

中国电力企业联合会会员部 编著

电力企业班组管理决策

DIANLIQIYE
BANZUGUANLIJUECE

100 例



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

F426. 61
10

电力企业班组管理决策

100例

中国电力企业联合会会员部 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

电力企业班组管理决策 100 例/中国电力企业联合会会员
部编著. —北京: 中国电力出版社, 2005

ISBN 7-5083-2999-6

I. 电... II. 中... III. 电力工业 - 生产小组 - 工
业企业管理 - 案例 IV. F407.616.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 017387 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 [http: //www. cepp. com. cn](http://www.cepp.com.cn))

北京同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8.375 印张 219 千字

印数 0001—4000 册 定价 16.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

《电力企业班组管理决策100例》

编 委 会

主 任 孙永安

副主任 刘建民 孙青松 尤 京 张光达
宋金殿

委 员 王 江 尹正军 崔义德 关新林
刘建怀 张兰慧 寿慧美 虞旭清
张思琛 陈春旭

主 编 刘建怀

副主编 虞旭清 张思琛

主编的话（代前言）

班组建设是电力行业促进企业建设与发展的基础工作，应当得到巩固和加强。在电力市场新的历史时期内，要把逐步积累和总结班组管理经验、探索班组建设规律作为一项长期的战略任务来抓。

班组管理贵在创新。创新是班组管理的灵魂，是班组管理的核心动力。特别是随着科学技术的日新月异、知识的迅速更新和市场经济大潮的涌动，我们的技术水平、管理水平也都面临着严峻地挑战。新时期班组长身负重任，责任与义务并举，能力与机遇同在，要冲破旧的管理思维束缚，用科学的、先进的、人文的管理理念指导班组工作，把班组管理创新发展不断推向前进。

当今正是向管理要效率要效益，向管理要质量，向管理要速度的时代。正因为这样，管理的作用越来越重要，对管理的要求越来越高。一个企业的发展和竞争要靠管理，管理的落脚点在班组，竞争的前沿也在班组。班组——企业的个体细胞的活力决定着整个企业机体的强壮。班组管理只能加强不能削弱。那么，班组管理是否有成功的经验可资借鉴呢？答案是肯定的。十里泉发电厂经过十多年“双达标”、“创一流”活动的砺炼，致力于班组建设的实践和探索，管理思维、管理理念、制度建设等都实现了质的飞跃，每年一步一个台阶，迈向了一个崭新的历史阶段，逐渐形成了鲜明的以人为本的“十电”班组管理特色。我们以求实的精神，认真的态度，编写了这套班组管理决策一书，谨以此献给全国电力行业奋战在班组管理岗位上的班组长以及热爱班组管理的朋友们。那么，我们就以《电力企业班组管理决策 100 例》一书为导游，让它引领朋友们一起走进十电这块班组“园林”，

欣赏这一道道管理“风景”吧！

此书编写体例新颖，语言活泼，对于班组管理理念、管理方法和手段这些似乎很抽象的东西，让您在通过每一则鲜明生动的故事的愉快阅读中得到重新认识和把握。同时我们还选编了几篇中外富有启示意义的管理故事，一并附在最后，让您分飧。此书若能对您的工作有所裨益或些许帮助，也不枉此一番苦心，我们会感到莫大的欣慰和满足。愿我们一同在这块班组“园林”里挥洒辛勤的汗水，奉献劳动和智慧。

在本书出版之际，我们十分感谢战斗在十里泉发电厂生产第一线的班组长与热爱班组管理的朋友们，是他们在百忙中为本书的编写提供了第一手资料，同时还得到了北京中电力企业管理咨询有限公司专家的大力支持和精心指导，在此，谨表深切而诚挚的感谢。

由于水平有限，错误与不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

刘建怀

2004年4月8日

目 录

主编的话（代前言）

“员工月度考评档案”显奇效	1
培训创新 适应发展	4
“测点”是这样确定的	8
以身作则	11
做女工的贴心人	13
多样化管理十字法	16
改变观念，治理阀门内漏	21
强化质量意识 搞好油务管理	23
轴承改造 难题攻破	26
送风机内反馈调速装置异常处理	28
放松了一次	32
煤质检测六法	34
班长要有钻劲	36
“一对一”帮教好	39
推进 QC 攻关，实现节能降耗	41
做个称职的“第一责任者”	43
“看着我”	46
提高电除尘高压控制柜工作性能	48
让“眼睛”更亮	51
特殊班组管理经	54
班长应带头全能值班学习	57
“四管”泄漏抢修工作危险点分析	60
做好人炉煤监督工作	63

