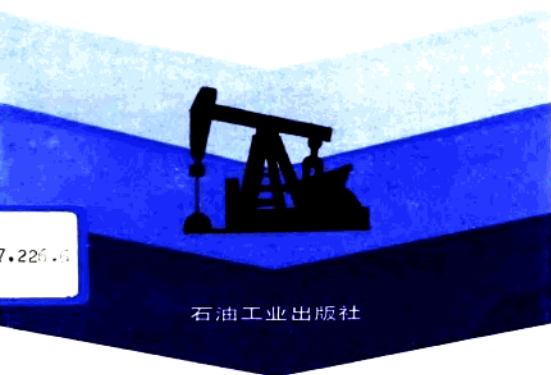


石油企业 班组管理讲座

胜利石油开发技工学校 刘一广 主编



石油工业出版社

前 言

本书是根据石油天然气总公司劳动工资局 1992 年 3 月制定的技工学校“采油基本操作训练大纲”，为适应石油技工学校培养中级技术工人的需要和进一步提高教学质量而组织编写的。

这本教材紧紧围绕石油企业班组管理这一中心内容，从不同的角度，划分为 11 个主要专题，计划用 40 课时讲授完。在编写过程中，严格遵循党的基本路线和企业进一步改革开放的方针政策，解放思想，转变观念，针对社会主义石油工业企业的基本特征，认真吸取了国内外班组管理的先进经验。在内容上力求结合基层班组管理实际，博采众长，简单易懂，富有“油味”，具有较强的实用性和科学性。

本书第七讲由华北石油技工学校郭兰编写，第八讲由胜利石油开发技工学校石蓉编写，第十一讲由胜利石油勘探技工学校蔡维纲编写，其余由胜利石油开发技工学校刘广编写。

本书在统编过程中得到胜利油田培训处领导、胜利采油厂职工培训学校采油地质讲师韩丽卿和胜利采油厂、东辛采油厂、现河采油厂等采油队班长邵绪峰、黄德华、王治、郭光、李松涛、陈更生以及胜利石油开发技工学校生产实习指导教师等同志的热情支持，在此一并表示感谢。

由于时间短促，水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者指正。

编者

1992.10

目 录

第一讲 班组管理概述	1
一、班组管理在石油企业中的地位和作用	1
二、班组管理的特点	3
三、班组管理的基本任务和内容	4
第二讲 班组管理的基础工作	7
一、班组的规章制度	7
二、班组的原始记录管理	7
三、班组的定额管理	9
第三讲 班组的计划管理	12
一、班组计划管理的主要任务及原则	13
二、班组计划管理的种类	15
三、班组计划的制定方法	15
四、班组作业统计和经济活动分析	18
第四讲 班组的生产和工艺管理	19
一、班组生产管理的作用和内容	19
二、班组的生产准备工作	20
三、班组的均衡生产	22
四、班组的工艺管理	24
第五讲 班组的设备和工具管理	26
一、班组设备的管理、使用与维护保养	26
二、班组工具的管理、使用与维护保养	31
第六讲 班组的材料与能源管理	32

一、班组材料管理的内容与方法	32
二、班组能源管理的内容与方法	34
三、扎扎实实开展班组双增双节活动	36
第七讲 班组的质量管理	38
一、全面质量管理概念	38
二、班组质量管理的内容	48
三、运用“七种数理统计方法”进行质量动态分析	48
四、质量管理的科学工作程序	63
五、生产现场的班组质量控制	69
六、质量管理小组的组成与活动	70
附录 质量管理小组活动实例	75
第八讲 班组的劳动管理	83
一、班组劳动管理的根本目的和基本任务	83
二、提高劳动生产率的主要途径	85
三、班组劳动定额管理	87
四、班组安全生产与劳动保护	89
五、班组职工培训的内容与方式	92
第九讲 班组的经济核算	95
一、班组经济核算的概念	95
二、班组经济核算的内容	97
三、班组经济核算指标的类别及计算方法	98
四、认真做好班组经济核算工作	103
第十讲 班组的思想政治工作	106
一、班组思想政治工作在企业管理工作中的地位	106
二、做好班组思想政治工作的意义	107
三、做好班组思想政治工作必须坚持的原则	109
四、班组思想政治工作的根本任务和内容	109

