

企业班组长必读

中国职工教育研究会秘书处 编

山西科学技术出版社

企业班组长必读

中国职工教育研究会秘书处 编

*

山西科学教育出版社 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西人民印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 7.125 字数: 145千字

1990年9月第1版 1990年9月山西第1次印刷

印数: 1—20000册

*

ISBN 7-5377-0301-9

T·60

定价: 2.60元

前 言

为适应治理整顿、深化改革时期加强班组建设，提高班组长素质的需要，我们组织编写了《企业班组长必读》一书。本书紧密结合当前班组工作的实际，较全面地回答了企业班组长“干什么、怎么干”的问题。其主要内容包括：班组、班组长；班组政治思想和民主管管理；班组生产管理；班组劳动管理；班组经济责任制；班组培训与班组长培训考核以及班组长必备的一些基本知识。本书内容丰富，通俗易懂，是企业班组长、班组骨干和企业管理者必读的工具书，也可作为企业深入进行班组长培训的教材。

参加《企业班组长必读》编写工作的有王元生、王庆亚、徐承志、夏仁、王长青、施正宗、唐洁、朱万法、廖方军、沈文达、林淦水、朱洪、陆兴才等同志；董英教、李迪方等同志认真审读书稿并具体进行修改。在此谨向支持编写工作的劳动部培训司、国家计委老干部局、安徽省职工教育研究会和合肥钢厂教育处等单位及有关同志表示感谢。

中国职工教育研究会秘书处

一九九〇年四月

目 录

一、班组、班组长.....	(1)
班组.....	(1)
班组的设置.....	(1)
班组在企业中的地位和作用.....	(2)
班组的主要任务.....	(4)
班组长.....	(5)
班组长的主要职责.....	(6)
班组长的基本权力.....	(7)
班组长的基本条件.....	(8)
班组长工作方法.....	(10)
二、班组思想政治工作和民主管理.....	(13)
班组思想政治工作.....	(13)
班组思想政治工作的原则.....	(15)
班组思想政治工作方法.....	(17)
班组民主管理.....	(21)
班组民主管理的内容.....	(22)
班组七大员职责.....	(24)
班委会和班务会.....	(27)
班组民主生活会.....	(28)
班组演讲会.....	(29)
班组联谊会.....	(30)
班组成果发布会.....	(30)
三、班组生产管理.....	(32)

班组生产管理.....	(32)
班组生产类型.....	(32)
班组生产过程.....	(33)
班组生产过程管理.....	(34)
班组生产作业计划.....	(35)
班组生产作业计划的编制方法.....	(36)
班组生产作业计划进度表.....	(39)
班组生产日报表.....	(39)
班组均衡生产和均衡率.....	(42)
班组现场管理.....	(43)
班组主要生产指标.....	(44)
生产记录卡.....	(45)
产品抽样检查记录卡.....	(45)
停工记录单.....	(46)
班组文明生产.....	(53)
班组文明生产保证措施.....	(55)
班组工艺管理基本知识.....	(55)
班组工艺管理.....	(57)
工艺五字标准.....	(58)
班组质量管理.....	(58)
产品质量和工作质量.....	(59)
全面质量管理.....	(60)
PDC A循环.....	(61)
质量检验与“三自”、“三检”.....	(64)
质量管理小组.....	(65)
班组质量分析.....	(66)
班组质量考核主要指标.....	(66)
班组设备管理.....	(67)
设备日常点检.....	(68)

设备日常点检卡.....	(69)
设备润滑“五定”.....	(69)
设备“三级保养制”.....	(71)
设备管理“三好四会”.....	(72)
设备事故处理.....	(73)
班组设备管理考核主要指标.....	(74)
班组工具管理.....	(75)
刀夹量具、冲锻模具、磨具的管理.....	(76)
班组工具管理考核指标.....	(78)
班组物资管理基本知识.....	(79)
班组物资管理的任务.....	(81)
班组材料消耗指标.....	(83)
班组能源管理.....	(84)
班组安全生产.....	(85)
班组安全生产责任制.....	(86)
班组安全教育.....	(88)
班组安全生产检查.....	(89)
国家规定的安全色.....	(90)
安全检查表.....	(90)
事故树分析.....	(90)
工伤事故分类及处理.....	(92)
常用急救知识.....	(93)
班组劳动保护.....	(101)
管好用好劳动保护用品.....	(102)
女工特殊保护工作.....	(103)
职工病假待遇.....	(104)
四、班组劳动管理	(105)
班组劳动管理.....	(105)
班组劳动定员.....	(106)

