，善于思考，排除干扰，扎扎实实前进。

（本文作者系机械工业班组管理
研究会会长）

论我国企业群众性的班组管理

郑 海 航

班组是企业组织的细胞，班组管理是企业的重要组成部分。我国建立生产资料公有制之后，企业实行了民主管理和群众管理。如果说，职工代表大会是民主管理的重要形式，那么，开展班组管理则是群众管理的重要形式。在班组内部，完全由工人群众进行自我管理、自我控制、自我教育，把主人翁思想的优良传统同现代管理的科学方法相结合，从而形成了独具我国特色的群众性的班组管理。

一、班组管理的历史发展

和一切新生事物一样，我国群众性的班组管理也有一个由低到高的发展完善过程。从1949年到现在，班组管理的发展经历了三个历史阶段，第一阶段的特征是，刚翻身的工人群众积极参加班组管理后，在班组内形成了群众管理的雏形，但缺乏完整的班组管理制度；第二阶段的特征是，岗位责任制的建立和“信得过”活动的开展推动了班组管理的制度化，但存在责权利脱节的弊病；第三阶段的特征是岗位责任制发展为岗位经济责任制，实现了责权利的紧密结合，并借鉴了国外现代管理的先进经验，使群众性的班组管理科学化。这三个阶段可以简称为初创阶段、发展阶段和提高阶段。

（一）五十年代以刚刚形成群众管理雏形为基本特征的初创阶段。