

DIANLIQIYEBANZUGUANLIANLIYUPINGXI

电力企业班组管理 案例与评析

安徽省电力公司培训中心 编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

DIANLIQIYEBANZUGUANLIANLIYUPINGXI

电力企业班组管理 案例与评析

安徽省电力公司培训中心 编



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书根据国家电网公司“一强三优”战略对班组工作的新要求,结合电力企业班组岗位工作的特点,搜集整理了供电企业发生的事件,并进行了深入浅出的分析。

本书主要包括领导艺术篇、激励艺术篇、沟通(技巧)篇、绩效管理篇、学习型班组篇、团队建设篇、班组培训篇、安全管理篇、现场管理与质量管理篇。

本书是为电力企业班组长岗位培训专门编写,也可供其他行业班组管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业班组管理案例与评析/安徽省电力公司培训中心编. —北京:中国水利水电出版社, 2008
ISBN 978-7-5084-5891-5

I. 电… II. 安… III. 电力工业—生产小组—工业企业
管理—案例—分析 IV. F407.616.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 143040 号

书 名	电力企业班组管理案例与评析
作 者	安徽省电力公司培训中心 编
出版发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网址:www.waterpub.com.cn E-mail:sales@waterpub.com.cn 电话:(010)63202266(总机)、68367658(营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话:(010)88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	140mm×203mm 32 开本 6.625 印张 178 千字
版 次	2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
印 数	0001—4000 册
定 价	25.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

本书编写组

主 编 李文胜

副主编 王 敏 刘 莉

主 审 许若齐

副主审 李 薇 李 智

编写和素材提供

高 俊	魏 兵	魏 捷	周 磊
谢嗣寿	许 飞	张四平	朱 艳
周惠怡	汪 洋	汪 青	张 鹏
李 时	朱雪为	李 频	赵艳兵
沈丽丽	阮德久	陈丰收	李庆海
王 峰	黄 俊	孙成平	申司华
周 鸿	程 敏	李 军	潘 斌
王树发	胡文景	洪 瑞	潘智敏

前言

为进一步提高供电企业班组长队伍的整体素质，提升班组管理水平，充分发挥班组在国家电网公司推进集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设中的基础性作用，安徽省电力公司在总结班组管理经验的基础上，编写了《电力企业班组管理案例与评析》一书。本书是编写组成员在广泛搜集班组管理案例和成功经验基础上，进一步整理和提炼而成。

与一般管理类案例相比，本书具有鲜明的特点：在编写方式上，本书的案例素材绝大多数是由电力企业班组长提供，来自于供电企业的生产一线，内容真实、鲜活；在编写语言上，本书尽量注重对事件过程的描述，力求语言浅显通俗，以增强可读性；在案例评析上，本书注重引导读者思考从案例中得到的启发，着重阐明案例中蕴含的管理理论和相关理论在实际工作中应该如何正确运用。

本书主要由安徽省电力公司培训中心（安徽电气工程职业技术学院）李文胜、王敏、刘莉三位教师共同编写、李文胜任主编，王敏、刘莉任副主编。其中领导艺术篇、安全管理篇、现场管理与质量管理篇由李文胜编

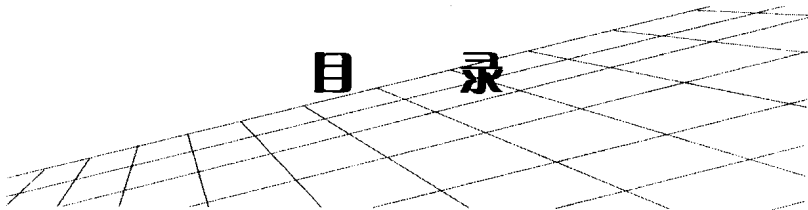
写；沟通（技巧）篇、学习型班组篇、团队建设篇由王敏编写；激励艺术篇、绩效管理篇、班组培训篇由刘莉编写。

本书的顺利出版，得益于安徽省电力公司和安徽省电力公司培训中心各级领导以及安徽省各地（市）供电公司人力资源部的大力支持。在本书编写过程中，安徽省电力公司培训中心许若齐副主任、李薇处长，以及芜湖供电公司的李智等企业专家都为本书撰写给予了指导和严格的审核，供电企业的班组长们为本书提供了宝贵的第一手素材。可以说，本书的出版凝结着集体的智慧。在此，向关心、支持本书的所有领导、专家表示衷心的感谢！