班组劳动定额	(107)
班组劳动生产率	(107)
班组劳动记录和统计	(109)
班组考勤表	(110)
班组劳动纪律	(114)
工资、奖金、津贴	(114)
班组试行的四种分配形式	(115)
职工奖惩条例简介	(117)
班组劳动竞赛	(119)
班组劳动竞赛形式	(120)
班组劳动竞赛的组织	(122)
五、班组经济责任制	(124)
经济责任制基本知识	(124)
班组经济责任制	(125)
班组经济责任制的主要形式	(126)
班组经济责任制的制定	(130)
班组经济承包协议书	(130)
班组经济核算	(132)
班组经济核算单位	(133)
班组经济核算内容	(134)
班组经济核算形式	(135)
班组经济核算的原始记录和统计汇总	(136)
班组经济核算的组织落实	(137)
《班组创利核算台帐》和《班组核算表》	(138)
班组经济指标考核表	(139)
班组经济活动分析	(142)
六、班组培训工作	(144)
班组培训形式	(145)
班组职业道德教育	(147)

班组常用应用文写作知识····· (149)

企业班组长培训考核方法简介(含钢实验)····· (173)

附录

关于修订工人技术等级标准工作的意见····· (192)

工人考核条例····· (196)

关于实行技师聘任制的暂行规定····· (201)

劳动人事部贯彻《关于实行技师聘任制的暂行规定》的
几点意见····· (203)

实行技师聘任制的有关政策问题····· (205)

全国职工守则····· (214)

一、班组 班组长

班组

班组是企业根据内部的劳动分工、协作以及管理的需要，进行划分的一种基本生产单位，是在企业进行劳动分工基础上，把生产过程中相互直接协作的有关人员组织在一起从事生产劳动的最基层组织。

班组是生产力和生产规模发展的产物，班组的出现可以追溯到十八世纪中叶，随着工具、机器的发明和使用，英国各主要工业部门先后出现了从手工生产过渡到机器生产的趋势，从分散的小规模的个体生产变为集中的大规模的社会生产，社会分工越来越细，协作范围越来越广，几百人、上千人的集体劳动，客观上要求科学的分工，紧密的协作，严格的管理，班组就应运而生。班组一般只有几名或十几名成员，操纵几台或十几台机器设备，只担负着企业一小部分生产任务，工作场地也比较集中，所以，人们形象地把企业比作人体，把班组比作细胞；或者把企业比作大厦，把班组比作基石。

班组的设置

班组的基本活动是生产活动，通过管理提高生产水平，所以班组的设置，应从有利于生产，有利于管理，有利于提

高经济效益出发，结合工厂的实际情况，因厂制宜。班组人员的多少，主要由生产任务量、生产技术特点、班组内分工与协作的具体情况和需要来确定，大致有七种方式：

①按加工产品的品种划分班组。其优点是有益于迅速提高工人的专业操作技术水平和增加产品的数量。

②按工种或加工工序划分班组。其优点是有益于分清责任，便于进行检查和考核。

③按生产线划分班组。其优点是有益于协调生产，便于组织指挥。

④按机台划分班组。即把在同机台上集体作业的工人组成班组，这便于管理，有益于生产的组织调度。

⑤按班次划分班组。把从事相同或相近工作的工人分为几个班，轮流倒班，便于管理。

⑥按职能划分班组。即把工作岗位分散、工作对象不同，但工作性质和职能相似的工人（如质量检查员、电工）组成一个班组，这有益于管理和为生产服务。

⑦按优化组合原则组织班组。即由班组长根据承包项目采取自愿原则，自行“组阁”，双向选择，这有益于发挥班组每一个成员的劳动积极性和增强班组凝聚力。

班组在企业中的地位和作用

我国工业企业的生产行政指挥系统，一般分为三级。即：厂部、车间、班组。大型企业也有四级的，即：厂部、车间、工段、班组。班组是企业最基层的一级组织，不仅是工人进行生产和日常活动的主要场所，而且还担负着企业物质文明和精神文明建设的双重任务。“麻雀虽小，五脏俱

全”，班组在企业中具有重要的地位。

一是，班组是集生产力三要素于一身、融生产和管理为一体的基层组织。在班组中，劳动者直接管理和使用机器设备和工具，把原材料加工成产成品，生产力三要素结合得是否科学合理，直接关系到企业的生产发展和效益的提高。

二是，班组是企业生产经营的基本环节。企业的生产计划，从厂部分解下达到车间，又从车间分解到班组，再由班组分解到每个职工。班组是完成企业生产任务的实际承担者。

三是，班组是企业管理工作的基础。企业的各项管理工作，如规章制度、标准化、计量、定额、信息、教育等六项基础工作以及推行现代科学管理方法等工作，都要通过班组去贯彻落实。

