



国家电网
STATE GRID

国家电网公司
生产技能人员职业能力培训通用教材

班组管理

国家电网公司人力资源部 组编

GUOJIADIANWANGGONGSI
SHENGCHANJINENG RENYUAN
ZHIYENENGLI PEIXUN
TONGYONG JIAOCAI



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



国家电网
STATE GRID

国家电网公司 生产技能人员职业能力培训通用教材

电工基础
电子技术
电力电子技术
机械制图
电气识绘图
电力工程力学
计算机基础
数学
钳工基础
起重搬运
电工仪表与测量
电力系统(分析)
继电保护及自动装置
高电压技术
电机学
电气设备及运行维护
二次回路
变电站综合自动化
电气试验

带电作业基础知识
供用电常识
计量基础知识
电能计量
电能计量相关规程规范
电力市场营销知识
用电营业管理
用电检查相关规程
财会相关知识
法律法规
 **班组管理**
电力安全生产及防护
职业道德规范
工程概预算基础知识
企业文化
沟通与协调
团队建设
特高压电网
电力应用文

ISBN 978-7-5083-9645-3



9 787508 396453 >

定价: 22.00 元

销售分类建议: 电力工程/综合



国家电网
STATE GRID

国家电网公司

生产技能人员职业能力培训通用教材

班组管理

国家电网公司人力资源部 组编
余东华 主编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

《国家电网公司生产技能人员职业能力培训教材》是按照国家电网公司生产技能人员标准化培训课程体系的要求,依据《国家电网公司生产技能人员职业能力培训规范》(简称《培训规范》),结合生产实际编写而成。

本套教材作为《培训规范》的配套教材,共 72 册。本册为通用教材的《班组管理》,全书共六章,40 个模块,主要内容包括班组基础管理、班组安全管理、班组质量管理、班组生产管理、班组技术及设备管理、班组培训工作等。

本书是供电企业生产技能人员的培训教学用书,也可以作为电力职业院校教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

班组管理/国家电网公司人力资源部组编. —北京:中国电力出版社, 2010

国家电网公司生产技能人员职业能力培训通用教材

ISBN 978-7-5083-9645-3

I. 班… II. 国… III. 电力工业-生产小组-工业企业
管理-技术培训-教材 IV. F407.616.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 199919 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>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 5 月第一版 2010 年 5 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 12 印张 221 千字

印数 0001—3000 册 定价 22.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

《国家电网公司生产技能人员职业能力培训通用教材》

编 委 会

主 任 刘振亚

副 主 任 郑宝森 陈月明 舒印彪 曹志安 栾 军
李汝革 潘晓军

成 员 许世辉 王凤雷 张启平 王相勤 孙吉昌
王益民 张智刚 王颖杰

编写组组长 许世辉

副 组 长 方国元 张辉明 李 超

成 员 余东华 左 刚 陈小菊 鞠宇平 倪 春
江振宇 李群雄 曹爱民 龙志坚 王启东
雍志娟



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA

国家电网公司

生产技能人员职业能力培训通用教材

前言

为大力实施“人才强企”战略，加快培养高素质技能人才队伍，国家电网公司按照“集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设”的工作要求，充分发挥集团化优势，组织公司系统一大批优秀管理、技术、技能和培训教学专家，历时两年多，按照统一标准，开发了覆盖电网企业输电、变电、配电、营销、调度等 34 个职业种类的生产技能人员系列培训教材，形成了国内首套面向供电企业一线生产人员的模块化培训教材体系。

本套培训教材以《国家电网公司生产技能人员职业能力培训规范》(Q/GDW 232—2008)为依据，在编写原则上，突出以岗位能力为核心；在内容定位上，遵循“知识够用、为技能服务”的原则，突出针对性和实用性，并涵盖了电力行业最新的政策、标准、规程、规定及新设备、新技术、新知识、新工艺；在写作方式上，做到深入浅出，避免烦琐的理论推导和论证；在编写模式上，采用模块化结构，便于灵活施教。

