

电 力 工 业 企 业 车 间、班 组 现 代 化 管 理 手 册

季 智 编 著

(上 册)

验 所

水利电力企业管理协会编辑组出版

前 言

提高企业管理现代化水平，要从加强车间、班组建设抓起，因为它是企业一切工作的基础，班组建设搞好了，企业的经济效益才有可靠的保证。过去我们在班组建设上花了不少力量，也积累了一些经验，有一套比较完整的管理制度，可以适应安全生产要求，但对现代化管理和适应当前的经济改革是远远不够的。

目前，一些企业的管理办法，还是五十年代打下的基础。随着生产的发展，管理水平的提高，已经不能适应现代化管理的要求，甚至在某些方面已成为生产发展的障碍。

为了更好地推行现代化管理，应从车间、班组入手，加强培养教育，提高车间主任、班组长素质，提高现代化管理水平。改革不合理和不适应现代化管理的规章制度，这样企业的现代化才有扎实的基础。为此，部企业管理协会编辑组，通过调查、收集一些电厂、供电局、基建施工企业的车间、班组管理方面的经验，并吸收国内其它行业的车间、班组管理方面的经验，同时参照国外一些有关的文献，加以整理，写出电力工业企业《车间、班组现代化管理手册》一书，供有关基层企业车间主任和班组长及车间、班组现代化建设参考。

由于时间短，经验有限，收集资料不全面，错漏之处在所难免，请读者提出批评指正。

水利电力企业管理协会编辑组

1984年12月

目 录

第一章 车间、班组的基础建设.....	(1)
第一节 车间、班组情况概述	(1)
第二节 发、供电企业班组生产管理	(5)
第三节 车间岗位职责及民主管理	(10)
第四节 班组岗位职责及民主管理	(16)
第五节 班组经济核算	(23)
第六节 全国职工守则和电业职工守则	(28)
第七节 完善经济责任制, 提高经济效益	(31)
第八节 检修经济责任制和承包方式	(39)
第九节 质量管理小组暂行条例	(42)
第十节 班组对职工的几种考核办法	(47)
第十一节 关于女工的特殊保护	(67)
附录: 山西省电力建设第二工程公司班组工作条例	
第二章 技术管理基础	(73)
第一节 技术管理	(73)
第二节 车间、班组的劳动保护工作	(88)
第三节 班组防火须知	(94)
第四节 现场培训	(100)
第五节 发供电企业各季工作重点	(108)
第六节 发供电企业技术措施项目	(111)
第七节 作业触电急救	(119)
第八节 电力企业的色标管理	(121)
第九节 班组作业的指挥信号	(157)
第十节 定额参考数据	(162)
第十一节 车间主任和班组长如何分析日报	(165)

第十二节 车间、班组的原始记录和统计表	(168)
第三章 车间和班组政治思想工作	(209)
第一节 企业的政治思想工作的重要性	(209)
第二节 政治思想工作是一门科学	(209)
第三节 政治思想工作的一些理论问题	(210)
第四节 政治思想工作的一些原则和要求	(213)
第五节 政治思想工作的工作方法	(215)
第六节 政治思想工作要建立必要的制度	(217)
第七节 政治思想工作效果的检查	(217)
附录: 1. 大连发电总厂二厂电焊班的职业道德规范	
2. 焦作电厂政治思想工作程序和方法图解	
3. 行为科学	
第四章 班组管理现代化	(226)
第一节 现代化管理概述	(226)
第二节 电力企业车间、班组应适应现代化管理	(228)
第三节 关于试行二十四种现代化管理方法的简介	(233)
第四节 目标管理	(245)
第五节 看板管理	(248)
第六节 网路计划技术	(249)
第七节 设备综合工程学	(267)
第八节 维修性工程	(277)
第九节 可靠性工程	(281)
第十节 全面质量管理	(292)
第十一节 设备诊断技术	(303)
第十二节 车间、班组理管分析法	(308)
第十三节 应用基准偏差法监控机组的经济运行	(310)
第十四节 火电厂的等微增和经济调度	(313)
附录: 山西省电力建设第二工程公司全面质量管理实施办法	

第一章 车间、班组的基础建设

第一节 车间、班组情况概述

车间、班组是企业生产的基层组织，又是落实企业各项生产任务的战斗单位和基层管理单位，企业领导一向对车间、班组工作给予极大的重视。

目前全国电力工业企业约有八万多个班组，近十八万名班组长，占一百二十万职工总数的百分之十五，其中生产与基本建设约各占一半。他们都是电力工业生产、基建战线上的骨干力量，班组长工作的好坏，直接影响着电力工业的发展。经过近一、二年的企业整顿，大多数企业按“四化”要求，对车间主任和班组长进行了调整，提高了车间、班组干部素质。

