

DIANLIQIYE  
BANZUZHANG  
GANGWEI  
PEIXUNJIAOCAI

# 电力企业班组长岗位培训教材

湖北省电力公司人力资源部

中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)



## 内 容 提 要

本书从电力企业发展的需要出发,以全面提高电力企业班组长的综合素质,实现班组科学管理,进而充分发挥班组在企业中的重要作用为宗旨,全面、系统地阐述了班组长的职责及素质,介绍了班组管理内容及方法以及班组岗位生产技能培训和思想文化建设等,并附有《湖北省电力系统企业一流班组考核标准及有关规定》。

本书是电力企业班组长的必修教材和良师益友,可作为电力企业班组长岗位培训教材,也可作为班组的学习资料,其他行业的班组长或管理人员也可参考使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

电力企业班组长岗位培训教材/湖北省电力公司人力资源部编. —北京:中国电力出版社, 2001

ISBN 7-5083-0684-8

I. 电… II. 湖… III. 电力工业-生产小组-工业企业管理-中国-技术培训-教材 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 042936 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>)

三河实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2001 年 8 月第一版 2001 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开本 5.375 印张 116 千字

印数 0001—5000 册 定价 11.00 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)

# 《电力企业班组长岗位培训教材》

## 编 委 会

编委会主任：袁晓英

编委会副主任：董恩保 李建平

编委会委员：周石生 李文力 项 斌

王传明 任宗智

# 前言

抓好一流班组建设是保证安全生产，提高经济效益，争创一流电力企业的基础。一流班组的创建，关键在于提高班组长的综合素质。为加强班组长的岗位培训，提高班组长的整体素质，我们组织有关同志编写了《电力企业班组长岗位培训教材》这本书。

本书从电力企业班组建设实际出发，阐述了班组建设的基本内容和成为一名合格班组长所具备的基本素质。全书在内容编排和材料组织上力求达到通俗易懂，科学实用。

本书在收集资料和编写过程中，得到各级领导和有关同志的热情关怀和大力支持，在此表示衷心的感谢。限于水平，编写难免有错漏之处，敬请读者批评指正。

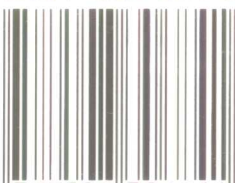
《电力企业班组长岗位培训教材》编委会

2001年6月12日

CEPP

# DIANLIQIYE BANZUZHANG GANGWEI PEIXUNJIAOCAI

ISBN 7-5083-0684-8



9 787508 306841 >

ISBN 7-5083-0684-8/TM

定价: 11.00

CHINA

F40  
Y91

# 目 录

## 前言

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第一章 班组长的职责及素质</b> ..... | 1   |
| 第一节 班组是企业的基础.....          | 1   |
| 第二节 班组长的作用及职责.....         | 3   |
| 第三节 班组长应具备的素质.....         | 5   |
| 第四节 班组长的基本权利.....          | 6   |
| <b>第二章 班组管理</b> .....      | 7   |
| 第一节 班组生产管理.....            | 7   |
| 第二节 班组技术管理 .....           | 32  |
| 第三节 班组劳动管理 .....           | 39  |
| 第四节 班组经济管理 .....           | 49  |
| 第五节 电力营销与用电管理 .....        | 55  |
| <b>第三章 班组队伍建设</b> .....    | 59  |
| 第一节 班组长的领导艺术 .....         | 59  |
| 第二节 班组岗位技能培训 .....         | 85  |
| 第三节 班组思想政治工作 .....         | 95  |
| 第四节 班组文化建设.....            | 103 |
| 第五节 班组长案例.....             | 107 |
| <b>第四章 创建一流企业和班组</b> ..... | 119 |
| 第一节 创建一流企业的措施.....         | 119 |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 第二节 全面加强创一流班组工作·····                       | 122 |
| 附录 A 湖北省电力系统企业一流班组考核标准及<br>有关规定（发电企业）····· | 127 |
| 附录 B 湖北省电力系统企业一流班组考核标准及有<br>关规定（供电企业）····· | 141 |
| 附录 C 湖北省电力系统一流班组申报表·····                   | 156 |
| 参考文献·····                                  | 163 |

# 第一章

## 班组长的职责及素质

### 第一节 班组是企业的基础

班组是企业的细胞。在电力企业进行重大体制改革的今天,电力行业走向市场,班组是参与市场竞争的基础。只有每一个班组都实现了优质、高效、安全、低耗,电力企业才能全面乃至超额完成企业生产经营计划,在市场竞争中立于不败之地。