本套培训教材包括通用教材和专用教材两类，共 72 个分册、5018 个模块，每个培训模块均配有详细的模块描述，对该模块的培训目标、内容、方式及考核要求进行了说明。其中：通用教材涵盖了供电企业多个职业种类共同使用的基础知识、基本技能及职业素养等内容，包括《电工基础》、《电力生产安全及防护》等 38 个分册、1705 个模块，主要作为供电企业员工全面系统学习基础理论和基本技能的自学教材；专用教材涵盖了相应职业种类所有的专业知识和专业技能，按职业种类单独成册，包括《变电检修》、《继电保护》等 34 个分册、3313 个模块，根据培训规范职业能力要求，I、II、III 三个级别的模块分别作为供电企业生产一线辅助作业人员、熟练作业人员和高级作业人员的岗位技能培训教材。

本套培训教材的出版是贯彻落实国家人才队伍建设总体战略，充分发挥企业培养高技能人才主体作用的重要举措，是加快推进国家电网公司发展方式和电网发展方式转变的具体实践，也是有效开展电网企业教育培训和人才培养工作的重要基础，必将对改进生产技能人员培训模式，推进培训工作由理论灌输向能力培养转型，提高培训的针对性和有效性，全面提升员工队伍素质，保证电网安全稳定运行、支

撑和促进国家电网公司可持续发展起到积极的推动作用。

本册为通用教材部分的《班组管理》，由华中电网有限公司具体组织编写。

全书第一章、第六章由华中电网有限公司余东华编写；第二章、第三章由华中电网有限公司陈小菊编写；第四章、第五章由华中电网有限公司左刚编写。全书由华中电网有限公司余东华担任主编。河南省电力公司惠自洪担任主审，河南省电力公司杨剑平、胡昆岭参审。

由于编写时间仓促，难免存在疏漏之处，恳请各位专家和读者提出宝贵意见，使之不断完善。



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA

国家电网公司

生产技能人员职业能力培训通用教材

目 录

前言

第一章 班组基础管理	1
模块 1 班组管理概述 (TYBZ03001001)	1
模块 2 班组计划与目标管理 (TYBZ03001002)	6
模块 3 班组制度建设和管理 (TYBZ03001003)	15
模块 4 班组标准化工作 (TYBZ03001004)	19
模块 5 班组民主管理 (TYBZ03001005)	23
模块 6 班组人员管理和思想政治工作 (TYBZ03001006)	27
模块 7 班组绩效管理 (TYBZ03001007)	34
模块 8 班组管理中的基础资料 (TYBZ03001008)	40
模块 9 班组管理者的职业素养 (TYBZ03001009)	43
第二章 班组安全管理	51
模块 1 班组安全管理概述 (TYBZ03002001)	51
模块 2 安全管理的五个要素 (TYBZ03002002)	58
模块 3 安全工作规程的贯彻实施 (TYBZ03002003)	61
模块 4 安全管理和预防事故的措施 (TYBZ03002004)	66
模块 5 安全性评价 (TYBZ03002005)	74
模块 6 班组安全生产奖惩考核 (TYBZ03002006)	79
模块 7 班组长、安全员、工作负责人的安全生产职责 (TYBZ03002007)	82
第三章 班组质量管理	86
模块 1 质量管理基本知识 (TYBZ03003001)	86
模块 2 班组质量管理的意义和要求 (TYBZ03003002)	91

