



中国冶金建设管理协会劳动工资研究会编

施 工 企 业 班组长培训教材

上海科学技术文献出版社

SHIGONGQIYEBANZUZHANGPEIXUNJIAOCAI

中国冶金建设管理协会劳动工资研究会编

施 工 企 业 班 组 长 培 训 教 材

上海科学技术文献出版社

施工企业班组长培训教材

中国冶金建设管理协会劳动工资研究会编

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号)

新华书店经销

上海市印刷十二厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 9.25 字数 223,000

1987年6月第1版 1988年3月第2次印刷

印数: 5,001—25,000

ISBN 7-80513-023-X/Z·07

定价: 2.30元

科技新书目: 162-282

前 言

为了提高施工企业班组长的素质，以适应企业管理现代化的需要，受部分施工企业的委托，我们邀请了有实践经验和教学经验并参加过班组长培训工作的同志，编写了《施工企业班组长培训教材》一书，供各单位参考。

在本书编写过程中，受到上海同济大学校长江景波教授和管理系林知炎副教授的关心和指导，得到上海宝钢冶金建设公司领导的支持和帮助，借此表示感谢。

由于我们水平有限，时间仓促，本教材的内容不一定全面，也难免有错误或值得商榷之处，欢迎大家探讨和指正。

参加本教材写作的人员有：第一章，林永华、蒋文武；第二章，陆皎、易元清；第三章，罗达忠；第四章，赫荣昌；第五章，陶家宽；第六章，蔡惠良；第七章，唐燕；第八章，高万岐；第九章，高顺；第十章，叶建国；第十一章，高建龙；第十二章，朱志忠、王道正；第十三章，易元清；班组长岗位标准由李彦博执笔；培训教学大纲由王道正执笔。

参加本教材编辑的人员有：张春凯、李彦博、朱志忠、冯桂煌、易元清、王道正、唐业州、江毅东、林永华、叶建国。

中国冶金建设管理协会
劳动工资研究会秘书处
一九八七年五月

目 录

第一章 企业管理基础知识	(1)
第一节 企业管理原理	(1)
第二节 施工企业管理概论	(4)
第三节 施工企业组织机构及班组在企业中的地位 和作用	(16)
第四节 现代管理技术简介	(20)
第二章 班组思想政治工作	(30)
第一节 新时期的思想政治工作	(30)
第二节 班组思想政治工作的作用	(34)
第三节 班组职工思想政治工作的内容	(36)
第四节 班组思想政治工作的特点和方法	(38)
第三章 班组施工管理	(44)
第一节 班组的施工(生产)组织	(44)
第二节 班组施工(生产)计划管理	(47)
第三节 网络计划技术在班组计划管理中的 应用	(53)
第四节 班组施工技术管理	(66)
第五节 班组文明施工	(68)
第四章 安全生产管理	(73)
第一节 安全生产管理的基本常识	(73)
第二节 班组安全生产管理的义务	(76)
第三节 班组长、安全员在安全生产中的职责	(81)

第四节	事故管理技术	(83)
第五章	工程质量及全面质量管理	(95)
第一节	工程项目的编号与分级	(95)
第二节	工程质量的检查与管理	(99)
第三节	全面质量管理基本知识	(110)
第六章	材料和能源管理	(130)
第一节	材料管理概述	(130)
第二节	材料计划	(133)
第三节	材料的储备	(134)
第四节	正确合理使用材料	(137)
第五节	增产节约	(138)
第六节	ABC管理法	(140)
第七节	能源管理	(142)
第七章	机械设备和工具的管理	(146)
第一节	施工企业机械设备分类	(146)
第二节	施工机械设备的管理	(147)
第三节	工程安装设备的管理	(161)
第四节	工具的管理	(164)
第八章	班组劳动管理	(168)
第一节	企业劳动管理的基本概念	(168)
第二节	班组劳动管理的作用、任务和方法	(171)
第三节	提高劳动生产率	(175)
第四节	按劳动定额组织施工	(181)
第五节	工资管理	(187)
第九章	班组经济核算	(192)
第一节	班组经济核算概述	(192)
第二节	班组核算的内容和方法	(196)

