

班组长必备

新編班組長培訓教材

班组升级实用教材

徐贞和 编著

学苑出版社

班组长必备

班组升级实用培训教材

新编班组长培训教材

徐贞和 编著

学苑出版社

《新编班组长培训教材》

徐贞和 编著

学苑出版社出版

(北京西四颁赏胡同四号)

国家统计局印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张:14.375 插页: 字数:331.2千字

印数:10000册

1990年9月第1版

1990年9月第1次印刷

ISBN7-5077-0150-6/G·86

定价: 5.50元

献给你：

构筑国民经济大厦的千千万万个充满活力的细胞——班组和班组长。

聚沙成塔，滴水汇海。沙粒、滴水虽渺小，然而它却是成塔汇海的基石。不起眼的班组长，我敢说你的伟大就在于平凡。值得称颂的“兵头将尾”，全社会理解你。

徐贞和

序 言

1990年我国进入管理年，企业管理如何进入市、省、国家二级、一级企业的行列，一个很重要的问题就是企业基础的班组管理问题。

这是一本班组升级和班组长岗位培训的实用培训教材，它完全根据企业升级对班组提出的具体要求和依据目前我国班组建设的现状、班组升级的疑难问题，为提高班组长搞好班组管理的要求编著而成。

该书鲜明地区别于其他各类书籍的标志是它的实用性、针对性、系统性、先进性和科学性。

实用性主要是内容实。班组升级的各项管理都有全面详细的介绍，不仅有明确的概念、原理、内容、形式、方法、管理手段，还吸收了大量新鲜成功的经验和值得推荐的优秀工作方法，为了让班组长掌握，对每种新的工作方法，都辟有方法举例，使班组长一看就懂，一学就会。

针对性主要是为班组升级和企业升级服务。企事业班组长和各级领导、管理人员可借助于本书将企业升级的各项工作落实到班组，通过培训，使班组长将该项工作变为自己自觉的行动。只要对该书略加分段，它既可以成为企事业培训班组长的初级培训教材，又可以作为班组长继续培训的教材。已经对班组长培训过的企事业单位，本教材可作为今后

多次培训的教材，每年轮训。本书是企业升级基础管理必备工具书。

系统性主要是全面系统的介绍了班组管理，且自成体系。从班组的产生、形成、发展、各项管理、工作标准、管理要求、组织领导、台帐记录、升级考评、工作疑难问题等都有详尽的论述，系统性强。

先进性主要是管理内容、方法先进。不仅有传统的班组管理经验，而且还吸收了大量先进、新鲜、具有超前意识的工作内容、经验和管理方法。

科学性主要是内容形式科学合理。在我国企业管理经验的基础上，吸收了现代和国外的科学管理方法，贯彻了“以我为主、博采众长、融合提炼，自成一家”的方针。

我们还根据在企事业单位开展班组管理方法实验和研究时，与广大第一线班组长多年接触的机会，收集了班组长可能遇到的各类带有普遍性实际问题的典型工作实例，主要有工作分配，班组长工作方法，劳动保护，领导关系处理等十大类问题。这些工作实例不仅可作为班组长在培训中，用于分析、思考和研究，意在提高班组长分析问题和解决问题的能力，而且还可以提供给广大教师，作为讲课中形象生动的实例。

班组是企业进行生产活动的最基层组织，也是企业升级的基础单位。班组是企业管理的基础，也是企业升级活动的基础。企业升级，要加强管理，哪一项也离不开班组，哪一项工作也都必须通过班组去做。企业的各项经济技术指标最终要靠班组来完成，各项规章制度、工艺规程、技术标准、工作标准、管理标准，要靠班组来贯彻，原始记录、大量数据和信息，要靠班组来提供，企业的各专业管理，都要靠班

组来落实。抓好班组建设，基础工作扎实了，企业升级就会水到渠成。

企业家和企业管理人员，必须对班组所处的地位、作用给予高度重视，充分认识加强班组建设和班组长培训的重要性和必要性，用战略的目光、正确处理班组管理在企业管理中的关系，满怀信心地、脚踏实地从基础抓起。企业活力的源泉就会源源不断，竞争力就会增强，提高企业的经济效益就有了可靠保证。