创建“学习型班组”	65
提高浓缩倍率 节水降耗	68
设备缺陷承包	71
班长需要“婆婆嘴”	73
防磨防爆 可控在控	76
制度约束 温情管理	79
量化考核效果佳	82
求实奋进 拓宽生存空间	84
班组管理需创新	88
班组建“家”好	91
小指标竞赛的管理创新	93
以全面质量管理推动班组工作	97
“每人一课一讲”效果好	100
员工自愿组合好	103
“情治”与“法治”	105
设备治理的基点	108
做好青工工作	111
技术培训 有的放矢	114
后进班组的转化	117
培训应做好总结和引导	122
班长要有奉献精神	125
端平两碗水	127
构筑燃料运行防火墙	130
降低 2 号炉制粉单耗	132
班组长应具备的素质	136
营造和谐关系	138
“勤、学、变”——运行人的三件宝	141
克服小团体主义	143
“分数挂帅”在班组	145
搞好规范化管理	147

提高巡检、晨检质量的措施	149
“三抓”安全	152
水源地运行工作的管理	154
燃料运行也应重视技术培训	157
杜班长的“习惯”	159
“抹布”精神	161
有效控制成本 降低物耗	163
全能值班管理	166
“熟、改、责”巧管设备	170
管理过程常见的弊端	172
班组管理靠“五字”	174
新班组的治理	176
知人善用	179
自查、整改有措施	181
员工积极性的灵活调动	183
念活安全“四字经”	185
坚持“先”与“后”	187
电除尘班全能检修培训	189
严把四关	192
班组管理创新	195
全员管理的三个结合	199
电机班的激励法	202
机控班巧用记录簿	205
公平对待	208
“事故”常追忆	210
三强“内功”	212
在实践中学习	214
高、严、细、实话安全	216
协作与竞争	218
汲班长的“要”字诀	221

岗位轮换 责任分成	223
管阀班培训抓实效	225
磨中见“功夫”	228
班组长业绩民主评分好	230
治班三策	233
降低精密铸件的不合格率	236
有电并不对	241
激励管理	243
味精公司的“提案制”	246
赏罚分明	247
爱兵与治军	249
身先士卒	251
不能破规矩	252
欲成事先立威	254
大胆用怪才	256
成事的条件	258

“员工月度考评档案”显奇效

背景

水泵二班曾一度出现管理不到位，考核不分明，影响了员工劳动积极性正常发挥的不良局面。2002 年年初，高茂明走马上任水泵二班班长。上任之初，他就思索如何建立更为完善、细致、透明、正负相结合的激励机制，进一步搞好、搞活班组管理，全方位地开展劳动竞赛，尽快像中国的海尔一样，让“群马”跑起来、赛起来，使水泵二班的各项工作迈上一个新台阶。

决策

上任伊始，高茂明就深深意识到，要搞好班组各项管理工作，必须充分集合班组人员的力量，充分调动员工的积极性和创造性。在第一次班组例会上，他就真切地要求大家对他本人、对班组管理工作多提意见，写出一份建议书，竟没有一个人响应。不过，他并没有失去大胆创新管理工作的气魄和信心，思考更多的，是要彻底改变以往那种班组管理的理念和方法，尽快让水泵二班的各项管理工作迈出新步伐，出现新局面，登上新台阶。

一个晚上，当他从杂志上看到有关班组竞赛方面的内容时，萌发了建立更为完善、细致、透明的、正负相结合的班组管理激励机制的念头，一种“班组员工月度考核评比档案”的管理模式也就应运而生了。

高茂明把班内所有成员每月的出勤、休班、加班、零星请

假次数、晨检早来情况、所辖设备微机缺陷率、违纪考核等与每月四次对设备检查、评比情况结合起来，进行加权积分汇总，月底评比一次，用“月度工作积分”的表格形式直接表现出来，与月度奖金挂钩，按经济责任制考核，并予以公开、讲评、张贴，同时年底汇总，作为班组成员评先选优的依据。旨在通过这种方式，形成精神鼓励和物质奖励相结合的激励考核机制。