由于编写时间仓促，加上编写人员经验、水平有限，本书难免有疏漏、不足之处，恳请各位专家、读者批评指正。谢谢！

作者

2008年8月



目 录

前言

领导艺术篇 1

- 听话的班长 / 3
- 缺乏责任感的年轻人 / 5
- 热闹的班组学习会 / 7
- 秘密武器 / 10
- 小林的烦心事 / 13

激励艺术篇 17

- 顾虑 / 19
- 领导的力量 / 21
- 处罚的艺术 / 24
- 小李的变化 / 27
- “刺头”变先进 / 30

沟通（技巧）篇 33

- 良言一句三冬暖 / 35
- 善沟通 转怒为笑 / 38
- 违约金是否多收了 / 41
- 服务规范 放心用电 / 44

该放手时就放手 / 48

绩效管理篇 53

雾里看花 / 55

沉甸甸的全面考核 / 58

为难的班长 / 61

绩效考核两法宝 / 65

老田的烦恼 / 68

学习型班组篇 73

热情是你“内心的神” / 75

“每周一考”素质升 / 78

换位管理 换位思考 / 82

小张、老洪并肩行 / 85

遇见千万分之一 / 88

优质细胞这样造 / 92

团队建设篇 97

大家好才是真的好 / 99

执行“意识”是关键 / 102

管理创新 服务先行 / 106

“七彩”团队的创新 / 110

请假调班该不该 / 116

人性化不是人情化 / 119

班组培训篇 123

从 Word 到 Excel / 125

培训后的思考 / 130
三位大姐的喜悦 / 133
变电站的培训天地 / 136

安全管理篇..... 143

“多说一句话”又何妨 / 145
不该发生的高空坠落 / 147
工作中，事无“小事” / 150
关键环节真关键 / 154
貌似安全的网络 / 157
可以避免的错拆电缆 / 160
计量装置误碰导致触电 / 163

现场管理与质量管理篇..... 167

提高 95598 话务接通率 / 169
“一台清”综合服务 / 174
失实的越级投诉 / 178
万安站“五星”创建 / 182
断股的绳子 / 187
巨变 / 189
班组 QC 价值大 / 194
三星公司的班组管理 / 197

领导艺术篇

◇ 管理的含义

管理就是对社会总生产中各生产、交换、分配、消费环节的活动进行决策、计划、指挥、监督、组织、核算、调节。

◇ 管理的基本职能

计划、组织、领导、控制等。

◇ 班组长的角色功能

- (1) 承上：承担单位职责、完成组织目标、执行上司的指示。
- (2) 启下：做好组织的管理、带领团队完成任务、使各项资源充分有效发挥。
- (3) 平行间：协调、公关。

◇ 班组长核心能力

主动沟通力、部属指导力、团队领导力、目标管理力……



听话的班长



编者的话：

领导力的基础来自组织赋予的权力，但领导力的强弱则是与领导者的个人能力分不开。领导者要具备较高的决策能力，这是下属对你的能力信任与否的根本。对上级的指示唯唯诺诺，只会让大家觉得你缺乏主见进而怀疑你的领导能力。

李明是一家供电公司某检修班的班长，手下有 8 个员工。李班长工作勤恳，为人谦和，对每一个下属都想给予一些关怀和照顾，所以大家跟他的关系还算不错。

李明有一个最大的特点就是：他对直接领导总是言听计从，领导安排什么，他马上向下属宣贯什么。一旦下属提出异议，他马上便说“领导说了，就照这样执行。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不照这样做，出了问题你得自己担着。”

下属一听觉得也有道理，于是便开始认真执行，但渐渐地开始变了样：

下属有了不明白的地方，也就不再问他，而是隔着 he 直接请示上一级领导，因为大家知道跟他说了也没有用，他还得去请示领导。另外，还有件事让李班长很烦心：他发现手下有个人开始直接向他“顶牛”，公然不再听从他的指挥。

李班长早就想把一些“害群之马”开掉，但苦于没有办法，而现在发现连这点权力都行使不灵了。更糟糕的是李班长的“无

能”渐渐被传播开来，以至于其他原本“听话”的下属也开始不拿他当回事了。



思考：

1. 李班长管理上出了什么问题？
2. 班长应该如何当好领导的下属？
3.



分析：

1. 管理者不能只做上层领导的“传声筒”，上级领导刚一做个决定，他便照本宣科对下属发号施令。自己没有任何思想和领会，这样的管理者往往最被下属看不起，于是下属不再听从他的指挥必然是尽早的事。同时，你对上级领导越是唯唯诺诺、言听计从，领导可能会很信任你的“忠诚”，但工作上却对你不敢放权让你独当一面。

2. 首先应该明白你的取权基础来自组织的任命，应该服从并坚决执行组织的制度和命令。但是，你应该首先要正确理解上级命令，才能让班组的职工正确地理解和执行，其次对上级命令和工作中的不同意见也要通过适当的方式向上反映，优秀的班长更要学会做到主动地给领导提出合理的建议。



缺乏责任感的年轻人



编者的话：

管理中制定合理的计划非常重要，确定合适的计划的主体（人）和时间是计划能否成功实现的重要因素，同时对计划必须有适当的控制，否则计划执行就可能出现偏差，工作就会出现拖拉情况。

