

XIANDAI

DIANLI QIYE BANZU GUANLI

# 现代电力企业 班组管理

• 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

# 现代电力企业 班组管理

---

---

• 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](http://www.cepp.com.cn)

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代电力企业班组管理/中国电力企业联合会会员部  
编著 .—北京: 中国电力出版社, 2004  
ISBN 7-5083-2330-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 042195 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>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

\*

2004 年 5 月第一版 2004 年 6 月北京第二次印刷

889 毫米 × 1194 毫米 16 开本 19.5 印张 453 千字 2 彩插

印数 3001—6000 册 定价 39.00 元

**版 权 专 有 翻 印 必 究**

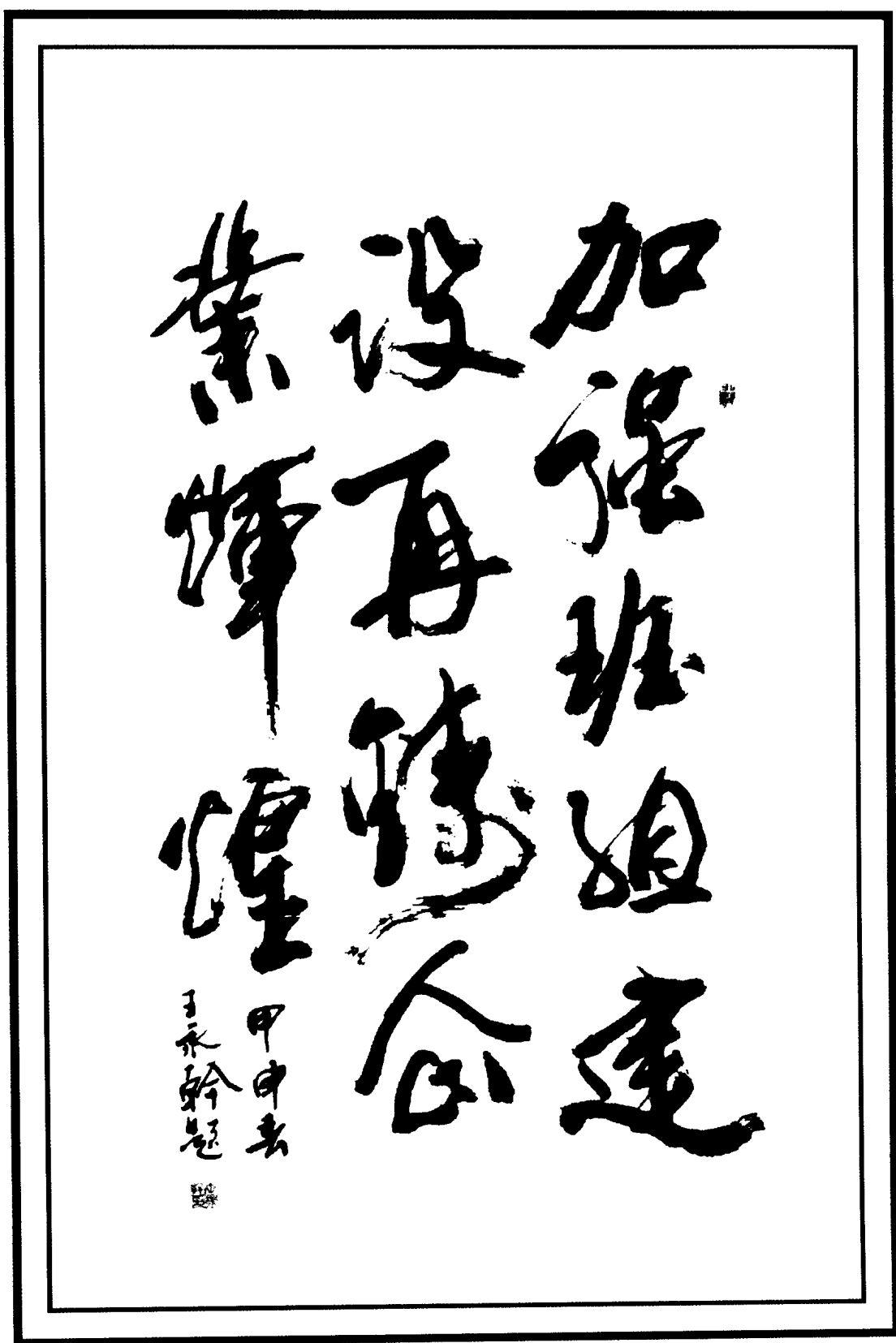
(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

