

电力企业学习型班组长培训系列教材

班组管理实务

banzuguanlishiwu

◆ 山东电力集团公司组织编写

李长军 主编

侯加文 刘晓敏 副主编

刘卫东 主审



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

电力企业学习型班组长培训系列教材

班组管理实务

banzuguanlishiwu

◆ 山东电力集团公司组织编写

李长军 主编

侯加文 刘晓敏 副主编

刘卫东 主审



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



内 容 提 要

为满足电力企业班组长班组管理能力和管理水平不断提升的需要,依据《国家电网公司班组长培训大纲》,结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状,编写了本套《电力企业学习型班组长培训系列教材》。本套教材针对电力企业班组长管理工作中的实际需要,以解决实际问题为目的,编写内容突出实用性和可操作性,编写风格易读易懂。

本书是《班组管理实务》分册,共13章,主要包括:公务文书、事务文书、电力生产应用文书等应用写作内容;作业标准化、6S现场管理、定置管理、目视管理、精细化管理、QC小组基础知识、QC工具及应用等全面质量管理内容;绩效管理基础知识、班组绩效目标与计划、班组绩效管理实施以及班组长在绩效考核与改进中的作用等内容。

本书既可作为电力企业班组长及基层管理者的培训教材,又可以作为基层管理人员的自学读物。

图书在版编目(CIP)数据

班组管理实务 / 李长军主编; 山东电力集团组织编写.
北京: 中国电力出版社, 2008
(电力企业学习型班组长培训系列教材)
ISBN 978 - 7 - 5083 - 7003 - 3

I. 班… II. ①李…②山… 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 (2008) 第 050687 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>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2008年4月第一版 2008年4月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 22.25印张 404千字

印数0001—3000册 定价46.00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

《电力企业学习型班组长培训系列教材》

编 委 会

主 任：张 宁

副主任：郭继洲

委 员：王金行 白 玉 张效胜 王玉敏 于长城

刘世江 王焕金 姚传志 陈雪刚 孙卫东

前言

电力企业班组长是电力生产的排头兵。作为基层的生产组织和管理者,承担着生产和管理的双重职能。近年来,电力企业改革步伐加快,班组长的管理地位日益突出,他们的综合素质和管理水平的高低,关系着改革战略的顺利实施,决定着上级决策的有效执行。为进一步提高电力企业班组长队伍的整体素质,加强基层执行力建设,山东电力集团公司特组织编写了《电力企业学习型班组长培训系列教材》。

本套教材体现两大特色:

针对性强:教材编写内容紧扣国家电网公司班组长培训大纲,结合电力企业班组管理实际和班组长管理现状,以解决实际问题为目的,强化知识与技能相结合、理论提升与实践练习相结合的原则,编写内容突出实用性和可操作性。

可读性强:理论内容深入浅出,实践技能注重实效。引用大量寓言故事、自我测试和企业管理实际案例,注重启发和案例的分析指导,避免了大量理论知识的简单堆砌。编写风格易读易懂、图文并茂。本套教材统分结合,每一分册都自成体系,便于企业根据自身需求灵活选取培训内容。本套教材既可作为电力企业班组长的培训教材,又可以作为基层管理人员的自学读物。

本套教材由山东电力职工技能培训中心的教师编写,分为《班组管理基础》、《班组管理实务》、《班组安全管理与培训管理》和《班组文化建设》四册。《班组管理基础》由张景霞主编,山东省电力学校张伟副校长主审;《班组管理实务》由李长军、侯加文、刘晓敏编写,其中,应用写作篇由李长军编写,标准化工作篇、质量管理篇由侯加文编写,绩效管理篇由刘晓敏编写,山东电力集团公司科技信息部刘卫东高工主审;《班组安全管理与培训管理》由毛正孝主编,其中,班组安全管理概论、班组安全管理工作、班组教育培训概述由泰安供电公司毛洪星编写,山东电力集团公司人事部教育培训处处长王玉敏主审;《班组文化建设》由沈思牧主编,山东电力集团公司副总政工师李学广主审。

