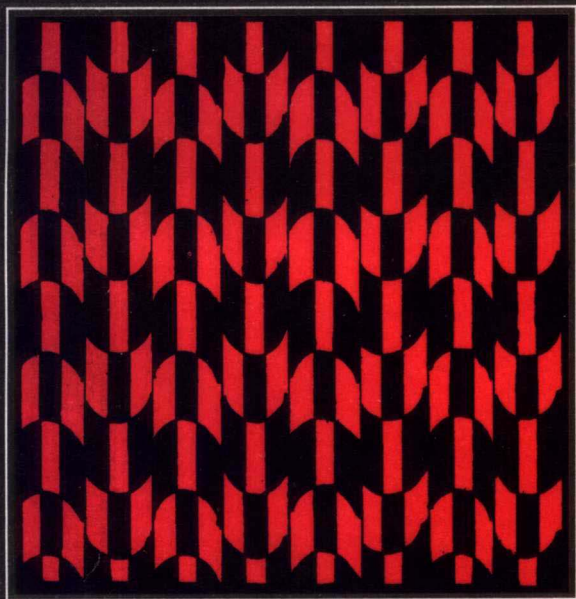


班组建设培训教材

● 陈如季 潘 岚 张元甫 杜品奇 编



辽宁人民出版社

班组建设培训教材

陈如季 潘 岚 编 著
张元甫 杜品奇

辽宁人民出版社

【内容提要】

本书是从当前深化企业改革中迫切需要加强班组建设的实际出发,把班组行政管理与工会小组建设有机地相结合,形成统一培训教材。同时,在编写过程中,根据目前企业班组长、工会小组长岗位知识培训的基本要求,注重班组实际工作的操作性。在修订时,还注重结合市场经济条件下班组建设的新特点和新要求,在内容上作了适当的补充和调整。本书适合做行政班组长、工会小组长岗位知识培训教材,同时,对于直接抓班组建设的各级领导干部也具有阅读、参考价值。

班组建设培训教材

(修订本)

Banzhu Jianshe Peixun Jiaocai

陈如季 潘 岚 张元甫 杜品奇 编著

辽宁人民出版社出版发行 杭州商学院印刷厂印刷

字数:160千字 开本:787×1092 1/32 印张:7.75

印数:7000—8000册

1992年5月第1版 1997年6月修订

1999年5月第2次印刷

本社工人读物编辑室编辑

(沈阳市和平区北五经街1号)

责任编辑:于洪乔 版式设计:朱维龙

封面设计:冯守哲 责任编辑:王有平

ISBN 7-205-02230-4/D·439

登记号:(辽)新登字第1号 定价:11.00元

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 班组的组织结构及其特点.....	(1)
第二节 生产班组在企业中的地位和作用.....	(4)
第三节 工会小组在企业工会中的地位和作用.....	(7)
第四节 加强班组建设的意义和途径	(12)
第二章 发展社会主义市场经济与班组建设	(19)
第一节 社会主义市场经济与现代企业制度	(19)
第二节 发展市场经济中班组建设的 新特点与新要求	(40)
第三章 班组管理基础工作	(47)
第一节 班组管理基础工作的作用	(47)
第二节 班组管理基础工作的内容和要求	(49)
第三节 搞好班组管理基础工作的方法	(61)
第四章 班组质量管理	(63)
第一节 班组质量管理的作用及其基本要求	(63)
第二节 班组产品质量保证体系	(72)
第三节 班组质量管理小组活动	(81)
第五章 班组经济责任制	(87)
第一节 班组经济责任制的涵义和作用	(87)
第二节 班组经济责任制的原则和内容	(91)
第三节 班组经济责任制的形式与考核	(97)
第六章 班组经济核算	(104)
第一节 班组经济核算的作用.....	(104)

