



电力企业班组建设 100问

田雨平 任端梁 周凤鸣 朱辉 合编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

电力企业班组建设 100问

田雨平 任端梁 周凤鸣 朱辉 合编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



内 容 提 要

本书从班组建设的实践中发现和提出问题,并从理论与实践相结合的角度给予回答,所介绍的管理经验和方法,贴近工作实践,扎实、可靠、实用。班组长遇到棘手问题感到难办时,只要翻看这本书,阅读有关内容,就能获得启发。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业班组建设 100 问/田雨平等编. - 北京:中国电力出版社, 2003

ISBN 7-5083-1612-6

I. 电… II. 田… III. 电力工业 - 生产小组 - 工业企业
管理 - 中国 - 问答 IV. F426.61 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 040104 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

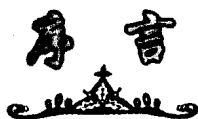
2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月北京第一次印刷

787 毫米 × 1092 毫米 32 开本 7.375 印张 161 千字

印数 0001—3000 册 定价 12.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)



班组长是电力企业的基层管理者，肩负着推动电力企业生产经营、提高社会效益和经济效益的重要责任。实践反复告诉我们，班组长只有加强学习和锻炼，不断增强管理能力，才能适应形势发展的需要，承担起企业赋予的各项工作任务。

在我国加入 WTO 之后，处于电力企业生产经营第一线的班组，要在国际与国内激烈的市场竞争中站稳脚跟，必须下功夫抓好自身建设。然而，我们不能不看到，有相当一部分班组管理薄弱，竞争实力不强。究其原因，很重要的一条就是班组长管理能力薄弱。如：有的班组长任职时间较短，缺乏管理经验和方法，遇到一些难题便感到束手无策或绕开走；有的班组长表率作用不强，处事不公，职工很有意见；有的班组长虽然任职时间较长，但思想因循守旧，缺乏开拓进取的奋斗精神，使班组建设处于后进状态，其结果不但人心不齐，作风松散，班组生产经营效益上不去，而且险象环生，每每诱发人为事故，使职工生命安全和国家财产蒙受损失。由此可见，提高班组长的管理能力，抓好班组建设乃是电力企业必须认真研究和亟待解决的重要课题。

为给电力企业班组长提供自学读物，给电力企业培训班主任提供教材，在进行深入调查研究、科学论证的基础上，作者编写了《电力企业班组建设 100 问》。

这本读物从班组建设的实践中发现和提出问题，并从理

论与实践相结合的角度给予回答，所介绍的管理经验和方法，贴近工作实际，扎实、可靠、实用。班组长遇到棘手问题感到难办时，只要翻看这本书，阅读其中有关内容，就能获得启发。当然，一切真知都是从实践中得来的。班组长要使管理能力获得长足的进步，还需要在加强学习的同时，多动脑筋进行思考，不断总结自己获得的经验并吸收他人的成功经验，在实践中锻炼、摸索和提高。

邵雍康

2003年4月4日



序言

1. 如何学以致用, 实践“三个代表”的重要思想?	1
2. 怎样抓住关键环节, 增强安全性评价效果?	3
3. 坚持打牢安全基础, 积极做好预防工作?	6
4. 怎样做到以工作为主, 勇于纠正缺点错误?	8
5. 如何严守政策规定, 做好职工的福利工作?	10
6. 怎样通盘考虑, 制订切实可行的工作计划?	12
7. 如何采取得当方法, 充分发挥技术人员的作用?	14
8. 如何采取措施, 抓好班委自身建设?	16
9. 如何掌握方法, 开好班委会?	18
10. 怎样严格贯彻规章制度, 使班组建设走向正规化?	20
11. 如何搞好家访, 请职工家属协助抓好班组建设?	23
12. 如何抓好教育, 帮助职工学法、用法、守法?	25
13. 怎样引导职工把爱国主义思想变为实际行动?	27
14. 如何发扬艰苦创业精神, 争创一流工作成绩?	30
15. 如何采用激励方法, 调动职工的积极性?	32
16. 与上级领导有矛盾应如何妥善处理?	35
17. 与职工发生矛盾时, 班组长如何严于解剖自己?	37
18. 如何善于发挥党员职工的作用?	39
19. 怎样把做后进职工的转化工作, 作为义不容辞的职责?	41
20. 如何管好先进职工, 使之“更上一层楼”?	43
21. 怎样使班组建立和谐、友爱和互助的人际关系?	45
22. 如何认清班组长在企业中的地位 and 作用, 增强光荣感和 责任感?	47