第三节	班组经济活动分析	(211)
第十章	班组劳动竞赛	(219)
第一节	劳动竞赛的实质和作用	(219)
第二节	班组劳动竞赛的内容和形式	(222)
第三节	开展班组竞赛的主要措施	(224)
第十一章	电子计算机及其在企业管理中的应用	(228)
第一节	计算机的硬件构成及软件系统	(228)
第二节	计算机与企业管理	(230)
第三节	计算机应用的步骤	(232)
第四节	班组管理与计算机应用	(235)
第十二章	班组培训	(237)
第一节	职工培训的意义	(237)
第二节	班组培训的任务	(241)
第三节	班组培训及管理	(244)
第十三章	当一个称职的班组长	(250)
第一节	班组长的责任、权限和工作内容	(250)
第二节	班组长应具备的基本素质	(252)
第三节	班组长的基本工作方法	(256)
第四节	班组长应注意的工作难点	(260)
附录 I	施工企业班组长岗位职务标准	(265)
附录 II	施工企业班组长培训教学大纲	(268)

第 一 章

企业管理基础知识

第一节 企业管理原理

一、社会主义现代工业企业的性质

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术从事工业生产经营的基本单位，是在国家计划指导下实行经济核算，并具有法人资格的经济组织。它的性质有以下两个方面。

1. 生产力方面

(1) 大规模地采用现代先进技术和机器体系，有系统地将科学知识应用于施工(生产)；(2) 企业内部实行精细的劳动分工和严密的协作，并进行高度社会化的生产；(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性，并应具有对外界变化的适应性。

2. 生产关系方面

(1) 生产资料和产品为国家或集体所有。国家通过一系列方针、政策和法律来指导企业的生产经营活动。在国家统一领导下，实行独立经济核算。(2) 实行“各尽所能，按劳分配”原则；为满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要而生产。(3) 实行职工当家作主的民主管理制度。职工之间是同志式的互助合作关系。(4) 在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，培养具有社会主义和共产主义觉悟的劳动者。

二、国营企业与国家的关系

国营工业企业的全民所有的性质决定了企业与国家的关系。作为生产资料所有者，国家须对国营企业实行统一领导，以保证国民经济有计划按比例地发展，国家工业企业作为生产经营单位，又应有一定的独立性，有一定的权利和利益。这是社会主义现阶段发展商品和商品交换的需要，也是贯彻按劳分配、坚持物质利益原则的要求。国家不仅要在生产经营、资金使用、资产处理、机构设置、人事管理和工资分配等方面给企业以必要的管理权限，同时还要明确企业的责任，以体现企业责权利相结合的原则。

三、企业管理概论

1. 企业管理的二重性

企业管理具有二重性。即既有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。前者是由共同劳动引起的，反映了社会化大生产协作劳动本身的要求，发挥着合理组织生产力的作用，表明了企业管理的必要性。它主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化的程度，而不取决于生产关系的性质。后者是由社会制度的性质决定的。它反映了生产资料占有者的意志，是在一定生产关系下，为实现特定的生产目的服务的。它发挥着维护和巩固一定生产资料所有制关系的作用，表明了不同生产方式下企业管理的性质。

正确理解和掌握管理二重性原理，以便从我国的实际出发，逐步创立具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系。

2. 企业管理的职能

企业管理的两重性决定了企业管理具有两方面的基本职能：一是合理组织生产力。它是企业管理自然属性的表现，是企

企业管理的一般职能；二是维护与巩固一定的生产关系。它是企业管理社会属性的表现，是企业管理的特殊职能。

企业管理的两重性正是通过以上两种基本职能在企业生产过程中的作用表现出来的。而当它们结合在一起作用于生产过程时，又要表现为决策、计划、组织、指挥、监督和调节等一系列具体的职能。