模块 3	电网企业班组质量管理的内容和方法 (TYBZ03003003)	95
第四章	班组生产管理	104
模块 1	电力生产的基本过程 (TYBZ03004001)	104
模块 2	班组生产管理的任务和内容 (TYBZ03004002)	108
模块 3	班组生产管理制度 (TYBZ03004003)	112
模块 4	班组生产的技术准备 (TYBZ03004004)	115
模块 5	班组生产的组织准备 (TYBZ03004005)	117
模块 6	班组生产分析会和生产管理改善 (TYBZ03004006)	120
第五章	班组技术及设备管理	123
模块 1	班组技术管理的任务和内容 (TYBZ03005001)	123
模块 2	班组技术管理制度 (TYBZ03005002)	125
模块 3	新技术、新设备、新工艺的推广使用 (TYBZ03005003)	129
模块 4	技术台账的建立与管理 (TYBZ03005004)	131
模块 5	班组设备管理的任务和内容 (TYBZ03005005)	133
模块 6	班组设备管理制度 (TYBZ03005006)	136
模块 7	班组设备定级 (TYBZ03005007)	139
第六章	班组培训工作	142
模块 1	企业培训基本知识 (TYBZ03006001)	142
模块 2	班组培训的任务、内容和要求 (TYBZ03006002)	144
模块 3	在岗(现场)培训的基本方法 (TYBZ03006003)	149
模块 4	师带徒制度与师徒合同 (TYBZ03006004)	155
模块 5	岗位练兵与技术比武 (TYBZ03006005)	160
模块 6	班组培训项目方案的制定 (TYBZ03006006)	163
模块 7	现场标准化作业指导书的编制 (TYBZ03006007)	170
模块 8	班组培训项目的组织实施和质量保证 (TYBZ03006008)	175
参考文献		183



第一章 班组基础管理

模块 1 班组管理概述 (TYBZ03001001)

【模块描述】本模块介绍了班组管理的一般知识，包含电力企业班组设置及类型、班组管理的特点、班组管理基础工作简述（任务、内容、特点、作用）等。通过要点讲解、案例点评，了解班组管理的相关概念和知识。

【正文】

一、班组的概念、分类和特点

1. 班组的概念

通常，把企业管理划分为三个层次：高层（决策层）、中层（管理层）和基层（作业层）。基层管理的主要职责是确保企业生产、销售等流程的最佳作业。基层管理者的称谓有班长、队长、站（所）长、主管、领班等，统称为班组长。班组长所管理的对象、所带领的团队，就是班组。

企业班组是企业机体的细胞，是企业从事生产、经营、服务或管理工作，激发员工活力的最基层组织单位，是培育企业文化和实施企业战略的最前沿阵地，是提升企业管理水平，构建和谐企业的落脚点。加强班组建设，提高班组长的管理技能，培育高素质、高技能的一线管理者和员工队伍，是增强企业核心竞争力的关键环节。

2. 班组的类型

企业班组大致可分为四类——生产型班组、辅助型班组、职能型班组和服务型班组。在电网企业中，依企业生产经营工作的特点，通常习惯性地将班组分为变电运行、变电检修、线路运行、线路检修、供电营业、配电安装与检修、后勤服务、综合管理等类型。根据管理和实体存在形式，班组的称谓有站、所、队、班、组等，如变电站、供电所、调度班、检修队、仪表组等。

3. 班组的设置

企业中的班组是按生产工艺、管理职能或服务功能划分的基本作业单元，它由同工种员工或性质相近、配套协作的不同工种员工组成，拥有一定数量的设备、工具、原材料等生产资料，直接从事生产运行、检修维护、营销、后勤和技术情报服



务等活动。企业班组的设置或组建方法，一般有下列三种。

(1) 按工艺特点组建。集中同类型的工艺设备和同种技能的员工对不同产品进行相同的工艺加工，一个班组只负责一两道工序的生产加工。这种方法的优点是便于作业管理、技术指导和质量保证，便于考核班组成员的劳动成果，便于较快适应产品更新换代的需要；缺点是生产一种产品需要经过许多班组，因而加工路线和生产周期长、占用资金多、协作关系复杂、易出差错。

(2) 按专业特点组建。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人员，对相同的劳动对象进行不同的工艺加工，即某一件产品的主要生产工序均由一个班组完成。这种方法的优点是可以缩短产品的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，减少推诿责任现象；缺点是员工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。

(3) 将工艺特点和专业特点结合起来，组建混合功能的班组，尽可能发挥工艺性班组和专业化班组的优点，优化生产和管理。

总之，班组的设置应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，应当做到有利于生产，有利于管理，有利于提高经济效益。班组人数的多少，要以有利于劳动效率的提高和班组长有效的管理来决定。