第二节	班组经济核算的组织形式和内容·····	(107)
第三节	班组经济核算的方法·····	(112)
第四节	班组经济活动分析·····	(122)
第七章	班组劳动保护和安全建设·····	(128)
第一节	劳动保护概述·····	(128)
第二节	班组劳动保护的内容和方法·····	(137)
第三节	加强班组安全建设·····	(145)
第八章	班组劳动竞赛·····	(151)
第一节	班组劳动竞赛的意义和作用·····	(151)
第二节	班组劳动竞赛的内容和形式·····	(156)
第三节	班组劳动竞赛的组织方法·····	(160)
第九章	班组思想政治工作·····	(168)
第一节	班组思想政治工作的重要意义和作用·····	(168)
第二节	班组思想政治工作的特点和内容·····	(172)
第三节	班组思想政治工作的方法和艺术·····	(180)
第十章	班组民主管理·····	(188)
第一节	班组民主管理的特点和作用·····	(188)
第二节	班组民主管理的组织形式和主要职责·····	(191)
第三节	班组民主管理的组织制度和活动方式·····	(198)
第十一章	创建先进班组和建设“职工小家”活动·····	(201)
第一节	开展创建先进班组和建设“职工小家” 活动的意义·····	(201)
第二节	先进班组和“职工小家”的内容及条件·····	(204)
第三节	开展班组升级竞赛和建设 “职工小家”活动·····	(211)
第十二章	怎样当好班组长·····	(221)

第一节	班组长的角色特点与要求.....	(221)
第二节	班组长的基本素质.....	(223)
第三节	班组长的的工作方法与艺术.....	(228)
后 记		(237)

第一章 绪 论

班组是企业的细胞,班组管理是企业管理的基础,班组工作是企业一切工作的落脚点。在发展社会主义市场经济过程中,企业的生产经营、科技进步、民主管理以至于企业走向市场,都必须最终落实到班组。加强班组建设,抓好班组管理,提高班组素质,才能充分发挥班组在企业生产和经营管理活动中应有的作用,这对于维护职工群众当家作主的权力,提高职工队伍素质,保证改革正常、顺利地进行,保证全面完成生产任务,推进两个文明建设,办好社会主义现代化企业,促进社会主义市场经济的发展都具有十分重要的意义。

第一节 班组的组织结构及其特点

班组是企业生产经营活动中最基层的组织。班组组合一般根据企业内部的劳动分工及管理的需要,把有关人员按一定的管理制度组织在一起。

一、班组的组织结构

现代化生产是社会化程度很高的大生产。几百、几千甚至几万人集中在一个企业内共同劳动,并且随着专业化、机械化、自动化程度的提高,对工艺技术水平的要求、对组织合理化和科学化的要求越来越高。因此,没有科学的分工,紧

密的协作,严格的管理就无法组织生产活动。为了合理地组织劳动,科学地管理生产,企业就要在生产第一线建立劳动组织,以便协调人们的共同劳动。

班组就是企业根据劳动分工、协作和管理的需要,按照工艺原则或不同产品(劳务或经营活动)而划分的基本作业单位。它由同工种职工或性质相近配套协作的不同工种职工组成,是企业最基层的生产经营和管理单位。

班组的组建一般按照以下原则:

(一)生产工艺化原则

生产工艺化原则是指企业集中同类型的工艺设备和同种技能的工人对不同产品进行相同的工艺加工。他们一般不能完成产品的全部加工工序。这种组织的班组的优点是便于班组长进行管理和技术指导,便于考核各人的劳动成果,能较快地适应产品更新换代的需要;缺点是每种产品(或零部件)的制造需要经过许多班组,加工路线长,生产周期长,占用资金多,协作关系复杂,容易出差错。

(二)对象专业化原则

对象专业化原则是指按照生产某种产品或零部件的需要,集中多种生产设备和不同工种的技术工人,对相同的劳动对象进行不同工艺的加工。它的优点是可以缩短产品加工路线和生产周期,减少在制品和流动资金的占用量,简化班组之间的协作关系,减少扯皮;缺点是工人对生产多品种产品的适应能力差,设备得不到充分利用,班组内部管理复杂。

(三)混合原则

混合原则是指生产工艺化原则和对象专业化原则相结合。

总之,班组的设置要从企业的实际情况出发,适应企业内部经营机制转换的需要,要有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益。班组人数的多少,要以劳动效率的提高和班组长有效的管理来决定。

二、班组特点

(一)班组结构特点——小

“小”是班组结构的一个显著特点。一个班组所属职工少则十来人,多则不过几十人;生产设备少的只有一、二台,多的不过十几台;生产的产品有的只有一种,有的只有一种产品中的某几道工序;生产方式比较单一,有的是全组人员从事同一种工种,有的从事同一工序,有的是几个工种或几道工序的简单组合。因此,再大的班组,与企业的车间、工段相比较,无论从哪个角度看,都显得小。

