

电力企业 班组管理

电力企业班组管理编写组 编

机械工业出版社

电力企业班组管理
电力企业班组管理编写组编

*

责任编辑： 吴柏青 张伟昌
封面设计： 刘 代

*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）
（北京市书刊出版营业许可证出字第117号）
山东新华印刷厂印刷

*

开本 $850 \times 1168 \frac{1}{32}$ · 印张 $13 \frac{1}{4}$ · 字数305千字
1988年12月山东第一版 · 1988年12月山东第一次印刷
印数00,001—11,000 · 定价：4.60元

*

ISBN 7—111—01655—6/F·235(X)

编写组成员

主编：徐 超 马长水

主审：徐福田 李昌富

编者：（按姓氏笔划为序）

马长水 于红五

王 龙 孙学善

金克谋 张延民

欧道安 徐 超

徐建华 姚骐卿

蔡金生

序 言

现代电力工业是一种高度集中的社会化大生产，它既符合管理社会化大生产的一般规律，又具有很强的行业特点。电能的生产、供应、销售和使用在瞬间同时进行。这些特点反映了电力工业生产经营活动的客观规律。电能广泛地应用于生产和生活的各个领域，关系到千家万户。做好电力供应服务工作，向用户提供充足、可靠、合格、廉价的电能是电力企业的服务宗旨。因此，电力企业要牢固树立“人民电业为人民”的思想，广泛开展优质服务活动，模范遵守职业道德，坚持“安全第一”的方针，提高服务质量。

班组是企业从事生产活动的基本单位，也是工人进行生产和日常管理活动的主要场所，无论是物质文明建设还是精神文明建设，最终都将落实到班组这个最基层的单位中。只有抓好班组建设，企业的一切工作才能落到实处。

为贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，完成“抓管理、上等级、全面提高素质”的战略任务，加强班组建设是一个非常关键的环节。当前，班组长队伍的文化、技术、业务素质和管理水平还远不能适应企业发展的要求。要改变这种状况，就必须下决心，切实抓好班组建设，搞好班组长培训，提高他们的管理水平和实际工作能力。抓好班组长培训，是“七五”期间的重要任务之一，对在职班组长都要轮训一遍，今后班组长上岗前都要取得班组管理培训合格证。

《电力企业班组管理》培训教材，是在山东省电力工业局的直接组织和关怀下，在班组长培训试点的基础上，广泛征求

各方面的意见编写的。在编写过程中力求做到管理理论与生产实践相结合；定性分析与定量分析相结合；经验管理与现代科学管理相结合；加强班组建设与搞好班组长培训相结合；突出电力企业特点，密切联系电力系统的实际。本教材体现了班组管理基础知识的现实性、实用性、知识性和科学性。学习本教材，对提高电业系统班组长的管理水平，对班组管理规范化和科学化，以及提高电力企业素质，都将起到很大的作用。

李克明

一九八八年四月

前 言

遵照国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和国家经委、劳动人事部、全国职教委、中华全国总工会联合发出的《关于加强企业班组长培训工作的意见》的精神，为加强电力企业班组建设，全面提高班组长素质，搞好班组长岗位培训，提高他们的管理水平和实际工作能力，是当前企业的重要任务之一。由山东省电力工业局组织编写的《电力企业班组管理》教材，是在班组长培训试点经验的基础上，组织我省电力系统各类企业有班组管理经验的班组长和培训工程师多次讨论、修改审定的。查克明局长为本教材写了序言，山东工业大学管理工程系徐超副教授任主编，徐福田、李昌富副局长任主审，马长水负责全书总纂。

本教材在编写过程中，努力做到切合电力企业特点，理论联系实际，通俗易懂。它是电力系统县级及其以上企事业单位班组长岗位培训教材，亦可作提高管理基本知识的自学用书，可供各类电力企业领导干部和专业管理人员从事班组管理时参考。

本教材是集体力量的产物。在编写过程中，得到了电力系统各级领导和同志们，特别是济宁发电厂、济宁电业局、青岛发电厂和济南供电局等单位的大力支持，参考了近年来国内出版的有关资料。参加审定的各方面行家给予了热情帮助，在此一并表示衷心感谢。由于编者水平有限，庇误在所难免，请读者热心指正。

编 者

一九八八年五月一日

绪 论

班组是企业组织的细胞，是企业组织生产经营活动的基本单位。班组管理是企业管理的基础和重要组成部分，是两个文明建设的第一线，是企业活力的源头。只有把班组工作抓好，企业才能稳步发展；只有班组充满生机，企业才会有活力和后劲，才能发掘出蕴藏在广大职工群众中的积极性、智慧和创造力，才能在国内、国际市场的激烈竞争中立于不败之地。