【案例1】某供电公司二级机构调度所、客户服务中心的职能定位和班组设置。

调度所是本市电网的运行指挥中心，担负着全市4个110kV、14个35kV变电站的电力调度和通信、信息、自动化运行维护等重要职责。现有员工31人，具有初、中级职称8人。调度所下设调度班、变电运行班、远动班、通信班，公司信息中心归口调度所管理。

客户服务中心设有营业班、计量班、业扩班、校表班、客户事务班、用电稽查班等6个班组（各班组的功能和职责略）。

点评：供电公司的生产经营活动可大体解释为：从大电网上“采购”电能，经过输电、变电、配电等生产环节，将最终产品——符合要求的电能商品“出售”给千千万万的用户。据此，供电公司中的生产、经营业务班组大多是按照工艺特点组建的，如客户服务中心内的业扩报装、抄表收费、客户事务处理等班组；也有部分班组采取工艺性与专业化相结合的方法组建，如营业班、用电稽查班、公司信息中心等。从分类上看，调度班主要属生产型班组，兼有职能型特点，公司信息中心是服务型班组、兼有职能型特点，营业和客户事务班基本属于服务型班组。

4. 班组的特点

班组是企业中处于最前线、最基层的一级组织，准确理解它的基本特点对搞好班组工作具有重要意义。

(1) 班组的组织结构——小。电网企业班组的特点一是人员较少，少则只有三五人，多则二三十人；二是工序简单，一个班组内的员工大多属于同类工种，使用大致相同的设备和工具；三是工作流程和生产方式比较单一，如供电营业所主要岗位是柜台服务员和营抄员两类。

(2) 班组的 management 内容——全。企业管理千头万绪，各方面工作最终都要落实到班组，因此班组管理必须是全面的、全员参与的、全过程和全方位的，班组管理者除了抓好生产、抓好安全之外，还必须抓好业务学习、思想工作、职业健康、业余生活等，实可谓“麻雀虽小，五脏俱全”。

(3) 班组的工作作风——细。班组工作从接受任务、分派工作，到监督指导、调整改进，再到检查验收、考核奖惩；从生产过程管理、安全质量管理、教育培训管理，到班组基础工作、班组建设和争先创优，不管是哪个环节、哪个方面，都要要求任务分派细、计划管理细、督导检查细、思想工作细，要求班组管理者谨慎细心、细致入微、注重细节。

(4) 班组的工作要求——实。班组工作必须解决诸多实际问题，完成实际生产经营或运行检修任务，实现企业层层分解的生产经营目标，因此班组工作与管理必须做实。班组管理者处于“兵头将尾”的特殊地位，应具备扎实诚实的作风、苦干实干的精神，班组工作必须落在实处，力求做出实效，容不得半点虚假和浮夸。

二、班组管理的概念和特征

1. 班组管理的概念

班组管理是班组为了完成上级部门（或工区）下达的工作任务而必须搞好的各项组织管理工作的总称。班组管理工作是对班组中人、财、物的合理组织和有效利用，以顺利完成上级下达的各项任务，实现企业规定的目标和要求。

班组管理的核心工作是做好内部协调，充分调动班组全体员工的积极性，团结一致、紧密配合，合理组织人力物力、优化配置各种资源，使生产或工作均衡合理地推进，做到安全、保质、保量和及时地完成各项工作任务 and 计划指标。

2. 班组管理的主要特征

(1) 作业主导性。班组在企业中处于最基层，即现场作业层。班组成员须根据企业既定的规程和标准，运用相应的技能，对劳动对象进行加工，努力完成生产作业计划规定的生产任务。班组的一切管理活动都要围绕班组的生 产作业计划来安排和部署，以生产作业为主导、为核心。班组有时根据上级指令执行部分职能性工作，而完成这些职能任务的主要方式还是作业。