由于编者水平有限,书中定有不足之处,恳切希望广大专家、读者提出宝贵意见。

编 者

2008年3月

目录

前 言

应用 写作篇

第一章 公务文书	2
第一节 公务文书概述	2
第二节 通知	6
第三节 请示	12
第四节 报告	13
第二章 事务文书	18
第一节 计划	18
第二节 总结	24
第三节 调查报告	31
第四节 述职报告	39
第五节 演讲稿	47
第六节 竞聘演讲	52
第三章 电力生产应用文书	60
第一节 电力工作票与操作票	60
第二节 班前会和班后会	65
第四章 班组管理论文撰写	70
第一节 班组管理论文的性质和特点	70
第二节 班组管理论文的作用与撰写目的	74
第三节 班组管理论文的选题要求	76
第四节 班组管理论文的写作步骤和方法	78
第五节 班组管理论文的标准格式	83
第六节 班组管理论文的格式要求及封面格式	88

标准化工作篇

第五章 作业标准化	100
第一节 标准与标准化	102
第二节 作业标准化	110
第六章 6S 现场管理	117
第一节 6S 现场管理	117
第二节 定置管理	128
第三节 目视管理	133

质量管理篇

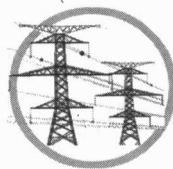
第七章 全面质量管理	142
第一节 质量与全面质量管理	142
第二节 精细化管理	160
第三节 QC 小组基础知识	169
第四节 QC 小组活动及成果发表	173
第八章 QC 工具及其应用	188
第一节 头脑风暴法	189
第二节 QC 七种工具及其应用	193
第三节 QC 新七种工具及其应用	205
第四节 简易图表等的应用	229

绩效管理篇

第九章 绩效管理概述	236
第一节 绩效和绩效管理	236
第二节 绩效管理的意义	246
第十章 班组绩效目标与个人绩效计划	255
第一节 班组绩效目标的制定	255
第二节 个人绩效计划的制定	262

第十一章 班组绩效管理实施过程中的沟通	279
第一节 班组绩效目标实现过程中的沟通	279
第二节 个人绩效计划实施过程中的沟通	284
第十二章 班组长在绩效考核中的作用	292
第一节 对绩效考核的必要认识	292
第二节 班组长在绩效考核中的作用	306
第十三章 班组长在绩效改进中的作用	336
第一节 绩效改进流程	336
第二节 班组长在绩效改进中的作用	340
参考文献	348

电力企业学习型班组长培训系列教材



班 组 管 理 实 务

应 用 写 作 篇



公 务 文 书

学习目标



通过本章学习，你应该能够：

- 了解公务文书的性质和特点；
- 熟悉公务文书的格式和写法；
- 熟悉电力企业班组管理中经常使用的公务文书。

第一节 公务文书概述

一、公务文书的性质和特点

公务文书又叫行政公文，简称公文，是党政机关、社会团体、企事业单位在进行公务活动时使用的具有法定效力和规范格式的文书。它是传达贯彻党和国家的方针、政策，发布有关法规和规章、报告有关事项、请示和答复有关问题，指导和联系工作、沟通情况、交流经验的一种工具。

公文具有鲜明的特点：鲜明的政治性和政策性；法定的权威性和行政约束力；特定的作者和较强的时效性；固定的写作格式和处理程序。

二、公务文书的格式和写法

根据《国家行政机关公文处理办法》（国务院 2000 年 8 月 24 日发布）第十条的规定，公文一般有秘密等级和保密期限、紧急程度、发文机关标识、发文字号、签发人、标题、主送机关、正文、附件说明、成文日期、印章、附注、附件、主题词、抄送机关、印发机关和印发日期等部分组成。参照国家标准《国家行政机关公文格式》，以上各组成部分可以归纳为公文头部分、正文部分、公文尾部分和附加标记。