四是，班组是企业开展经济核算的基本单位。企业经济核算工作必须依靠班组核算来进行。因为生产消耗在班组，增产节约的潜力在班组，没有班组的经济核算，企业的经济核算指标就无法落实。班组每个职工注意精打细算，提高质量，降低消耗，就能有效地保证企业所承担的经济责任的全面完成。

五是，班组是企业精神文明建设的前沿阵地，又是企业培养生产技术队伍的基地。班组职工在用自己的双手创造物质财富，以满足社会需求的同时，也使自己的工人阶级主人翁意识得到锤炼。班组职工朝夕相处，相互了解，为及时有效地开展思想政治工作提供了有利的条件。建国以来，我国通过班组这个阵地，为社会主义的物质文明建设培养了浩浩荡荡的成千上万的产业大军，他们中优秀代表，如陈捷三、刘

长福、马恒昌、裔式娟、赵梦桃等一代接一代地涌现出来，这充分说明班组是造就工人阶级优秀队伍的大熔炉。

班组的主要任务

企业班组在不断地提高职工政治、技术素质和完善岗位责任制的基础上，以提高经济效益为中心，优质、高产、均衡、低耗、安全地全面完成车间和企业下达的承包任务以及各项经济技术指标，为办好中国式的社会主义企业做出贡献。

围绕这个任务，班组要搞好思想、组织、制度、业务等方面建设，认真抓好以下几方面工作：

①组织好生产，认真执行生产作业计划，大力开展技术革新和合理化建议活动，应用科学管理方法，全面均衡地完成生产计划或承包任务。

②加强班组管理，以质量为重点，以岗位经济责任制为基础，建立健全各项管理制度，不断提高班组科学管理和民主管理的水平。

③做好思想政治工作，教育职工坚持四项基本原则，以雷锋为榜样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，使班组职工成为“四有”新人。

④组织班组成员积极参加政治、文化、技术、业务学习，大力开展岗位练兵和帮教活动，不断提高职工的政治、技术素质。

⑤搞好社会主义劳动竞赛，积极开展比、学、赶、帮、超活动。

⑥搞好安全技术教育，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，向伤亡事故、尘毒危害和三废污染作斗争，并努力做到安全文明生产。

⑦关心组员健康和生括，搞好互助互济，做好计划生育工作，开展各种有益的文体活动。

班组长

班组长是企业管理层次中最基层的岗位，他处于车间主任（工段长）和工人之间，是连接广大工人和干部之间的桥梁和纽带，是企业的“兵头将尾”，起着承上启下的作用。他们首先是生产者，但又不是普通的生产工人；他们有管理的任务，又不同于专职管理人员。这些特点说明了班组长这一职务的重要意义，也说明在企业之中培养出一支质量优秀，数量足够的班组长队伍，对企业的发展，有着十分深远的意义。

班组长是生产第一线的直接指挥者。班组作为企业物质生产的基本场所，在大批量流水作业的班组中，班组生产作业计划是按企业生产大纲，制定出标准作业指示图表，把生产的每一个零件品种，按设备的生产能力，把投产期、出产期和生产批量确定下来，由班组长安排工人进行生产。在单件小批量生产的班组中，有的由车间生产调度员或工段派工员把生产任务直接安排给生产工人进行生产。但无论哪种情况，班组长都要组织工人对班组的生括活动进行讨论，根据出勤情况合理组织班组的生括，解决班组日常生括中出现的质量、技术等问题，检查班组成员生产任务完成情况。班组实行生产任务全面承包后，班组长的指挥作用更加突出，严

密地组织生产，指挥全组人员全面完成生产任务，是班组长义不容辞的责任。

班组长是班组日常管理工作的组织者。企业各项专业管理工作最终都要在班组得到落实。如贯彻执行各项规章制度，实施完善经济责任制，认真执行工艺纪律和劳动纪律，填写好原始记录和统计台帐，开好各种班组会议等等，都需要班组长进行组织，依靠班组骨干，调动全组人员的积极性去落实。

班组长是班组成员的核心。一个班组少则几个人，多则十几个人，没有班组长这个核心，就形不成统一协调的整体。一个合格的班组长，对组员有着强烈的吸引力和号召力，这要求班组长除自身具备一套过硬本领外，对组员还要政治上爱护，技术上指导，生产上帮助，生活上关心，使组员对自己有信赖感，情感上愿意向班组长靠拢，行动上听从班组长指挥，这样才能真正以班组长为核心，形成一个团结战斗的集体。

