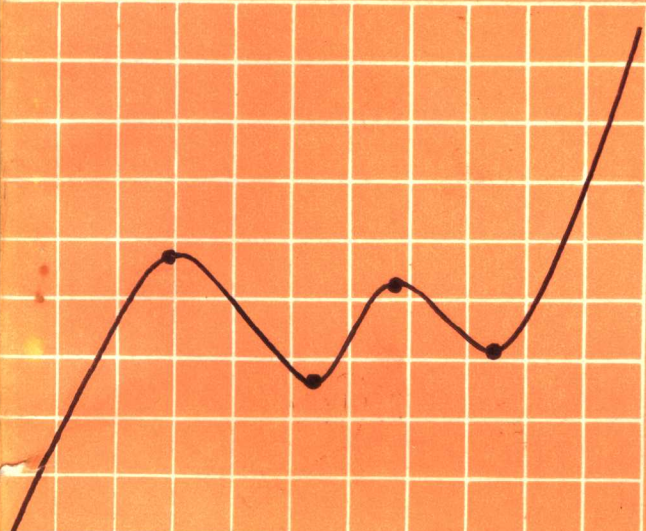




江苏省总工会
江苏省企业管理协会
中国通信工业企业管理协会

编写

班组管理

培训教材

江苏人民出版社

班 组 管 理

培 训 教 材

江 苏 省 总 工 会

江 苏 省 企 业 管 理 协 会 编 写

中 国 通 信 工 业 企 业 管 理 协 会

江 苏 人 民 教 育 出 版 社

班 组 管 理

培 训 教 材

江 苏 省 总 工 会
江 苏 省 企 业 管 理 协 会 编 写
中 国 通 信 工 业 企 业 管 理 协 会

江 苏 人 民 出 版 社 出 版

江 苏 省 经 济 书 店 发 行 江 苏 新 华 印 刷 厂 印 刷

开 本 787×1092 毫 米 1/32 印 张 6.875 字 数 150,000
1984 年 4 月 第 1 版 1984 年 4 月 第 1 次 印 刷
印 数 140,000 册

书 号：4100·038 定 价：0.67 元

前 言

中共中央在《国营企业职工思想政治工作纲要(试行)》中指出：“目前企业班组工作普遍薄弱，亟需加强指导”。实践证明，系统地培训班组长，提高班组长素质，是搞好班组建设，创“六好企业”的重要措施。我们编印这本教材，就是为此目的。

本书共分十二章，其中班组与班组管理、劳动管理、民主管理、社会主义竞赛、思想政治工作和怎样当好班组长等章的内容，包含了各行业班组建设的共同要求；其他如生产、技术、质量、经济管理等章的内容，则侧重于工业、交通、基本建设企业的生产班组，但其他班组亦可参考。

本书主要供作班组长的培训教材之用。内容不局限于目前班组管理的水平，而是在现有基础上略有提高，使班组长开阔视野，增加管理知识，加强责任感、光荣感，提高政治、业务能力，使班组管理达到更高的水平，以适应“四化”建设的需要。

使用本教材时，应从实际出发，结合本行业的特点，对教材内容进行必要的增减。

本书还可供作企业、车间的党、政、工会干部和科室管理人员指导班组建设工作的参考书，也可供具有初中以上文化水平的班组长和职工自学之用。

本书编写工作是从邮电部南京通信设备厂卢德光一九八二年十月提供送审稿《工厂班组管理学——班组长培训教材》之后开始的。经过三次讨论、研究，提出了调整结构、增设章节、全面改写的大纲。然后组织有关同志分章改写。在总纂时又两次调整纲目，增加章节。

参加本书编写的人：卢德光、许炯、苏孟璞、李国伟、李树林、宋政文、陆向群、杨再华、陈风鸣、胡士保、辜雄章、蒋志超。

总纂人：沈谊、辜雄章。

定稿人：马吉图、袁日行、沈谊、沈斌、徐自学。

本书在编写过程中，曾请张涛、吴正恒等同志参加了全书和部分章节的审稿工作。江苏省各市工会、企协、经委以及有关厅局和部分厂矿企业九十多个单位的领导同志、工程技术人员、科室、车间干部、班组长共二百多人，提供了宝贵的意见；同时，得到中国邮电工业总公司、常州市总工会、邮电部南京通信设备厂、华东工程学院管理工程系和南京钢铁厂等单位的大力支持。在编写时，参阅了各地许多班组工作资料和专业书刊，在此一并表示感谢。