23. 怎样勇于在实践中学习和锻炼, 不断增强班组长的自身管理素质?	48
24. 怎样认清工会小组在企业中的地位, 积极配合班组长抓好工作?	55
25. 如何正确处理“四个关系”, 做好工会小组长工作?	57
26. 如何协助工会小组, 办好“职工之家”?	59
27. 如何充分发挥工会小组的作用, 共同抓好班组建设?	61
28. 班组长怎样处处做表率, 在职工中建立威信?	63
29. 如何坚持高标准, 恪尽职守地做好工作?	65
30. 如何严于律己, 提高执行政策的水平?	67
31. 如何克服粗枝大叶, 培养认真细致的工作作风?	69
32. 如何学习新知识, 树立班组现代管理理念?	71
33. 如何做到自身素质过硬, 领导好全班组?	74
34. 怎样讲究科学方法, 烧好上任后的“三把火”?	76
35. 如何在班组管理中, 贯彻择优的原则?	78
36. 为什么管理手段要服从管理目的?	80
37. 怎样严格要求自己, 为职工做好榜样?	82
38. 怎样秉公守法, 正确行使领导权?	84
39. 如何摸索规律, 提高班组民主会议的成效?	87
40. 如何学会“抓两头带中间”, 推动班组建设?	89
41. 怎样克服急躁情绪, 遇事沉着老练?	91
42. 怎样办事公道正派, 与职工保持密切联系?	93
43. 如何找准窍门, 锻炼提高语言表达能力?	95
44. 如何创一流成绩, 让先进班组更先进?	97
45. 如何奋起直追, 改变班组落后面貌?	99
46. 如何力争上游, 勇于打破工作的平庸状态?	102
47. 如何脚踏实地, 抓好各项工作的落实?	103
48. 怎样净化小环境, 增强班组凝聚力?	106
49. 如何加强学习, 使自己的管理方法多起来?	108
50. 如何扎实工作, 传达贯彻好上级指示精神?	111

51. 怎样采取得当方法, 合理分配奖金?	113
52. 如何做好评选先进的工作?	114
53. 如何坚持实事求是, 正确进行批评?	116
54. 如何加强调查研究, 增强表扬效果?	119
55. 如何在增强实力上下功夫, 争取竞赛活动获胜?	121
56. 如何过细地做工作, 抓好班组内部的竞赛活动?	123
57. 如何发挥副班长的作用, 共同抓好班组建设?	125
58. 如何动脑筋想问题, 调动学习讨论的积极性?	127
59. 如何抓好技术革新, 力争创造优秀成果?	129
60. 如何善于化解棘手问题, 知难而进?	131
61. 如何依靠全班职工, 完成急难险重任务?	134
62. 怎样从关爱职工出发, 做好处罚工作?	136
63. 如何端正态度, 迎接上级工作检查?	138
64. 为何要坚定不移地以提高经济效益为中心?	140
65. 如何妥善处理人际关系, 营造良好的工作环境?	142
66. 如何深入细致做工作, 培养良好的班风?	144
67. 怎样学会“弹钢琴”, 协调各项工作关系?	147
68. 如何加强合同工管理, 使之热爱本职工作?	149
69. 如何向标准化管理要效益?	151
70. 如何抓好定额管理, 促进生产经营工作?	154
71. 如何认真总结经验, 学会指挥群体作业?	156
72. 如何开展业余文体活动, 陶冶职工情操, 增进身心健 康?	158
73. 如何帮助职工树立远大的理想?	160
74. 怎样实现解决思想问题与解决实际问题相结合?	162
75. 如何引导职工树立市场经济观念?	163
76. 怎样努力实践“电业职工为人民”的宗旨?	166
77. 怎样以改革的精神, 正确对待现行工资制度?	168
78. 如何引导职工增强做好工作的责任感?	170
79. 怎样调动老职工的积极性?	173

80. 怎样增强思想政治工作的及时性？	175
81. 如何做好岗位剥离职工的思想工作？	177
82. 班组思想教育方法要体现多样性。	180
83. 怎样增强班组思想教育的可信性？	182
84. 联系实际讲道理 确保班组教育效果。	184
85. 做思想工作要在增强效果上作文章。	186
86. 从长远着想，建设班组精神文明。	189
87. 怎样引导职工养成文明生产的良好习惯？	192
88. 如何在人员高度分散情况下抓好管理工作？	194
89. 怎样建立和完善班组经济责任制？	196
90. 如何在完成任务中贯彻“质量第一”的方针？	200
91. 如何引导职工爱岗敬业，在本职岗位上大展身手？	202
92. 认真纠正雇佣思想，坚持多种分配形式。	204
93. 采取多种形式，激发职工学习科学技术的热情。	206
94. 引导职工加强政治学习，提高思想觉悟。	209
95. 引导职工提高认识，虚心向先进学习。	211
96. 怎样实现严格管理与耐心说服相结合？	213
97. 安全教育怎样晓之以理、增强效果？	216
98. 胸怀大局，纠正本位思想。	217
99. 怎样引导职工严格遵守劳动纪律？	219
100. 怎样从抓教育入手，培养职工主人翁意识？	221
101. 怎样结合完成生产经营任务，做好政治思想工作？	223
102. 怎样发动全班职工，做好思想政治工作？	225