本教材经三年多培训试用，征求意见和多项修改才形成。在成书过程中，得到了全国总工会，原国家经委领导的帮助和指导，为该书编著提出了许多宝贵意见和建议，在此特表示诚挚的谢意。全国各地的班组研究专家和有关人员也给予了多方合作，特别是全总的张华、何自新、张志林、以及各地的刘驭夷、蒋振源、李新坤、朱汉良、杨永红、徐贞兰、黄叔达、黄隽文、朱小香、梅如松、赵长林、顾雨清、曾昭刚等同志给予了很大帮助，特向他们表示衷心地感谢！

由于本人水平有限，错误缺点在所难免，恳请同行、读者、广大企业领导和管理人员，以及广大班组长提出宝贵意见。

徐 贞 和

1990年2月10日深夜

目 录

序 言

第一章 班组管理概述

- 第一节 班组概述 (1)
- 第二节 班组的产生和发展 (7)
- 第三节 班组长要成为第一线的经营者 (13)

第二章 班组生产管理

- 第一节 班组生产管理的内容与形式 (19)
- 第二节 班组生产组织工作 (25)
- 第三节 班组生产作业统计 (39)

第三章 班组设备与工具管理

- 第一节 班组设备管理 (45)
- 第二节 班组工具管理 (56)

第四章 班组质量管理

- 第一节 班组质量管理概述 (66)
- 第二节 班组质量管理的基本方法 (72)
- 第三节 质量管理小组活动 (105)

第五章 班组劳动管理

- 第一节 班组劳动管理概述 (114)
- 第二节 班组劳动定额与定员工作 (116)
- 第三节 班组劳动时间与劳动纪律 (128)

第四节	班组劳动组织与管理	(140)
第六章	班组经济责任制	
第一节	班组经济责任制的基本概念	(150)
第二节	班组经济责任制的主要形式和方法 ..	(153)
第三节	班组分配艺术	(159)
第七章	班组经济核算	
第一节	班组经济核算概述	(168)
第二节	班组经济核算的基本方法	(173)
第三节	班组经济核算图表	(193)
第四节	班组经济活动分析	(197)
第八章	班组劳动保护	
第一节	劳动保护的概念和意义	(205)
第二节	劳动保护法规与基本内容	(211)
第三节	班组劳动保护	(220)
第四节	怎样搞好班组劳动保护工作	(230)
第九章	班组劳动竞赛	
第一节	劳动竞赛概述	(242)
第二节	班组劳动竞赛的内容与形式	(247)
第三节	怎样搞好班组竞赛	(256)
第四节	班组竞赛的群体与个体心理调适	(266)
第十章	班组满负荷工作法与劳动组合	
第一节	班组满负荷工作法的基本内容与方法 ..	(272)

第二节	班组劳动组合的基本方法	(281)
第十一章	班组民主管理	
第一节	班组民主管理的概述	(290)
第二节	班组民主管理的内容与形式	(295)
第三节	正确处理班组民主管理与专业管理、群众管理的关系	(308)
第四节	怎样搞好班组民主管理	(312)
第十二章	班组思想政治工作	
第一节	班组思想政治工作的概念与意义	(316)
第二节	班组思想政治工作的内容与形式	(320)
第三节	班组思想政治工作的特点和思想工作的科学方法	(329)
第四节	怎样做好班组思想政治工作	(341)
第十三章	怎样当好班组长	
第一节	班组长的地位和作用	(346)
第二节	班组长职责和权限的正确运用	(353)
第三节	班组长的工作作风与工作方法	(363)
第四节	班组长关系处理	(378)
第十四章	班组组织领导工作	
第一节	进一步提高对加强班组建设的认识 ...	(385)
第二节	班组组织领导体系	(388)
第三节	班组管理台帐设计	(392)
第四节	班组长岗位培训工作	(393)

第十五章 班组管理升级工作

第一节 班组升级的基础工作 (399)

第二节 班组升级的基本方法 (403)

第十六章 班组长工作实例分析

1.他为什么没有转变? (416)

2.小组长怎样组织小组学习? (418)

3.她为什么又离开了班组? (419)

4.怎样消除职工的逆反心理? (422)

5.他为什么要求重返小组? (424)

6.主观愿望与现实相背离怎么办? ... (426)

7.血祭的建筑?

