

# 企业班组长培训教材

机械工业企业班组研究会编

06.6

吉林人民出版社

Gongye qiye banzu guanli

# 工业企业班组管理

朱万法 等编

吉林人民出版社

企业家之友丛书  
企业班组管理  
机械工业企业班组研究会编

吉林人民出版社出版、发行  
长春市印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.025印张 143,390字

1986年1月第1版 1986年1月第1次印刷

印数：1—12,000册

统一书号：4031·232 定价：1.35元

## 《企业家之友》丛书编委会

顾问：潘承烈 张雪峰

主 编：夏伯忠

副主编：李治国 朱万法 王 珏

编 委：（以姓氏笔划为序）

王玉书 朱万法 朱 稜

刘克东 李治国 沈明德

余惕君 张雪峰 姜明智

赵连连 夏伯忠 童振华

潘承烈 潘国臻

## 前 言

十二届三中全会的《决定》，把增强企业活力作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。在我国企业家面前，展现了新的形势，提出了新的任务和要求，企业家要增长才干，扩大知识面，提高经营管理的能力，从而，把扩大的企业自主权用好、用活。值此之际，吉林人民出版社《企业家之友》丛书问世了，这是值得庆贺的一件喜事。

管理作为一种职能，自从人类开始集体生活、集体劳动以来就已存在。但管理作为一门科学，则是随着社会化大生产的发展开始形成和发展起来的。我国企业目前面临开放、搞活的新形势，使我们的企业家遇到了许多过去所未碰到过的新问题。在很多情况下，已不是靠老经验所能解决的了。因此，学习现代的管理理论与方法就成为现实的迫切需要。事实上，人们缺乏理论构成的知识，在进行管理时就只能凭直觉和经验办事，而有了系统的管理知识，就有可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。在我们处理各种管理问题时，有时较顺利，有时走弯路，有时效率高，有时效率低，实际上都是自觉不自觉地按照或者违反了管理的某些原理和方法行事的结果。因此，企业家们能够自觉地多学一点现代化管理的知识和理论，不但有助于更有效地处理各种管理事务，而且也有益于扩大眼界，开阔思路，为搞活企业创造条件。

但是，管理问题又是极为错综复杂的，不可能在任何书

籍或理论中找到现成答案，重要的是要自己通过对所掌握的管理基本原理，结合现实情况与问题，去进行探索，去寻求切实可行的解决办法。从这个意义上说，管理的最大教科书则又是现实生活中的生产活动和经营活动，因为任何企业管理理论，归根到底都首先来源于企业的实践。现在西方有一种说法：自七十年代以来，最新的管理理论和管理方法，现在已不是在学者的书斋之中，而是要到成功的企业的实践里去找。

这就提示我们，为了提高管理水平，提高企业素质，把企业搞活，我们一方面要学习现代化管理理论与方法，不能再满足于自己以往的一些狭隘经验，但更重要的是要融会贯通地把这些理论、原理、方法，结合各企业的实践去思考、运用和发展，这样才能把一些基本原理用来指导和处理实际问题。

为了建设具有中国特色的社会主义，在管理上也必需逐步走出一条具有中国特色的现代化管理的道路。中国式的管理的现代化，从总体来说，首先是体现中国社会主义的一些基本特征，同时又应包括科学化和民族化两大内容。这就需要学习、借鉴、吸收、消化当今世界各国在现代化管理方面的成功经验，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，即学习人家，最终目的是为了自成一家；而为了自成一家，又需要学透百家，才能做到融会贯通、融合提炼，也就是要真正做到“洋为中用”。而要有中国特色，还必需考虑我们中华民族的现在和过去，从现在的“流”，追溯到古代思想的“源”，从古人丰富的思想感情中吸取营养，为今天的经营管理服务，也就是要真正做到“古为今用”。例如从《孙子兵法》中学习经营战略、用人

之道等思想，现在在一些工业化国家已成为企业界的热门课题。我们炎黄子孙更应责无旁贷地去深入研究发、掘我们自己祖先的这些思想瑰宝。

要是我们能立足于我们自己的国情、厂情，从企业的实际出发考虑问题，又能在“洋为中用”、“古为今用”上下功夫，从中外古今的理论、原理、思路、实践、经验中去吸取营养，我们就能够在搞活企业上有更多文章可做，就可以为四化建设、为翻两番的战略目标，作出更多一点贡献。

我们衷心希望《企业家之友》丛书的出版，能为企业家在用现代化管理知识武装头脑方面，起到一点良师益友的作用。我们更希望，企业家们在通过进一步实践之后，能用自己的体会和收获去丰富和充实这方面内容。在探索具有我国特色的管理模式上能不断有所创造，有所前进。