(二)班组生产管理的特点——细

“细”是指任务分配细,各种考核细,管理工作细。比如从生产任务的分解、落实过程来看,企业作为一个整体,一项生产任务从企业分解、下达到各车间,各项经济指标的考核对象是车间;车间把经过第一次分解的局部任务,按照每个班组不同的生产职能,再分解成若干个更小的局部任务下达到班组,此时各项经济指标的考核的对象是班组。可见,当班组接到这个“小局部任务”时,它要把这个仍然具有综合性的任务分解落实到班组的每个成员,班组各项经济指标考核的对象是职工。可见,班组的特点是:面向每一个人,把任务落实到人,考核到人,管理到人,所以是企业生产管理中最细的一个层次。

(三)班组工作的特点——全

“全”是指企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组。如，承包的生产工作要通过生产组长落实到班组；思想政治工作和工会工作要通过工会组长落实到班组；宣传学习要通过“宣传员”落实到班组；成本核算要通过“经济核算员”落实到班组；安全生产、劳动保护和环境卫生要通过“安全卫生员”落实到班组；企业内部的优化劳动组合，打破大锅饭的奖金分配等都要通过班组长落实到班组等等。所以，班组工作是企业全部工作的缩影。

（四）班组长工作的特点——实

“实”，一是指班组长不脱离生产；二是指班组长要解决班组内许多具体实际问题，特别是改革之中，劳动用工、工资奖金分配等涉及切身利益的实际问题。班组长是处于“兵头将尾”的特殊地位。在职工中，班组长是“将”，在干部中，班组长又是“兵”。他们是不脱产的“将”，指挥一班人的“兵”。班组长天天与组员、设备、产品、奖金打交道，所接触的是职工中千变万化的思想，要解决的是各种形形色色的具体问题。比如在生产中，班组长一方面要有技术，有吃苦精神，用模范行为来当好“兵”的带头人；另一方面，又要在生产劳动第一线指挥全班人，解决好各种管理问题。在平时，要妥善处理职工的困难补助、矛盾纠纷、读书学习、生老病死，特别是奖金分配等问题。总之，凡是班组内的问题事无巨细，都要班组长关心，要班组长帮助解决。

第二节 生产班组在企业中的地位和作用

班组是企业组织生产经营活动的基层组织，是两个文明

建设的前沿阵地。无论企业采用何种组织结构,多少管理层次,都离不开班组。

一、班组是企业生产经营活动的基本单位

从企业内部的纵向结构看,无论企业采用何种组织结构(职能制、直线制、矩阵制等),无论企业有多少管理层次,都离不开班组。我国工业企业一般是厂级、车间、班组(工段)三级管理,生产第一线大量工作靠班组去组织、指挥、控制、协调,所以班组是企业组织结构的基础;从企业内部的横向看,班组又是企业生产过程或工作过程中不可缺少的环节。企业的生产过程必须在空间上、时间上衔接、协调起来,必须保持连续性、比例性、节奏性,满足均衡生产的要求。一个班组虽然只是一个局部环节,但如果它与企业整体脱节,完不成既定的生产或工作任务,就会破坏企业的均衡生产,会造成生产的中断,所以班组是不可缺少的环节。

二、班组是企业管理的基础

企业为了争取最佳的经济效果,就要在生产经营过程中协调人们的共同劳动,合理地组织生产,这就是管理。加强企业管理,就是对企业的生产、技术、经济活动进行组织、指挥控制和调节,使生产力三要素得到最科学的结合,人力、物力、财力才能得到最充分的利用,从而做到投入少,产出既多又好。要实现这个目标,必须加强班组管理。企业的各项经济技术指标最终都要靠班组来完成,各项规章制度、工艺规程和技术标准都要靠班组来贯彻,原始记录、大量数据和信息要靠班组来提供,企业的各项专业管理都要靠班组来落实。现在,企业要

在市场经济的激烈竞争中处良好的竞争态势,就要通过班组来想办法提高劳动生产率,降低成本,降低消耗,提高产品质量。所以,班组是企业管理的基础,离开班组,企业管理就成为空中楼阁。因此,充分发挥班组作用,对于贯彻落实企业各项专业管理相当重要。