事实证明，一年多来，通过建立“员工月度工作考核评比档案表”（见表 1），实行严格的班组规章制度和行为约束机制管理，日常班组工作有章可循、有据可依，员工对本人的考核、奖惩一目了然，知道奖金奖的理由，扣的原因是什么，做到了奖得明白，罚得心服。班组管理和奖金分配的透明度随之增强，真正体现了“三个不一样”，即干好干坏不一样，干多干少不一样，干与不干不一样。通过工作业绩、劳动责任、奖金分配的量化、细化、公开、透明管理，彻底打破了班内大锅饭，员工思想、班组工作发生了新的巨大变化，员工身上蕴藏的工作热情由此被激发出来，改变了班组过去长期遗留下来的“工作一个人干，几个人看”、“打小算盘，算小九九”、“不干工作，光看奖金”等不良风气。经过认真统计、分析对比，2002 年 3 月至 12 月间班组微机缺陷大幅度下降，由 2001 年同期每月 50 条之多下降到每月不足 10 条，下降率为 83%；大部分员工比上班时间提前半个小时赶到生产现场，进行设备巡检，早来晨检率由 2001 年的 35% 提高到 70% 以上。从而全班上下形成了一种学业务、比技术，干工作、争先进，讲正气、创一流的积极氛围，班组焕发出勃勃生机和青春活力。

又是班组例会，正逢高茂明担任水泵二班班长一周年的日子。全班 16 名员工送给他最好、最重，也是他盼望中最珍贵的礼物，这就是饱含真挚、热情洋溢的工作建议书。它凝聚着全班人员致力做好班组管理的共同决心，也是高茂明班组管理工作创新成功的最好证明。

表 1 汽机水泵二班 员工月度工作考核评比档案表

姓名	本月 工作 分数	设备 缺陷 条数	违纪 考核 情况	本月 出勤 天数	7:30 前 早来晨 检次数	7:40 前 早来晨 检次数	加夜 班次 数	加中 班次 数	本月 休班 天数	零星 请假 次数	班组设 备总评 评比情 况	厂、车 间考 核	其他
高茂明													
× × ×													
× × ×													

点 评



班组建立“员工月度工作考核评比档案”，对于充分调动员工的劳动积极性，搞好班组管理，实现量化、细化，确实是一种切实有效的“赛马机制”。创新管理不是一句空话，需要改变头脑中固有的管理思维和理念，这种大胆的“竞赛式”管理实践，就表明了高茂明对管理手段、方法的革命和对创新的追求。

培训创新 适应发展

背景

班长韩建刚所带领的热控保护班是一支年轻的队伍。随着 300MW 机组的建成投产和 125MW 机组的扩容改造,热控设备迅速更新换代。就现场生产方面讲,保护班所辖设备均关系到整台机组的生产与安全,其工作性质决定了从事保护工作的人员除了应具有认真仔细、严谨冷静的工作作风外,还必须具备过硬的业务技术水平。然而针对班组中仍有个别员工不能完全独立工作,这就显得如何面对新的管理机制、用人机制的挑战形势,加强技术培训,不断获取新知识、新技能,提高员工自身综合素质,与时俱进,适应技术发展的要求,具有了迫切性和必要性。无论从员工自身发展角度来看,还是从建设学习型组织方面讲,拓宽提高全员专业素质的主渠道,创新技术培训管理等,都对热控人提出了更新更高的标准与要求。

决策

1. 全员参与

抓好班组业务技术培训,不是一朝一夕之事,也不是几个人或少数人的事,必须从一点一滴做起,全员参与,依靠大家,发挥大家的积极性。为此,热控保护班认真制订了技术管理和全年培训工作目标,开展一系列的岗位练兵、技术比武活动。继 2002 年成功制作 300MW 机组最小流量阀控制回路模拟盘之后,

2003 年年初又自制一台 300MW 机组真空泵控制回路模拟盘，这是有针对性地开展技术培训，提高员工业务技术素质，锻炼和培养他们分析问题、解决问题能力的有力举措。模拟操作系统不仅有集控室和就地控制箱的转换开关，回路所需的继电器和状态反馈指示信号也一应俱全，能够完全模拟对 300MW 机组真空泵控制回路可能发生的任何故障现象的分析、判断、处理。