**潘承烈**

**1985年3月15日**

# 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一章 绪论                 | (1)  |
| 第二章 班组的地位与作用           | (5)  |
| 第一节 班组的概念              | (5)  |
| 第二节 班组的地位与作用           | (6)  |
| 第三节 班组管理的内容            | (8)  |
| 第四节 搞好班组建设             | (9)  |
| 第三章 生产管理               | (11) |
| 第一节 生产过程的组织            | (11) |
| 第二节 班组生产作业计划           | (20) |
| 第三节 班组生产的日常组织工作        | (25) |
| 第四章 工艺管理               | (30) |
| 第一节 工艺管理工作及其体制         | (30) |
| 第二节 工艺纪律               | (35) |
| 第三节 班组如何贯彻工艺管理制度       | (36) |
| 第五章 质量管理               | (40) |
| 第一节 产品质量与质量管理          | (40) |
| 第二节 质量管理的基本方法          | (48) |
| 第三节 生产班组的质量管理          | (68) |
| 第六章 设备管理               | (73) |
| 第一节 设备管理概述             | (73) |
| 第二节 设备的使用、维修保养和设备的计划修理 | (76) |



|             |                        |       |
|-------------|------------------------|-------|
| 第三节         | 班组设备管理职责考核.....        | (82)  |
| 第四节         | 我国设备管理的发展历史及今后趋向.....  | (84)  |
| <b>第七章</b>  | <b>工具管理</b> .....      | (89)  |
| 第一节         | 工具管理概述.....            | (89)  |
| 第二节         | 工具管理的基本内容.....         | (92)  |
| 第三节         | 工具管理职责和考核.....         | (101) |
| <b>第八章</b>  | <b>劳动管理</b> .....      | (105) |
| 第一节         | 按额定员组织生产.....          | (105) |
| 第二节         | 提高劳动生产率.....           | (107) |
| 第三节         | 贯彻执行劳动定额.....          | (112) |
| 第四节         | 加强劳动纪律, 正确实行奖惩制度.....  | (126) |
| <b>第九章</b>  | <b>劳动保护和安全生产</b> ..... | (131) |
| 第一节         | 劳动保护概述.....            | (131) |
| 第二节         | 班组劳动保护工作的基本要求.....     | (135) |
| 第三节         | 班组如何搞好安全生产.....        | (138) |
| <b>第十章</b>  | <b>文明生产</b> .....      | (143) |
| 第一节         | 文明生产的概念和意义.....        | (143) |
| 第二节         | 文明生产的内容和要求.....        | (144) |
| 第三节         | 班组的文明生产.....           | (145) |
| <b>第十一章</b> | <b>经济核算</b> .....      | (148) |
| 第一节         | 经济核算的地位和作用.....        | (149) |
| 第二节         | 经济核算的形式和内容.....        | (152) |
| 第三节         | 班组经济核算的基本要求.....       | (155) |
| <b>第十二章</b> | <b>经济责任制</b> .....     | (158) |
| 第一节         | 经济责任制的基本概念.....        | (158) |
| 第二节         | 实行经济责任制的方法和原则.....     | (160) |
| 第三节         | 经济责任制的形式与考核.....       | (161) |

|      |                                |         |
|------|--------------------------------|---------|
| 第四节  | 班组经济责任制.....                   | ( 163 ) |
| 第十三章 | 劳动竞赛.....                      | ( 168 ) |
| 第一节  | 竞赛的目的和意义.....                  | ( 168 ) |
| 第二节  | 竞赛的形式和方法.....                  | ( 170 ) |
| 第三节  | 班组如何搞好社会主义劳动竞赛.....            | ( 176 ) |
| 第十四章 | 民主管理.....                      | ( 178 ) |
| 第一节  | 民主管理的意义和作用.....                | ( 178 ) |
| 第二节  | 班组民主管理的组织形式、基本内容和活<br>动方法..... | ( 180 ) |
| 第十五章 | 职工文化技术学习.....                  | ( 184 ) |
| 第一节  | 加强职工培训的重要意义.....               | ( 184 ) |
| 第二节  | 班组文化技术教育的内容和形式.....            | ( 188 ) |
| 第三节  | 班组教育的考核.....                   | ( 190 ) |
| 第十六章 | 思想政治工作.....                    | ( 191 ) |
| 第一节  | 思想政治工作的重要性.....                | ( 191 ) |
| 第二节  | 班组思想政治工作的基本内容.....             | ( 195 ) |
| 第三节  | 班组思想政治工作的基本原则和方法.....          | ( 198 ) |
| 附录:  | 班组长、工管员培训计划.....               | ( 202 ) |
| 后记   | .....                          | ( 205 ) |