——一起建筑事故引起的深思 (429)

8.这起重伤事故能否避免? (434)

9.这样的分配方法是否合理? (436)

10.奖金的风波 (440)

附 录: (443)

1.班组长培训实用性试卷 (A 卷)

2.班组长培训测验试卷 (B 卷)

3.班组长岗位培训测验试卷 (C 卷)

第一章 班组管理概述

现代企业，是建立在现代科学技术基础上，进行社会化大生产的经济组织。随着现代科学技术知识的推广和普及，企业内部的劳动分工与协作就越要求科学化，作为企业内部协作的基础环节的班组，如何适应现代经济建设发展的需要，这就成了刻不容缓必须解决的问题。班组是企业的细胞，是生产力三要素的集合点。企业升级的目的，在于全面提高企业素质，增强企业活力和竞争能力。企业上等级的各项工作，需要无数个具有强大竞争力的细胞聚合来共同承担。“问渠那得清如许，为有源头活水来”。班组管理工作既是各项基础管理的出发点和落脚点，也是更高层次的专业管理与综合管理的源头。因此，概括起来：企业升级从管理抓起，管理从基础抓起，基础从班组抓起。

第一节 班组概述

一、班组与班组管理

班组亦称生产或工作小组，是企业或车间根据劳动分工和协作需要，按照工艺原则或不同产品、劳务而划分的基本作业单位。它是由同工种职工或性质相近，配套协作的不同工种职工组成。它是车间的一个组成部分，是企业最基层的生产单位和管理单位。

班组拥有一定数量的机器设备、工具、原料、材料等生

产资料，直接从事一道或几道工序的生产。有的班组虽没有生产资料，但担负着一项或几项工作任务。班组按企业车间的要求虽各不相同，但基本特点是：(1) 班组结构小，是指范围小，人员少，设备少，产品少，工序少，生产方式单一；(2) 班组管理细，是指班组的生产管理面向每一个人，任务落实到人，考核落实到人，管理落实到人，各种管理考核细；(3) 班组任务全，是指企业各项工作都要落实到班组；(4) 班组工作实，是指班组要解决的问题实际、具体，不仅要解决劳动、技术、质量、设备、工艺等生产管理方面的问题，还要解决职工矛盾纠纷，思想等方面产生的各种问题。

班组的主要任务是直接组织本小组每个工人的生产活动，保证按时、按质、按量地全面完成企业或车间下达的各项任务。班组长是班组的负责人，他们既是直接参加生产的生产工人，又是班组工作的组织者和指挥者。班组管理一般由生产组长和工会组长负责，同时，根据班组的实际需要和可能，挑选能胜任一般管理要求的本组职工担任政治宣传员、技术质量员、经济核算员、安全设备员、材料工具员、考勤员、生活福利员等，设置的人员要贯彻少而精的原则。

班组按处在企事业单位中的位置可分成一线班组，二线班组，三线班组；按其企业中的分工不同分成：生产班组、辅助生产班组，服务班组和管理班组等。

班组管理包括专业管理和民主管理两个方面。班组专业管理是指在企业、车间的整个生产经营中，班组通过行使自己的组织、指挥、控制、协调等职能，对班组中人、财、物进行有效利用，以达到企业所规定的管理目标。班组民主管理则是在班组管理中实行政治民主，经济民主、生产技术民

主、生活民主，依靠全体组员共同搞好班组管理，保障职工在专业管理中行使民主权利的一种管理方式。

班组专业管理主要有：

(1) 生产管理：编制班组生产作业计划，组织班组生产，做好原始记录和生产调度工作，统计和公布生产完成指标，总结生产中的经验等。

(2) 质量管理：质量教育，质量计划、质量检验、质量分析、质量控制，QC 小组活动等。

(3) 劳动管理：合理组织、劳动分工、加强定额、定员、劳动纪律管理，使人尽其才，提高劳动生产率。

(4) 技术管理：严格按工艺规程操作，协助有关部门不断改进工艺，保证工艺的合理性与先进性，开展技术练兵与技术互助活动，开展技术革新活动等。

(5) 设备、工具管理：设备定期保养、责任到人，严格设备操作规程。健全工具保管、领（借）用，归还制度，实行工具管理账货卡三相符。

(6) 经济核算管理：主要有产量指标，质量指标，劳动指标，设备指标，节约指标的核算等。

班组民主管理主要在班组内实行政治民主，经济民主，生产技术民主、生活民主，主要形式有：①班组民主会，②班组民主生活会，③民主评选班组长，④建立班组民主管理核心组织等。

班组设置的原则是：

(1) 按生产工序设置：为了完成生产过程中的某一工序或几项生产工序，以满足一定的生产节奏和均衡生产的需要，把相同的工种的职工或不同工种的工人按生产工序组成班组。如嵌线班、装配组。