三、班组是提高职工素质的基本场所

职工是否精通本职业务,能否掌握现代科学技术,政治水平如何决定着现代化建设的成败。班组就是学习业务技术,提高文化技术素质的重要场所。

由于科学技术日新月异,生产不断发展,设备更新,产品换代,对职工技术素质的要求也越来越高,而广大职工的日常技术培训,主要靠班组结合生产任务在现场进行,如开展班组岗位练兵,老工人传帮带,推广新技术、新材料、新工艺、新产品等等。这些都是在班组这个“小天地”里进行的。通过这些活动,可以提高职工的生产技能和技术素质。

班组职工朝夕相处,互相比较了解,最便于开展有针对性的日常教育工作,还可配合企业的系统教育,开展读书活动,组织职工学政治、学理论、学历史、学文化。班组内有了正确的集体舆论,好人好事就会大量涌现,歪风邪气就会低头,职工的思想政治素质就会不断提高。

四、班组是顺利进行企业经营机制转换的基础

经济体制改革的深化,使企业内部各利益群体,各内部关系都发生了重大变化。而各项改革、各项变化最终都要落实在企业内部,企业最基本单位——班组身上,并通过它而得以实

现。比如随着企业内部承包责任制的发展,班组已全面承担起承包者所具有的责、权、利。班组不但要努力完成承包指标,而且还须在班组内公开帐目,要合理地分配奖金。但如果没有建立班组经费的具体管理制度,很容易出现班组帐目一人管,使用经费个人说了算的情况,这样就会出现矛盾,甚至很尖锐的矛盾,就会阻碍改革的深化。再如,随着劳动用工制度的改革,班组具有了用人选择权,用人组合权,这样一方面为优化班组内部的分工协作,增强班组内部的团结,提高劳动生产率奠定了基础;但另一方面也可能出现利用职权,打击报复,排斥异己等不利于改革的现象。总之,要使改革正常顺利地进行,避免各种人为不利因素,班组建设是一个基本的前提条件。

第三节 工会小组在企业工会中的地位 and 作用

工会小组的地位和作用是由工会组织的性质、地位、特点和它担负的历史使命所决定的。工会小组的地位是指工会小组在工会组织中所处的位置,工会小组的作用是指工会小组在工会组织的领导下,为履行建设、参与、维护、教育四项社会职能的实践活动。工会小组的地位和作用互为因果,相辅相成。

一、工会小组的地位

工会小组是工会组织系统中最小的基本单元,是工会工作的落脚点和基础组织。

(一)工会小组是工会组织的细胞

工会是一个大系统,它由全国总工会、省市总工会和各个基层工会委员会等各级工会组成。工会小组是工会组织中的最小单位,是工会的细胞组织。所以,如果工会小组建设得好,工作搞得活跃,那么整个工会组织就会朝气蓬勃,充满生机和活力。如果这些细胞缺乏生机和活力,那么整个工会组织也就必然失去活力,工作活跃不起来,发挥不了工会组织的作用。

(二)工会小组是基层工会的基础

基层工会的工作,都要在工会小组的支持下开展,基层工会的许多活动,都要在工会小组里进行,基层工会的各项任务都要在工会小组里落实,通过工会小组来实现。工会小组是基层工会开展各项工作的起始点和落脚点,是开展各项活动的基础。工会小组工作的好坏,对整个工会工作的开展关系极大。基层工会需紧紧依靠工会小组这个基础,如果工会小组这个基础非常牢固,那么工会工作的顺利开展就有了可靠的保证。反之,工会工作就很难搞好。

(三)工会小组是工会工作的第一线

工会的许多工作都要从工会小组抓起,由工会小组起步。工会小组同群众之间没有其他中间环节,它同群众最接近,联系群众最密切。工会的大量工作通常都要由工会小组直接去做,职工群众提出的许多问题,都要由工会小组直接去解决。因此,工会小组是工会工作的第一线。

二、工会小组与行政班组的关系

工会小组是工会组织的基础组织,它的组织原则是:按照行政生产班组(科室或部门)建立,工会会员一般满3人者即可建立工会小组,凡会员不足3人的单位,可以与生产、工作

性质相近的单位合建一个小组。从实际来看,企业班组一般包括生产班组和工会小组,两者常常是同一体。两者在工作中都要坚持物质文明、精神文明一起抓,围绕班组生产、管理、教育等内容开展工作,两者工作任务有所不同,但方向目标是完全一致的。行政班组与工会小组之间是互相平等、互相尊重、互相合作、互相支持的关系,既不能混淆两者的性质、任务和作用,也不能把两者割裂、对立起来。