激活企業細胞  
調動職工積極性  
促進學習成材

董力



甲申年二月十六日



中国电力企业联合会秘书长王永干 题词

# 《现代电力企业班组管理》

## 编 委 会

主 任	孙永安				
副主任	刘建民	孙青松	尤 京	宋金殿	张光达
委 员	王 江	崔义德	尹正军	关新林	刘建怀
	张兰慧	寿慧美	虞旭清	张思琛	翟乃孟
主 编	刘建怀				
副主编	虞旭清	张思琛	翟乃孟		
主 审	张光达				
副主审	宋 利	段启荣			
编 者	张思琛	翟乃孟	梁化阳	吕向翌	金廷海
	任泽亮	阎仲灵	王桂忠	李堪雨	张 鹏
	杜万年	陈春旭	吴栩聪	李忠科	李德存
	孟凡科	张慧丽	张建顺	杨廷水	杨德生
	凌东进	孙立志			

我国的班组管理，自新中国成立至今，凡五十有余，经历了前十七年的初创时期、十年“文革”的停滞时期以及十一届三中全会后二十五年的大发展时期。电力企业班组管理也大抵一样，虽历尽坎坷，总的趋势却是发展的、前进的。尽管目前我们的班组管理水平与世界发达国家相比还有很大差距，却也大可不必妄自菲薄。我们毕竟仅用五十年的时间，就走完了资本主义国家走了二百多年的路。完全可以非常自豪的设想，再过二十年、五十年，那时我们的班组管理必定是另一种水平。

班组管理的良好经验是从哪里得来的？我以为，最基本也是最宝贵的，是我们有一大批热衷于班组管理理论与实践、常年工作在基层、最富管理经验的同志们，正是这些中坚力量，才真正推动了我国企业管理及其发展，推动了班组管理理论的研究、实践与探索不断深入和前进。《现代电力企业班组管理》的作者们就是这样一些同志。

本书在理论研究方面进行了可贵的探索。首先把企业文化、6 $\sigma$ 理念、5S管理、学习型组织等业界最新理论注入进来，这对开拓班组管理的视野、促进班组管理的发展具有积极的作用。这本《现代电力企业班组管理》，其实就是对班组管理理论与实践经验的总结和升华。

本书在编写的体例上做了有益的尝试。它把涉及班组管理的诸多内容，划分为基础和专业两个部分。这样的安排，便于班组培训教学，即使对于基层管理人员、企业员工自学也都是十分方便、易于领会掌握的。

班组是企业的细胞，班组管理是企业全部工作的基础。时至今日，管理也是生产力的理念早已深入人心。企业兴衰，管理为本，是永恒的命题。为使班组由“劳动型”向“学习型”转变，从“经验型”向“知识型”转变，员工素质达到质的飞跃，这就必须加大对班组长的培训力度，首先让班组长这个班组的活力因子充分发挥作用，培养他们树人文之理念，深谙管理科学之真谛，走班组管理改革、创新之路，与经济时代挑战，把握企业未来。希望有志于班组管理的同志们继续努力，树立赶超世界发达国家的雄心壮志，共同推动我国企业班组管理大踏步前进。

但愿大家能从《现代电力企业班组管理》中汲取些许有益的营养，滋润我们的企业之树，在蓊郁的管理之林中呈现出一道绿影婆娑的怡人风景，结出累累经济之果。

让我们共勉。

2003年12月25日

# 培训出人才 管理出效益

## (代前言)

孙青松

一个充满生机与活力的企业，一个在市场经济下立于不败之地的企业，靠的是什么，靠的就是管理。企业需要有一支高素质的管理者队伍，需要有敢打硬仗、无私奉献的高素质员工队伍，高素质从何而来，班组培训是提高员工素质的有效途径。

企业兴衰源于管理，这已被历史发展所证实。国际上先进的管理手段和管理方法，已被越来越多的企业所重视、借鉴和采用，管理要讲究科学性，要讲究管理艺术，管理是发展的、动态的，不是一成不变的。管理要适应时代的发展和需要，要跟上时代前进的步伐。我国加入世贸组织后，企业面临越来越多的挑战，如产品质量、产品成本、信息技术、科技含量、人力资源等等，企业迎接挑战，必须有深厚的“内功”作保证，向管理要安全，向管理要效益。企业不仅要有先进的管理方法、管理经验、管理技术、先进的设备，而且要把产品的成本降下来，具备较强的竞争能力。用现代管理的理念、方法和手段抓好班组管理，是企业当前和今后班组管理工作的重要任务。