(2) 按工艺条件设置：根据工艺流程的先后顺序，把多道工序的流水操作工人分开，组成班组。如棉纺织厂的清花组、细纱组。

(3) 按工种设置：把同工种的若干工人组成一个班组。如电工组、钳工组。

(4) 按机台设置：把在同一机台上集体操作的工人组成一个组。如一号印花组，二号印花组。

(5) 按班次设置：把从事某种相同工作或近似工作的工人分成几个班，轮流运转倒班。如大炉甲班、大炉乙班。

(6) 按职能设置：对特殊工种的工人，按其生产工作职责，按职能相同，以共同性质和职能编组。如检验组、食堂组、仓库小组。

我国企业管理一般实行的是统一领导，分级负责的原则。实行厂部、车间（分厂）、班组（工段）三级管理，班组设置后，以实行在车间主任领导下的生产组长负责制，凡属班组日常生产或行政工作，由生产组长统一指挥。同时，班组又是工会组织的最重要的基础组织，班组成员都是工会会员，工会的许多工作要通过班组去贯彻落实，所以，一般以班组为单位建立工会小组，产生工会组长。

班组设置要适应班组小、细、全、实的特点。小，是班组范围小，人员少，设备少，工序少，生产方式单一；细，是指任务分配细，落实到每个人，管理工作细；全，是指班组是企业各项工作的落脚点；实，是指班组生产工作实实在在，是企业生产工作最直接的承担者，是物质财富的直接创造者。

二、班组建设与班组升级

班组建设是有关班组的设置、管理、班组长培训、组织

领导和发展等一系列工作的统称。班组建设是企业加强基础管理工作的一项重要工作内容。

班组的设置：一般按生产工序设置、按工艺条件设置、按工种设置、按机台设置，按班次设置，按职能设置等六种。

班组的管理：按内容有：生产管理、劳动管理、质量管理、民主管理、思想政治工作管理、安全生产和劳动保护管理；按管理形式分日常管理、专业管理和民主管理，目标管理，以及现代化管理方法等；按对象分有：组织管理，思想作风管理，业务管理和台帐基础管理等。

班组长的培训：一般是应知基础理论教育和技术业务的教育，同时还应进行跟踪业务考核。

班组的组织领导：一般是企事业单位应建立班组建设领导小组，实行党委重视抓，厂长负责抓，企管办牵头抓，工会会同抓，职能科室对口抓，车间直接抓。

班组的发展：应研究分析现状，制定发展战略。搞好班组建设实现四个落实，即：组织落实、思想落实、业务落实、制度落实。

班组建设要做到：“四个有”、有计划、有目标、有实施、有检查。

班组建设与班组管理是两个不同范畴的概念。班组建设是有关班组的一系列工作的统称，而班组管理是有关班组管理工作的总称，这两个概念不能互用和相互替代。

班组升级是指为提高班组工作水平，根据班组工作的不同要求，采用不同的等级形式，发动和组织班组不断提高班组等级的一项班组建设活动。它是企业升级的具体化和组成部分。班组升级形式分成：一级班组，二级班组，三级班

组，合格班组。

班组升级活动一般有二个方面的内容组成：评审内容、申报和审批。

评审内容主要有三项内容：基本条件、指标考核、管理工作。基本条件：(1) 班组必须达到某一级标准，(2) 产量、质量和物质消耗指标必须全部达到相应等级的标准，并能提供一年以上完整的班组统计资料、台账；(3) 班组全年无严重质量和设备、安全事故，按行业或企业规定，未发生责任死亡事故和严重违法乱纪，违反计划生育、违反职业道德规范行为等情况。(4) 班组长取得了培训合格证书（包括企业、局、市各级颁发的证书），指标考核：(1) 规定的等级标准必须全部达标，企业制定的等级标准均需经主管区局审批后执行。(2) 确定的达标值主要依据车间（分厂）、班组的有关统计报表，台账和厂有关职能部门的统计台账、记录。(3) 如有必要，同时进行实物质量的抽查。管理工作：(1) 班组管理必须达到升级要求，（班组管理具体要求可根据各行业的情况具体制定，经主管部门审批后执行），(2) 对班组管理必须结合指标考核复查、作出综合评价。

申报和审批：

班组升级申报一般须由班组自行对照自查，写出自查总结报告，作出自我评价，达到市级标准，必须按申请等级，分别向企业、局、市主管部门申请，由各主管区局组成考核评审，市组织抽查复审、审批。经分级考评和抽查复审合格，由市统一发证。