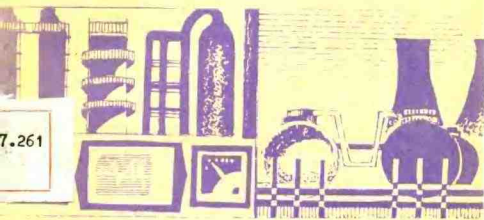


石油化工企业班组管理

周知术 编著



吉林人民出版社

石 油 化 工 企 业 班 组 管 理

周 知 尔

吉林人民出版社出版发行

沈阳市第十印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.5印张 117,000字

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数: 1—10,200册

统一书号: 4091·357 定价: 1.00元

编 者 的 话

社会主义的根本任务就是发展社会生产力。我国现实的生产力在哪里？在企业。企业的生产力又在哪里？在车间、班组。班组是企业的细胞，班组的管理是企业各项管理的基础。当今中外企业家和管理专家，都非常重视班组管理，注重以提高班组素质来加强企业的竞争能力和发展能力。

“班组变不变，班组长是关键。”为了适应培训班组长的需要，我们主要参考中华全国总工会生产保护部编的《班组工作讲话》，结合石油化工企业的实际，编写了这本《石油化工企业班组管理》。由于水平有限，又缺少编写经验，可能有缺点和不当之处，恳切地希望读者予以批评指正。

编 者

1987年2号

目 录

第一章 社会主义工业企业管理概论.....	1
一、社会主义工业企业的特征和任务.....	1
二、全民所有制企业同国家的关系.....	2
三、社会主义工业企业管理.....	5
四、石油化工企业管理.....	10
五、抓管理,上等级,全面提高企业素质.....	13
第二章 工业企业的班组建设.....	19
一、班组的性质、地位和作用.....	19
二、新形势要求加强班组建设.....	23
三、班组的中心任务和主要工作.....	25
四、加强班组建设亟待解决的问题.....	28
第三章 班组管理的基础工作.....	31
一、企业管理基础工作的性质和作用.....	31
二、企业管理基础工作的基本内容.....	34
三、加强企业管理基础工作.....	45
第四章 班组的生产管理.....	47
一、生产过程及其组织.....	47
二、按作业计划合理地组织生产.....	51
三、执行工艺规程,加强技术管理.....	56
四、日常生产组织工作.....	60
五、加强场地管理,实行文明生产.....	66
第五章 班组的质量管理.....	71

一、班组质量管理意义	71
二、质量和质量指标	74
三、全面质量管理	78
四、班组质量管理的基本内容	83
五、班组质量管理的主要方法	87
第六章 班组的设备管理	94
一、设备管理的意义和任务	94
二、设备的合理使用和精心维护保养	97
三、设备的计划大检修	101
四、设备管理的具体要求和标准	103
五、动力、仪表和压力容器的管理	106
第七章 班组的安全管理	111
一、安全管理的重要性	111
二、坚持安全生产,预防各种事故	113
三、防火防爆措施	120
四、做好劳动保护工作	126
五、加强厂区管理,建设文明单位	129
第八章 班组的经济责任制	132
一、经济责任制的意义和原则	132
二、经济核算是经济责任制的依据	134
三、班组的岗位经济责任制	137
第九章 班组的思想政治工作	144
一、思想政治工作的地位和任务	144
二、思想政治工作的基本内容	146
三、思想政治工作的原则、特点和方法	153
第十章 怎样当好班组长	159
一、班组长的地位与作用	159

二、班组长应具备的条件和工作作风	161
三、班组长的工作方法	163

第一章 社会主义工业企业管理概论

社会主义全民所有制工业企业，是以生产资料全民所有制为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。

一、社会主义工业企业的特征和任务

要进一步认识全民所有制工业企业，还需要从生产力和生产关系两个方面，对它的基本特征进行分析。

（一）工业企业在生产技术方面的主要特征

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。

2. 现代工业企业内部分工，不仅在规模上大大超过了工场手工业，而且还要受机器体系的客观要求所制约。因此，既要分工，又要协作，实行专业化协作。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。