(2) 非经营性。班组的主要工作是执行和作业，以完成上级下达的运行、检修、调度、营抄等生产性任务为主。班组对外不发生任何经营关系。即使是供电营业所，它的工作也只限于营抄和收费等具体销售作业，向公司的用电客户提供直接服务，



而不是一种对外经营行为。

(3) 相对独立性。班组实际工作是由班组长带领员工完成的,班组长需要承担起对上、对外联系和横向协调关系,承担起班组作业所需人、财、物的调配与指挥职责,承担起鼓舞士气、做好考核奖惩和思想政治工作等职责,因此需要班组长具备独当一面的综合能力。同时,由于班组的作业主导性和非经营性,班组管理的独立性是相对的、受制约的,其决策指挥权只能用在生产作业的具体安排运作环节,凡涉及对外经营或协调的事项、作业程序和生产工艺的实质性更改等均应报告上级,并取得上级的同意或授权。

三、班组管理的任务和基本内容

(一) 班组管理的任务

电网企业班组的中心任务是:以岗位责任制和目标管理为基础,以提高效率和效益为核心,狠抓安全生产和质量监控两个关键,不断提升员工队伍素质,推动班组建设和持续发展,全面完成上级部门下达的生产任务和各项技术、经济考核指标,促进文明单位和学习型组织的创建,为实现企业战略目标作出贡献。这一中心任务大致可分解为如下几个方面:

(1) 切实做到安全、文明生产。贯彻“安全第一、预防为主”的方针,牢固树立安全规范意识,认真执行安规,杜绝违章行为,有效地防止设备安全事故、人身伤亡事故和检修质量事故。

(2) 完成各项任务,落实责任指标。认真落实岗位责任制、安全责任制和经济责任制,全面完成上级下达的各项任务,确保绩效管理各项考核指标的实现;扎实推进目标管理,把各项任务指标分解落实到人,管理工作做到年度月度有计划、每周每日有安排、月末季尾有总结。

(3) 抓好工作督导,提高队伍素质。结合班组工作实际,认真搞好班组教育培训工作和工作督导训练,大力提高班组成员的岗位技能和综合素质,努力建设技艺高超战斗力强的卓越团队。

(4) 实行民主管理,搞好建章立制。抓好班组内部民主管理,发挥好“五大员”的作用,充分依靠群众,实行班务公开,严格执行企业规章,建立健全班组内部各项管理制度。

(5) 树立成本意识,提高经济效益。搞好班组经济核算和成本控制,开展增产节约、增收节支和节能降耗等活动,加强物资、费用和劳动定额管理。

(6) 强化质量意识,加强质量监控。树立“质量第一”的意识,按照质量管理国家标准、行业标准和企业标准的规范,推行全员、全面、全过程的质量管理,开展质量管理小组活动和合理化建议活动,不断提高工作效率和工作质量。

(7) 加强专业管理,提升技术水平。班组管理的专业性体现在劳动管理、生产

管理、技术管理、设备工具管理、物资管理、营销管理等方面,不同班组有不同的侧重面。班组管理者应在各项管理工作中,严格执行电网企业标准化作业规范,不断改善班组生产作业流程,积极采用先进技术和手段,提高分析和解决问题的能力。

(8) 做好思想政治工作,营造和谐积极氛围。要坚持政治理论学习,加强普法教育和思想政治工作,关心班组成员的生活和思想状况,调动班组成员的积极性、创造性,努力把班组建设成为和谐班组和学习型班组,建设成为不断进取建功立业的基层组织。

(二) 班组管理的基本内容

班组管理可大致分为班组基础管理和班组业务管理两大领域。

1. 班组基础管理

班组基础管理就是对班组基础工作的管理,是指为了充分发挥班组的管理职能,围绕班组各项业务工作而展开的一系列基础性和保障性的管理活动。电网企业班组管理基础工作是企业管理基础工作各项内容的具体化。班组基础管理的内容大致包含:

- (1) 班组目标管理、绩效管理各类计划的制定和实施。
- (2) 班组民主管理、制度建设与管理。
- (3) 班组组织管理与团队建设、人员管理和思想政治工作。
- (4) 班组标准化工作,特别是标准化作业指导书的执行和实施。
- (5) 班组文化建设、各类争先创优活动的组织与管理。
- (6) 班组基本建设、基础资料管理和信息化管理等。
- (7) 班组培训工作,主要包括班组培训项目的设计、实施和质量管理,各类现场培训活动(包括师带徒)的组织与实施等。

2. 班组业务管理

主要是指班组管理工作中与企业主营业务(即公司主要生产经营活动)相关联的内容。它与班组基础管理是相对的。主要有以下几个方面:

- (1) 班组生产管理。主要包括生产管理的任务和内 容、生产制度管理、生产的组织与技术准备、生产分析会和生产管理改善等。
- (2) 班组技术管理。主要包括技术管理的任务与内 容、技术管理制度、新技术新设备新工艺的推广使用、技术台账的建立与管理等。
- (3) 班组设备、工具和物资管理。主要包括设备管理的任务与内 容、设备管理制度,以及设备定级等。
- (4) 班组安全管理。主要包括安全管理五要素、安全规程规范、安全保障与事故预防措施、安全性评价、安全生产考核与奖惩、班组有关安全责任人的管理职责等。



(5) 班组质量管理。主要包括质量管理基本知识、质量管理标准和原则、质量管理的意义和要求、质量管理的内容与方法等。

3. 班组管理基础工作的特点

(1) 民主性。班组管理基础工作面广量大，必须依靠班组成员持之以恒的共同努力，使之成为每个员工的自觉行动。

(2) 先行性。要组织好班组生产，顺利完成各项工作任务，必须先行做好标准、计量、工装、定额等基础性生产技术准备工作。因此班组管理基础工作具有先行性的特点。

(3) 监控性。班组管理基础工作反映班组生产经营活动水平，通过生产技术管理信息的反馈，能起到监督控制班组生产活动的作用。

(4) 动态性。随着形势发展和生产技术条件的变化，班组管理基础工作的内容和方法也应当不断地改进和完善，以求提高整个管理基础工作的水平。

【思考与练习】

1. 什么是企业班组管理，电网企业班组管理有哪些突出特点？

2. 您是如何认识班组管理在企业管理链中的地位和作用的，您所在的班组在管理上存在哪些亮点和不足？

3. 根据本模块对班组管理工作内容的介绍，结合您所在班组的实际，填写下面的表格。

类 别	班组基础管理	班组业务管理
内 容		
具体活动举例		

模块2 班组计划与目标管理 (TYBZ03001002)

【模块描述】本模块介绍了工作计划和目标管理两个方面的知识。包含目标、计划和目标管理概念、班组目标管理和工作计划相关内容、方法流程和管理技巧。通过要点讲解、案例点评，熟悉班组计划与目标管理的有关知识，掌握相关工作技能。

【正文】

一、目标与目标管理

(一) 目标的含义和特点

1. 目标的含义

目标是指组织、团队或个人经过一定时期的努力期望获得的成果,是企业经营思想或团队工作思路的集中体现。企业目标称为战略目标,部门目标也叫管理目标,而班组目标是对一定时期内班组工作任务的集中而清晰的指标化描述,通常称为工作目标,它是衡量班组工作实际绩效的基本标准。根据目标达成的期限,目标可分为长期目标、中期目标、短期目标和单个工作项目的目标。

2. 目标的特点

目标的主要特点如下:

(1) 目标的多重性。企业目标包括提供客户满意的产品和服务、追求合理利润、承担社会责任等方面;班组目标应含有生产、安全、设备管理、质量保证,以及员工培训与发展等方面的内容。

(2) 目标的层次性。高层目标是一个组织的整体目标,为整个组织和全体员工描述愿景、发出号召、指明努力方向;部门目标是为贯彻组织目标而设定的本部门所期望的各项成果;班组目标是为完成部门下达的任务而设定的基层班组工作的各项指标要素;员工个人工作目标,是将基层班组目标分解到人的各项指标要素。