变电工区赵主任将二班王平班长请到办公室，告诉他：“工区最近要对全体员工进行 QC 七大手法的培训，你们班里面有好几位这方面的高手，你想想看请哪一位负责撰写培训课程大纲及计划，下星期一前要提出来。”王平班长说：“没问题，我可以找小赵负责这个课程，他在这方面很出色。”

到了下周一，赵主任问王班长：“怎么 QC 培训大纲及计划我还没看到？”

王平班长：“报告主任，还没做好，可能要等到明天才能完成。”

主任不高兴地说：“我上星期三就交代给你了，为什么拖到现在还没完成？”

王班长面带难色回答：“主任，我也没办法，上周三你布置后我就交给小赵，没想到他周四请了半天病假，周五到百门前工厂出差，我也一直催促他，可他偏偏又是慢性子，现在的年轻人实在缺乏责任感啊！所以到现在还没做好。”



思考：

这个培训课程计划为什么没按时完成？



分析：

1. 计划本身可能不完善。计划包括 5W1H（做什么、为什么做、何时做、何地做、谁去做、怎么做），还应包括控制指标和考核指标的制定。王班长可能布置该任务时并没有很全面地交代小赵，以至于小赵对按时完成计划没有充分重视而导致任务不能按时完成。

2. 王班长的控制能力有待提高。时间管理需要有计划的反馈过程，如果发现与计划的时间要求出现偏差可以在执行计划中途重新进行调整，这样才能顺利地实现目标，班长显然没有及时纠偏。

3. 班长在用人和管理上有不妥之处。班长对下属的能力和性格应该有深入的了解。小赵是个慢性子，对这项较急的任务，如果确定由小赵来做的话，就应该首先让小赵明确任务的重要性和完成时间，同时应及时提醒和督促下属完成。

4. 小赵的责任感不强也是任务没完成的重要原因。



热闹的班组学习会



编者的话：

管理是管人的艺术。班组中有各种不同类型的员工，班长应该在充分了解他们的基础上，因人而异，采用不同的管理方法，才会调动他们的积极性、创造性，为达到班组的目标共同努力。

今天是双周五下午，又到了变电检修 5 班的班组学习会的日子。

会议由王军班长主持。王军首先总结了班组近来的工作和学习情况，特别是在供电公司“迎峰度夏”的繁重任务中圆满地完成了抢修任务。

接着由小杨介绍班组今年 QC 活动情况。小杨是 3 年前从上海电力学院分来的本科生，小伙子工作吃苦耐劳，刻苦钻研，很快熟悉了检修工艺，还经常提出一些新设想。今年王军就选择了他提出的“提高供电设备故障在线诊断率”作为班组 QC 活动主题，并由小杨负责。小杨总结了课题的进展情况，指出了其中几处数据中的疑问，并请测量者再去复测，接着又布置了下一步工作。

下面是热闹的班组技艺展示。年初公司进行新一轮岗位调整，很多专职司机岗位撤销，被分流到各工区。小赵、小王、小李被安排到了 5 班，王军非常重视，安排了 3 位老师傅和他们一

对一签订师徒协议，并且将徒弟的业绩情况和师傅的考核挂钩。3人中小赵最认真，能勤学好问，也最能吃苦耐劳，师傅经常夸他。小王、小李家庭条件不错，对这份工作不是很在意，正想办法托关系转到别的工区，自然进步慢。今天展示的是开关柜的检修。小赵很快就熟练地完成，而那两位比小赵迟了半个小时，并且操作上还不规范。王军注意到，小李的师傅老张一直铁着脸。老张已经在检修岗位上工作20多年，技术在工区响当当，这几年因为技师未考上，便认为工区和单位领导不重视他，不给他帮忙，一直工作积极性不高。老张开始就不愿带徒弟，经王军好说歹说他才勉强同意。后来，看到小李吊儿郎当，不思进取，已经多次找到王军要求取消师徒协议。

表演结束后，王军表扬了小赵的进步，同时又鼓励小王和小李在一个月后的展示中要超过小赵。这时老张大声叫道：“班长，徒弟没考好是师傅的责任。我的水平不行，教不好徒弟，扣我们奖金不要紧，不要把小李耽误了，请另请高明！”王军心一蹬，他没料到老张当着全班的面就这样说了，脸上却依然笑呵呵：“老张，你的技术全公司人都佩服，这次小李是紧张，这个徒弟你一定能带好。”

接下来是班组培训员带着大家一起学习省公司考核题库。小赵拿着本子不停地记，小李却不时接着手机，老张呢，老是借故干别的事，根本没学进去。“其实他真应该认真学学的。”王军想。上个月工区组织题库考核，老张没有通过，按规定当月业绩考核直接归入C档。为此，老张还找到王军，诉苦道：“现场干活靠什么，不是谁考得好就干得好。我们老了，记忆力当然不如年轻人，这样考试不公平！”

时间过得真快，学习会结束了。王军私下叫住了正要回家的老张：“老张，好久没和你喝两杯，今晚可有空？”