加强班组建设，是我国经济发展的要求，是改革顺利进行、经济稳步发展的保证。加强劳动纪律，培养良好的职业道德、推进技术进步和管理现代化，都要靠班组来实现。因此，要充分认识加强班组建设的重要性和必要性，增进对加强班组建设的紧迫感，努力把班组建设提高到一个新水平，探索具有中国特色的社会主义企业班组管理的新路子。

建国以来，我们在班组管理方面积累了一些经验，但在“文革”期间，同样受到了阻碍和破坏。在此期间，国外企业管理迅速向现代化管理发展，不但管理方法上有划时代的进步，而且在管理手段上也有质的飞跃。我们许多工业企业的厂房和设备，并不比国外的某些工厂差，但同国外的同类企业相比，我们用人多、效率低、经济效益差。目前全国电力工业企业约有8万多个班组，近18万名班长，占120万职工总数的15%，其中从事生产与基本建设的约各占一半。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，对班组长进行了调整，提高了他们的素质，但

整个电力工业的经济效益与先进工业国家相比还比较落后。从几个主要技术经济指标看，发电煤耗比国外平均高100克/度（中国约440克/度）。按每年发3000亿度火电计算，就约多消耗4200万吨天然煤，约占全国煤炭产量的6%左右；而全员劳动生产率只相当于国外的1/4。另外，我国电力工业本身也是一个很大的电力用户，每年约有17%（厂用电8%，线路损耗9%左右）的电力自行消耗。造成这种情况的原因，一是缺乏现代化的技术设备；二是管理方法落后，缺乏现代化管理知识和水平。为了加速我国的社会主义建设，我们不仅要在生产技术上努力赶超世界先进水平，同时，也要努力加强企业管理，从基层班组抓起，加强班组建设，提高班组管理素质，迅速改变我国企业管理的落后面貌，赶超世界先进水平。

在我国新的历史时期，加强企业的班组建设，提高班组管理水平，已成为企业的重要任务之一。1986年7月，国务院发出《关于加强工业企业管理若干问题的决定》提出了“抓管理、上等级、全面提高素质”的战略任务。1986年12月，国家经济委员会、劳动人事部、全国职工教育委员会、中华全国总工会联合发出《关于加强企业班组长培训工作的意见》指出，搞好班组长的岗位培训，提高他们的实际工作能力，是企业目前的当务之急。我们一定花大力气，下深功夫，切实抓好班组建设工作，抓好班组的培训工作，尽快提高班组长的技术、文化水平、政治思想素质和班组管理水平，为迎接世界新的技术革命的挑战，为振兴企业，深化改革，提高管理水平，改变企业“技术落后，管理更落后”的现状而努力。

目 录

序 言 前 言 绪 论

第一章 班组管理概论	1
第一节 班组管理的产生和发展	1
一、管理的产生及含义	1
二、我国班组管理的历史发展	6
三、我国管理现代化的特色及基本内容	10
四、新时期对班组建设的基本要求	14
第二节 电力工业企业及其班组管理的基本特点	15
一、电力工业在国民经济中的作用和地位	15
二、电力工业的特征	16
三、班组的特点	17
四、班组在电力企业中的地位和作用	19
第三节 班组管理的体制、实质、任务及工作内容	21
一、班组的体制	21
二、班组管理的实质	22
三、班组的基本任务	23
四、班组的主要工作内容	24
第四节 班组长的地位、作用和岗位规范标准	27
一、班组长的地位和作用	27
二、班组长工作职责	27
三、班组长的任职条件	28
四、班组长的权利	31
第五节 如何当好班组长	31
一、坚持原则性与灵活性的统一	31

二、实事求是地表扬与批评	32
三、有主人翁的责任感	32
四、掌握过硬的专业理论知识和生产技能	32
五、树立科学的名利观	32
复习思考题	33
第二章 班组思想政治工作	34
第一节 班组思想政治工作的意义和作用	34
一、班组思想政治工作的意义	34
二、班组思想政治工作的作用	35
第二节 班组思想政治工作的原则	36
一、坚持党的基本路线的原则	36
二、贯彻民主、开放的原则	37
三、坚持科学、求实的原则	39
第三节 班组思想政治工作的基本内容	40
一、党的基本路线教育	41
二、职业道德的教育	42
三、遵纪守法的教育	43
四、革命传统和形势、时事政策的教育	44
第四节 职工的需求研究和动机激励	47
一、职工的需求研究	47
二、对职工需要层次的分析	47
三、职工的动机激励	49
第五节 班组思想政治工作的常用方法	50
一、深入调查研究，掌握思想信息	50
二、采取多种方法，讲究工作艺术	55
复习思考题	67
第三章 计划管理	68
第一节 电力企业计划管理的意义和任务	68
一、企业计划管理的基本概念	68
二、电力企业计划管理的重要意义	69
三、电力企业计划管理的任务	70