五、做好班组思想政治工作的基本方法	111
第十一讲 怎样当好班组长	112
一、班组长在班组中的地位和作用	112
二、班组长应具备的基本素质	114
三、班组长的职责和任务	115
四、怎样当好班组长	118
主要参考文献	120

第一讲 班组管理概述

班组是石油工业企业最基层的组织，是企业的“细胞”，是广大职工从事生产活动的主要场所。它根据企业的生产和经营的要求，按工艺专业化、产品专业化的形式，把其过程中相互协作的同工种或相近工种的工人组织在一起，完成一定生产和经营的任务。

班组管理是从企业的生产经营需要出发，在石油企业基层队的直接领导下，以生产为中心，效益为重点，按照一定的原则、程序和方法对实现产品的人力（班组成员）、物力（原材料、设备、工具等）、任务、信息及其运动过程，进行组织、指挥、监督、调节和反馈，以达到预期的生产目的，并取得最佳效果。

班组管理是企业分级管理体制中的基础环节。只有下功夫抓好班组这一级管理，才能使企业的“肌体”充满勃勃生机。因此，班组管理是石油企业管理的重要组成部分。

一、班组管理在石油企业中的地位和作用

为了进一步适应改革和发展社会主义市场经济的需要，推进管理现代化，加速石油技术的开发，提高工作质量，降低物资消耗，增加经济效益，班组管理是基础、是保证。只有把班组管理这个基础打牢，石油企业才能稳步发展；只有班组充满生机，石油企业才会充满活力。班组管理搞好了，企业就能挖掘出蕴藏在广大职工群众中的智慧和力量，就敢

于迎接新技术开发的挑战，就能经得住激烈竞争的严峻考验，在优胜劣汰的环境中就会立于不败之地。由此可见，班组管理在石油企业建设中具有非常重要的地位，它的作用可以概括为以下几点。

(1) 班组管理是企业组织广大职工创造财富、从事原油生产及各项劳动的最基础的工作。石油工人在企业中的主人翁地位首先在班组活动中体现出来。当班组每个成员的劳动与自身的物质利益紧密联系起来时，其主动性和创造性就能充分发挥出来，并能从关心本单位的生产出发，推进各项工作的改革。所以，加强班组管理是增强石油企业活力的一项最基本的工作。

(2) 班组管理是搞好物质文明建设和精神文明建设的前沿阵地。教育工人树立远大理想，发扬社会主义道德风尚和石油工人光荣革命传统，加强纪律，提高科学文化水平，建立“四有”石油工人队伍，必须从抓好班组管理工作做起。基层班组的精神文明建设搞好了，石油企业的精神文明建设也就落到了实处。

(3) 班组管理是石油企业走自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的新路，增强企业活力的源头。我们要在邓小平同志南巡重要谈话精神指引下，思想再解放一点，抓住有利时机，加快改革步伐，把生产建设搞上去。对石油工业企业来讲，就是通过改革开放，加快自我发展的步伐。我们要紧紧围绕实现这些目标和任务，积极探索，大胆实践，努力抓好班组管理，全面提高企业素质。石油企业的定额、标准、计量、原始记录、设备、质量、资金等九项管理都是通过班组管理这一环节来实现的，所以要增强石油企业活力，实现企业走“四自”发展的新路，就必须从加强班组管理做

起。

(4) 班组管理是推进油田各项技术进步的基础环节。石油企业的技术改造，引进和消化新技术，需要国家和石油企业各个层次的积极努力。但技术进步的具体工作都要落实到班组，这就要求提高班组成员的技术、业务和文化素质。总之，加强班组管理是我国石油工业企业发展战略的要求，是深化改革、实现最有成效的管理和朝气蓬勃地开展工作的最基本的保证。