1. 公文头部分

公文头部分要求大方、匀称、美观，一律套红。下有一条红色反线，党的文件反线中央断开画一个五星，行政文件中央不画五星。公文头由两部分组成，即制发公文单位的全称加“文件”二字，中间不空格。例如，“山东电力集团公司文件”、“某电力公司文件”、“中共山东电力集团公司党委文件”等。制发公文单位一律要求写全称，不得简化。

2. 正文部分

(1) 标题。公文的标题在红色反线之下，空2行。一般的公文都有标题。标题可分一行或多行，居中排列，对称和醒目。多行的标题排列要合理，回行不能断开词意。公文的标题分完全性标题和不完全性标题两种。完全性标题即：制发公文的机关名称、公文的事由和文种三部分。在事由前面常加上介词“关于”与事由组成介词结构。如《国务院办公厅关于公布〈国家行政机关公文处理办法〉的通知》。不完全性标题主要有三种：①事由加文种。电力系统经常使用这种形式，如《关于加强春节期间安全管理工作的通知》；②只有文种。如公告、布告、通告、通知；③单位名称加文种。如《××电力集团公司通知》。

(2) 受文单位。受文单位分主送单位和抄报、抄送单位。

主送单位，即实际办理执行或答复问题的单位。位置在从标题之下空1行标题与正文之间左侧顶格处。受文单位的名称要固定，分别按门类、次序排列。同类用顿号，类与类之间用逗号，最后标全角冒号，如：“国家电网公司，国家能源投资公司，山东省公安厅、交通厅、人事厅”。

主送单位要写全称，不能随便简化。

请示类公文，只能主送一个主管机关，如果受双重领导必须主送两个机关时，应采取抄报的形式。特殊情况用抄报也不行，则在两个主送单位的中间加一个“并”字，为主的机关在前，如：“国家电网公司并国家能源投资公司”。

(3) 正文。正文是公文的主体部分，是反映公文具体内容部分。正文一般由开头、主体、结语三部分构成。正文紧接主送机关之下，每一段落的首行一律空2字，回行顶格，数字、年份不能回行。正文部分首先明确制发公文的法律依据和政策依据以及目的或原因，其次要提出解决问题的具体办法，以达到制发文件和解决问题的目的。正文要写得条理清楚、简明扼要、通顺易懂、逻辑严密、无懈可击。

(4) 附件。附件是公文的重要组成部分，公文有无附件根据需要而定。某些公文除正文外附有为正文作补充说明或印证的参考材料，这就是附件。附件

的主要作用是使正文的内容具体化和完整化,对正文起补充说明作用,为受文单位正确理解、办理和贯彻执行公文提供参考和依据。附件的位置应在正文的末尾,另起一行空两格。附件要写全称,不能写“如表”或“如文”字样,也不用标书名号,末尾也不用标点符号。如果附件的名称在公文的标题或正文出现,附件就不再写上。例如转发类公文,标题中或正文中都有被转发件的名称。所以,就不必再写附件的名称。

附件要按先后顺序装订在正文之后。

(5) 落款。落款即公文的制发单位,也就是公文的作者,要写全称,要同公文头、印章相一致。联合发文,主办机关在前,其余在后,同公文头排列相同;党政机关联合发文,党的机关在前,行政机关在后。公文有了固定的红色文件头,正文之后就不再落款,写上年月日即可。如果没有红色文件头,公文末尾必须有落款。落款的顺序依据文头顺序排列。落款的位置在正文文尾之下和发文日期之上。从正文的垂直中线向右书写。如果落款名称过长,可向左越过中线。

再有一种情况是落款的最后一个字比正文缩回四个字。

(6) 公文的成文日期。公文的成文日期是公文生效的时间,是公文的一项重要内容。一般都使用汉字完整地书写年、月、日,不应使用阿拉伯数字,“零”要写成“0”,而且要写全。会议通过的公文,如决议、决定、章程、条例等的成文日期在公文标题下方用括号标明。一般公文成文年月日放在落款下一行右侧位置。

