

D L C Y B Z J S P A J C

电力企业班组建设培训教材



四川省电力工业局
四川省电力教育协会 编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电力企业班组建设培训教材

四川省电力工业局 编
四川省电力教育协会



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

为了进一步搞好电力企业班组建设和班组长培训,提高班组管理水平和战斗力,根据部颁关于加强班组建设和开展企业班组长岗位培训的部署,并结合电力企业生产实际情况,组织编写了《电力企业班组建设培训教材》一书,共九章,分别介绍班组管理概述、班组劳动管理、班组经营管理、班组安全管理、班组生产技术与设备管理、班组培训、班组思想政治工作、班组民主管理、班组长的素质和管理艺术。

本书可作为发供电企业和电力施工企业的正、副班组长、班组成员、工区主任、车间主任、专工、专业科长、变电所领导、农电站领导、全国供电营业所领导的岗位培训和班组建设教材,也可作为电力工业学校有关专业的参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业班组建设培训教材/四川省电力工业局四川省电力教育协会编. —北京:中国电力出版社, 2000.4

ISBN 7-5083-0292-3

I. 电… II. 四… III. 电力工业-生产小组-工业企业管理-中国-技术培训-教材 IV. F425.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第06123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>)

北京密云红光印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2000年5月第一版 2002年4月北京第二次印刷

850毫米×1168毫米 32开本 11.625印张 302千字

印数 8001—13000册 定价 25.00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)

《电力企业班组建设培训教材》

编委会

编委会主任 晏玉清

编委会副主任 王龙陵 邓天杰

沈迪民 李小白

委 员 丁德成 钟跃荣 汪朝荣

杨勤敏 杨胜勃 林文静

廖永纲 于康雄

主 审 沈迪民 帅世超 吴仲辉

主 编 丁福煜 熊维荣

编 者 卿 松 范正荣 唐家柱

吴仲辉 杨勤敏 周永久

钟明义

前 言

随着电力企业的改革和发展，原来的《电力企业班组建设与管理培训教材》需要更新，才能适应新的班组长的岗位培训与技能考核。为此，我们组织编写了这本《电力企业班组建设培训教材》。

本书共分九章，依次由熊维荣、卿松、范正荣、唐家柱、吴仲辉、丁福煜、杨勤敏、周永久、钟明义等同志各编写一章。由丁福煜、熊维荣统稿。由邓天杰、李小白、汪朝荣、夏典俊、丁德成、帅世超、杨胜渤、曾群英、文剑、张晓玲等同志审定。