(3) 目标的动态性。目标的内容和重点应当随内外部环境和企业经营思想的变化而调整或变化。

【案例1】国家电网公司“一强三优”战略目标。

国家电网公司“一强三优”战略目标的具体内容是:到2020年,把国家电网公司建设成为“电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀”的现代公司。

电网坚强,是指电网规划科学,结构合理,技术先进,安全可靠,运行灵活,标准统一,经济高效。资产优良,是指资产结构合理,盈利和偿债能力强;不良资产少;成本费用低,现金流量大,客户欠费少。服务优质,是指事故率低,可靠性高,流程规范,服务高效,社会满意,品牌形象好。业绩优秀,是指安全、质量、效益指标国内外同业领先,企业健康发展,社会贡献大。建设现代公司,是指建立健全现代企业制度,充分利用先进技术,推行现代化管理,具有较高的国际化水平。

点评:这是国家电网公司系统最高层次的中远期宏观奋斗目标,为全系统各单位和全体员工指明了发展愿景和努力方向。目标表述展示了公司锐意改革、开拓创新、诚信开放、勇于负责的企业形象。

【案例2】某市市区供电公司2007年班组建设总体思路。

某市市区供电公司2007年班组建设总体思路是:将所辖6个营业所创建为窗



口环境优美、供电服务优质、基础管理优秀、经营业绩优良的“四优”供电营业所。各营业所须结合本所实际情况，针对“四优”所的四方面的指标要素和考评标准，制定出各自的“四优”所创建工作目标，并进一步分解到所内各作业小组和每个员工。

（二）设定目标的原则

（1）明确性原则。目标应该明确而不模糊，精确地描述期望达到的结果；应能够概括工作任务的主要方面和关键内容，面面俱到的目标会使组织、团队或个人无所适从。

（2）量化原则。目标应由上至下逐级量化，使其易于衡量。一方面，通过对量化目标完成情况的监控，保证组织总目标的实现；另一方面，通过员工个人目标与团队（组织）目标的衔接，使员工能够感受到自身工作对团队（组织）目标实现的贡献，有利于激发员工的积极性。

（3）现实性原则。组织、团队或个人设定的目标既要具有科学性，符合自身和环境实际；又要保证其可行性和实现的可能性，经过努力可以达到。

（4）协调性原则。各层次目标之间、同一层次目标之间要协调，分目标的实现应能够确保上一层级目标的实现；目标还应该与外界环境变化相协调，根据外部环境变化及时调整与修正；长期目标应保持一定的稳定性，短期目标要保持一定的灵活性。

（5）时间性原则。设定的目标中一定要包含目标达成的时间。

（三）设定目标的基本方法

对于一个团队来说，设定合适的目标，是实施目标管理的重要基础。通常使用下述两种方法来确定团队的目标。

1. SWOT 分析法

主要是对企业（团队、个人）自身条件和状况、外部环境影响因素进行全面分析，以识别企业（团队、个人）目前及今后一个时期的自身优势（Strengths, S）与劣势（Weaknesses, W）、外部机会（Opportunities, O）和威胁因素（Threats, T），有利于开拓思路，正确地制定企业（团队、个人）的发展目标。一般可采用制表方法对自身（本团队或本人）进行 SWOT 分析。

【案例 3】某变电站两年内创建省级先进文明班组的 SWOT 分析表。

某变电站两年内创建省级先进文明班组的 SWOT 分析表见表 TYBZ03001002-1。

表 TYBZ03001002-1 某变电站两年内创建省级先进文明班组的 SWOT 分析表

优势（Strengths）	劣势（Weaknesses）
稳定发展的态势	管理机制不灵活
优秀的员工素质	规章制度不够完善
变电站（新建）技术和设备一流	少量员工掌握新技术新技能不够快
去年被评为省公司优秀学习型班组	老员工比例偏大，工作激情不足
站内人际关系和谐	