如何学以致用，实践“三个代表” 的重要思想？

“三个代表”的重要思想，是马克思主义基本原理与当代中国实际相结合的光辉典范，是我们党的理论的重大创新，是我们立党之本，执政之基和力量之源。不仅是我们的建设，而且也是我们一切工作的指导方针。作为电力企业班组，应引导职工以“三个代表”的重要思想为指导，从根本上加强班组建设。

(1) 以“三个代表”的重要思想为准绳，校正思想上的偏差。比如：在企业实行减员增效工作中，有的职工对安排自己“离岗分流”或“下岗待业”不理解，认为这样做使自己切身利益受了损害。对此，必须联系这些思想实际，学习“三个代表”的重要思想，使大家认识到，企业实行减员增效是促进经济发展的有效措施，体现了“三个代表”重要思想的要求。作为职工应增强全局观念，以个人利益服从国家和企业的长远利益。联系电力企业改革，单位隶属关系变动等出现的思想反映，学习“三个代表”的重要思想，均收到了较好的效果。“三个代表”的重要思想，是我们电力职工的行动指南，也是矫正思想偏差、统一思想的有力武器。

(2) 以“三个代表”重要思想指导工作，塑造“电力职工为人民”的良好形象。如：某送电线路班负责线路架设、改造、维护和安全检查工作，几乎每天都要与线路打交道。以前，有的职工对线路安全检查时，存在“检查不到位，也不会出事”的侥幸心理，因而在点多、面宽、线路长、时间又紧的情况下，检查不够认真，只是观察表面现象，对潜在



的隐患有所忽视。通过学习“三个代表”的重要思想，大家认识到，能否及时发现和消除事故隐患，不仅关系到线路能否正常供电，提高经营效益，而且关系到人员的生命与健康能否得到保障。总之，安全检查与人民群众的根本利益息息相关。提高认识以后，职工自觉地克服“侥幸心理”，以严肃认真的态度进行安全检查，对明显暴露的隐患及时处理，对潜在的隐患也深入查找。在“春检”工作中，对 66kV 线路共查出和处理缺陷隐患 20 多处。同时，在停电检修时，尽量缩短对用户照明用电、工业生产用电的检修时间；必须停电检修的，提前发出告示，人民群众看到我们一切为他们着想，宁可吃苦受累，夜以继日地工作，都很满意地说：“电力职工真是好样的。”

(3) 以“三个代表”重要思想判断是非，努力加强安全文化建设。以前，有的班组职工愿意读一些思想内容不健康的书，是为了猎奇。学习“三个代表”重要思想后，大家认识到，先进文化是提高人们的思想觉悟、增加科技知识、推动社会生产力发展进步的力量，作为电力职工应该把学习先进文化作为义不容辞的职责。从此以后，看思想内容不健康书的现象没有了，大家都把业余时间用在阅读先进文艺作品和科技图书上。如某供电公司做出“建设电力企业安全文化”的部署后，班组每个职工都非常积极，提出许多有益的建议，有的主动购买了有关介绍电力企业安全文化的书籍阅读。某班以副班长为组长，成立了电力企业班组安全文化研究小组，撰写研究文章在供电公司广播，或向报纸刊物投稿。一些职工说：“所以要这样做，是因为电力企业安全文化是先进文化的重要组成部分，建设电力企业安全文化也必然是建设先进文化的题中应有之义，因此，一定要把电力企

业安全文化研究透，建设好。”

(4) 党员职工做榜样，带领群众实践“三个代表”的重要思想。“三个代表”的重要思想，是新时期对每个党员提出的要求和行动准则。党员为群众作表率，最重要的就是成为执行“三个代表”重要思想的模范。