本书在收集资料和编写审查过程中，得到各级领导和有关同志的热情关怀和大力支持，在此表示衷心感谢。在编审中，限于水平，难免错漏，敬请读者指正。

《电力企业班组建设培训教材》编委会

2000年4月

目 录

前言

第一章 班组管理概述..... 1

第一节 班组管理的产生和发展..... 1

一、管理的含义..... 1

二、我国班组管理的历史发展..... 4

三、我国企业管理现代化的特色及基本内容..... 5

四、现代班组建设的基本要求..... 8

第二节 电力工业及其企业班组管理的基本特点..... 8

一、电力工业的特点..... 8

二、班组的特点..... 9

三、班组在电力企业中的地位和作用..... 11

第三节 班组管理的体制、实质、任务及工作内容..... 13

一、班组管理的体制..... 13

二、班组管理的实质..... 13

三、班组的基本任务..... 15

四、班组的主要工作内容..... 15

第四节 班组长的地位、作用和岗位规范标准..... 17

一、班组长的地位和作用..... 17

二、班组长工作的职责..... 18

三、班组长的任职条件..... 19

四、班组长的权利..... 21

复习思考题..... 21

第二章 班组劳动管理..... 22

第一节 用人主体和就业主体..... 22

第二节 坚持劳动合同制的方向和实现劳动

关系法制化..... 24

一、深化企业劳动制度改革的方向和目标..... 24

二、劳动合同是建立和调整劳动关系的基本形式	25
第三节 劳动争议处理制度	30
一、调解	30
二、仲裁	31
三、审判	32
第四节 劳动生产率	33
一、劳动生产率的概念	33
二、劳动生产率的指标体系及计算公式	33
三、提高劳动生产率的意义	35
四、提高劳动生产率的途径	36
第五节 劳动定额	38
一、劳动定额的概念和种类	38
二、劳动定额的作用	38
三、工时消耗分类和劳动定额的时间构成	40
四、劳动定额水平和常用的制定方法	43
五、电力企业劳动定额标准制定的特点	44
六、劳动定额管理	45
第六节 劳动定员	47
一、劳动定员的概念及作用	48
二、企业劳动定员标准	49
三、企业劳动定员方法	50
四、劳动定员的贯彻与管理	52
第七节 工资分配	52
一、按劳分配原则	52
二、按生产要素分配	54
三、工资率的确定	55
四、工资总量的决定	56
五、岗位技能工资制	57
第八节 劳动行为激励	60
一、影响积极性的基本要素	60
二、积极性三要素的关系模型	61
三、几种激励理论	62

四、班组员工的需要	63
五、劳动行为激励的方法	66
第九节 劳动保护	71
一、劳动保护的意义	71
二、劳动保护工作的特点	72
三、劳动保护的内容	72
四、劳动保护工作的组织管理	75
第十节 基本养老保险	78
复习思考题	81

第三章 班组经营管理

第一节 电力市场与电力企业经营管理	82
一、电力企业经营管理的主要内容	82
二、电力企业经营管理的指导思想和方针	83
三、电力市场	84
第二节 电力企业班组计划管理	85
一、电力企业计划管理及内容	86
二、编制电力企业计划的基本方法	91
三、电力企业班组计划管理	93
第三节 班组经济责任制	99
一、电力企业经济责任制的基本概念	99
二、班组经济责任制的主要形式	100
第四节 班组经济核算	102
一、班组经济核算的意义	103
二、班组经济核算的内容	104
三、班组经济核算的条件与要求	112
四、开展班组经济活动综合分析	116
第五节 班组物资管理	119
一、电力企业物资管理的基本知识	119
二、电力企业物资计划管理	120
三、物资消耗定额制定	124
四、仓库管理	126

五、班组物资的领用及保管	127
第六节 用电管理与电力营销	130
一、用电管理的特点、作用和任务	130
二、用电检查	132
三、计划用电、节约用电、安全用电	137
四、电力营销	141
复习思考题	143
第四章 班组安全管理	145
第一节 电力生产“安全第一”的重要意义	145
第二节 安全管理的范围	147
一、劳动保护管理	147
二、工业卫生的管理	148
三、女工保护工作	149
四、安全技术与防火技术的安全管理	149
第三节 安全管理工作的重点措施	151
一、编制反事故措施计划和安全技术劳动 保护措施计划	151
二、建立班组长的安全生产责任制	152
三、抓好班组的安全教育	155
四、严格执行《电业安全工作规程》和部颁《防止电力 生产重大事故的二十项重点要求》	160
五、开展群众性安全大检查活动	166
六、开展反习惯性违章活动	168
第四节 安全考核和奖惩以及发供电“双达标”、 “创一流”企业的安全指标	173
一、电力安全生产的目标要求	173
二、“双达标”和“创一流”企业的安全指标	174
三、安全考核和奖惩的有关规定	175
第五节 安全系统工程和安全评价	177
一、什么是安全系统工程	178
二、安全系统工程主要内容	178

三、电力企业开展安全性评价	179
四、海因里希因果链锁论内容简介	180
复习思考题	182
第五章 班组生产技术与设备管理	185
第一节 班组生产管理	185
一、班组生产管理的任务	185
二、生产技术经济指标的管理	186
三、班组运行分析	189
四、班组实施生产计划的准备工作	194
五、班组生产管理的日常工作	197
第二节 班组技术管理	205
一、班组技术管理的任务	205
二、班组技术管理制度和规程	206
三、建立技术台账	210
四、班组技术监督工作	211
第三节 班组设备管理	228
一、设备管理的任务和内容	229
二、设备的合理使用和维护	231
三、设备的综合管理与分析	233
四、设备的正常维修管理	237
五、设备的诊断技术	245
第四节 合理化建议与技术改进	246
一、合理化建议和技术改进的含义	247
二、合理化建议和技术改进的内容	247
三、合理化建议和技术改进应具备的条件	247
四、合理化建议和技术改进的奖励与监督执行	247
复习思考题	248
第六章 班组培训	249
第一节 班组培训意义	249
一、班组培训是教育的组成部分	249

