

班组长岗位培训教材



《发电企业班组管理》编写组

发电企业班组管理

515.6

水利电力出版社

班组长岗位培训教材

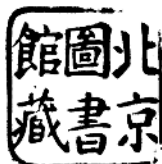
发电企业班组管理

《发电企业班组管理》编写组



3 0109 6455 3

水利电力出版社



B

674142

(京)新登字115号

班组长岗位培训教材
发电企业班组管理

《发电企业班组管理》编写组

*

水利电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号)

各地新华书店经售

水利电力出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7印张 149千字

1992年5月第一版 1992年5月北京第一次印刷

印数00001—10810册

ISBN 7-120-01600-8/TK·252

定价3.90元

内 容 提 要

本书为发电企业班组长岗位培训的统一教材。主要内容有：班组管理概论、班组的思想政治工作、班组民主管理、计划管理、安全生产管理、职工培训管理、设备管理、设备检修管理、设备运行管理、劳动管理、财务管理、物资管理和全面质量管理，各章末还附有复习思考题。

出版说明

为加强企业班组建设,搞好班组长岗位培训,提高企业管理水平和班组长队伍素质,1987年原水利电力部教育司组织编写了班组长岗位培训教材。该教材用于培训,取得了较好效果。

几年来,各类企业迅速发展,对人员的素质要求相应提高,因而对培训工作提出了新要求。根据新的经济形势和企业抓管理、上等级、增强竞争机制、进行班组标准化管理的需要,为进一步促进班组长岗位培训工作深入发展,我们对原教材进行了修订,并且在总结以往培训经验基础上对教材的部分内容做了较大的改动。修订后的教材内容更加充实、完善,密切联系实际,能有效地指导实践。

本教材分为《发电企业班组管理》、《供电企业班组管理》、《火电、送变电施工企业班组管理》和《水电施工企业班组管理》四种单行本,分别作为发电、供电、火电及水电建设企业班组长岗位培训统一用书,由水利电力出版社陆续出版发行。

班组长岗位培训是企业应当长期坚持的一项制度。今后新任班组长都要先经培训考核合格方能上岗任职;对在岗班组长也要不断进行轮训。所以,班组长培训教材也将随着企业的发展不断修改、完善。希望读者对教材及时提出宝贵意见。

中国电力企业联合会

教育培训部

1991年1月

前 言

根据能源部〔1990〕502号文《关于继续加强电力企业班组长岗位培训工作的意见》精神，为满足当前班组长岗位培训的需要，进一步加强班组基础建设，提高班组管理水平，搞好班组管理标准化工作，按照中国电力企业联合会教育培训部的要求，现正式出版《发电企业班组管理》一书，以供电力系统火电企业班组长岗位培训使用。

本书是在原水利电力部内部发行的，由潘宗信、王珍国、马景祥、郑鸿翔、叶致平、刘治国、白志琦同志最后编审的《发电企业班组管理》一书的基础上，根据几年来深入开展班组长岗位培训的经验和当前火力发电企业加强班组建设的需要而重新修编的。本书修改编审小组成员有叶致平、刘治国、白志琦和郑鸿翔。本书由薛其宇等16位同志进行具体的修改、补充和编写，其中第一至三章由张钧、刘继祥、薛其宇、崔成武修编，第四至六章由田维庆、杨勃、保音、叶致平修编，第七至九章由白志琦、陶全祥、陈智修编，第十至十三章由洪国英、张学兰、王树池、郭朝川、蔡玉清修编。白志琦负责全书的统稿，刘治国、叶致平、郑鸿翔主持全书的修编与审定。

由于修编时间仓促，缺乏经验，难免有不足之处，希望各单位在使用过程中提出宝贵意见。

中国电力企业联合会教育培训部和水利电力出版社对本书的编写、出版给予了大力支持，我们在此表示诚挚的感谢。

编 者

1990年5月

目 录

出版说明

前 言

第一章 班组管理概论.....	1
第一节 班组长的地位与作用.....	1
第二节 班组的设置与班组长的任务.....	3
第三节 班组长的基本职责和职权.....	5
第四节 班组长应具备的基本素质与工作作风.....	6
第五节 班组长的工作方法.....	11
第六节 班组管理标准化工作.....	14
复习思考题.....	17
第二章 班组的思想政治工作.....	18
第一节 加强班组思想政治工作的意义.....	18
第二节 班组思想政治工作的方法与形式.....	24
第三节 加强职业道德建设.....	33
复习思考题.....	38
第三章 班组民主管理.....	39
第一节 班组民主管理的概念.....	39
第二节 班组民主管理的意义.....	40
第三节 班组民主管理的任务与制度.....	43
第四节 班组民主管理的组织体系及职责.....	44
第五节 班组长怎样搞好班组民主管理.....	48
复习思考题.....	51
第四章 计划管理.....	52
第一节 计划管理的目的和重要性.....	52