3. 企业管理的作用

在现代工业企业中，企业管理的重要作用具体表现为以下几点：

(1) 企业管理是使生产经营活动能够顺利进行的必要条件。只有将劳动者、生产资料和劳动对象这三要素以及生产、供应和销售这三个环节科学、有效地组织起来，实现最佳结合，企业的生产经营活动才能顺利进行，而这就需要通过管理加以计划、组织和控制。

(2) 企业管理是加速实现社会主义现代化的有力手段。企业管理科学化，就能在同样的人力、物力、财力条件下，取得更大的经济效益，为满足社会需要建造更多更好的固定资产，为国家提供更多的积累，实现社会主义现代化的资金就有了保证。

(3) 企业管理是取得企业最佳经济效益的重要途径。在一定生产技术条件下，企业管理水平的高低，对经济效益的大小起着决定性作用。要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品，就必须不断提高管理水平。

(4) 企业管理是巩固和发展社会主义制度、维护和完善社会主义生产关系的客观要求。企业的生产是在一定生产关系的基础上进行的，通过企业管理，有助于不断地解决生产力与生产关系，经济基础与上层建筑的矛盾，促使社会生产力不断发展，在日益雄厚的物质和技术基础上，使社会主义制度不断完善。

4. 企业管理应注意的几个问题

(1) 要坚持和发扬自己的好传统、好经验,并且把它和现代管理的要求结合起来,不断注入新的内容,并在新的条件下加以发展提高。

(2) 要认真分析企业管理面临的新形势,研究新问题,总结新经验,坚持改革,大胆创新。

(3) 要从不同企业的实际出发,采取不同的方法,提出不同的要求,实行普及与提高相结合。

(4) 要以科学的态度,正确对待外国的管理理论和经验,对资本主义国家现代管理的理论和方法,必须用马克思主义的立场、观点和方法进行分析,决定取舍;对外国的管理经验,要从我国实际出发,不能照抄照搬;要博采众长,融合提炼,不能让个别国家的经验限制住我们的视野。

第二节 施工企业管理概论

一、施工企业

1. 施工企业的概念和特点

施工企业也称建筑企业。不同的部门,根据各专业的特点,其名称也不尽相同,如建设公司、工程公司、工程局(处)、市政公司等,施工企业是这些企业的统称。

施工企业与其他工业企业一样,都是社会主义公有制的从事施工生产活动,进行独立经营、独立核算的经济组织。

施工企业是国民经济体系中的一个环节,是国民经济中的基本物质生产单位。它为国民经济各部门提供各种生产性和非生产性固定资产,因而不同于一般工业企业,而具有其本身的特点,突出表现在以下几个方面:

(1) 产品的固定性。作为具有使用功能的最终建筑产品一般是不能移动的，而只能在使用它的地方进行建造。

(2) 产品的多样性。由于建筑产品的种类、规模多样，每项工程、每个产品都是根据建设单位的委托按照特定要求进行建造的，因此，建筑产品在建设规模、内容、结构特点等方面差异很大；即使是同类的工程或采用标准设计，也要受水文、地质、气象条件和交通运输、材料来源等影响，而使产品有所不同。因此，施工生产难以实现连续性、均衡性和自动化。

(3) 建筑生产的流动性。由于建筑产品的固定性，就决定了建筑施工的流动性。一项工程竣工后，就转移到新的施工地点，按照新的条件进行施工准备。这样就使作业条件差，生活也较艰苦。

(4) 建筑施工涉及面广，综合性强。从施工企业内部来说，建筑施工是多工种的综合施工作业；从企业外部来说，往往需要其他的许多企业和经济管理部门配合协作。因此外部联系广泛。

(5) 建筑施工多系露天作业，受自然气候条件影响大。如刮风、下雨、下雪等天气常常影响施工的顺利进行。

(6) 建筑施工的条件变化大，可变因素多，不可预见的因素也多。由于施工对象变化多样，每个建筑地点的条件也不尽相同，这些条件常常是多样的。因此，建筑生产的预见性、可控性较差。