二、班组管理的特点

班组管理具有以下三个特点：

1. 班组管理是群众性的管理

班组成员是生产者，都担负着一定的生产任务；班组的管理职责由班组成员自己承担。因此，班组管理是生产者自己的管理，是群众的管理。

2. 班组管理是民主性的管理

在政治上，班组成员民主选举班组长和工管员，对班组管理，每个成员都有批评和建议的权利；在经济上，班组成员共同参加班组经济核算，行使当家理财的权利；在技术上，通过开展合理化建议、技术革新、协作攻关活动和 QC 小组活动，充分发挥自己的智慧和才能；在生活上，班组成员共同讨论班组有关福利和困难补助的问题，同时开展互助互济活动。

3. 班组管理逐步实行科学化管理

在班组内推行经济责任制和各种科学管理制度，不断学习和采用先进的管理方法，做好标准化工作，不断提高管理水平。例如：全面质量管理中运用“PDCA”循环和数理统计

方法，用计算机处理生产数据和上报生产日报表。

三、班组管理的基本任务和内容

1. 班组管理的基本任务

班组管理的任务与企业的任务及基层建设的任务是一致的。它是以党的基本路线为导向，以生产建设为中心，转换企业经营机制，提高经济效益，优质、高产、低耗、安全、按时地完成队（站）下达的生产任务，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的石油工业建设者，建设双文明班组。

2. 班组管理的内容

（1）加强“双基”工作，即基础工作和基本训练。企业管理的基础工作与生产班组紧密相连，加强班组管理首先要从整顿和加强管理的基础工作入手。建立健全以岗位经济责任制为核心的各项班组管理制度。及时、准确、完整地填写各种原始记录、台帐、报表，保证数据准确无误。要积极开展安全生产、劳动管理、全面质量管理、全面经济核算、全面设备管理活动，提高产品、工程和工作质量，提高班组生产经济效益。

基本功训练是提高生产技能和操作技术的重要措施，也是石油企业在提高职工业务技术素质方面从长期实践中总结出来的重要经验。加强班组管理必须抓好基本训练，认真组织职工开展岗位练兵、操作技术比赛等活动；认真考核记录，建立工人技术档案，并以此作为聘任、晋级的重要依据。

（2）改善劳动组织，优化（合理）劳动组合、合理调配劳动力，不断提高劳动生产率。班组是企业最基层的生产单位，构成班组活动的要素主要有人、物、财，以及先进的技

术和信息。

人：班组里的第一个要素是“人”。人是生产者，又是管理者。班组内成员要团结一致，努力完成各项目标，要不断提高每个成员的工作积极性和工作能力。

物：班组里的第二要素是“物”。物主要包括生产设备、工具和材料等。

财：班组里的第三要素是“财”。财主要包括完成各项生产任务的经济成本，以及工资、奖金等。这就是说，今后一个企业乃至一名职工，其生产和工作必须搞经济核算。有效益者存，无效益者将被淘汰。

技术：班组里的第四要素是“技术”。其内容主要包括班组的生产工艺技术，以及职工应该懂得的一些市场销售技术、商品开发技能等。

信息：班组成员即是生产者又是管理者，他应该了解和掌握一定的生产技术和石油经济活动情况。这是决定班组优劣的重要标志。

在以上五要素中，因为人是最活跃的、起决定作用的因素，所以人的合理使用、人的最佳组合以及人的合理调配是充分发挥班组所拥有的物、财、技术和信息的关键问题。在今后劳动人事工资等三项制度的改革中，除逐渐实现合理的劳动组合和全员劳动合同制外，还要打破干部和工人的界限，逐步实现岗酬结合、劳酬结合、技酬结合的人事工资制度的改革。今后，实行各种形式的以责、权、利相结合为特征的企业内部经营机制的改革，都要以达到不断提高劳动生产效率和增加经济效益为目的。