4. 企业与外部在生产技术和经济上有着广泛的联系。

正确认识上述生产技术方面的特征，对企业管理有重要意义。一方面，从生产技术方面说，社会主义工业企业和资本主义工业企业具有共同的特征；另一方面，现代工业企业

的生产技术同手工业生产技术不同。因此，现代工业企业必须按照组织社会化大生产的要求来管理，决不能采用小生产的方式来管理。

（二）社会主义工业企业同资本主义工业企业在生产关系以及社会关系方面的根本区别

1. 生产资料社会主义公有制，这是社会主义工业企业的本质特征。

2. 实行各尽所能，按劳分配的原则。

3. 实行职工群众当家作主的民主管理。

4. 坚持社会主义物质文明建设和精神文明建设一起抓。

正确认识上述生产关系以及社会关系方面的特征，对企业管理具有重要意义。从生产关系和社会关系来看，社会主义工业企业同资本主义工业企业有根本区别。因此，企业在学习和借鉴资本主义企业管理经验时，决不能全盘照抄照搬，要坚持分析态度，充分发挥社会主义制度的优越性。

（三）社会主义工业企业的任务

工业企业的任务是由它在国民经济中的作用、分工及其社会性质所决定的。其任务是：在国家计划指导下，为国家积累资金，为社会提供工业产品，以满足人民不断增长的物质文化生活的需要，为企业自我改造与发展创造条件，为本企业职工谋利益，把企业建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和高度民主的社会主义的现代化企业。

二、全民所有制企业同国家的关系

根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权和经

营权可以适当分开，全民所有制企业在服从国家的统一领导和全面完成国家计划的前提下，在法律规定的范围内，有经营管理的自主权。增强企业活力是经济体制改革的中心环节，建设有中国特色的社会主义，首先应该是企业具有充分活力的社会主义。

（一）工业企业要服从国家统一领导

为了使企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必须通过计划和各种手段对企业进行必要的管理、检查和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁等等。

（二）工业企业要有一定的经营自主权

企业在服从国家计划和管理的前提下，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等等。

（三）工业企业应尽的责任

国家给企业必要的经营管理权，是为了使企业更好地履行对国家应尽的责任。其主要责任有以下几个方面：

1. 认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同，维护全民所有制财产不受侵犯。

2. 合理有效地使用人力、物力和财力，不断挖掘企业内部潜力，尽量做到少投入，多产出，快产出。

3. 按照社会需要生产适销对路的产品，保证产品质量

量；对用户负责。

4. 按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律。

5. 大力促进技术进步，不断提高企业的生产和管理水平。

6. 保证安全生产，搞好环境保护，对由企业所造成的各种工业公害，应主动积极地进行治理。

7. 在发展生产的基础上，提高职工的健康水平，不断改善职工的生活福利。

8. 加强思想政治工作，重视智力投资，不断提高职工的思想政治觉悟和文化科学技术水平。

（四）工业企业应有的利益

正确解决国家与企业之间关系的核心问题，是要处理好国家和企业的经济利益分配关系。要承认企业和职工有一定相对独立的经济利益，要克服长期以来企业吃国家“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”的弊病，把企业的责任、权限和利益紧密地结合起来。在正确处理国家和全民所有制企业经济利益分配方面，实行利改税制度，有着一系列明显的优越性：①可以保证国家得大头，使国家财政收入能够随着经济的发展而稳步增长；②可以使企业在一定条件下实行自负盈亏，企业通过提高经济效益，使国家增收，企业多得；③可以通过征收产品税，确定不同税率，也可以使目前价格严重不合理的影响得到某种程度的缓和，使各个企业能够在利润水平差别不太大的条件下展开竞争，鼓励先进，鞭策后进。实行利改税后，企业就有条件进一步扩大企业的分配自主权，在企业内部就可以放手推行不同形式的承包经济责任制，使企业职工的个人收入同企业经营好坏和个人贡献大小紧密联系起来，这样就有利于调动企业和职工的积极性，促

进生产发展，提高经济效益。

三、社会主义工业企业管理

(一) 社会主义工业企业管理的重要性

工业企业是国民经济的有机组成部分，是国家经济实力的基础，提高工业企业的经济效益，对我国社会主义现代化建设关系极大，衡量一个企业是否办得好，主要标志是看经济效益如何，对国家的贡献大小。为此，必须加强企业管理，不断提高企业的管理水平。

社会主义工业企业管理是在国家计划指导下，对整个企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制，使人、财、物各种资源得到充分利用；使供、产、销各个环节能够协调一致，以达到生产效率高，经济效益好，满足国家和人民需要的目的。

整个企业的生产经营活动，是指从企业接受国家任务，进行市场调查研究，产品设计、试制到生产、销售，以及销售后的服务，调查用户的意见和要求，然后进一步研制产品，改进工艺。这是一个反复循环的过程。当然这不是简单的重复，而是不断改进技术，提高产品质量，更好地满足用户需要的过程。因此，企业管理不仅是对生产活动的管理，而且包括生产前的市场调查，新产品研制和生产后的产品推销等经营活动。