(7) 建筑产品的体积庞大，生产周期长，占用的资金多。

(8) 建筑施工目前还是在先有用户的情况下进行的，因而其生产自主性差，有一定的依附性。

2. 施工企业的任务

在社会主义商品生产条件下，施工企业有着双重的任务：

(1) 生产物质产品，完成各种建筑安装的施工任务。满足社会扩大再生产和改善人民物质文化生活对于增加固定资产的需要，在国家计划指导下全面地完成基本建设和老企业技术改造的各项施工任务。这是施工企业的第一位的任务，它是由社会主义的生产目的所决定的。

(2) 在生产物质产品的同时，要求企业盈利。为国家和企业的发展提供更多的积累。这是第二位的任务。过去在“左”的路线干扰下，企业讲盈利似乎就是搞资本主义，这种错误理论给国民经济带来极大损害。其实，只要存在商品生产，价值和利润这些范畴就要存在。如今我们强调企业提高经济效益，就是要求投入少，产出多，最终取得盈利。

3. 施工企业的类型

建筑产品的固定性、多样性，施工生产的流动性等特点，使施工企业难以保持固定的组织形式。企业的规模、组织和性质必须与其承担的工程任务的规模、性质及地区条件等相适应。因此，施工企业的类型是多种多样的。

(1) 按从事建筑安装工程的性质可划分为土建公司和专业公司；

(2) 按行政隶属关系划分为中央部属施工企业、地方所属施工企业和大型厂矿附属施工企业；

(3) 按企业的施工能力和规模可划分为大型施工企业、中型施工企业和小型施工企业。

4. 施工企业的责、权、利

(1) 施工企业的责任

a. 认真贯彻党和国家的方针、政策和法令，服从国家的统一领导和管理。

b. 完成国家下达的建设任务，认真执行承包合同，主动为

用户服务。

c. 维护和管好企业的公共财产。

d. 搞好施工管理, 不断改善经营管理, 提高工程质量, 缩短建设工期, 降低工程成本, 加速资金周转, 提高经济效益。

e. 按规定及时上缴税金和利润, 严格遵守财经纪律。

f. 合理利用各项基金, 有计划地进行挖潜改造, 发展生产。

g. 保证安全生产, 搞好环境保护, 提高职工健康水平。

h. 正确处理国家、企业、职工三者的利益关系, 在发展生产的基础上, 逐步改善职工的生活。

i. 努力培养人才, 提高生产技术和管理水平。

j. 加强思想政治工作, 不断提高职工的思想觉悟和共产主义道德品质。

(2) 施工企业应有的权限

a. 生产经营权。在保证完成国家下达任务的前提下, 施工企业有权根据本身的条件和社会需要, 自行承揽部分施工任务或发展施工服务的多种经营。

b. 物资管理自主权。施工企业有权取得完成任务所必需的物资。物资部门分配给企业的工程需用物资, 由施工企业包工包料, 统一调剂使用。同时也允许企业自行采购部分物资, 满足施工需要。

c. 劳动工资管理自主权。施工企业有权根据任务需要, 通过当地劳动部门或上级主管部门招用临时工和合同制工人; 企业根据按劳分配的原则, 在实行工资含量包干的情况下, 有权结合本企业情况制订不同的工资、奖金分配办法。

d. 财务管理自主权。企业要独立地组织生产和经营, 必须有独立的资金保证。企业有权向银行申请固定资产投资贷款和流动资金贷款, 对多余、闲置的固定资产有权出租或有偿转让,

有权支配余下的利润及有关基金等。

(3) 施工企业的利益

企业应有独立的经济利益,这是社会主义经济的客观要求,根据物质利益的原则,经营成果好的,对国家贡献大、付出劳动多的企业和职工,应该获得较多的报酬。

(4) 国家与企业的分配关系

过去曾经采取过统收统支的办法:“收多收少全部上缴,花多花少实报实销”。这种“大锅饭”的分配办法,挫伤了施工企业的积极性和主动性,造成企业内部缺乏动力,外部没有压力,不关心企业的经济效益。自1979年起,国家对企业开始实行利润留成,从1983年开始,国家又有步骤地把企业缴纳的利润改为税金,逐步地把企业的经营好坏与企业职工的物质利益挂起了钩。但是,长期以来,国家对施工企业实行微利政策,施工企业的利润水平远远低于其他工业企业的平均水平,这是尚待解决的一个问题,如不很好地解决,就会影响企业改善经营管理的积极性。随着体制改革的全面展开,这个问题终会得到解决,一种新型的中国式的施工企业经济责任制将会建立起来。