(3) 加强班组安全建设。班组是企业的最基层组织，直接管理、使用、操作、监控各种机器、工具、仪表等现代化

石油技术设备。根据全国大型事故案例分析，90%以上的事故发生在班组，80%以上的事故是由于违章指挥、违章作业和未及时发现和消除设备隐患等人为因素造成的。因此，在现代化大生产条件下，加强班组安全建设是企业加强安全管理的关键，也是减少伤亡和各类重大事故的最切实、最有效的方法。

第二讲 班组管理的基础工作

班组的基础工作包括健全班组各项规章制度、班组的原始记录管理和班组的定额管理。

一、班组的规章制度

石油工业企业的基层班组要建立各项规章制度，其主要包括：岗位专责制、质量负责制、设备维修保养制、技术练兵制、经济管制制、安全生产制、交接班制和巡回检查制等。

例：采油（注水）工人岗位责任制主要包括以下内容。

- (1) 岗位专责制；
- (2) 交接班制；
- (3) 巡回检查制；
- (4) 设备维修及保养制；
- (5) 质量负责制；
- (6) 技术练兵制；
- (7) 安全生产制；
- (8) 经济管制制。

二、班组的原始记录管理

原始记录又叫原始凭证。它是按照企业、基层队的规定，用数字、文字或图表，对生产技术、经济活动所做的直接记载。它是反映职工进行生产管理的第一手资料，是统计

工作的基础，是经济核算的素材，是计奖报酬的凭证，是计划决策的依据，是劳动竞赛数据的记载。做好原始记录，对整个企业生产经营活动的预测、计划、核算和分析，都有着极为重要的作用。所以人们称之为企业的“耳朵”和“眼睛”是很有道理的。

1.原始记录的主要内容

石油工业企业班组原始记录的主要内容有：原始班报表；交接班记录；生产运行记录；设备保养记录；材料和能源消耗记录；设备运行、操作、事故记录；职工考勤、工时记录；安全会议及检查记录等。

2.做好原始记录的基本要求

原始记录要起到促进生产经营和加强管理的作用，就必须做到“准确、及时、完整、简明”，否则它将给生产造成不可估量的损失。

所谓准确，即各项原始记录都要准确，切忌马虎凑合。班组要教育工人懂得做好原始记录的重要性，加强责任感，认真负责，一丝不苟，克服怕麻烦的思想，防止和纠正凭记忆靠估算等偏向。班组成员谁干活谁记录，并由班组长检查验收。

所谓及时，就是要按照规定的的时间观察、取样、测试、化验、计量和记录，并按规定的时间和程序上报。决不要事后凭记忆和印象来追忆。如果做不到及时，原始记录就会失去应有的作用。

所谓完整，就是要求原始记录反映生产经营活动的全貌。生产经营的每一个季节，都要做好原始记录，形成一个科学的完整体系，以满足生产经营管理的需要。如果原始记录不完善，就不能反映生产经营过程的全貌及其内在规律，

就会降低甚至失去其应起到的作用。

所谓简明，就是简单明了，容易填写，便于工人掌握。

原始记录是班组管理的一项重要内容，因此必须采取统一组织和分工负责相结合的方法管好。

三、班组的定额管理

所谓定额，是指在一定的生产技术条件下，在人力、物力、财力的消耗和利用方面，订出应当遵守或达到的标准。它是用数量来表示的限额。

搞好定额管理，对于实现科学管理，提高劳动生产率，降低消耗，提高经济效益，都有着极为重要的作用。一个企业如果没有定额管理，就不能维护生产经营活动的正常进行，就是一笔糊涂帐，就无法衡量消耗、生产效率和经济效益的高低，就无法贯彻按劳分配的原则，也就不可能调动职工群众的积极性和创造性并促进生产力的发展。

定额的种类很多，以经济效益为核心，基层班组需要制定以下几种定额。

1. 劳动定额

班组劳动定额是指班组为完成其生产任务而规定的职工总量及其工资总额。所谓职工总量是指基层队根据本班组的生任务调配的职工人数。工资总额是指班组职工人数乘以本单位职工平均年收入值。基层队要宏观控制班组的劳动定额，充分发挥班组长的作用，调动职工的生产积极性，促进经济效益的提高。