# 第一章 绪 论

班组是企业的基层组织，是企业的细胞。搞好班组管理，对提高企业素质，提高经济效益，提高产品质量，发展品种，建设具有中国特色的社会主义企业有着重要意义。

## 一、班组的由来与特点

班组是生产社会化和协作分工的产物。手工工场生产时期，产品结构比较简单，品种也较单一，主要靠简单工具的手工劳动，由几个人多则几十人就可以完成产品的全部加工过程。随着生产社会化的发展，特别是工业革命浪潮的冲击，生产社会化的工艺专业化、产品专业化的分工协作有了进一步的发展。机器和电的应用，取代了部分手工劳动，工业生产向着大规模、细分工和劳动组织严密的方向发展，出现了现代工业企业劳动的基本组织形式——班组。

我国现代工业企业班组的特点是：1. 班组结构小，职工十几人，多则几十人；2. 班组管理细，任务分配细，考核细，管理细，各项工作都要落实到人，考核到人；3. 班组工作内容全，除少数工作外，几乎是企业各项工作的落实点；4. 班组管理工作实，组长和工管员都不脱产，要解决的问题，都是具体而实在的。

## 二、我国班组管理的发展

我国工业企业开展创建先进班组的活动已有30余年历

史，它对我国工业各时期的建设和发展都起过重要作用。1978年以来，机械工业企业大力开展创建产品“信得过”班组和学赶马恒昌小组的活动，把机械工业的班组管理，推到了一个新的水平，也带动了其他行业的班组管理工作。班组管理工作，从实践同理论的结合上大大提高了一步。班组管理由传统的经验管理，向着系统、全面、理论的科学管理发展。班组管理发展的主要特点有：一，发展面广，形式多样，提高和普及相结合；二，以共产主义思想为核心的精神文明建设成为班组管理的重要内容之一；三，突出了班组的科学管理工作；四，班组的民主管理有了新的发展；五，有了一整套比较科学的班组管理细则、方法。

### 三、国外班组管理的发展

世界工业发达国家的企业，在完成由手工方式向机械化的过渡之后，随生产的迅速发展，以及自动化程度的不断提高，大量流水生产方式的普遍推广，造成生产节奏强化，劳动异常紧张，工序单一，工作单调乏味；工人易于疲劳，对工作不满意，事故、旷工严重。在这种情况下，生产劳动组织的重点不得不按照“行为科学”和“人类工效学”的要求，放在提高工人对工作的满意性和积极性，改善劳动条件和环境方面。于是，出现了瑞典沃而沃公司的“工人自治小组”（或称生产小组），日本一些企业的“小组自治管理”等班组管理形式。这种小组是按产品对象组织的，打破了工位界限。由于小组干的是同一产品，可以相互了解，相互支持和帮助。强调小组集体行动和集体效果。小组可以自己调配工种和任务，已完成自己任务的工人可以帮助别人，以便共同完成小组任务。小组成员少则几人，多则几十人，瑞典

沃而沃公司的“工人自治小组”的管理办法有十条：1. 小组固定在一定地点工作；2. 小组的生产目标、任务规定的具体；3. 每个组员都能掌握几种相关的专长；4. 劳动付酬严格统一，付酬多少根据个人工作能力大小，不按个人生产产量的多少；5. 小组自行挑选组员；6. 完成任务的日期，经协商小组乐于接受；7. 有一定原材料储备权；8. 小组成员有责任修正其它成员的废次品；9. 小组成员在必要时，都可行使协调本组成员工作的职能；10. 安静而有秩序、有节奏的工作，不允许紧急突击。

#### 四、班组管理要抓住三个主要问题。

党的十二大提出的建设高度社会主义物质文明和精神文明，发展高度的社会主义民主的宏伟任务，是社会主义企业发展的根本方向。它要求作为企业基础的班组要不断提高人的素质，提高管理和技术素质，搞好民主管理。这是班组管理的三个主要问题。

一个班组，就是一个思想政治工作的场地，一座培养人、锻炼人的熔炉。班组思想政治工作是企业思想政治工作的一部分。班组要在车间统一部署下，结合班组生产、技术活动的实际，采取多种形式，不断提高职工的主人翁责任感。发动全体组员人人做思想工作，学先进、转后进，使每个职工有理想、有道德、有文化、有纪律，在平凡的岗位上，为四化做出应有贡献。

工业企业的发展要靠科学技术的进步，而科学技术的进步，必然要有先进的管理与其相适应。许多先进的现代管理方法要在班组落实，班组要有扎实的管理基础工作。要不断地提高职工的文化、技术与管理的水平，为提高企业的经济