怎样抓住关键环节，增强 安全性评价效果？

班里开展安全性评价工作，一般只是按照班长的布置，给一些设备安全评估。按照安全性评价表的查评项目，对设备和管理工作进行检查评估，填写结果，然后，上交给分公司。

通过一段时间的摸索，要增强安全性评价的有效性，应抓住关键环节去做工作。

(1) 讲清道理，使职工明确安全性评价工作的目的和必要性。有的职工不愿意进行安全性评价，发生投机取巧的行为，主要是对进行安全性评价的目的和必要性认识不足。因此，一定要讲清安全性评价就是应用安全系统论、控制论、模糊数学等现代科学原理，对生产设备、劳动安全和作业环境、安全管理等方面作出全面、公正、正确地评价，以便采取有针对性的措施加以整改，消除事故隐患，使系统恢复安全状态。近几年的实践证明，安全性评价较之其他方法对保证安全更实用，更有成效。可以从四个方面了解安全性评价的必要性：

1) 它能够促进安全生产方针、规章、规定和标准在班组的贯彻落实；

2) 它能够超前预控系统存在的不安全因素或隐患,有效地遏止重、特大或恶性事故的发生;

3) 它能够使安全管理决策更具有可靠的科学性,推动安全管理水平迈向新的台阶;

4) 它能够增强安全管理的科技含量,适应现代化大生产的需求。总之,进行安全性评价的目的,就在于依据科学的标准查找和预控事故隐患,使生产设备得到妥善的防护,使职工的生命与健康得到有效的保护。安全性评价与其他安全工作一样,都是以企业和职工的根本利益为出发点和落脚点。



(2) 要抓好学习,帮助职工明确进行安全性评价的依据标准。国家和电力行业制定的有关安全规定、规程以及企业根据这些安全规定、规程制定的细则,是班组进行安全性评价必须坚持的依据标准。在进行安全性评价时,应联系具体评价项目,学习有关安全规定、规程,并把它作为安全查评的依据和标准。一些班组安全性评价与项目的实际安全状况相背离,很重要的一条原因就是学习欠缺,未能准确地理解和把握评价标准和依据,致使在评价中出现随意性,对评价项目没有进行全数查评,还有的只注意查看表面性的东西,遗漏深层次的事故隐患。某公司起重班上半年刚搞完安全性评价,即在7月份发生一起起吊钢丝绳断裂,吊物坠落伤人事故。其教训就在于在对吊装设备安全性评价时,未认真查评钢丝绳的安全状况,认为钢丝绳断丝属合格范围,仍然继续使用。由此看来,加强学习,了解并按照安全性评价标准和依据进行查评,乃是保证安全性评价质量的前提,千万不能忽视。

(3) 班组长应亲自组织,依靠职工,共同完成安全性评

价工作。有的班组长接到安全性评价任务后，只是交待给班组职工去完成，自己却忙于其他工作了。这种做法是不正确的。应该认识到，安全性评价是班组的一项重要工作，直接关系到班组的生产经营，关系到职工的生命安全与健康，关系到企业的生存与发展。班组长必须把它当成一件大事认真抓好。在评价工作展开前，班组长应根据企业的总体要求制定出班组实施的具体计划。比如：分几个阶段完成，由哪些职工负责，评价的重点项目有哪些，整改采取哪些步骤等，都应作出事先预想。在评价中，属于机械设备方面的，班组长应与班组技术员和操作人员一起查评。属于劳动环境和安全管理方面的，班组长应发动全班职工查评。对存有的较严重的问题、必须整改的项目，班组长应拿出整改方案，报上级批准后抓好落实。安全性评价，还会涉及对班组长工作情况的查评。比如：班组长平时安全观念不强，对安全管理抓得不紧，使班组发生事故或异常，安全管理查评就会被扣分。在这种情况下，班组长应虚心接受职工的批评，严格解剖自己，以实际行动抓好安全管理。

(4) 讲究科学，使评定结果与实际安全基础状况相符合。项目评估是否正确，将直接影响安全性评价整改效果。因此，必须从项目的实际情况出发，严格按评定标准评估。班组和二级单位评价不提倡打分，但打分能更好地衡量查评项目的状况。因此，安全性评价要讲究科学，把握标准，一项一项地进行评定，一次评估不准的，应了解情况，反复评估，直到得出合理的结果。综合项目作出综合评定，更要慎之又慎，使之真实地反映实际的安全状态。安全性评价，实际上就是对查评项目的现状作出综合判断，以维护系统的安全。比如：评价不合格的机械设备，有的应淘汰，有的应维

修。这需要投入资金和人力，决不是给出评价结果而了事的。安全性评价重在整改，班组应把安全性评价过程作为对缺陷隐患进行整改的过程，以评价促进整改，以整改展示评价效果。有能力进行整改的项目，应立即着手进行，需要上级帮助的整改项目，应及时向上级反映，尽快完成整改任务，从而使班组安全工作保持良好的状态。