电力企业是技术密集型企业，企业内部各专业关联性强，发电流程环环相扣，电力企业发生的事事故对社会影响大，危害多，所以，对电力企业员工素质的要求很高，安全责任重于泰山，对员工培训是一项长期而艰巨的任务。企业是班组构成的，各项工作任务都要由班组来完成，班组主宰着企业的命运，班组管理显得尤其重要，为了进一步抓好班组管理，在上级领导的关怀下，经过编写人员的辛勤劳动，《现代电力企业班组管理》终于成书，在此对上级领导的关怀表示衷心感谢。这本书如能在企业两个文明建设中，在班组管理中发挥应有的作用，就达到了编写这本教材的意义和目的。

《现代电力企业班组管理》一书从班组管理实际出发，阐述了班组管理的基本内容，通俗易懂，科学实用，关键在提高企业员工的管理水平。由于时间仓促，编写经验、理论水平有限，不足之处实在难免，也肯定会有疏漏和不妥之处，敬请读者批评指正。



序言

培训出人才 管理出效益 (代前言)

## I 基础篇

<b>第一章 班组管理学概论</b> .....	3
第一节 管理学的形成及其发展 .....	3
第二节 班组管理学 .....	14
第三节 班组管理学的基本问题 .....	22
思考题 .....	27
<b>第二章 班组文化建设</b> .....	28
第一节 班组文化建设 .....	28
第二节 班组精神文明建设 .....	32
第三节 班组思想道德建设 .....	35
思考题 .....	38
<b>第三章 班组管理基础工作</b> .....	39
第一节 班组管理基础工作的意义和作用 .....	39
第二节 班组管理基础工作的内容 .....	39
思考题 .....	46
<b>第四章 班组培训管理</b> .....	47
第一节 班组培训的意义和目的 .....	47
第二节 班组培训的内容 .....	50
第三节 班组培训应注意的问题 .....	55
思考题 .....	60
<b>第五章 现代化管理</b> .....	61
第一节 现代化管理的基本问题 .....	61
第二节 现代化管理方法与手段 .....	63
第三节 目标管理法 .....	65
第四节 ABC 管理法 .....	67
第五节 标准化管理 .....	72

思考题 .....	77
<b>第六章 班组长职责与管理艺术 .....</b>	<b>78</b>
第一节 班组长的作用及其特点 .....	78
第二节 班组长的职权 .....	80
第三节 班组长工作的基本规范 .....	83
第四节 班组长的素质与管理艺术 .....	86
思考题 .....	100
<b>第七章 信息管理 .....</b>	<b>101</b>
第一节 信息与信息化 .....	101
第二节 企业信息化建设 .....	105
第三节 班组信息化管理 .....	112
第四节 企业信息化评价 .....	117
思考题 .....	118

## II 专业篇

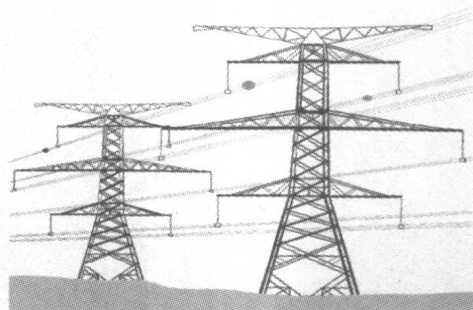
<b>第八章 安全管理 .....</b>	<b>121</b>
第一节 安全管理的意义及其基本观点 .....	121
第二节 安全生产管理制度 .....	124
第三节 安全管理工作 .....	138
第四节 推行国际标准化管理 .....	152
思考题 .....	160
<b>第九章 质量管理 .....</b>	<b>161</b>
第一节 质量与质量管理 .....	161
第二节 全面质量管理 .....	167
第三节 班组质量管理 .....	169
第四节 QC 小组活动 .....	173
第五节 质量管理和 ISO9000 .....	177
思考题 .....	179
<b>第十章 生产技术与设备管理 .....</b>	<b>180</b>
第一节 班组生产管理 .....	180
第二节 班组技术管理 .....	185
第三节 班组设备管理 .....	188
第四节 设备检修全过程管理 .....	192