效益而做出应有贡献。

民主管理是班组管理的基本思想。人人参加班组管理，在班组中实行政治民主、生产管理民主、生活民主。民主选举班组长，建立民主生活会制度。通过企业、车间、班组的各种形式的民主管理，体现和维护职工的主人翁地位，激发他们的积极性，热爱企业和班组，关心产品质量，关心企业的发展。

## 第二章 班组的地位与作用

### 第一节 班组的概念

班组，是根据企业内部的劳动分工与协作的需要而划分的一种基本生产（工作）单位。也是在企业进行劳动分工的基础上，把生产（工作）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（或工作）的最基层组织。是企业的细胞。我国工业企业的班组，一般分为生产班组和非生产班组两种类型。

生产班组，是工作班、生产小组的统称。它拥有相应的劳动手段和劳动对象，承担一定的生产任务，通常是按生产工艺专业化和产品专业化分别建立的。按照生产工艺专业化设置班组，要集中同类型的工艺设备，其生产任务是对产品进行相同工艺的加工。如金工车间的车工、钻工、铣工等班组，或铸造车间的造型、浇铸班组等。这类班组一般不能独立完成产品或零部件的全部加工工序。但由于班组成员由同一工种组成，便于班组长进行技术指导，工人容易掌握和提高操作技术，从而能够较好地适应多品种生产。班组成员的工作成果，可以按各自完成的定额单独评定。这样，易于开展劳动竞赛和相互学习。按照生产对象专业化设置班组，要按生产某种产品或零部件的需要，集中多种生产设备，其生产任务是对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。这类班组

成员由不同工种的工人组成的，便于协作配合，有利于培养工人成为生产的多面手。班组成员个人的工作成果与班组的共同成果密切相关，从而使工人关心班组的生 产，关心企业的经营，培养了集体观念。

非生产班组，是指为生产服务而建立的班组，它不直接承担生产任务。有的也称为辅助班组。

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。班组人数的多少，主要由生产（工作）任务量、生产技术特点、班组内分工协作的具体情况和管理是否方便来确定。企业的现代化管理十分重视班组这一环节。班组管理的好坏可以反映出企业管理水平的高低。不断提高班组成员的政治、文化、技术素质，提高职工队伍的素质，才能增强企业的活力。三十多年的实践证明，加强班组建设，对于造就一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，搞好企业民主管理，提高企业管理水平，保证完成企业的各项任务，建设有中国特色的社会主义企业，具有十分重要的意义。

## 第二节 班组的地位与作用

班组是工业企业从事生产活动的基本单位，也是工人进行生产和日常管理活动的主要场所。工业企业的设备、工具和原材料等，最终要由班组掌握使用，企业的生产、技术、经营管理和各项规章制度的贯彻落实，也要通过班组的活动来实现。

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（分



厂)工段、班组;有的小型企业只设两级,即由厂部直接领导班组。但是无论怎样分级,班组在企业里都具有重要的地位。

1. 班组是企业生产活动的基本环节。现代工业企业生产是社会化大生产,成百、成千、或上万的人组织在一个工厂里,分工协作,紧密配合,共同劳动。厂部的生产任务下达给车间,车间再分解下达给班组。这样,班组对车间,车间对厂部,分层承担所应完成的生产任务。班组负责起自身的系统活动,又配合着整个企业的有机活动,犹如一根链条,一环紧扣一环,哪个环节出了毛病,都会影响生产的正常进行。因此,各个班组都是直接影响企业是否优质、高产、安全、低耗、高效益的重要环节。

2. 班组是企业管理工作的基础和落脚点。要使党和国家的各项方针、政策成为每个职工的自觉行动,就必须在班组内进行认真贯彻。企业的各项计划指标要在班组里得到落实,各项技术标准、工艺规程和规章制度要在广大职工的日常生产活动中贯彻执行。作为企业经营管理工作重要依据的原始凭证,大部分也是从班组的日常生产过程中产生的。班组工作是企业管理的重要基础工作。搞好班组工作对实现企业管理的现代化有着重要意义。

3. 班组是企业全面开展经济核算的基层单位。班组在生产过程中,必然发生原材料、辅助材料、动力、机器、工具的磨损或消耗。如果班组不进行经济核算,就难以反映班组的节约和浪费,还会使车间和企业的经济核算缺乏可靠的基础。搞好班组的经济核算,能使车间和厂部具体了解各项指标的执行情况,及时发现问题,解决问题,促使每个职工精打细算,提高质量,降低消耗,更有效地保证企业所承担