坚持打牢安全基础，积极 做好预防工作

以前，人们总认为“事故不可预防，只能凭运气。运气好，事故会擦肩而过；运气不好，事故就会找上门来。”因而，许多人对抓事故预防工作敷衍了事，存有一种凭运气的侥幸心理。一次，一个值班员在巡视检查的时候，走到渗水井旁，却认为“渗水井没什么可看的”，就从水井旁走了过去。事隔不久，中控室的故障音响发出警告，光字牌显示水轮机上盖水位升高。赶到水车室内，发现上盖水位确已升高，赶紧采取措施，从而避免了一起机组水导油槽被淹，压油系统进水的事故。事隔不久，由于检查不认真，对跳闸机构存在的问题未能及时觉察和处理，造成一起灭磁开关拒动事故。抓安全工作，重在打基础，只有把安全基础打牢了，才能把事故控制在未萌状态。

(1) 认真学习事故通报，把别人的教训变为自己的教训。上级下发的事故通报，是对发生事故的单位和责任人进行通报批评，更是传递信息，让所有的单位和人员都知晓，从中吸取教训，防止此类事故重复发生。因此，对上级下发的事故通报，要利用安全活动时间组织职工认真学习，举一

反三，联系实际，查找班组存在的问题，找出解决的方法。一次，事故通报上，讲述了一名职工由于没戴安全帽，被上面掉落的螺帽击中头部的事。班组在学习时，通过对照检查，查找出不按规定佩戴和使用劳动防护用品等问题，并制订了整改措施。使大家增强安全观念，互相监督，自觉地穿戴和使用劳动防护用品。

(2) 严格把关，堵塞漏洞，不给事故留有可乘之机。安全规定，是预防事故、保护安全的基本措施，必须不折不扣地落到实处。比如：对办理的工作票，要认真进行复审，防止发生错漏。为防止误操作，在执行工作任务前，要按照上级制订的有关“两措”要求，组织作业人员讨论，使他们了解系统运行方式和设备变更情况，对操作中可能遇到的问题做好预想，选择最佳的方案。同时依照调度指令和现场操作规程，在微机防误闭锁装置上模拟预演正确后再正式作业。

(3) 强化劳动纪律，营造稳定、和谐的安全环境。劳动纪律是保证生产正常进行的前提条件，也是提高劳动生产率和保证安全的基础措施。要教育班组人员服从工作分配，服从班内工作调动和生产指挥；遵守工作和考勤制度，做到不迟到、不早退、不串岗、不干私活、不妨碍他人工作。同时，班组与每个职工都签订遵纪守法合同，对违反劳动纪律和不遵守安全规章的人员，给予相应的处罚。

(4) 严格控制“异常”和“未遂”，及时纠正习惯性违章。控制“异常”和“未遂”是班组安全管理的一项硬指标，必须打实安全基础，才能保证这项硬指标的实现。通常采取的方法是：

1) 结合工作实际，制订班组控制“异常”和“未遂”细则，主要是列出“异常”和“未遂”的表现以及防范措

施，使大家明确控制重点部位，掌握控制方法。

2) 重申和行使职工享有的“三项权力”，即：对违章指挥有拒绝执行的权力；对违章作业和操作有加以制止或汇报的权力；对危害生命安全和身体健康的行为有批评、检举和控告的权利。

3) 落实监护制，要求每个职工都要明确各自岗位的安全责任，互相监督。

4) 针对有可能出现的危险点，制订可靠的预防方法。如：春季检查期间，运行操作量大，运行方式变动频繁，最容易发生事故。在检查开始之前，要把“六查”和倒闸操作作为安全检查重点，列举危险点，组织大家重新学习《安全工作规程》并进行考试，掌握安全知识，提高防护能力。



怎样做到以工作为主，勇于 纠正缺点错误？

在日常工作中，会遇到这种现象：职工在工作中出现差错，而且不会在班外造成影响时，班长能够勇于批评指正，而这种差错一旦涉及本班的实际利益时，班长则往往加以掩饰，尽量使“家丑不外扬”。

班组长应正视自身在工作中存在的缺点错误，并应做到：

(1) 要坚持实事求是的态度。班组长要敢于正视班组和自身存在的缺点错误，因为缺点错误是客观存在的，不以我们的主观意志为转移，既否定不掉又掩盖不住。由于受到自身认识能力和工作水平的限制，加之客观事物的复杂性，有时工作中难免会发生缺点错误。对这些缺点错误，首先应该