本教材先曾作为试用本在内部发行。在交由江苏人民出版社出版之前，某些地方又作了一些必要的修改。

书后，附录了常州市抓企业班组建设工作的三个材料。该市初步形成了条块结合抓好班组建设的“保证体系”。他们的经验值得重视，可供各地班组建设的参考。

由于我们水平有限，书中难免有疏漏、不当之处，欢迎读者批评指正。

江 苏 省 总 工 会

江苏省企业管理协会

中国通信工业企业协会

一九八四年三月于南京

目 录

第一章 班组与班组管理	1
第一节 班组的概念和组成.....	1
第二节 班组的地位和作用.....	2
第三节 班组管理的特点.....	3
第四节 班组管理的主要任务.....	5
第二章 班组管理的基础工作	7
第一节 建立和健全各项规章制度.....	8
第二节 做好计量工作.....	9
第三节 建立和健全信息的记录、反馈和统计分析 工作.....	11
第四节 做好定额工作.....	14
第五节 搞好基础教育工作.....	18
第三章 班组生产管理	19
第一节 编制和执行生产作业计划.....	19
第二节 做好班组生产的准备工作.....	22
第三节 组织均衡生产.....	25
第四节 搞好班组在制品和工作场地的管理.....	28
第四章 班组技术管理	31
第一节 按照技术标准组织生产.....	31
第二节 在生产中认真执行工艺.....	35
第三节 管好、用好生产设备和工具.....	37
第四节 班组的技术学习.....	42
第五节 开展群众性的技术革新和技术协作活动.....	44

第五章 班组质量管理	46
第一节 班组质量管理的重要性.....	46
第二节 班组质量管理的主要内容.....	52
第三节 产品质量计划和质量分析.....	53
第四节 班组质量管理的基本制度.....	63
第五节 开展群众性的班组质量管理活动.....	66
第六章 班组经济责任制	69
第一节 班组经济责任制的概念.....	69
第二节 班组经济责任制的形式.....	75
第三节 班组经济核算.....	78
第四节 班组经济活动分析.....	89
第七章 班组劳动管理	92
第一节 班组劳动管理的性质和特点.....	92
第二节 班组劳动管理的意义.....	94
第三节 班组劳动分工与协作.....	97
第四节 班组工人工作法(操作法)与工作地点的 组织	101
第五节 劳动定额管理	102
第六节 工时利用和出勤考核计算	104
第七节 班组劳动纪律	107
第八章 班组劳动保护与环境保护	109
第一节 劳动保护的概念和意义	109
第二节 劳动保护的基本内容	112
第三节 环境保护	118
第四节 班组怎样搞好劳动保护与环境保护	122
第九章 班组民主管理	129
第一节 班组民主管理的重要意义	129

第二节	班组民主管理的主要内容和形式	132
第三节	班组民主管理员的职责	136
第四节	怎样搞好班组民主管理	139
第十章	班组社会主义竞赛	142
第一节	社会主义竞赛的基本概念	142
第二节	社会主义竞赛的意义	146
第三节	班组怎样组织竞赛	150
第四节	开展竞赛要同经济责任制结合起来	154
第十一章	班组思想政治工作	158
第一节	班组思想政治工作的重要性	159
第二节	班组思想政治工作的内容	165
第三节	班组思想政治工作的原则和方法	171
第十二章	怎样当好班组长	178
第一节	班组长的地位和作用	178
第二节	生产组长	180
第三节	工会小组长	183
第四节	班组长的工作方法	186
附 录		191
	常州市抓班组建设的做法	191
	常州市企业班组工作暂行条例	193
	戚墅堰机车车辆工厂班组工作暂行办法	202

第一章 班组与班组管理

班组是企业的“细胞”，处于生产(工作)的第一线，是企业各项工作的基础和落脚点。班组管理工作做得怎样，直接影响到企业管理的水平，对企业整个工作有着十分重要的作用。所以，搞好班组管理是办好社会主义企业的基本条件。

第一节 班组的概念和组成

班组实际上就是生产小组，在多班制生产条件下，生产小组一般是按班来划分的，因此称为班组。班组是工业企业中最基层的生产单位和管理单位，是工段或车间的组成部分。班组是根据车间(或工段)产品(零件、部件)的技术标准和工艺要求，由若干相同或不同工种的工人组成的。在车间或工段里划分若干班组，便于对工人的生产活动进行具体组织和领导，有利于工人参加管理。班组拥有一定数量的设备、工具、原料、材料等生产资料。企业的各项任务，都经由厂部、车间(工段)最后分配给班组来完成。