（一）调整后的车间、班组概况

1. 车间、班组干部素质有很大提高。在企业整顿中，经过群众的民主评议和选举，或行政委派，或试行聘任，新选拔的车间主任和班组长，都是年纪青、干劲足、业务熟、有经验、群众信任的基层领导之一。一些职工队伍素质好的企业，选拔的班组长还具有大专和中专文化技术水平，更能较好地带领群众完成任务，企业领导比较满意。

2. 全面建立了经济责任制。在岗位责任制的基础上，全面建立了经济责任制，形成以“定、包、保、协、核”为内

容的承包制和考核制度。根据企业的不同特点，考核的内容与方法是多多种多样的，归纳起来有三种考核形式：一种是指标考核；一种是费用考核；一种是利润考核。班组根据每个职工工作的好坏，采取计分计奖办法，分配超额劳动报酬，解决了吃“大锅饭”的弊病，初步实现了多劳多得，少劳少得，按劳分配原则，调动了职工的积极性。

3. 车间、班组管理，实现了标准化、程序化、信息化。按现代化管理要求，企业对车间和班组规定了各种规章制度、记录簿、表单、技术原始记录，达到了标准化；从厂部、科室、车间到班组规定了上下互相协调的工作大事程序表，使日常工作作到程序化；有的企业从班组到厂部形成了信息反馈系统，使运行和检修的生产任务作到了事先控制，达到了予期的目的。

4. 班组采取多种形式开展民主管管理。一般都吸收三大员或八大员参加班的民主管管理；有的建立班长、技术员、党小组长参加的班核心小组；有的建立政、党、工、团小组长定期的碰头会；人数少的班组，不设民主管理员，由班组长不定期征求有关人员意见；有的班组成立“QC”小组吸收工人参加专题研究。这些都是吸收工人参加民主管理的好形式，发挥了工人主人翁作用。

5. 推行了班组现代化管理。有的车间、班组推行了目标管理、看板管理、网络计划、质量管理、ABC分析法、设备综合管理和可靠性管理等现代化管理方法。少数电厂开始利用计算机计算机炉运行热效率，提高了电厂的管理水平和经济效益。

6. 车间、班组重视了精神文明建设。在建设物质文明同时，企业的车间、班组开展了“五讲四美”活动，重视了精

神文明建设，车间、班组的环境有了明显好转，使工人处在优美的环境中劳动，提高了劳动效率。

党的十二届三中全会作出了关于城市经济体制改革的决定。企业的改革工作还要不断向纵深发展，根据中央关于进一步搞活经济的要求，各级主管部门还要进一步给企业松绑，扩大企业经营的自主权。解决“企业吃国家的大锅饭”和“职工吃企业的大锅饭”的弊病，调动企业经营的积极性。因此，车间和班组仍停留在原有的管理基础上，是不能适应今后改革需要的。

（二）车间、班组目前存在的主要问题

1. 车间、班组管理存在形式主义。管理图表化是看板管理的重要内容，将一些生产指标和经济责任制等采用图表形式，可以一目了然地知道生产任务完成的情况，便于领导者组织和指挥生产。但有些车间、班组的看板管理内容过多，有些对指挥生产无关的任务也用图表表现出来。为了达到整齐化一，还花了不少人力物力制作，造成了浪费。

2. 对班组考核指标过多，班组对指标分析研究不够。目前一般班组都有十几个考核指标，有些指标与生产无关，也要与奖金挂钩，冲淡了奖金鼓励生产的作用，也给班组增加了不少工作量。相反对经济效益密切相关的生产指标却分析不够，如某厂锅炉检修阀门班，每年设备大修时阀门全部拆下检修，费时较多，经过认真分析，有二分之一的阀门可以改为两个大修间隔检修一次，由于减少了过剩检修，提高了经济效益。

3. 班组的民主管理不切合实际。有的企业不根据班组大小，人数多少，一律设八大员，如某变电站的检修班只有

9人，也设八大员，使班组的民主管理流于形式。

4. 班组记录不认真，有虚假，失去了指导生产的作用。有的企业由于评比条件不够科学合理，致使一些班组记录不真实。还有的班组对原始记录的重要性认识不足，记录不认真，如班长日记只记出勤人员名字，不写工作内容和性质，班组记录只起花名册作用。