#### 一、班组是增强企业活力的源头

经济改革的中心环节是增强企业活力,而企业活力的源泉在于劳动者的积极性、智慧和创造力。班组是职工从事劳动、创造财富的直接场所,是企业中最基本的劳动集体。职工在企业中的主人翁地位,首先要在班组活动中具体体现出来。只有班组的每个成员都能充分发挥主动性和创造性,企业的生产和经营才会得到保障,企业改革才能向前推进。“班组搞不好,企业活不了”,所以,加强班组建设是增强企业活力的一项基本工作。

#### 二、班组是精神文明建设的前沿阵地

班组既是物质文明建设的场所,又是精神文明建设的阵地。教育职工树立远大理想,发扬社会主义道德风尚,建设“四有”队伍,必须从班组做起。班组的精神文明建设搞好了,企业的精神文明建设就落到了实处。

#### 三、班组是提高企业管理水平的基础,是各项工作的落

## **脚点**

企业抓管理，全面提高企业素质的关键是要通过班组把定额、标准化、计量、规章制度、信息、现场管理等基础工作抓好。同时，党和国家的方针政策以及企业的各级制度措施也要通过班组落到实处。这样才能实现安全生产、保证企业经济效益的稳定增长。

### **四、班组是技术进步的基础环节**

企业的技术改造、消化引进技术，需要国家和企业各个层次的共同努力和相互配合，具体工作都要落实到班组。只有班组的每个成员都提高了业务水平和文化素质，才能更好地掌握现代化的技术，操作现代化的设备，才能搞革新，提建议，发明创造，推进企业的技术进步。

### **五、班组是企业生产的关键**

班组根据企业生产的需求，直接指导和约束班组工人的行动，并衔接上、下道工序，协调工种之间的联系，使个人和企业，局部和全部的生产保持均衡。

### **六、班组是企业最基层的组织**

班组的作用是企业其他组织无法代替的，班组中的职工个人分工不同，相互之间的关系是公有制基础上的平等关系。过去，班组长一般都是群众推荐和民主选举产生的，在企业引入劳动竞争机制后，电力企业班组长一般是由竞争上岗产生，他代表集体的意志，又维护班组职工的切身利益；班组长和组员比较，只是任务重、工作多、责任大。班组生产核算、管理是由班组职工共同参加的；班组的有些制度是由班组职工共同制订，共同遵守的；班组的有关福利、困难补助等，是由班组职工共同讨论决定的。

### **七、班组是企业开展职工教育培训的重要阵地**

企业要想提高整体素质，就必须加强对职工的教育培训  
工作，而企业的职工教育离不开基层班组的支持，否则，就  
成了“无源之水，无本之木”。

## **第二节 班组长的作用及职责**

班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者，是企业  
最基层的负责人，既是生产者，又是组织领导者。他们的管  
理意识、思想品质、业务素质、工作能力以及创造精神如  
何，直接影响班组乃至企业的发展。如果拥有一批具有较高  
政治、业务素质和创新精神的班组长，企业就会充满生机与  
活力。

### **一、班组长的地位和作用**

#### **（一）班组长是基层班组的指挥者**

企业的生产任务及各项指标要分解落实到班组，班组长  
要结合本班组实际，精心组织，合理安排，加强对生产各个  
环节的调度，及时解决出现的各种问题，确保安全生产及生  
产任务的完成。

#### **（二）班组长是基层班组的组织者**

企业创一流的各项管理工作及硬性指标都要通过班组组  
织和贯彻落实。班组长要努力使班组的各项管理工作标准  
化、规范化、科学化，使之达到创一流班组的要求。

#### **（三）班组长是基层班组的协调者**

班组长是班组的带头人，承担着开展思想工作、倾听群  
众意见和呼声、关心职工疾苦、为职工说话办事、带领全班  
职工齐心协力做好各项工作的责任。因此，班组长要协调各  
方面关系，学会“弹钢琴”，妥善处理好各种关系，按照创

一流班组的要求，搞好本班组的建设。

## 二、班组长的职责

### （一）组织班组生产

班组长要组织全班人员搞好安全生产，认真执行各项规章制度，严格执行三大规程（即运行规程，检修工艺规程，安全工作规程），严格按经济责任制对班组成员进行考核。

班组长作为班组的安全第一责任人，要特别重视安全管理，要组织全班组人员学习安全技术知识，树立安全第一的思想，努力做到“无违章、无隐患、无事故”三道防线的组织落实，制止违章作业，保证安全文明生产，完成班组的各项经济技术指标。