班组是工会组织活动的前沿阵地，工会的大量工作也是从班组抓起，在班组落实的。基层工会以班组为单位设工会小组，方可开展工会工作。所以，搞好班组工作也是工会组织的一项经常任务。

班组的组长和工会小组长一般由群众民主选举产生，还有不脱产的政治宣传、技术质量、经济核算、材料工具、安全卫生和生活福利等工人管理员(称为工管员或群管员、民管员)，统称“两长六大员”(或“两长八大员”)。班组在两长的领导

下形成一个核心，组织班组全体工人各就各位，团结协作，紧张而有序地开展各项工作。

第二节 班组的地位和作用

（一）班组是企业生产活动的基本单位

班组处于生产（工作）的第一线，企业的产品都是经过班组工人的直接劳动创造出来的。生产效率的提高，机器设备潜力的挖掘和物资消耗的降低，必须依靠每一个劳动者的努力，而这一切都必须从班组抓起。如果每个职工都能在班组动脑筋，找窍门，献计献策，为完成班组的任务而努力，企业全面均衡地完成和超额完成任务，就有了可靠的基础。一个班组如果不能按作业计划完成生产任务，不但会直接影响其他班组生产任务的完成，还可能影响整个企业生产过程的连续性和衔接性，如同链条的任何一个环节出了故障都会影响整个链条的传动一样。

（二）班组管理是企业管理的基础

班组是企业一切工作的落脚点，企业各方面的管理工作都要在班组落实。企业的各项技术标准、工艺规程和规章制度都要在班组贯彻，作为企业管理基础工作的大量原始记录、统计台帐等要在班组及时、准确、全面地记载，企业里各项管理的具体要求都要在班组实施。同时，班组在第一线从事生产实践，最了解生产关键和生产潜力所在，企业管理上存在的问题与薄弱环节也最容易在班组反映出来。班组各项管理工作做得怎样，直接反映出企业经营管理的水平。所以，加强班组建设，搞好班组管理，是企业管理的重要基础工作。

（三）班组是提高工人技术水平的实践场所

班组要组织职工学文化、学技术，引导和组织全班同志勤学苦练基本功，提高技术素质，熟练掌握本岗位的应知应会。要

充分发挥老工人的“传、帮、带”作用，让班组更多职工在生产实践、科技活动和劳动竞赛中成为生产能手。他们在生产中，将会有所发现，有所发明，有所创造，不但提高了企业的生产水平，也提高了工人的素质。

(四)班组担负着社会主义精神文明建设的重任

班组不但出物质财富，而且也创造精神财富，不但出产品，还出人才。在生产建设各条战线上涌现出来的大批先进、模范人物，是广大职工学习的榜样，是推动生产力前进的先驱，他们都是从班组里锤炼成长起来的。班组工人在改造客观世界的生产实践过程中，受到党的思想政治教育，不断提高觉悟，增强主人翁责任感，树立共产主义劳动态度，就可以逐步形成一个正确的世界观、人生观。把班组建设成觉悟高、作风好、团结互助、生动活泼、又红又专的先进集体，这对整个企业的发展，对精神文明的建设，有着重要意义。

第三节 班组管理的特点

班组管理的重要性，是由班组在企业里的地位和作用决定的。企业管理的许多工作要从班组抓起，企业各职能部门的专业管理措施要在班组落实，班组管理搞不好，企业管理的一切工作、措施，都成为空谈。班组管理的特点有：

(一)班组管理是群众的管理

班组每个人都有自己的生产任务，都是生产者，班组管理的职责又都是由班组工人自己承担的。因此，班组管理是生产者自己的管理，是群众管理。通过生产者自己的管理，不断激发工人的主人翁责任感，发挥他们的积极性。

(二)班组管理是工人在管理上行使民主权利

广大职工群众既是物质产品的直接生产者，又是社会主义

企业的管理者。工人们在班组内享有管理上的各种民主权利。

在政治民主方面,生产组长、工会组长一般是从群众中直接选举产生的。同时班组根据工作需要,民主选举产生各个不脱产的工人管理员,他们在生产组长、工会组长领导下分工负责班组各项管理工作。对于生产组长、工会组长和各管理员,每个工人都有选举权和被选举权。对班组管理工作,每个工人都有开展批评和建议的权利。