现在,许多企事业单位党政工领导,在抓班组建设时,采取两手抓的方针,即既抓生产班组创优达标升级竞赛,又抓工会小组建设“职工小家”活动,把两项工作有机地结合在一起,两者互相促进、互相支持、相辅相成、取得显著成效。

三、工会小组的作用

(一)工会小组是吸引职工参与管理、搞好企业民主管理的基础。

班组开展民主管理,这是企业民主管理发展的必然结果,也是企业三级民主管理的基本要求。班组民主管理,是全体职工依照法律规定,通过一定组织形式,行使民主管理权力的活动。

班组民主管理为职工直接参与企业的生产、经营提供了条件,使职工有可能在本职岗位上关心企业、车间和班组生产、经营和管理,从而调动广大职工的积极性,保证企业各项生产工作任务的完成。班组民主管理能够最直接地为职工发挥聪明才智,参与各项生产活动创造条件。工会小组是班组民主管理的组织者,因此,工会小组必须充分发挥吸引和组织职工参与管理,行使民主权利的作用。

(二)工会小组是工会维护职工合法权益的重要环节

工会小组在工会维护职工合法权益方面起着特殊作用。这就是：职工的合法权益首先在工会小组得到反映；职工个体利益和小组群体利益，眼前利益和长远利益之间的矛盾首先在小组暴露；职工对社会、政治、经济、领导作风的意见和要求首先在小组汇聚。工会小组就是要通过自己的特殊地位，及时地把职工的意见、建议、愿望和要求收集起来，通过工会的组织系统逐级向上反映，并通过工会组织的协调，使矛盾得到消除，使工会小组在维护职工合法权益方面起到积极作用。

(三)工会小组是工会组织纽带作用的重要环节

工会是工人阶级政党联系本阶级群众的桥梁和纽带。工会要发挥纽带作用，就必须通过成千上万个工会小组的积极工作，把党的路线、方针、政策，国家的法律、法规，企业的规章制度，上级工会、基层工会的方针、任务，特别是当前深化企业内部改革，进行劳动用工制度、分配制度和社会保险等制度的改革方针、政策直接传达、贯彻到广大职工群众之中，变为他们的自觉行动。同时，工会组织又通过工会小组及时地把广大职工群众的思想、意见、愿望集中起来，反映给各级党组织和行政，为党和政府、行政部门制定各项政策时，提供最直接、最可靠的依据。

工会组织，通过工会小组，真实地、及时地上情下达、下情上达，沟通双方信息，更好地发挥工会联结党和群众的纽带作用。

(四)工会小组是生产竞赛活动的直接承担者

工会要团结和带领广大职工围绕搞活经济，提高效益，开发新技术、新产品等内容，开展社会主义劳动竞赛。

随着经济体制改革的深化,各企事业单位普遍实行了经济承包责任制,企业要实现承包目标,通常采用层层分解,层层确保来实现。从这一点来看,其最基础的目标仍在班组,没有班组目标的实现,也就没有企业总目标的实现。而与班组合为一体的工会小组,其中心任务就是要通过组织、发动、实施各种社会主义劳动竞赛来调动每个职工建设社会主义的积极性,确保生产工作任务的完成,确保班组目标的实现。所以,工会小组是企事业单位开展社会主义劳动竞赛活动的直接承担者。

(五)工会小组是工会发挥教育职能的重要的实践课堂

工会要发挥其教育职能,动员和组织职工群众学政治、学经济、学理论、学文化、学技术,掌握现代化建设的知识和技能,同样离不开工会小组。由于生产班组和工会小组常常是同一体,所以班组是职工群众日常生产和学习的主要场所,是提高职工群众思想政治素质和文化技术素质的重要实践课堂。工会小组履行教育职能,担负起职工学习的组织者和领导者的职责。它一方面,可以组织职工参加系统学习和培训,另一方面通过倡导和组织职工群众开展灵活多样、生动活泼的读书活动,演讲比赛等活动,寓教于乐。同时,工会小组可发挥自己的特点,结合各人的实际情况,能及时地、有针对性地把职工思想政治工作贯穿在日常的生活、生产、经营管理活动之中,能取得事半功倍的成效,从而有效地提高班组职工的整体素质。只有这样,工会组织的教育职能才能落实到实处。