5. 政治思想工作薄弱，地方企业奖金多，影响职工思想稳定。电力企业的左邻右舍，是一些地方企业。它们为了搞活经济，调动工人的积极性，对生产实行承包，职工奖金拿的多，对电力企业个别职工产生一定影响。有的职工业余时间想搞第二职业，有的职工要求调其他企业工作，特别是在一些经济开放城市此问题更为突出。据大连电业局统计，约有百分之十的职工向领导正式提出要求自谋职业。当前正处在改革时期，职工思想问题较多，应引起各级领导重视，加强思想政治工作，在搞好企业经营管理，增加收入的前提下，切实解决职工福利待遇问题。

6. 在整顿企业中，有的企业试行聘任制，班组长有权在定员范围内聘请工人，自己组阁。对一些被聘请的工人，起了鼓励作用，劳动中工效高，收入多。但对未被聘请的工人，要重新安排其工作，在未安排工作之前，其收入将会减少。因此，要加强思想教育，尽快妥善安排多余人员工作，稳定其思想情绪，是政治工作者的责任。

上述问题，是在改革中出现的支节问题，只要我们认真对待，采取有效措施，稳步前行，车间、班组管理工作会取得更大的成绩。

第二节 发、供电企业 班组生产管理

社会主义的现代化企业，必须实行科学管理、民主管理和现代化管理。电力工业发、供电企业的班组，是坚持“安全第一”、“质量第一”，执行安全、经济、满发、多供方针的最基层组织，是企业内部实行经济核算的基础，班组工作的好坏，直接关系到一个车间(工段)和一个厂(局)的工作好坏，加强班组建设是电力工业搞好企业管理的重要基础，也是加速实现四个现代化的主要建设工作。

(一) 班组的组成

电力工业企业是由近百个班组所组成的有机体，班组是企业管理的最基层组织，班组是根据不同的生产任务划分组成的既是行政组织，又是工人参加民主管理的组织。班组要不断提高生产水平、技术水平和管理水平。

1. 班组的组成应根据工作性质、范围、便于组织生产、指挥生产的原则来组成。

2. 班组长既是指挥员，又是直接参加生产的战斗员。要选拔政治上强，熟悉技术业务，有干劲，有组织才能，办事公道，作风民主，关心群众生活，密切联系群众，敢于管理的人当班长。

3. 班组要有一个领导核心，以班组长为主，可有党、工会、青年团小组长、老工人和技术员参加，根据不同的工作任务和人员多少一般由三至五人组成为宜。

4. 班组要实行民主管理，可由群众选举几大员，例如

安全员、宣传员、技术培训员、材料备品员、经济核算员、生活管理员、工具保管员、考勤员等。可以有增有减，选举后由班长同意，即可担任本班有关工作。各民主管理员都要有明确的职责和工作范围。

5. 班长不宜过多，配备一人为好，必要时可设付班长。在组织生产时，根据任务性质，可由班长临时指定专人带领几个人进行工作。

6. 班组长是基层工作的具体组织者，对本班组成员，在工作中表现好的，应给予表扬，对违犯劳动纪律的，应给予批评教育，成绩显著或问题严重，均可提请上一级领导，予以表彰或处理，领导应予支持。对考勤、升级、提拔、调动、扣分、加分等班长要直接掌握，上级领导应支持班长的正确意见。

(二) 班组的任务

根据生产的分工不同，班组都要有明确的任务，一般有以下几条：

1. 在安全、优质、高产(多供)、低耗(少损)的前提下，完成本班组应担负的任务。

2. 根据每个阶段的任务，制订完成指标的措施，落实到每个成员，做到分工明确，各有专责。

3. 把分配给本班组的任务，明确几个主要技术经济指标，如安全天数、质量、设备完好率、泄漏率、线损率、电费回收率、出勤率、工时损失率、效率、清洁程度等技术经济指标。开展小指标为主要内容的社会主义劳动竞赛，以便考核每个人和班组成果。不同岗位应有不同的技术经济指标，努力赶超三个水平(本企业历史最好水平、国内同行业

同类型最好水平、国际最好水平)。

4. 搞好本班政治思想工作，掌握思想动向和规律，坚持疏导的方针，有针对性的作好思想工作。

5. 按培训制度，搞好本班的培训工作。

6. 文明生产，搞好本班组负责的区域整洁。

7. 对本班成员要严格要求，成为遵守纪律、遵守制度的模范，努力完成任务，做到“三老四严”、“四个一样”。对事故要三不放过（事故原因没有分析清楚不放过；事故责任者及有关人员未受到教育不放过；事故后改进措施未落实不放过）。对节约也要做到三不放过（不放过一度电、一克煤、一滴油）。对工作要做到三满意（自己满意、使用者满意、领导满意）。对本班组的工作要人人负责，积极提出改进意见。