第二节 电力企业计划分类与指标体系	72
一、按时间分类	72
二、按内容分类	72
三、电力企业计划指标体系	74
第三节 班组计划管理	75
一、班组计划管理的主要任务	76
二、班组计划管理的原则	76
三、班组计划的内容、形式、作用、编制和主要指标	77
四、班组计划的执行和检查	84
第四节 班组经济责任制	85
一、工业企业经济责任制的基本概念	86
二、班组经济责任制的主要形式	86
三、班组实行经济责任制应注意的问题	88
第五节 建立目标体系	90
一、目标体系的特点	90
二、建立目标体系应注意的问题	91
复习思考题	94
第四章 生产管理	95
第一节 电业生产管理的重要性	95
第二节 电业生产管理的任务和内容	95
一、生产管理的任务	95
二、生产管理的内容	96
第三节 班组生产计划实施的准备工作	107
一、班组长的组织工作	108
二、生产组织准备工作的程序分析	108
三、生产技术的准备	110
第四节 班组生产管理的日常工作	111
一、班组文明生产及班务工作	111
二、运行班组日常工作的管理	112
三、运行班组定期工作和工作程序	113
四、运行班组岗位责任制	114

第五节 班组生产管理工作的程序化和系统化·····	127
一、工作程序·····	127
二、工作时间安排程序·····	129
三、电力企业各季度生产工作重点·····	129
复习思考题·····	133
第五章 技术管理 ·····	134
第一节 班组技术管理的意义、作用和任务·····	134
一、班组技术管理的意义和作用·····	134
二、班组技术管理的任务·····	135
第二节 班组技术管理工作的标准和规程·····	136
一、班组技术管理的标准·····	136
二、班组技术管理制度·····	137
第三节 班组技术监督工作·····	146
一、技术监督的重要意义及内容·····	146
二、环境保护工作·····	159
复习思考题·····	165
第六章 安全管理 ·····	166
第一节 电力生产“安全第一”方针的重要意义·····	166
第二节 安全管理的范围·····	168
一、劳动保护管理·····	168
二、安全技术与防火技术管理·····	168
三、工业卫生的安全管理·····	170
四、女工保护工作·····	170
第三节 安全管理的具体措施·····	171
一、编制反事故措施计划和安全技术措施计划·····	171
二、建立班组长的安全生产责任制·····	172
三、严格贯彻执行《电业安全工作规程》和措施·····	174
四、加强设备的操作管理·····	178
五、开展群众性安全大检查活动·····	180
六、充分发挥群众性安全网的作用·····	183
七、组织好班组不安全情况的调查分析·····	183

第四节 安全工作的考核和奖惩	183
一、电力安全生产的目标	184
二、安全考核	185
三、安全奖惩	186
第五节 安全系统工程	188
一、什么是安全系统工程	188
二、安全系统工程的内容	189
三、安全系统工程的特点	189
第六节 用安全系统工程的方法分析事故举例	191
一、安全检查表法	191
二、树枝图分析法	192
三、事故树分析法	196
复习思考题	204
第七章 劳动管理	205
第一节 劳动生产率	205
一、劳动生产率的概念	205
二、提高劳动生产率的意义	208
三、提高劳动生产率的途径	210
第二节 劳动定额	212
一、劳动定额的概念和种类	212
二、劳动定额的作用	213
三、工时消耗分类和劳动定额的时间构成	215
四、劳动定额水平和常用的制定方法	218
五、电业部门劳动定额标准制定的特点	219
六、劳动定额管理	220
第三节 劳动纪律与奖惩制度	225
一、加强劳动纪律	225
二、执行奖惩制度	227
复习思考题	229
第八章 设备管理	230
第一节 设备管理的意义、任务和内容	230