思考题	198
<b>第十一章 工艺管理</b>	<b>199</b>
第一节 工艺管理的基本内容	199
第二节 工艺文件管理	202
第三节 提高工艺水平的方法	209
思考题	212
<b>第十二章 劳动管理</b>	<b>213</b>
第一节 劳动管理的基本原则与内容	213
第二节 劳动合同管理	214
第三节 劳动管理	217
第四节 劳动保护	227
思考题	229
<b>第十三章 经济管理</b>	<b>230</b>
第一节 经济责任制的含义及其管理体系的构成	230
第二节 经济责任制的作用及特点	232
第三节 经济责任制的原则与方法	234
第四节 经济管理的内容	237
思考题	242
<b>第十四章 运行管理</b>	<b>243</b>
第一节 运行管理的基本要求与基本内容	243
第二节 运行管理制度	247
第三节 运行安全管理	250
第四节 运行缺陷管理	252
第五节 运行调度管理	254
第六节 经济运行管理	256
思考题	262
<b>第十五章 燃料管理</b>	<b>263</b>
第一节 燃料管理的意义	263
第二节 燃料管理的基本内容	265
第三节 岗位设置及其职责	267
第四节 燃料管理程序	270
第五节 燃料指标管理	273
第六节 燃料经济活动分析	278
第七节 现代技术的应用	280

思考题.....	282
<b>第十六章 节能与环境保护管理.....</b>	<b>283</b>
第一节 能源与节能.....	283
第二节 企业节能管理.....	284
第三节 班组节能管理.....	285
第四节 环境保护管理.....	293
思考题.....	298
后记.....	299

xiandai dianli qiye banzhu guanli  
现代电力企业班组管理

I



基 础 篇





# 第一章

## 班组管理学概论

一个自然人能否健康长寿，取决于承载生命的机体细胞是否生机盎然；一个企业能否商海弄潮，市场搏浪，取决于它的最基本单位——班组是否活力充沛。

企业所提供产品<sup>①</sup>的适用性及其质量和信誉能否得到市场认同，决定着企业的生存与发展。在质量管理从注重结果监督的质量检验，经过注重过程监控的质量统计，发展到 QA，再到今天的“6σ”，与其说是企业的产品在闯市场，不如说是企业及其班组在经受市场的检验与考核。不管企业做什么，最终直面市场、体现市场价值的必定是班组员工在其产品商品化全过程凝聚于其中的智慧与心血。

问题的严重性在于，因为种种原因耽误了太多时光的中国企业正在竭力成就规模经济的时候，经济强国们已经在策划着能够给他们带来更大利润的地域市场、全球市场，甚至已经向太空索取回报了。

不管是资本主义，还是中国特色，市场从来就没有免费的“午餐”。难道我们就甘心邯郸学步，永远做一个“侍者”？！

此时此刻，认真研究班组管理学说，积极推进企业班组管理，不是比任何时候都更有“市场”、更具市场意义吗？

### 第一节 管理学的形成及其发展

管理应当更加科学化，还是应当更加富有人性色彩？

现代管理史仿佛一架钟摆，一时在“科学管理之父”泰勒的驱使下摆到一个极端，一时又被人本管理的手牵引着摆向对立的一端。两种不同的理念产生出两种不同的追求，这几乎构成了现代管理学一百多年发展史的全部。

长期以来，很多人试图对这两种理念和追求做出“是”或“非”的评判。尽管管理学已经跨越了一百三十多年的时空，但直到目前，可以说人们依然没有找到经营企业、管理员工和评价绩效的唯一妙方。

#### 一、管理及其职能

##### 1. 管理的概念

何谓管理？迄今为止，一百多年的管理学发展史确实没能就这一问题给出一个明确统一的回答。

<sup>①</sup> 广义的产品含义，包括信息、技术、标准、服务，也包括尚未完成的半成品，等等。本章所提及的产品、原料等，如无特指，皆为广义。

## 1 基础篇

“科学管理之父”泰勒说，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好的办法去干”；

“管理过程理论之父”法约尔则认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”；

“决策学派”的代表西蒙说，“管理就是决策”；

书本上说：“管理是指管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动”。

不难看出，上述观点较多地是从某一个侧面、某一个角度来认识管理，结论也就难免偏颇。

我们认为——

**管理是组织为实现一定目标而对其资源和环境进行的有计划的运作。**

所谓“组织”，可以是一团体、一企业，也可以是一国、一地方；所谓“资源”包括有形的人、物和无形的信息、技术等等；所谓“环境”是指组织所处的内、外部的软、硬环境等方面；所谓“有计划”是指有意识、有组织、自觉主动的、不断发展的；所谓“运作”则包含了计划、决策、组织、领导、协调、控制等等职能。