8. 组织本班不断加强科学管理，建立与健全原始记录，记录卡片化、表单定型化、任务图表化、定额化。开展技术革新，不断提高机械化、自动化程度。

9. 发扬民主、搞好安定团结，关心班组内职工思想和生活、组织全班为创造先进班组而努力奋斗。

（三）班组的基本制度

为了加强科学管理、民主管理和有秩序的完成各项生产任务，应有以下几项基本制度：

1. 岗位责任制、设备责任制和经济责任制。
2. 巡回检查制、交接班制和设备定期试验切换制。
3. 操作票、工作票、安全监护和运行分析制度。
4. 设备维修保养、缺陷消除制度和运行操作制度。
5. 原始记录卡、技术资料簿。

6. 班组主要技术经济指标和工作图表制。

7. 本岗位质量标准。

8. 仪器、仪表及工具保养、保管制。

9. 培训制度。

10. 核心小组会议和班前、班后碰头会。

11. 安全管理和质量验收制度。

12. 职工守则。

13. 班组管理制度。

14. 经济活动分析制度。

(四) 班组的培训

不断提高工人技术水平，使技术精益求精，是完成生产任务、适应生产技术发展的重要保证。除认真贯彻有关培训制度外，班组要注意培训工作经常化、制度化，要抓好以下几项：

1. 在厂（局）的统一安排下，制定本班组的培训规划，明确培养目标和落实措施，青年工人要签订师徒合同，搞好传帮带，要树立全心全意为人民服务的思想，要有个好的工艺作风，定期检查评比，对执行合同好的师徒，应给予奖励。

2. 要注意从实践中去培养工人的技术水平，定期进行技术考核，技术问答，岗位练兵，反事故演习，事故预想等。

3. 要聘请技术人员、老工人定期讲文化、技术课。讲课应按规定给予报酬。

4. 业余时间要有更多的技术业务学习安排。

5. 不断学习先进技术，交流先进经验。

(五) 关心职工生活，开展文体活动

关心职工生活和健康，对生活困难的要积极向领导反映，给予解决。要注意劳动保护，改善劳动条件、改善环境卫生，作到文明生产。注意劳逸结合，组织业余文艺体育活动，保证健康，增强体质，活跃生活。

(六) 积极开展劳动竞赛与评比选树活动

开展社会主义劳动竞赛，更好发挥工人的自觉性、积极性和创造性，更好地促进先进更先进，后进赶先进。开展比学赶帮超，更好地完成和超额完成各项生产任务，不断创造新的水平。

1. 实行目标管理，开展小指标竞赛是一种好的形式，要在班组中推广小指标竞赛和奖励相结合，根据不同工种，按日、周、月、季，年公布班组和个人的生产小指标的统计。

2. 要在班组中经常开展评比选树活动，在生产实践中对每个人的成绩进行考核评比，选出优秀职工作为先进代表，并向车间(工段)厂(局)推荐，树立“先进光荣，落后可耻”的风气。

3. 评比的主要条件是：工作积极贡献大，思想作风好，团结协作好，技术业务精，完成生产任务好，在安全、优质、低耗、消除隐患、技术革新、技术革命方面有成果，严守制度，努力学习文化技术，团结互助。

(七) 严格执行奖励与处分制度

奖励与处分应根据厂(局)有关规定认真执行，对积极生

产有成绩者，应根据多劳多得，按劳分配的原则给予奖励，对工作失职造成损失者应给予处分，做到赏罚分明。

(八) 厂(局)对优秀班组，应优先给予学习和参观的机会以便吸收先进经验，先进技术改进工作。

第三节 车间岗位职责及民主管理

(一) 车间主任岗位职责

1. 车间主任在生产副厂长和总工程师的领导下，负责全车间的行政和生产技术管理工作。

2. 车间主任领导副主任和车间的其它专业技术管理人员，实行统一领导，共同搞好全车间的生产、技术管理工作。

3. 负责组织全车间工人努力搞好生产，认真贯彻电业生产安全第一的方针，定期组织安全大检查，组织编制和审查反事故措施及安技劳保措施计划并保证完成。主持车间不安全情况的分析。