在整个生产经营活动中，人、财、物，供、产、销是一个复杂的动态系统，它有三股流：从实物形态看，是原材料、在制品、半成品、成品等物的流动，叫物流；从货币形态看，是物的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转

移和资金的占用，不断地变化和流动，称为资金流；另外还有一股信息流，即企业生产经营活动中，不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息。企业管理活动就是要及时掌握各方面的信息，根据信息对物和资金进行合理的组织管理，使劳动力、劳动资料和劳动对象在时间上，空间上密切配合，以尽可能少的劳动消耗，尽可能少的资金占用，生产出尽可能多的产品，同时又符合社会需要，并能获得尽可能好的经济效益。

企业管理是社会化大生产的必然产物。在现代化企业中，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动分工和协作更加细致，社会经济联系更加广泛，企业管理也就更加复杂和重要。必须看到，目前我国企业的管理水平仍然比较落后，不少反映经济效益的重要指标不仅低于经济发达的国家，而且低于我国历史上曾经达到过的水平。这同实现四个现代化的要求，同经济建设的新路子，很不适应。因此，党的十二大从战略重点的高度明确指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”我们应当按照这一要求，从理论与实践的结合上，深刻认识企业管理的重要性和加强管理的迫切性，努力学习和运用管理知识，提高工业企业经营管理水平。

（二）社会主义工业企业管理的性质

马克思关于企业管理两重性的论述，是正确理解企业管理的关键，是学习企业管理理论的指导思想。

企业管理的两重性，是指一方面它是具有同生产力、同社会化大生产相联系的自然属性；另一方面它又具有同生产关系，同社会制度相联系的社会属性。

企业管理的两重性，是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这两个方面表现出来的。主要是因为，为了使企业的生产过程正常进行，必须有两个方面的基本职能。一是合理组织生产力的职能，这就是“指挥劳动”；二是维护生产关系的职能，这就是“监督劳动”。企业管理的过程，正是这两个基本职能共同结合并发生作用的过程。

从生产力方面来看，现代化大生产技术装备十分复杂，机器设备根据产品的工艺要求，按一定比例配置，按一定速率运转，它们之间的联系非常密切；工人的分工与协作也要求十分严格，任何一个环节有差错，就会影响整个生产过程的正常进行。所以，企业管理作为指挥生产，是现代化大生产的客观要求，它表现为合理组织生产过程的基本职能。这是一切社会化大生产所共有的。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展的水平，并不取决于生产关系的性质，它和人们的生产关系，社会制度无直接关系，只要是社会化大生产都是适用的。因此，资本主义有关合理组织生产力的一些理论和经验，对社会主义的企业管理也同样适用。

从生产关系方面看，企业管理为实现生产目的，执行维护生产关系的职能。企业管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质，它和社会制度有直接关系。在阶级社会里，这种社会性表现为阶级性，成为“监督劳动”的形式。社会主义企业管理与资本主义企业管理，从维护生产关系上看，都有监督劳动这一基本职能，但其阶级内容却有着本质的区别。

资本主义企业管理的两重性，一方面作为对生产使用价值的社会劳动过程的管理，它反映了社会化大生产的客观要求；另一方面作为资本的价值增殖过程的管理，则表现为资

本主义生产关系的剥削实质。它的管理目的是为了榨取尽可能多的剩余价值。

社会主义的企业管理仍然具有两重性。它的自然属性还是表现为对社会化大生产过程的组织上。企业管理还必须执行指挥生产的基本职能。但它的社会属性，却随着生产关系性质的改变而发生了根本变化：由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，工人阶级成为企业的主人，消除了劳动者和管理者的对立。但是，在社会主义条件下，仍然具有维护生产资料公有制的基本职能，也有“监督劳动”的问题。所以，就是从社会属性上说，社会主义企业也必须加强管理。

应该指出，无论是资本主义企业管理或社会主义企业管理，为了认识其两重性，作为理论上的抽象分析，把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是必要的。但在企业管理实践中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。因为生产过程总是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系总是密切交织不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、协调和控制等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能，是相互联系的有机整体，不能孤立地、片面地去理解。

掌握马克思关于管理两重性的原理，对于指导我国的管理实践和发展管理科学，具有重要意义。它可以使我们全面认识管理的两种基本职能，分清社会主义企业管理与资本主义企业管理的共性和个性，从而正确地对待资本主义的管理科学和管理经验，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，提高我国工业企业的管理水平。