一般公文的日期,例如指示、总结、报告、请示等,以领导批准之日为准;会议通过的公文及干部任免以会议通过之日为准;几个机关联合发文,以最后一个机关领导签发之日为准,其他公文的日期一般以实际打印日期为准。

(7) 印章。印章是公文生效的标识,公文必须加盖制发单位的印章方能生效。印章的位置在正文年月日处,常规为骑年盖月,联合发文例外。

3. 公文文尾部分

公文文尾部分在公文的末页下部,用间隔线与正文隔开。横线上方是主题词位置,下方是抄报、抄送的位置。

(1) 主题词。根据《国家行政机关公文处理办法》第十条规定,公文应标注主题词。

所谓主题词,就是以固定的词和词组反映公文内容特征和归属类别的规范化表述。主题词有相当一部分是公文标题中选择的,也可从反映公文内容特征和类别的主题词中选择,还可以从全文的整体中选择。

主题词的确定是随着办公自动化电子计算机应用于公文处理之后产生并逐步发展起来的,是公文信息输入电子计算机的一种信息符号。目的是为了便于输入、储存和检索。

主题词的位置在抄报抄送之上,顶格,与抄报抄送之间用一横线隔开,一般3~4个词或词组,最多不超过5个。“主题词”用3号黑体字,后标全角冒号,词目用3号小标宋体字,词目之间空1个字,不用标点符号。

(2)抄报、抄送。抄报、抄送单位与主送单位的区别在于这些单位只需了解公文的内容即可,一般不答复和办理。

抄报单位:是指公文送达的上级机关,一般不考虑隶属关系,但属某项事务的归口管理部门。

抄送单位:即公文送达的平行单位和下属单位。

抄报、抄送单位的位置在主题词下一行,左空1字用3号仿宋体字标识,后标全角冒号,抄报在上,抄送在下;抄报(送)机关间用逗号隔开,回行时与冒号后的机关对齐,最后一个机关后标句号。抄报、抄送用一条横线同主题词的位置隔开。

会议通过的决议、决定和纪要,一般不分主送和抄报,应在抄报抄送位置写上:发至××单位。

4. 附加标记

公文的附加标记包括公文编号、秘密程度、缓急程度、签发人、阅读范围及打印单位、印数等。

(1)公文编号位置。公文编号位置在公文头下方空2行,横线之上,用3号仿宋体字标识,居中标识,由公文制发单位的代字、发文年号和该年度发文顺序号三部分组成。年份、序号用阿拉伯数码标识,年份应标全称,用六角括号“〔〕”括入。

(2)密级。密级,指文件机密程度的等级。可根据公文的内容划分绝密、机密、秘密。密级的位置顶格标识在版心右上角第1行,用3号黑体字,两字之间空1字。如需同时标识保密期限,顶格标识在版心右上角第1行,用3号黑体字,秘密等级和保密期限之间用“★”隔开。

(3)紧急程度。如需标识紧急程度,用3号黑体字,顶格标识在版心右上角第1行,两字之间空1字;如需同时标识秘密等级和紧急程度,秘密等级顶格标识在版心右上角第1行,紧急程度顶格标识在版心右上角第2行。

根据对公文送达和办理时限的要求,对紧急公文可视缓急程度标明特急、急件。

电力企业学习技能考核题库

6

(4) 签发人的位置。上报的公文需要标识签发人的姓名，平行排列于发文字号的右侧。发文字号居左空1字，签发人的姓名居右空1字；签发人用3号仿宋体字，签发人后标全角冒号，冒号后用3号楷体字标识签发人姓名。

(5) 其他附加成分。其他附加成分如印发机关和印发时间，占1行位置，用3号仿宋体字。印发机关左空1字，印发时间右空1字。印发时间以公文的付印日期为准，用阿拉伯数字标识。印发机关和印发时间的位置均在抄报、抄送下方，用一横线隔开。