在保护班，时时充满着学习业务技术的积极气氛。每次巡检、缺陷处理完毕，回到班里，只要有空闲，哪怕只有几分钟的时间，也要拿出图纸或说明书，对照 300MW 机组真空泵模拟控制回路，针对刚刚完成的现场缺陷处理工作，如设备的故障现象、分析方法、缺陷处理过程、安全注意事项等，便开始了“现场消缺经验技术交流会”，有的津津有味地讲解，有的专注地查找、对照图纸资料，有的聚精会神地边听边做着学习笔记。不论题目大小，不论经验多寡，同事间以这种方式开展技术交流活动已蔚然成风。同时还利用机组停机备用的时机，工作组长同设备小组成员一起带着图纸来到热机电子间，在汽机保护柜前认真地核对图纸，熟悉设备接线。通过讨论、交流业务知识、检修经验，尤其对新系统新问题的认识与交流，都得到了互相补充，达到了共同提高的目的。

2. 两个针对

根据“学有所用，取长补短”的原则，培训工作的两个针对即针对每个人、针对生产现场也就提出来了。

保护班所辖系统以继电器回路、逻辑回路居多，每台机组的各个系统都有厚厚的一本图纸，而且每个人对现场的掌握情况也因设备分工的不同而各有侧重，这就要求在培训过程中因人而异。保护班不仅按照部门主管的要求建立了每位员工的技术学习档案，把技术学习情况及时纳入动态考核管理，还充分利用技术问答、默画系统图这一有效方式，对每名员工分别进行有侧重的督促学习，强化训练，不明白的地方互相交流，取长补短。班长根据每个人的不同学习情况，在月度量化考核中给予适当奖罚，

充分调动大家的学习主动性。通过自己设计、制作的 300MW 机组真空泵控制回路模拟盘,把生产现场“搬”到了班里来,这样不仅可以进行接线工艺的技能操作训练,还可以熟悉、掌握重点、难点回路动作过程,充分模拟现场可能出现的故障,以便进行直接的深入分析、研究、处理,起到了融会贯通、事半功倍的效果。

针对某些员工特别是夜间值班人员不能独立消除设备缺陷的实际情况,就把不能消除的设备缺陷汇总起来,大家共同讨论之后,再由当事人独立解答,班组技术员最后统一讲评,员工再回到生产实际,参加缺陷处理。对于每月一次的技术问答也一改同一题目、相互传抄的传统做法,而是每人不同题目,独立完成,限时“交卷”,随后个人讲解、大家讨论补充,真正收到了预期的学习效果,促进了全班人员业务技术水平的提升。

3. 形式多样

形式多样的专业技能培训工作,促进了年轻员工生产技能的全面发展。结合生产技术要求与本班实际,开展了根据给出逻辑框图,设计绘制原理图、接线图,并完成接线的技术比武,锻炼了大家清晰的逻辑思维能力和动手能力。通过对模拟盘控制回路动作过程的讲述,和对故障现象的分析解答,不仅提高了现场分析、解决问题的能力,还提高了青工的语言表达能力。通过对 TSI 系统软件进行参数设置的操作训练,激起了大家学习英语的浓厚兴趣,大部分员工的微机操作水平有了很大提高。以“我来讲一课”的形式开展技术、经验交流,促进了全员对改造后的保护设备、系统的熟悉和掌握。针对工作实际,班组还制订和完善了保护投解操作卡、典型缺陷操作卡、事故预想操作卡等等,操作卡具有携带方便、查找快捷、灵活实用等特点,是工作的好帮手,收到了很好的效果,确保了检修工作的安全、及时、优质、高效。

通过一系列培训措施和制度的实施,开拓了技术培训工作的新领域,热控保护班全体员工工业技术素质不断提高,为实施走

出去战略创造了物质条件，同时为确保设备的安全、经济运行提供了人力支持，也为正在开展的素质工程活动奠定了坚实的基础。

点 评



技术培训如何创新？这是许多发电企业都在努力探索和亟待解决的现实问题。十里泉发电厂热控保护班根据本专业特点，结合生产实际，成功制作300MW机组最小流量阀控制回路模拟盘、300MW机组真空泵控制回路模拟系统，对于针对性地开展技术培训，提高员工业务技术素质，锻炼和培养他们独立分析问题、解决问题的能力，不能不说是一种极好的举措和创新。