一、设备管理的意义	230
二、设备管理的任务	231
三、设备管理的内容	233
第二节 设备的合理使用和维护	233
一、设备的合理使用	233
二、设备的日常维护	234
第三节 设备的综合管理与分析	237
一、设备的综合管理内容	237
二、设备综合考核指标的分析	238
第四节 设备的正常维修管理	239
一、加强设备的计划检修	239
二、设备检修的形式	240
三、设备检修的施工管理	241
四、设备大修的组织管理	242
五、大修竣工验收和大修总结	242
六、设备评级	245
七、供电设备评级原则	248
复习思考题	248
第九章 班组物资管理	250
第一节 物资管理的意义、任务和内容	250
一、物资管理的意义	250
二、班组物资管理的任务	250
三、物资管理的主要内容	251
第二节 物资需用计划管理	251
一、物资需用计划管理的意义	251
二、物资需用计划的依据及分类	252
三、确定生产建设物资需要量的基本方法	255
第三节 物资消耗定额	259
一、物资消耗定额的基本概念	259
二、物资消耗定额的作用	260

三、物资消耗定额的制定·····	261
四、备品定额的制定及班组的职责·····	266
五、物资消耗定额的基础工作·····	266
第四节 班组物资领用及保管·····	268
一、计划用料·····	268
二、领料·····	268
三、班组储备材料的管理·····	268
四、班组物资的盘点及退料·····	270
第五节 管好用好班组生产工具·····	270
一、个人工具管理·····	271
二、班组工具管理·····	271
第六节 物资节约·····	272
一、物资节约的意义·····	272
二、物资节约的途径·····	273
复习思考题·····	275
第十章 班组经济核算 ·····	276
第一节 班组经济核算的意义和作用·····	277
一、班组经济核算的意义·····	277
二、班组经济核算的作用·····	277
第二节 班组经济核算的内容和方法·····	279
一、制订核算的原则·····	279
二、班组经济核算的内容·····	280
三、班组经济核算的方法·····	280
第三节 班组经济核算的条件与要求·····	294
一、班组经济核算应具备的条件·····	294
二、班组经济核算的要求·····	294
第四节 班组经济活动的综合分析·····	299
一、班组经济活动综合分析的必要性·····	299
二、综合分析的内容和方法·····	299
复习思考题·····	302
第十一章 班组管理现代化 ·····	303

第一节 电力企业班组应适应现代化管理	303
一、思想现代化和管理民主化	303
二、建立包、保、联、核的经济责任制	304
三、班组经济核算	306
四、标准化、系统化和程序化	307
五、专业化、科学化和高效化	307
六、班组现代化管理方法	309
第二节 国家推广的十八种现代化管理方法简介	309
一、经济责任制	309
二、全面计划管理	310
三、全面质量管理	310
四、全面经济核算	311
五、统筹法(网络技术)	312
六、优选法(正交试验法)	313
七、系统工程	313
八、价值工程	314
九、市场预测	314
十、滚动计划	314
十一、决策技术	315
十二、A、B、C分析法	315
十三、全员设备管理	316
十四、线性规则	316
十五、成组技术	317
十六、看板管理	317
十七、量本利分析	318
十八、微型电子计算机辅助企业管理	318
第三节 看板管理的应用	318
一、看板管理的作用	319
二、看板管理在电力企业中的应用	319
第四节 ABC管理法	320
一、ABC管理法概述	320

二、ABC管理法在库存物资管理中的应用	322
第五节 网络计划技术	327
一、网络计划技术的基本概念	327
二、网络图的绘制和计算	334
三、网络计划技术在电力系统中的应用	341
第六节 全面质量管理	344
一、全面质量管理的基本概念	344
二、全面质量管理中常用的统计分析方法	354
三、全面质量管理在电力生产中的应用	358
复习思考题	361
第十二章 班组民主管理和劳动竞赛	362
第一节 民主管理的基本概念	362
一、我国民主管理制度的由来和发展	363
二、为什么要实行民主管理	365
三、我国企业民主管理的特色	368
第二节 班组民主管理的内容和形式	369
一、班组民主管理的内容	369
二、班组民主管理的形式	371
三、开好班组民主会	375
第三节 怎样搞好班组民主管理	376
一、提高职工当家作主的自觉性	376
二、正确处理民主与集中的关系	377
三、提高职工的参政能力	377
四、正确处理群众管理同专业管理的关系	378
第四节 班组劳动竞赛	378
一、竞赛的概念	379
二、竞赛的意义	379
三、竞赛的内容和形式	382
第五节 班组怎样组织竞赛	383
一、准备阶段	383
二、实施阶段	385