### （二）抓好班组各项管理

班组长应科学组织劳动力，合理安排工作，搞好班组的劳动分工与协作，建立健全各种原始记录、台账，要填写及时、准确、清楚完整，并实行图表管理。

班组应实行民主管理，充分发挥“三长”（班组长、党团小组长、工会小组长）、“六大员”（宣传员、福利员、安全员、核算员、质量员、考勤员）的作用，建立健全群众管理网，群策群力搞好班组各项工作。

### （三）搞好班组的技术培训

班组应按时完成上级下达的各项培训任务，认真开展以岗位练兵为主要形式的竞赛活动，积极主动地开展现场培训，激发班组成员的劳动热情，逐步提高班组成员的文化和技术素质。

### （四）抓好精神文明建设

班组长应坚持两个文明建设一起抓，做好班组成员的思想政治工作，鼓励班组成员争做“四有”职工，正确处理国

家、企业和个人三者之间的关系，增强班组成员的主人翁责任感。

### **第三节 班组长应具备的素质**

班组长的素质，就是班组长应具有的品质、能力和素养，也是选配班组长的主要条件。班组长的素质直接关系到整个班组的人员、技术和管理素质，决定着整个班组工作的成效。所以，创一流班组必须具有高素质的班组长。班组长的素质主要体现在以下几个方面。

#### **一、政治思想素质**

班组长要政策觉悟高，热爱党，热爱祖国，热爱企业和本职工作，有事业心，有一定政治水平，对企业的经营决策、工作目标能全面了解，贯彻落实，能遵守社会道德和职业道德。

班组长在新的形势下，要树立效益、竞争、科技、信息等一系列的新观念，强化质量、民主、法制、文明意识，要加强自身修养，讲究工作方法。

#### **二、技术素质**

作为班组长，要熟练地掌握生产的基本操作技能，熟悉本班组的生产过程、技术操作规程、设备检修规程和安全工作规程，熟悉本班组经济责任制的内容，能胜任本班组的各个岗位工种（特殊要求的工种除外），能及时处理本班组生产中出现的 technical 问题，具备紧急处理突发事件的能力，是本班组生产技术的带头人。

#### **三、管理素质**

班组长要有科学管理、民主管理和现代化管理的意识，

要了解各项管理的基本知识,掌握提高劳动生产率、全面质量管理、经济责任制、经济核算以及劳动保护等方面的基本内容和管理的途径、方法。

班组长要团结员工,一道工作,搞好岗位之间、工种之间的协作,共同搞好创一流班组建设。

#### **四、文化素质**

班组长应具有一定的文化水平,能刻苦学习文化知识及先进的管理知识,能开展丰富多彩的班组文化活动。

#### **五、创新精神**

班组长应具有开拓精神和创新意识。随着电力体制改革的不断深化,班组内外新课题、新要求层出不穷,班组长一定要摒弃墨守陈规的旧意识,积极学习并运用新知识、新方法,大胆开拓创新,带领全班职工更好地适应不断发展的新形势。

### **第四节 班组长的基本权利**

班组长具有如下基本权利:

- (1) 组织指挥和管理本班组的生产经营活动。
- (2) 根据生产经营活动的需要,调整本班组的劳动组织。
- (3) 根据本企业的规章制度,制定班组工作的实施细则。
- (4) 拒绝违章指挥和制止违章作业。
- (5) 向上级提出对本班组职工的奖、惩建议。
- (6) 按照企业内部经济责任制的规定,对本班组的奖金进行分配。
- (7) 推荐本班组优秀职工学习深造或提拔。
- (8) 维护本班组职工的合法权益。

## 第二章

## 班组管理

### 第一节 班组生产管理

班组生产管理是班组管理的基本内容，是衡量班组工作水平的一个重要标志。搞好班组生产管理的目的是为了合理地组织班组的日常生产活动；根据班组的工艺特点，运用科学的管理方法，对班组的生产活动实施有效地计划、组织、协调和控制；及时解决班组日常生活中出现的各种生产技术问题，确保班组生产有条不紊地顺利进行。