在班组管理工作中，班组长接触本单位公文的机会较多，可是，班组长起草公文的机会并不是很多，经常使用的多是通知、请示和报告等公务文书。在此，主要介绍通知、请示和报告等公文的写法和要求。

第二节 通 知

按照行文关系来分，通知属于下行文。通知是上级对下级单位发布行政法规和规章，转发上级和不相隶属单位的公文，批转下级单位的公文，传达上级单位的指示，任免干部，传达要求下级单位办理和需要有关单位周知或者执行的事项所用的公文。在公文中，通知是目前使用范围最广、使用频率最高的一个文种。

一、通知的种类

1. 转发批转类通知

上级单位、同级或不相隶属单位发来的公文对本单位所属下级单位具有指示、指导或参考作用，受文单位便把该公文作为附件，加上按语，合并成一个新的文件，以通知的形式发给下级单位叫做“转发”。上级单位认为某一下级单位上报的报告或其他文件具有普遍意义，于是加上批语，原公文当成附件，以通知的形式转发给所属各下级单位叫做“批转”。上级单位、同级或不相隶属单位发来的公文要传达到所属下级单位贯彻执行，都需要用通知的形式，这种通知即为转发型通知。

这类通知的正文，要将被转公文的标题、字号写清楚，然后扼要地表明对被转公文的评价和意见（有时还要作进一步阐发或补充说明），提出具体的贯彻要求，结束语写“请贯彻执行”、“请参照执行”等字样。

若转发的原文是通知，标题不保留原文种；若转发的原文是其他文种，则保留一级。例如：原文是“关于××的通知”，则标题为“转发关于××的通

知”；原文是“关于××的函”，标题则为“转发关于××函的通知”。

这类通知的成文既具体又迅速，可以及时交流情况、指导工作，因而使用面相当广，但使用时要注意结合下级单位的具体情况，以免转发不当，给下级单位执行带来困难。

2. 指示性通知

指示性通知多用于上下级之间，职能部门与有关部门之间。指示性通知的使用面也较广。上级机关向下级单位下达指示、部署工作任务要求其遵照执行；发布规章制度、阐述指导原则，以及交代办法、下达计划等，均可使用此类通知。这种通知一般具有较强的政策性和行政约束力。上级单位向下级单位下这种通知要写得具体明确，以便于下级单位遵照执行。通知的标题要标明通知的性质、内容，使人一目了然。

3. 任免类通知

任命和免去干部职务时使用。这类通知写法最简单，一般只要写明决定任免的时间、单位、会议或根据的文件以及任免人员的姓名、职务即可，不必说明原因。有的单位还专门备有干部任免的公文格式，到时只需填上通知内容，署上时间即可。

4. 会议通知

这是一种常见的通知，既可用于下行文，也可用于平行文。这类通知写法也较简单，正文的内容一般包括召开会议的背景（目的、意义）、时间、地点、会议名称；主持单位、会议的中心议题和主要程序；对与会人员的具体要求、对与会人员会前准备工作的要求；报到地点、携带材料以及其他有关需要事先说明的事项，都要写得清楚具体。

5. 事务性通知

这类通知一般只有告知性，没有指导性，用途极其广泛。可以就某一件事情发出通知，主要是让通知的对象了解情况或配合进行有关工作。如庆祝某个节，催促报送计划、总结、典型材料、统计报表等，都可用这类通知。在班组工作中使用最多的就是这一类通知。在写法上，只要把有关事项简明扼要写清楚即可。

二、通知的格式要求

通知的写法在格式要求上，一般分五部分。

1. 标题

通知的完全性的标题应当是“发文机关—事由—通知”格式。可是，习惯上内容较多的通知用一般公文标题的写法，内容简单的可只写“通知”二字，

内容较重要,时间又紧迫的可在“通知”前面加“紧急”二字,两个以上机关共发的通知,一般在“通知”前加“联合”二字。

2. 主送单位(受文单位)