在经济民主方面,班组工人共同参加班组经济核算,贯彻落实经济责任制,人人精打细算,减少消耗,降低成本,提高工效,行使当家理财的权利。

在技术民主方面,通过开展群众性合理化建议活动、技术革新和协作攻关活动、“QC小组”活动等形式,使得职工人人都能关心技术进步,发挥自己的智慧和才能。

在生活民主方面,有关福利、困难补助等都应在班组里讨论。同时,班组工人应发扬互助互爱精神,开展经济上的互助互济活动。

发扬民主,让工人直接参加管理,有利于调动广大职工的社会主义积极性,有利于进一步改善企业领导与群众的关系、改善专职管理人员与工人之间的关系,使职工都能主动关心工厂的生产与经营管理,有效地实行对工厂管理的监督。工人参加管理,使企业搞好管理有了广泛的群众基础。

(三)班组管理要逐步实现科学化

在班组内要积极推行各种科学管理制度与经济责任制。班组管理要不断学习和采用先进的管理方法。例如,在全面质量管理中,运用“PDCA循环”和数理统计方法;积极贯彻执行国际标准,国家标准,企业标准,做好标准化工作,不断提高管理水平。

班组科学管理的内容，因工种不同可以有所侧重，但要与企业的生产、质量、技术、设备、经济核算、安全等各项专业管理衔接，使企业的科学管理上下联成线，左右联成网，全厂组成一个完整的科学管理系统。

第四节 班组管理的主要任务

（一）班组管理的中心任务是搞好生产

班组长要根据车间下达的计划指标，合理组织好人力、物力，具体安排好生产作业进度计划，团结全班同志，群策群力，密切配合，保质、保量、安全、按时完成任务。班组管理的具体工作，是要经常检查各个岗位的计划执行情况，发现薄弱环节，采取措施，及时平衡、调整。

（二）推行经济责任制，提高经济效益

班组要认真建立和贯彻岗位经济责任制，把各项技术经济指标进行分解落实到个人，并定期开展经济分析活动，及时发现问题，解决问题，促使人人关心质量，关心生产进度，关心经济效益。

（三）为各项专业管理提供准确的原始资料

班组是最基层的经济核算单位，车间和企业经济核算的大量原始资料来源于班组，而这些资料（包括各种原始记录、统计台帐等）的及时性、准确性，直接关系到车间和企业核算的及时性、准确性。因此班组要做到记录及时、准确、笔笔有据，使各种管理和经济责任制建立在可靠的数据基础上。

（四）搞好劳动保护与环境保护

班组在管理工作中，要从思想上、技术上、组织上和制度上，采取各种措施，作好劳动保护和环境保护工作，同伤亡事故、尘毒危害和三废污染作斗争，努力做到安全生产和文明生产。

(五) 抓好职工队伍建设，努力提高职工素质

建立一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，是企业党、政、工、团的共同任务，也是班组的一项重要经常任务。班组要运用多种形式，开展生动活泼的思想政治工作，教育工人认真履行自己的职责，热爱本职工作，严格遵守《职工守则》，遵纪守法，自觉地抵制各种歪风邪气，同违法乱纪的行为作斗争。要教育职工认识工人阶级在我国所处的地位和肩负的伟大历史任务，认识工人阶级对国家的前途和命运负有重大的历史责任。

但是，要建立一支无愧于工人阶级光荣称号和能够肩负伟大使命的职工队伍，不仅要依靠思想政治工作，还需要通过较长时期的生产实践，通过严格而科学的民主管理。因为工人阶级的优良品质和优良传统，是在生产实践中逐步形成的，是在严格管理中锤炼出来的。班组要通过思想政治教育和生产、技术、管理等几个方面的工作，才能抓好职工队伍的建设。

(六) 发现人才、培养人才

班组是人才的出生地。在班组管理工作中，要注意发现和培养那些善于做思想政治工作，善于动脑筋、想办法，攻克技术难关，或在当家理财、搞好专项管理等方面显示才干的人才，大力扶持他们迅速成长。

第二章 班组管理的基础工作

班组管理的基础工作是企业管理的基础部分，它是社会化大生产和科学管理的产物。基础工作是组织集体生产、建立生产秩序的起码条件。基础工作的完善程度，直接关系到企业管理水平的高低和经济效益的好坏。没有坚实的基础工作，经济效益不可能提高，即使一时搞上去了，也不可能巩固。