二、班组培训是班组生产活动的组成部分	249
三、班组培训是电力企业三级培训网的组成部分	250
第二节 班组培训内容	250
一、确定班组培训内容的基本原则	250
二、“三熟三能”仍然是班组培训内容的起码要求	251
三、“七知八会”是班组培训内容的基本要求	252
第三节 班组培训方式	253
一、确定班组培训方式的基本原则	253
二、班组常规培训	254
三、仿真模拟培训	255
四、反事故演习和事故预想	256
五、派人参加有关学习班	256
第四节 班组培训措施	257
一、依法培训、依法组织好班组培训	257
二、班组培训要四落实	259
复习思考题	261
第七章 班组思想政治工作	262
第一节 班组思想政治工作的涵义、特点和作用	262
一、班组思想政治工作的涵义	262
二、班组思想政治工作的特点	263
三、班组思想政治工作的作用	265
第二节 班组思想政治工作的基本内容	267
一、形势任务教育	267
二、爱国主义和集体主义教育	267
三、遵纪守法教育	269
四、职业道德教育	270
五、班组文化教育	272
第三节 班组思想政治工作的基本原则	275
一、互相尊重的原则	275
二、相互教育的原则	275
三、正面引导的原则	276

四、情理交融的原则	276
五、尊重个性的原则	276
六、言行一致的原则	277
第四节 班组思想政治工作的基本方法	277
一、调查分析、掌握信息	277
二、说服教育以理服人	282
三、关怀体贴以情感人	284
四、正面引导激励为主	285
五、批评教育循循善诱	287
六、掌握性格对症下药	289
七、走访谈心以诚相见	290
复习思考题	295

第八章 班组民主管理

第一节 民主管理的基本概念	296
一、民主管理的涵义、任务和职权	296
二、民主管理制度发展历史	297
三、企业为什么要实行民主管理	298
第二节 班组民主管理的特点、意义和作用	299
一、班组民主管理的特点	299
二、班组民主管理的意义和作用	300
第三节 班组民主管理的内容和形式	301
一、班组民主管理的内容	301
二、班组民主管理的形式	305
第四节 怎样做好班组民主管理	310
一、提高认识牢固树立主人翁责任感	310
二、建立和健全班组民主管理制度	310
三、选好工会组长	310
四、正确处理全局与局部、民主与集中的关系	310
五、正确处理班组民主管理会与班组长的关系	311
六、正确行使班组民主管理小组的职权	311
七、做好班组民主管理会记录	311

第五节 班组劳动竞赛	311
一、劳动竞赛的概念	312
二、班组劳动竞赛的内容	315
三、班组劳动竞赛的形式	317
四、班组怎样组织竞赛	318
复习思考题	323

第九章 班组长的素质和管理艺术

第一节 班组长的素质	324
一、政治素质	324
二、思想素质	326
三、技术素质	326
四、管理素质	328
五、文化健康素质	329
第二节 常用的几种管理方法	330
一、看板管理	330
二、ABC管理法	331
三、网络计划技术	332
四、全面质量管理	333
五、ISO9000族国际标准	335
第三节 班组管理艺术	338
复习思考题	358

班组管理概述

第一节 班组管理的产生和发展

一、管理的含义

(一) 管理是共同劳动的产物

管理，就字面讲，就是管辖、控制、处理。它是人类共同劳动的产物。马克思曾经说过，一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。这就是说，凡是有组织、有目的的共同劳动集体活动，都需要管理，以统一步调，并按一定要求达到预期的目标。在人类共同劳动中，出现了劳动的分工和相互协作，这就逐步产生了管理的需要。凡是有许多人一起协作劳动，就必须对劳动过程进行分工、指挥和监督，以便协调各个劳动者的活动，达到预期的结果。对劳动过程的这种指挥、监督和协调工作，就是管理。随着生产规模的扩大，管理方式也由简单向复杂发展，社会生产力不断提高，对管理也不断提出新的要求，从而使管理不断向前发展，产生了管理理论。