二、施工企业的管理工作

施工企业的管理工作可分为经营管理、施工(生产)管理和职工队伍管理三个方面。

1. 施工企业的经营管理

施工企业经营管理包括以下几个方面:

(1) 企业经营决策

企业经营决策是在形势分析的基础上,依据客观规律和实际情况,对企业总体发展和各种重要经营活动的目标、方针和策略作出正确抉择的工作。

经营决策从具体内容上看,可分为目标性决策和资源决策。

前者表示为企业产出方面所要达到的目标所作的决策，这是直接为企业贡献性计划和竞争性计划的确定。属于这一类决策的有经营方式选择、投标策略、估价决策、广告决策、企业盈利目标决策等；后者表示为企业投入方面所作的决策，这是直接为支持性计划的确定。属于这一类的决策有机械装备决策、材料库存决策、技术开发决策、人力资源决策等。此外，与上述一系列决策密切相关的还有财务决策、信息决策。

经营决策是关于企业生存、发展的战略决策，它规定着企业全局或重要局部的行动方向和道路，其正确与否关系着企业的成长和发展。

(2) 经营计划

计划是一种管理行为。计划管理是通过计划编制的全过程，确定企业的计划，组织计划的实施，并以计划为标准进行控制，根据实施及控制的信息反馈，进行调整的周期性的经营管理活动的过程。

经营计划把企业看成是一种开放的系统，它要求尽最大努力来满足社会的需求，向社会提供满意的施工服务、满意的建筑物或构筑物、以及人才、利润等；它是以企业为主体，以追求更高的经济效益为中心，包括调查预测、目标管理、方案选择、综合平衡等各项内容。

(3) 经营方式

从施工企业的角度看，经营方式专指企业向建设单位或施工服务对象提供工程产品的方式或企业获得任务的方式。

经营方式在实际工作中是多种多样的，但从它基本的特点看，主要是发包承包经营方式和建立出售或出租方式。

发包承包经营方式，是目前为止的主要经营方式，它主要有以下几种：

a. 施工总包-分包经营方式。即建设单位和设计单位(甲方)与施工企业(乙方)结成承发包关系,施工企业依据合同文件进行施工,并获取一定的报酬。

b. 联合经营方式。即两家或两家以上的施工企业联合向建设单位投标,按各自投入资金的份额分享利润并分担风险。

c. 设计-施工承包的经营方式。即由设计、施工一体化经营的企业承担总包角色,企业不必等待设计文件成套齐备,就可分项发包,分项施工。

d. 计划-设计-施工联合经营方式。搞投资者委托一个建设单位向工程承包公司发包,工程承包公司负责组织设计发包及施工发包,进行从计划、设计到施工的系统考虑。

e. 建后出售或出租方式。这种方式的基本特点是企业不依靠发包人的发包,而是用自己合法的资金渠道,统筹规划、综合开发、设计和建造,建成后出售或出租,以收回投资并获得盈利。

(4) 财务管理

施工企业的资金是处在不停的运动之中的,随着企业再生产过程不断按照预定计划进行,必然形成一个不以人们意志为转移的资金运动过程。施工企业财务就是在其进行业务活动时,通过资金的筹集、使用和分配与有关方面发生经济关系。

施工企业财务管理的主要任务为:合理、节约地使用资金,这是解决我国当前建设资金不足的一个重要途径;努力降低工程成本,增加企业盈利,这是财务管理的一项重要任务;合理地分配利润,正确处理国家、企业和职工三者的关系,认真遵守国家财政纪律,保护社会主义财产完整。

(5) 经济核算制

经济核算制是社会主义国家有计划管理企业的一种方法,