顶格写在正文的前一行。周知性的通知,不写受文单位名称。

3. 正文

一般由三部分构成。一是缘由部分,是正文的开头,要简明扼要写出发通知的原因和目的;二是内容部分,这是通知的主体部分,要写出通知的事项。内容较多的,可分条写出或把几个意思分段表达;三是结尾部分,最普遍的常用“特此通知”之类的习惯用语作结。发布指示、安排工作的通知,还可以在结尾处提出贯彻执行的有关要求。

4. 附件

有的通知要附上有关文件或参考资料,要在通知末尾,另起一行注明“附件”。正文里如果提到附件,要注明见“附件”字样。

5. 署名和成文日期



示例 1.1 关于开展 2005 年变电运行技术比武的通知

为进一步提高我工区运行人员队伍整体素质,增强竞争意识,不断激发职工学习技术业务的积极性,努力适应当前电网建设快速发展需要,全面实现 2005 年工区安全生产奋斗目标,按照《××供电公司 2005 年技术比武计划》安排,工区近期举办变电运行技术比武,现将有关事项通知如下:

一、加强活动组织领导,成立工区技术比武活动领导小组

组 长:(略)

副组长:(略)

成 员:(略)

工区负责技术比武活动的组织安排和理论考试出卷、考试,操作队负责技术比武活动的人员组织,活动小组成员共同负责评卷工作,工会、教培中心、生产部等有关部门领导到场监考并对评卷监督。

二、活动组织安排

(1) 活动日期:6月20~25日(具体时间、地点另行通知)。

(2) 比武方式:理论考试。

(3) 参加人员:全体变电运行人员。

三、考试范围和要求

(1) 开展变电运行技术比武活动,既是提高职工队伍整体素质需求,更是职工提高业务技术和应急处理能力的需要。因此,各操作队一定要高度重视,加强宣传,提高对此次竞赛重要性的认识。请全体职工认真复习,赛出水平。

(2) 理论考试复习范围为新《安规》(2.1~2.4, 3.1~3.5, 4.1~4.5)、新《两票执行规定》(2, 3.1~3.4)、《变电站运行规程》、《××电网调度规程》(4.8, 5.8)。

(3) 本次比武表彰个人成绩前三名,除物质奖励外,工区将按照《教培奖考核办法》进行奖励。

(4) 本次比武的团体成绩一、二、三名,作为工区上半年教培奖发放依据,具体发放办法由工区办公会研究决定。

变电工区

二〇〇五年六月六日



示例 1.2 关于认真学习刘振亚总经理在国家电网公司一届二次职工代表大会暨 2007 年工作会议上工作报告的通知

公司所属各单位、部室:

国家电网公司一届二次职工代表大会暨 2007 年工作会议 1 月 15~17 日在北京隆重开幕,这是国家电网公司在“十一五”开局之年取得优异成绩、建设特高压电网取得突破、推进“一强三优”现代公司建设进程中的一次重要会议。会议认真贯彻党的十六届六中全会、中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神,全面落实科学发展观,总结 2006 年工作,部署 2007 年任务,加快推进公司发展方式和电网发展方式转变,开创“一强三优”现代公司建设新局面。

1 月 15 日上午,国家电网公司党组书记、总经理刘振亚在会上作了题为《努力超越,追求卓越,为加快建设“一强三优”现代公司而奋斗》的工作报告,全面总结了国家电网公司 2006 年的工作,充分肯定了取得的成绩,客观、深入分析了工作中的不足和面临的形势、发展机遇,围绕培育和弘扬“努力超越,追求卓越”的企业精神、加快推进“一强三优”现代公司建设,明确了工作中需要做到的“六个坚持”,提出了 2007 年国家电网公司工作总的要求、主要目标,部署了十个方面的重点工作。

学习刘总的工作报告和国家电网公司 2007 年“两会”精神,是公司当前一项重要工作,对于公司上下统一思想,明确目标,做好 2007 年和今后各项工作