第二节 计划的分类.....	54
第三节 发电企业班组计划管理的内容.....	55
第四节 班组计划的编制.....	56
第五节 怎样搞好班组的计划管理.....	58
复习思考题.....	61
第五章 安全生产管理.....	62
第一节 电力安全生产的重要意义及其内容.....	62
第二节 安全生产管理工作.....	64
第三节 安全生产的法制观念.....	67
第四节 安全生产的科学管理.....	68
第五节 班组的安全生产管理.....	76
复习思考题.....	79
第六章 职工培训管理.....	80
第一节 职工培训的重要意义和作用.....	80
第二节 职工培训的指导思想和任务.....	81
第三节 职工培训的组织领导.....	82
第四节 职工培训的方法.....	82
第五节 职工培训的计划与考核.....	89
复习思考题.....	91
第七章 设备管理.....	92
第一节 发电厂设备管理的方针和任务.....	92
第二节 设备管理的主要内容.....	94
第三节 检修班组的设备管理.....	100
复习思考题.....	102
第八章 设备检修管理.....	103
第一节 设备检修的制度和原则.....	103
第二节 设备检修的类别、间隔时间和费用.....	105
第三节 检修计划的编制.....	108
第四节 设备检修的施工管理.....	112

第五节	检修班组的规章制度及工作条例.....	124
第六节	检修班组的看板管理和文明生产要求.....	128
第七节	检修班组管理应建立的基础资料.....	131
第八节	检修班组经济责任制的考核与管理.....	132
	复习思考题.....	134
第九章	设备运行管理.....	135
第一节	设备运行管理的任务和意义.....	135
第二节	生产技术经济指标的管理.....	135
第三节	设备运行分析.....	139
第四节	运行班组的主要规章制度.....	144
第五节	运行班长的责任制和工作程序.....	147
	复习思考题.....	149
第十章	劳动管理.....	150
第一节	劳动管理概述.....	150
第二节	劳动定额与定员.....	152
第三节	劳动生产率.....	156
第四节	劳动报酬的形式.....	158
第五节	劳动纪律.....	162
	复习思考题.....	164
第十一章	财务管理.....	165
第一节	财务管理的任务、作用与工作重点.....	165
第二节	班组的经济核算.....	169
第三节	经济活动分析.....	172
	复习思考题.....	174
第十二章	物资管理.....	175
第一节	物资的概念及其分类.....	175
第二节	物资管理在社会再生产中的地位、作用和任务.....	178
第三节	物资管理在供应方面的几个环节.....	180
第四节	物资计划管理.....	181

第五节 备品储备定额.....	185
第六节 物资的验收、保管保养、领用及工（器）具管理.....	186
复习思考题.....	188
第十三章 全面质量管理.....	189
第一节 全面质量管理的基本知识.....	189
第二节 质量管理小组.....	200
第三节 全面质量管理在电厂中的应用.....	204
复习思考题.....	210

第一章 班组管理概论

班组是企业生存和发展的基础。企业的一切工作最终都要通过班组去落实，企业的各项任务都要依靠班组去完成。班组是企业各项工作的落脚点。

发电厂的班组，是发电厂三级管理中最基层的一级管理组织。它是完成国家计划，保证电厂安全、经济、满发的一个重要环节。所以，全面提高班组管理素质，实现班组管理科学化和现代化，是提高电力企业素质，实现企业管理现代化的一项重要工作。