企业管理基础工作的主要任务是：为实现企业各种管理职能提供信息、资料，提供管理准则、管理手段等等各种前提条件，为提高企业人员素质提供保证。因此，这是企业管理中的先行工作和前提工作，是企业和班组管理的起点。任何管理都必须从这里开始。同时，基础工作涉及的面广、量大，必须依靠广大职工持之以恒地贯彻执行。因此它又是一项广泛群众性的工作，同班组工人有着十分密切的关系。所以，任何企业、班组，首先必须抓住基础工作这个基本环节，才有可能把企业和班组整顿好，管理好。

例如，1981年某市在一个企业里试点搞经济责任制，没有充分认识基础工作的重要。先抓了定额工作，但发现定额的依据不足，只得回过头来修订工艺规程，然而又发生了图纸和实物不符的问题，不得不从完善标准修订图纸做起，就这样前后搞了七个月，才把基础工作建立起来。可见要搞好企业管理，落实经济责任制，还是首先要把基础工作搞好。

由于各行各业的生产特点不同，班组管理基础工作的内容和要求也不尽相同，在这一章里，我们就班组管理的基础工作中一些带有共性的内容和要求，作些介绍。

第一节 建立和健全各项规章制度

规章制度是企业、机关在行政管理、生产操作、学习和生活方面所制订的各种规则、章程和制度的总称。我们这里主要是指用文字形式对各项劳动操作和管理工作所作的规章制度，这是企业职工行动的准则，也是管理现代化企业不可缺少的规范，是社会化大生产的客观要求。它是把社会化大生产中人与人、人与物、人与事的关系协调化、规范化、固定化的一种手段；同时也是收集、传递、处理和储存各种数据、信息的程序。它规定各类人员的工作职责和权限，以便形成一整套纵横连锁、互相协调的责任制体系，做到人人有专责，事事有人管，严格考核，赏罚分明。一个现代化企业的生产班组，是由许多设备、许多工序、许多工人组成的，要使一个班组有秩序地、高效率地进行生产活动，就必须建立和健全以岗位责任制为主要内容的各项规章制度，这是班组管理一项重要的基础工作。

班组的基本规章制度，一般可分为生产、技术、经济三方面的制度。

（一）生产责任制

生产责任制是根据现代化大生产的分工协作的要求制定的，它规定企业中每个职工在自己的岗位上应该承担的任务和责任，以及相应的权力，目的是使各方面的人员按照自己的职责，有秩序地、相互协调地实现共同的目标，避免无人负责，职责不清，相互扯皮的现象，因此，岗位专职制是班组工人生产责任制的最基本制度，其他如岗位练兵制、交接班制是岗位专职制的补充。此外，班组长和各类工管员的责任制以及各种专责制也属于这一类。

（二）技术标准和技术规程

技术标准通常是指产品技术标准，它是对产品的质量、规格、性能、验收方法等所作的规定。

技术规程是为了执行技术标准，保证生产有秩序地顺利进行，在产品的加工过程中指导工人进行操作、使用、维修机器设备和工具以及技术安全等方面所作的规定。一般有工艺规程、操作规程、设备维护和修理规程以及安全技术规程等。

技术规程和技术标准，为人们在生产技术活动中提供统一的行动准则，使企业内外各方面的协作关系相互配合，保证产品质量。

(三) 经济管理制度

经济管理制度是提高经济效益的重要手段，而经济效益是企业管理各方面工作的综合反映。只有把各种经济管理制度落实到每个班组和个人，才能为提高经济效益打下可靠的基础。班组的经济管理制度，包括各种统计制度、物资的领取回收制度、产品入库制度、考勤和奖惩制度以及班组核算或承包责任制等等。

以上三类基本规章制度是工业企业所有班组管理工作必不可少的。没有这些规章制度，班组就无法建立正常的生产秩序。把这些规章制度对工人的基本要求，同他们的经济利益、奖金挂钩，就可以建立起责、权、利相结合的经济责任制，就可以从物质利益上调动广大职工的积极性，鼓励他们努力实现在生产、技术、经济等方面的主要指标。因此，各种规章制度的基本要求，都可以纳入统一的经济责任制中(或经济承包制)，因而企业内部的经济责任制就成为企业中最基本的管理制度。

第二节 做好计量工作

计量，就是用规定的标准已知量作单位，和同类型的未知