#### 一、班组生产管理的内容及要求

##### （一）班组生产管理的内容

（1）从生产运行管理上，保证按日按时完成调度部门分配的发电电量，从而保证企业月度和年度的生产计划任务的完成。

（2）精心维护、细心操作所管辖的设备，保证电网的安全运行，保证电（热）能的质量符合规定标准（包括电网周波、电压、热网温度、压力）。

（3）加强技术经济指标管理，搞好小指标分解和劳动竞赛，合理利用动能资源，积极组织经济运行和调度，努力降低生产成本和提高劳动生产率。

（4）认真贯彻执行《运行操作规程》和《检修工艺规程》，搞好设备管理，努力提高设备完好率和可用率。

(5) 建立健全各项生产管理制度，落实岗位责任制，使各项生产工作落到实处。

(6) 制定并落实生产作业计划，搞好劳动组织工作，安全、优质、高效、低耗地完成各项任务。

(7) 加强燃料和物资管理，开展省煤、节电工作。

(8) 采取有效的措施，满足国家对环境保护的要求。

(9) 严格执行以安全生产为核心的上级颁发的各种安全生产制度，特别是运行规程、检修规程、安全规程以及操作票制度、工作票制度、交接班制度、巡回检查制度、设备缺陷管理制度，严防人身事故、设备事故、质量事故发生。

(10) 开好班前会和班后会。班前会布置任务及注意事项。班后会检查生产完成情况，总结当班工作。

## (二) 班组生产管理的要求

### 1. 要有全局观念

班组是企业整个生产链条中不可缺少的环节，如果一个班组在生产管理上发生问题，就有可能使整个企业的生产运转受到影响，甚至会直接关系到企业目标的最终实现。因此，班组的生 产必须同全局（厂）的生产活动步调一致，树立全局观念，尤其在有了矛盾时，应该积极采取措施，搞好班组内部生产与需求之间的平衡，随时合理调整班组的生 产作业计划。

### 2. 要有效益观念

班组必须围绕提高效益这个中心，最大限度地发挥人的积极性和创造性，不断采用先进科学技术，提高劳动生产率，保证安全生产和连续可靠供电，保证电能质量。班组生产管理应以争取达到最佳经济效益为最终目标。

### 3. 要讲究科学性

为了增强企业对市场的应变能力，班组生产技术工作必须实行科学管理，努力提高班组成员的科学知识和技能，学习新技术，掌握新工艺，使班组生产技术管理水平不断得到提高。

#### 4. 必须符合安全文明生产的要求

安全文明生产要求班组建立合理的生产管理制度，保持良好的生产环境和生产秩序。在劳动生产中，加强劳动保护，改善劳动条件，切实保障班组成员的安全检查和健康，杜绝伤亡和灾害事故发生。

## 二、班组现场管理

班组现场管理实际上是在作业现场控制均衡生产、质量、成本、设备、安全、环境的综合管理。

### (一) 班组现场管理中的生产要素

(1) 人员：数量、工种、素质、技能、能力、积极性。

(2) 设备：生产设备、工艺装备、工装具、辅助设施、安全设施等的完好状态及精度。

(3) 材料物品：原材料的存放、搬运、流转与均衡需要。

(4) 作业方法：通过作业过程、动作、工序流程分析，寻求经济、合理、有效的作业程序 and 操作方法。

(5) 作业环境：要求现场文明整洁、安全有序、通道畅通；无跑、冒、滴、漏。

### (二) 班组现场管理的内容和项目

#### 1. 现场作业计划

有计划地进行生产活动是班组现场管理的关键，提高计划的准确性可以降低生产费用、减少作业过程中的浪费。

在制订现场作业计划时，采用“5W1H”思考方法来提

出疑问，是极为有效的方法。“5W1H”思考方法的内容是：

- (1) 何时 When：什么时间开始？什么时间结束？
- (2) 何地 Where：什么地方作业？
- (3) 何人 Who：哪些人作业？
- (4) 何物 What：做什么？
- (5) 何目的 Why：为何这样做？
- (6) 怎样做：How？

## 2. 现场人员管理

(1) 针对现场作业岗位的不同要求，根据作业者的素质、技能和能力，将作业者合理地配置到合适的岗位。

(2) 强化人的行为管理，严格作业纪律、劳动纪律，做到“生产指挥灵”。

(3) 抓好班组成员岗位知识、技能的训练，坚持培训合格后上岗。

## 3. 现场作业管理

现场作业管理是现场管理中最基本的管理手段，目的是设计最优作业方法。它需要研究：

(1) 动作的改善：减少基本动作的次数，缩短动作时间，使动作简单化，除去不必要的动作，使必需的动作得到改善；

(2) 作业的简易化：即作业容易化，使不熟练的操作者也能正确作业；

(3) 作业时间的缩短：排除作业中的时间浪费，使作业合理化、效率化，确定经济、合理的作业时间；

(4) 作业方法标准化：作业者按固定程序、方法、时间作业，可减少作业中的失误，使质量稳定，提高作业效率；

(5) 标准时间性：采用已确定的标准作业方法，用标准