第一节 班组长的地位与作用

班组长的岗位，是社会化大生产不可缺少的重要岗位。班组长是班组活动的组织和管理者。班组长的地位与作用，是同企业班组的地位与作用紧密联系在一起。班组长在班组工作中起着主导作用。电力企业要保证安全、经济、多发电，降低消耗，增加经济效益，搞好两个文明建设，都要通过班组去实现。企业的综合经济效益既要有总会计师、总经济师在宏观上计算与控制，又需要在各级领导的组织下，通过所有班组长带领全班人实干才能产生。只有班组各项工作搞好了，企业综合经济效益的增加才有坚实的基础。如果没有一个好的班组长，就不能带领大家搞好班组的各项管理工作，也不能很好地完成生产任务。由此看来，承上启下需要班组长，左右协调离不开班组长。所以，班组长岗位是一个至关重要

的工作岗位，决不能小看班组长的工作。班组长在企业生产和经营活动中，起着重要的作用。一个企业的素质，不仅取决于企业领导者的素质，而且在很大程度上取决于班组长的素质。

一、班组长是班组的当家人

企业一个班组的构成少则几人、十几人，多则几十人，如果没有一个当家人，这个班组如同一盘散沙，形不成统一的协调的战斗集体，厂部、车间下达的各项指令、任务就无人组织贯彻执行，生产管理上的信息和工人群众的意见、要求就无人向上级反映，生产、工作上的疑难问题、种种矛盾就无人组织研究，并加以解决。所以，许多职工称班组长是“主心骨”，有了这个“主心骨”，班组就有了依靠，就能把班组的职工团结在一起，把群众的社会主义积极性、智慧和创造力汇集起来，带领大家为电力事业的发展做贡献。

二、班组长是生产一线的指挥者

班组长是“兵头将尾”。班组长是直接带领工人从事一线生产工作的领导者，故可称“兵头”；班组长不是干部、不是“官”，但却是整个管理层次中最基础最重要的组织者和指挥者，故可称为“将尾”。如果班组长指挥不力，管理工作搞得不好，也会给车间，甚至全厂、全电网造成损失。所以，班组长的指挥是非常重要的。每一个生产班组都有一个好的指挥者，那么，全厂、车间就有了保证安全、经济、多发电的基础，从而也为加强生产管理，建立正常的生产秩序和严格的劳动纪律，及时解决生产上出现的问题，有节奏地、协调地进行一切生产活动，保证完成班组的各项任务创造了重要的条件。

三、班组长是班组建设的组织者

班组是出生产成果和造就培养人才的阵地。班组长不仅

要起指挥生产的作用，而且要起组织建设职工队伍的作用。大家知道，做任何一项工作，都是靠人来完成的，即使是采用了电脑新技术、也还要由人来掌握，需要有高度思想觉悟、有技术、懂业务的人来控制。所以，班组长又是培养造就人才的组织者。对职工群众开展思想政治工作，进行共产主义理想、信念、道德、纪律、法制、革命立场和原则的教育，带出一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，都要靠班组长来组织实现。