班组长是精神文明建设的带头人。班组是精神文明建设的前沿阵地，在精神文明建设中，班组长要率先垂范，因为他的思想言行对组员有着最直接、最具体的示范作用。班组长必须树立强烈的责任感，处处以身作则，严于律己，带领组员学政治、学技术、学文化、学管理，做好组员思想工作，企业的精神文明建设才能落到实处。

班组长的主要职责

班组长的职责是指班组长在班组管理中所担负的任务和责任，是班组长进行工作的准则。主要有：

1. 接受车间主任（工段长）的领导，全面负责班组工作，对车间主任（工段长）负责，对本班组职工负责。

2. 组织指挥班组生产，保证按质、按量、按时完成车间（工段）下达的生产任务。

3. 组织制定班组个人岗位经济责任制，检查和考核班组成员任务完成情况。

4. 贯彻工艺操作规程，参与制定作业标准，指导班组成员生产操作。

5. 发挥班组核心成员的作用，组织工管员开展生产、质量、技术、安全、经济核算等管理工作。

6. 组织班组成员开展文化技术学习，搞好岗位练兵，学习和应用现代科学管理方法。

7. 关心班组成员的思想、学习、工作、生活，团结同志，做好思想工作。

8. 搞好民主管理，主持开好班务会、班委会等各种班组会议，总结经验，不断改进班组管理工作。

班组长的基本权力

为了保证班组长顺利地履行自己的职责，班组长应具有一定的权力。1986年12月15日中华全国总工会、国家经济委员会《关于加强工业企业班组建设的意见》，对班组长权限做了如下规定：

1. 有权组织指挥和管理本班组的生产经营活动；
2. 有权根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织；

3. 有权根据本厂的规章制度制定班组工作的实施细则

则；

4. 有权拒绝违章指挥和制止违章作业；
5. 有权向上级提出对本组职工的奖惩建议；
6. 有权按照企业内部经济责任制的规定，对本班组的奖金进行分配；
7. 有权推荐本班组优秀职工学习深造、提拔和晋级；
8. 有权维护班组职工的合法权益。

班组长的基本条件

随着现代科学技术和生产力的迅速发展，新技术、新工艺、新设备、新材料、新的管理方法不断涌现，对于班组长的素质要求也越来越高。班组长的基本条件虽因行业、企业以及地区的差别有所不同，但以下几点是最基本的要求：

1. 思想好。坚持四项基本原则，拥护党的路线、方针、政策，具有为“四化”献身的精神。

2. 热爱本职工作。对搞好班组工作有强烈的事业心和责任感。

3. 技术精，懂业务。有较高的实际操作水平和独立处理解决班组生产中较大技术问题的能力。

4. 作风正。坚持原则，敢于负责，办事公道，民主意识强，不谋个人私利。

5. 干劲足。工作踏实肯干，积极热情，不怕苦累，有良好的职业道德。

6. 团结同志，有沟通和协调班组内外关系的能力。对上级，主动汇报，争取领导；对业务部门，主动接受指导和监督，争取帮助和支持；对工人，以诚相见，平等相待；对

兄弟班组，互相支持，互相配合。

7. 会管理，有一定的组织指挥能力。既要严字当头，敢于管理，又要实事求是，善于管理，还要学会运用现代管理的基本方法，充分发挥班组的一切有利条件，来完成班组的各项生产任务，实现预定目标，取得最佳经济效益。

8. 具有一定的工作实践经验和相当的文化程度。

在西方经济发达的国家，企业主和企业家们更为重视班组长的素质。1987年，美、英、法、日、西德的一些合资企业经理在东京召开的国际企业管理会议上提出，现代企业的班组长应当具备以下14项条件：

1. 有朝气，有一定经验积累，年龄在35岁以下。
2. 文化程度在高中或中专毕业以上。
3. 懂会计和统计知识，以便于进行班组核算。
4. 能熟练操作所在班组范围内的电器和机械设备，能独立进行日常维修。
5. 在实践中，能发挥核心作用。
6. 能关心周围的员工。
7. 办事公道。
8. 敢抓敢管，又能起模范带头作用。
9. 有较强的意志及不断开拓的精神。
10. 必须具备经济、质量、时间和文明、群体观念。
11. 能想方设法保证准确无误地完成领导布置的各项任务。
12. 能总结班组成功的经验。
13. 能积极地向上级提出建议和各项设想。
14. 带头钻研业务，积极参加各种学习和经验交流。