4. 认真贯彻执行各级领导部门颁发的规程、制度，并结合现场实际情况，组织修编各种现场规程和制度，以保证正常的生产秩序。

5. 认真执行上级和厂部制定的检修管理制度，加强检修管理，领导对设备的计划大、小修，并组织修前的准备工作和修后的验收工作。

6. 经常深入现场，了解设备的运行、检修情况，检查劳动纪律，保持现场的清洁、整齐，做到文明生产。并掌握

设备的健康水平，定期组织设备评级，审批设备升级计划。

7. 认真贯彻部颁和厂部制定的培训制度，不断提高全车间职工的技术业务水平。主持定期考试。

8. 结合生产的实际需要，编制双革、科研计划，组织重大科研活动，学习和推广科学技术，不断提高机械化、自动化水平。

9. 领导编制降低经济指标的措施计划，经常了解经济指标完成情况。

10. 领导经济核算工作，组织编制检修材料消耗定额、检修工时定额、备品配件定额。

11. 组织全车间的劳动竞赛，调动一切积极因素，保证各项任务的完成。

12. 参加厂长、总工程师召开的各种会议，定期主持本车间的生产会议。

13. 审批每月25日前报出下月的生产作业计划，并组织全车间职工努力完成。

14. 负责本车间的劳动管理，人员的任用、调配、违纪处理、请假及外出学习的组织安排。

15. 负责本车间固定资产的清查和购置、调出、报废的管理工作。

16. 关心职工生活福利，劳动保护，帮助行政管理部门解决职工的实际困难。

(二) 车间运行副主任岗位职责

1. 在车间主任的领导下，负责运行方面的行政和技术管理工作。

2. 组织运行人员学习，贯彻上级颁发的运行规程、安

全规程及有关制度。每年组织修编和审查现场的运行规程。

3. 主管运行人员的培训管理工作，审核、督促执行培训计划中有关运行人员部份，主持运行班长的考试。

4. 掌握各种技术运行经济指标的完成情况，编制、审核、降低经济指标的措施计划，制定经济运行的最佳方式，组织运行人员实施。经常组织经济活动分析，研究不安全因素及防止对策。

5. 编制反事故措施计划，组织全车间反事故演习。

6. 每日巡视现场，审阅班长记录簿，运行日志并签字。检查现场清洁、整齐、劳动纪律、两票三制执行情况及设备缺陷情况，发现问题及时联系检修解决。

7. 参加设备大修后的验收工作，主持大修前后的启停、试验和重大系统的倒换等及批准设备投入运行的工作。

8. 参加车间的劳动竞赛评比，提出运行方面的评比意见。主持运行人员的评比工作。

9. 参加厂领导和总工程师召开的运行方面的会议。

10. 关心运行工人的生活福利，劳动保护，配合车间主任管理运行人员的调配及请假等工作。

11. 分管车间的计划生育，宣传教育工作。

(三) 车间检修副主任岗位职责

1. 在车间主任领导下负责检修方面的行政和技术管理工作。

2. 协助车间主任组织安全大检查和设备评级，编制(或审核)升级计划。

3. 审核大小修、改进工程、备品配件计划及技术措施计划，掌握材料消耗定额的完成情况及降低消耗定额的措

施。

4. 提出检修申请, 负责办理检修延期申请手续, 审批设备异动报告, 做好修前准备工作的检查及竣工后的验收工作, 审查大修总结报告。

5. 主管检修人员的培训工作, 审核督促执行车间培训计划中的有关检修人员部份, 主持检修班长考试。

6. 协助车间主任编制科研双革计划, 推广和总结先进经验。

7. 每日巡视现场, 检查缺陷记录, 组织力量消除缺陷。

8. 贯彻执行上级颁发的检修规程、安全规程和有关制度。审查检修工艺规程。

9. 督促并协助车间检修技术员作好技术管理工作。建立健全设备台帐和各种检修、试验记录, 提高管理水平。

10. 审查检修计划, 认真贯彻执行设备升级评级制度。

11. 参加车间竞赛评比工作, 提出检修方面的评比意见。

12. 参加厂领导和总工程师召开的检修会议。

13. 关心检修工人的生活、福利、劳保, 配合车间主任管理检修人员的任用、调配、加班、请假等工作。

14. 分管车间的双革工作、职工生活工作、清洁工作。

(四) 车间运行专责技术员岗位职责

1. 在车间主任和运行副主任领导下做好运行和技术管理工作。

2. 修订和审核现场运行规程及有关运行管理制度, 分析运行日志运行参数的变化。

3. 参加对工人的技术考核和反事故演习活动, 负责设