第二节 班组的设置与班组长的任务

一、班组的设置

现代电力工业是高度集中的电能社会化大生产，电业管理有其很强的行业特点。因此，作为电力企业最基层的班组必须按照电力生产的特点来进行管理。

发电企业的班组是根据电力生产的特点和劳动分工与协作的需要，按工作性质划分的基本作业单位，它由同工种的职工或性质相近、配套协作的不同工种的职工组成。

班组的设置应根据工作性质和设备范围，按照专业化和有利于组织生产、指挥生产和加强班组管理的原则设立、撤销及调整。

班组的设立、撤销及调整，由车间（队）提出方案，报厂（处）批准备案。

发电厂的生产班组的人数一般由15~25人组成为宜。超过30人时，可按工作范围划分为两个以上班组。对个别人员较少的班组，可与工作性质相近的工种合编为一个班组。

班组设班长一名，人数超过15人的班组，可加设副班长

一名。根据生产需要，可设班组技术员一名。

班长（副班长）、技术员由车间主任任免，报厂（处）备案。

根据工作需要，班组可划分专业组。组长由班长提名，征求车间和班组核心组意见后由班长任免。组长在班长领导下做好本专业组工作。

班组要有班长、工会小组长、党团小组长、技术员、技师等组成的核心小组，讨论班组重要工作。

二、班组长的任务

班组长的地位和作用，决定了班组长的任务。其任务有两个方面，即搞好班组的精神文明建设和物质文明建设，主要有以下十项：

（1）安全、经济、多发、多供、低耗、高效，全面完成本班组担负的任务。

（2）贯彻“安全第一”的方针，执行电力工业技术管理法规和有关规章制度。

（3）落实岗位责任制，合理布置生产任务，做到分工明确，各有专职。

（4）根据上级规定的技术经济指标，逐个分解，开展以小指标为主的社会主义劳动竞赛，努力做到增产节约、增收节支。

（5）做好班组的技术培训工作，组织签订师徒合同，搞好传、帮、带。开展岗位培训、技术问答、反事故演习等活动，在实践中提高技术水平。

（6）学习推广新技术，围绕生产关键开展合理化建议和技术革新活动。

（7）加强科学管理，建立健全各种原始记录、技术资

料等项基础工作。

(8) 做好思想政治工作，发扬民主，搞好班组团结。

(9) 勇于改革创新。

(10) 做到文明生产。

第三节 班组长的基本职责和职权

一、班组长的职责

班组长的职责是由班组管理的性质和特点决定的。社会进入大机器生产后，班组就成了最基本的劳动组织形式。现代化企业生产，班组长最基本的职责是调整生产过程中各要素之间的复杂关系。

归纳起来，班组长的基本职责有如下八条：

(1) 执行上级指示，贯彻统一指挥原则；

(2) 组织班组生产，按时、按量、按质完成生产任务；

(3) 落实各项制度，使生产工作正常化、规范化、科学化；

(4) 加强民主管理，激发职工当家理财的责任感；

(5) 协调纵横关系，开展互帮互学；

(6) 培训人才，适应四化建设需要；

(7) 推动技术进步，开展技术革新；

(8) 降低成本，提高经济效益。

二、班组长的职权

要保证班组长有效地履行职责，就必须有相应的权力。

其基本职权有七条：

(1) 生产指挥权；

(2) 劳动调整权；

- (3) 奖金分配权;
- (4) 升级建议权;
- (5) 违章、违纪处分建议权;
- (6) 组织生产建议权;
- (7) 对上级不正确指挥及明显影响人身、设备安全和危害生产的指令等,有权越级反映意见乃至抵制。

第四节 班组长应具备的基本素质 与工作作风

一、班组长应具备的基本素质

班组长是全班组的直接组织者、领导者、指挥者、管理者和教育者。班组长如何发挥自己的作用,班组长自身的素质(如品德、技术、身体)如何,将决定整个班组工作的成效。因此,对班组长的素质提出以下要求。

(一) 政治素质

班组长要努力学习马列主义、毛泽东思想的基本理论,坚持四项基本原则,具有为人民服务的思想品德,善于走群众路线,坚持实事求是,运用唯物辩证的观点全面、发展地分析问题。对社会主义事业、对工作有高度的事业心和责任感。

班组长的政治素质高低,往往影响着全班组职工的政治觉悟。社会主义的班组,首先要选配政治素质好的班组长。

(二) 技术素质

班组长应当是本班组、本专业内有丰富实践经验的业务技术尖子,并善于学习新知识、新技术,不断提高自己的业务技术水平。

班组长的技术素质，往往决定着班组职工培训工作的效果和全班人员技术水平的提高。

（三）管理能力

班组长应当既能实干又会管理。班组长要增加管理意识，向管理型发展。要有组织能力，鼓动能力，充分调动全班人员的积极性、创造性，能使全班团结友爱，把班组建设成“第二个家庭”。

（四）身体素质

班组长应当有较好的身体素质。因为班组遇到难活、重活、累活，班组长都要亲临第一线指导，带头干，没有好的体质不行。

有些运行岗位、技术性较强的班组、新技术开发型班组和管理现代化的班组，学习新知识的任务较重，宜选配文化素质好的较年轻的班组长。

对班组长身体素质的要求要实事求是，以能满足工作实际需要为准。

（五）文化素质

班组长的文化水平既要能满足班组工作的需要，又要考虑发展的需要。

对管理复杂、专业技术复杂的班组，需要选配较高文化水平的班组长。

二、班组长应具备的工作作风

（一）要有革命的事业心和责任感

班组长一般是不脱离生产的，每天既要完成自己的工作任务，又要组织领导大家完成班组的任务，同时还要做思想工作、管理工作、生活工作等，甚至还要帮助、指导其他人员解决各种难题。所以，一般来讲，班组长要比班组人员操心