（三）社会主义工业企业管理的内容

工业企业管理的内容很多，概括起来说，基本上 是 生 产 力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。在生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题，实现高效、按比例地协调发展。在我国就是怎样根据国家计划、社会需要和企业的生产技术特点，合理地组织产品的生产过程，按品种、按质、按量、按期、低消耗、安全地生产出产品；在生产关系方面，主要是研究怎样正确地处理企业内的协作关系和分配关系，企业 与 国家、企业与企业之间的经济关系，建立和完善管理体制、经济责任制等，以充分调动各方面的积极性，争取尽可能好的经济效益；在上层建筑方面，主要是研究怎样结合企业的实际贯彻执行党和国家的方针政策、法令、计划，完善企业的领导体制和机构，健全规章制度，搞好精神文明建设，以维护社会主义生产关系，促进生产力发展。

要管理好一个企业，组织好整个企业的生产经营活动，牵涉到人、财、物各种资源的合理利用，供、产、销各个环节的协调配合，以获得最大的经营成果，这就要从各个方面做好细致的管理工作。因此，形成了各种综合性和专业性管理，如经营管理、计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、安全管理、劳动管理、物资管理、销售管理、财务管理等。这些综合性和专业性管理相互之间有着内在的联系，构成了企业管理体系。

社会主义工业企业管理总的目标就是生产价廉物美、适销对路的社会需要的产品，获得尽可能好的经济效益。企业的各项管理，从企业的生产到销售过程的整个活动，都应当直接或间接地保证实现这个总目标。

四、石油化工企业管理

(一) 石油化工生产的发展

人们发现和利用石油的历史虽然很久，但是直到十九世纪末，对石油的利用还限于一般燃料、照明、润滑、医药等方面。第二次世界大战后，把石油变成有机化工原料，如乙烯、丙烯、苯、对二甲苯等等，然后把有机化工原料变成合成橡胶、塑料、纤维等等。这种工业企业，就是新兴的石油化工工业。

石油为动力机械和交通运输业提供所需要的燃料，石油产品提供机械工业所需要的绝大部分的润滑剂。近代数以百万计的汽车、拖拉机等，巨大的发电机组，以及精密仪器等，如果没有石油工业所提供的大量的品质优良的润滑油和润滑脂就无法正常运转。特别是现代化国防差不多完全以石油产品作为动力来源，如果不提供燃料，天上飞的、地下跑的、水里航行的交通工具等等，都得停止。

石油不仅提供燃料、润滑油脂，还提供大量有机化工原料。最近几十年，化工基础原料发生了质的变化，从煤转向石油。由于石油原料具有一系列的优点，如利用率高，原料容易获得，加工简便等，这样就为石油化工的发展提供了广阔的途径。特别引人注目的是，把石油或石油产品进行化学加工，可以得到各种有机化工原料，利用这些有机化工原料，可以生产出各种各样的产品。如汽车的轮胎所用的合成橡胶，是用从石油中获得的原料制成的；各种美观的塑料鞋、塑料伞、塑料布、塑料盒、碗等等也是由石油中获得的原料制成的，就连那些深受人们欢迎的质量优良、色泽鲜艳的合成

纤维制品，如的确良、腈纶毛线、尼龙布料、维棉布等等，都是用从石油中获得的原料制成的。

此外，如农药、炸药、肥皂、医药、染料合成洗涤剂都具有广泛用途的产品，都可以用石油为原料来制取。就连大量需要的木材、皮革和纸张，人们也正摸索着以石油为原料制取。现在，人们的衣食住行用问题，工农业生产，交通运输业和国防建设，无不同石油化工业有密切的联系。这门新兴工业的内容至今还在不断地丰富和发展。

（二）石油化工企业生产特点

石油化工生产过程，是通过物理变化特别是化学反应改变原料的物理形态及其化学成分而生成新的产品的过程。它同其他工业企业有不同的特点。

1. 高温连续生产。石油化工生产，物料的物理变化和化学反应，通常是在大型设备、密封容器和管道中进行的，往往要求具有特殊的生产条件，如特殊的温度、压力、特定的催化剂、溶剂、助剂等等。在某种意义上说，催化剂往往起决定性的作用。整个生产过程要求连续性。

2. 生产过程具有流程式特点。石油化工生产是物料连续反应的过程。因此，要求生产过程无间断的依次顺序进行。工艺过程是封闭的，并将设备按工艺过程顺序排列成索链形式，加工对象在工序间作流水式的单向运动。

石油化工生产过程中主要是化学反应，通常是在大型联动机中进行。劳动主要是对大型联动机的看管和控制。

3. 装置性的生产设备。石油化工生产的设备，整个系统如同一部巨大的机器一样首尾相联运转着。所谓装置性，通常是大型联动机，塔、缶、反应器、加热炉、换热器等等，经过管道互相联结，形成封闭式的整个生产体系。