### 2. 管理的基本职能

管理的基本职能主要包括计划、决策、组织、人事、领导、激励、控制、协调等等。

**计划。**所谓计划是对所有组织的未来行为所做的安排；计划是管理的首要职能。

**决策。**决策就是针对预期目标，在一定条件的约束下，从诸多方案中选择一个方案，并付诸实施。决策在管理各职能中占有重要地位，它贯穿于管理的全过程。

**组织。**根据组织的目标，确定组织的结构，制定各成员、各部门的工作标准、职权、职责及彼此之间的关系、联系方式和规范，等等。

**人事。**人事是指一个组织根据任务需要，通过选拔、培训、开发等活动为组织的各部门、各岗位配备合适人选的活动。

**领导。**组织目标的顺利实现，还需要有权威的领导者，指导人们的行为，沟通信息，增强相互理解，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一门艺术，它贯穿在整个管理活动中。

**激励。**激励是人的需要和动机得到强化的心理状态，其作用在于激发和调动人的积极性，从而使人们以最大的热情投入到工作中去。

**控制。**控制就是为了保证目标及为此而制定的计划得以实现的职能过程。控制的实质就是使实践活动既符合计划又符合变化，达到目标的实现。

**协调。**协调就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的内部条件和外部环境，促进组织目标的实现。

## 二、管理学的形成

管理实践自古有之，它是由广大劳动人民在生产实践中发明创造的。管理学形成和发展的唯一土壤是管理实践。



人类社会产生以后,有限的劳动所得满足不了人们日益增长的物质生活需求,人们的社会实践活动逐渐进步为集体协作劳动的形式。有集体协作就必须有管理活动。在漫长而重复的管理实践中,管理思想逐步萌芽。随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳和总结,形成了管理理论。人的主观能动性促使人们反过来运用管理理论去指导管理实践,以取得预期的效果,并且在管理实践中修正和完善管理理论。

为了研究与论述的方便,我们把管理学形成以前的管理实践与探索大体上分成两个阶段:早期管理实践与管理思想阶段和管理萌芽阶段。

### 1. 早期管理实践和管理思想

这一阶段大约是从有人类集体劳动开始直至18世纪。

人类进行的管理实践活动经过了几千年的历史。埃及金字塔、古巴比伦王国、中国的万里长城等等,都是古代人民勤劳智慧的结晶,也是历史上最伟大的管理工程。

《周礼》、《墨子》、《孙子兵法》等中国古籍中体现了极为丰富的管理思想,其内容涉猎政治、经济、军事、外交等方面,至今影响深远。秦始皇确立的中央集权体制,不仅在当时具有强大的生命力,而且对中国延续了两千多年的封建社会制度产生了重大的历史影响。汉高祖刘邦总结其取得天下的原因,关键是在管理中遵循了用人之长的原则。宋真宗时丁渭提出的“一举三得”方案,解决了就地取土、顺利运输和清理废墟三个问题。

在古巴比伦王国于公元前2000年左右颁布的《汉谟拉比法典》中,有许多条款涉及控制借贷、最低工资、会计和收据等经济管理思想。古罗马帝国的兴盛,在很大程度上归功于其有效的组织。戴克利先成为皇帝后,实行了一种中央集权控制与地方分权管理相结合连续授权制度。罗马天主教会早在第一次工业革命以前,就按地理区域划分基层组织,并在此基础上采取高效率的职能分工,成功地解决了大规模活动的组织问题。《圣经》旧约全书的《出埃及记》中就体现了管理的公权原则、授权原则和例外管理等管理思想。

早期的管理思想与管理实践虽然很不系统,但它们无疑是唱响管理学这首华彩乐章的第一个音符,是管理学的破题之笔。

### 2. 管理萌芽阶段

从18世纪到19世纪末,是管理学的萌芽阶段。

这一时期,资本主义的发展经历了简单协作、手工制造和机器大工业三个阶段。18世纪到19世纪的工业革命,是资本主义的机器大工业代替工场手工业的革命。这场革命不仅推动了生产技术的极大进步,同时促进生产关系发生了重大变革,使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实。

随着工业革命以及工厂制度的发展,工厂以及公司的管理问题越来越突出。许多理论家特别是经济学家,在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。这一时期的著作,大体上有两类:一类偏重于理论,研究管理职能和原则;另一类偏重于管理技术和方法的探索。

总的来说,这一时期有关管理问题的论述,虽然还未能建立起系统的管理理论,但它们已经预见到管理的地位将不断提高,开始有意识地区分管理职能与企业职能,意识到管理将会发展成为一门具