2. 物资消耗定额

它是指在一定的生产技术条件下，生产1吨原油或钻井进尺为1米或作业一个井次等所规定的物资消耗的限额或标

准，它包括原材料、辅助材料的消耗定额、工具消耗定额和燃料动力消耗定额。

3. 费用定额

它是指班组经费开支的标准或限额。班组费用定额，是班组实行经济包干，促进增收节支和开展经济核算的重要措施。

4. 产品质量定额

它是指生产的产品应达到的国家或企业规定的技术验收标准。通常用合格率、废品率、等级率等来表示。如一类油水井、站质量达标率，其具体内容包括油井利用率、油井时率、注水井利用率、注水井的层段合格率、长寿油井达标率；又如原油脱水班外输含水要在 0.5% 以下，污水含油 0.05% 以下，脱水操作要做到流量、油量、压力、水位、电流、电压、加药量“七平稳”；再如井下作业施工质量达标率在通井、压井、洗井、探砂面、冲砂、探人工井底、起下作业、油水井验串、封堵串槽、注水井排液洗井及分层配注、压裂酸化等方面均规定了质量标准和定额。

5. 设备利用定额

它是反映设备完好率和利用率应达到的指标。

在这几种定额管理中，班组的劳动定额管理最为重要。因为它是提高劳动出勤率、工时利用率和劳动生产率的突破口，是班组精神文明建设和加强劳动纪律的突破口，是教育全班组成员“出满勤”、“干满点”、“使满劲”的突破口。因此，要千方百计制定好并管理好劳动定额。

综上所述，搞好班组科学管理的基础工作是非常重要的。但要搞好这项工作必须具备一定的条件。

第一，企业、基层队要对全体职工进行企业管理、质量

管理及其有关本职工作所必须的思想、技术、业务教育，使职工逐渐增强社会主义的经济效益观念、企业的经营观念、现代人才观念、公平竞争观念和企业的质量观念，积极主动搞好本岗位应知应会的基本功训练。

第二，要为班组科学管理基础工作提供必要的物质条件，如配备必要的计量器和检测手段——电表、水表、压力表、磅秤、检尺、计时表、计算器等，以便班组搞好计量工作。

第三，加强班组科学管理的基础工作，建立健全各项规章制度和工作标准。要建立健全的规章制度和工作标准很多，而建立健全生产责任制及其有关的工作标准则是各项制度的中心，它是基础工作中的基础。规章制度和工作标准的建立健全是为了保证生产，促进发展。为此，贯彻执行的关键又在于考核，考核的标准又在于同其经济利益挂上钩。实践证明，考核工作的关键在于领导的以身作则，领导要以严于律己，赢得对人、对工作的考核权。否则，规章制度、各项工作标准定得再好，也等于虚设或一纸空文。

第三讲 班组的计划管理

班组要根据企业和基层队下达的班组生产计划指标制定可靠、具体的执行措施。如果措施不具体、不明确，班组活动及其管理就没有明确的目标，就不能调动起班组成员的积极性，班组活动及其管理就不会收到有效的成果。这样的班组就失去了前进的方向，就称不上是有组织、有战斗力的管理集体。

为了使班组生产及各项工作搞得有声有色并使其得以发展，班组内必须有出色的计划管理，以便能灵活使用班组范围内的人、物、资金、技术及信息。所以说，班组计划管理的目的就是执行基层队根据企业计划制定下达的班组计划指标，使其更好地具体落实到班组的每个职工、每台设备上，并使班组的生产能力得以充分发挥，进而保证企业计划的顺利完成，以取得理想的经济效益。

班组的计划管理，是各项管理工作的前提和核心。班组计划管理工作，有两个基本内容，一是计划的实施过程——包括根据企业和基层队下达给班组的计划指标制定班组计划，执行、检查和分析计划指标执行情况以及拟定改进措施等4个阶段；二是班组计划管理的范围——包括生产、技术、质量、劳动、工资、设备、成本等几个方面。