(二) 企业管理

1. 企业管理的含义

概括地说，企业管理就是对企业整个生产经营的全过程，按照市场经济规律的要求，进行组织、计划、指挥、监督和调节，按时完成生产任务和经营目标。企业管理的目的是为了获得最佳的经济效益。

企业的生产经营活动，大致可以分为两大部分：一部分是纯

粹在企业内部的活动，这部分是以生产活动为中心。对于这种生产活动的管理，我们把它叫做生产管理。另一部分活动，涉及到企业外部，包括原材料、动力等物质供应，设备、劳动力的调整与补充，电力营销市场的开发等等。对于这些活动的管理，我们把它叫做经营管理。

2. 班组管理及班组的设置

所谓班组管理，就是对班组的生产、经济活动，实行计划、组织、指挥、调节和控制。然而，班组不是历史上从来就有的，它是生产社会化和协作分工发展的产物，它是企业内部从事生产活动和管理工作的基础组织。生产班组是由直接从事生产的工人组成，它是按照车间生产任务、工艺要求和管理工作的需要划分的。在手工业时期，生产的产品比较简单，生产的手段大部分依赖于手工劳动，往往有几个人或几十个人完成整个产品的全部加工过程。随着工业革命浪潮的冲击，使生产方式的分工协作有了进一步的发展。机器的大量使用取代了相当一部分手工劳动，工业生产向着大规模、细分工和劳动组织严密的方向发展。一个几百人的工厂，如果没有任何基础管理形式，那么，这个工厂怎么能组织好几百个工人的生产，怎么能协调好全厂的生产节奏呢？因此，生产的客观需要，提出了合理进行劳动组合的要求。于是，班组——作为现代化工业劳动的基本组织形式出现了。

其实，“班组”这个名称是人们的习惯称呼。通常所说的“班”是指生产班次，如常见的早班、中班、夜班和日班，或者甲班、乙班、丙班等。“组”是指生产小组。在实际生产中，有的是一个班次中包括若干小组；也有一个小组的工人分几个班次。这种“班中有组，组中分班”的现象，是从生产的实际需要出发的。大家将这种最基本的生产组织形式统称为“班组”。

班组的出现是与生产发展的客观需要相适应的。企业班组组合方式，一般是按照不同情况划分的：

1) 按工种组织班组。把同一工种的若干工人组织成一个班组，如把土建施工的瓦工组织起来，成立“瓦工班”，把汽车司机组

织起来成立“汽车班”等。

2) 按工作性质组织班组。发电厂把从事运行和维修的人员,分别组成运行班,如锅炉运行班、电气运行班等;维修班,如锅炉维修班、电气维修班等。

3) 按工艺组织班组。根据工艺流程的先后顺序,把多道工序的流水操作分成几段,每段就是一个班组。

4) 按班次组织班组。从多班制的生产条件出发,把从事某种相同或相似工作的工人分成几批,每批为一个班组,相互轮流换班。如电厂各运行班均分为甲班、乙班、丙班、丁班等。

5) 按职能组织班组。有些特殊工种的工人,分散在企业的每个车间,而这些工人所做的工作各不相同,如“质量检验组”等。

采用什么办法划分班组,要根据企业的实际情况而定。划分班组的原则是:便于生产,便于协调,便于管理,取得最大的经济效益。

(三) 电力企业管理

1. 现代电力企业制度的建立

中国企业改革的主要内容就是转换经营机制,建立现代企业制度。深化改革,转机建制是加快电力企业发展的动力。电力企业改革的目标,就是按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,建立现代企业制度,实行公司制改组、商业化运营、法制化管理,实行国家管网、多家办电,从而使电力企业真正成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的法人实体和市场竞争主体。

电力企业目前正以社会主义经济理论为指导,加快电力企业的改革步伐,逐步实现厂网分开,竞价上网,努力开拓电力市场,实施减员增效,不断提高劳动生产率,降低成本,提高经济效益。

2. 现代电力企业的经营管理

现代企业管理是围绕市场、人、效率和效益这三个中心所进

行的管理。一个以市场为中心的明确目标和策略；一个以人为中心的价值观和企业文化；一套以效率和效益为中心，实事求是，不断变革的制度和程序，是现代企业管理的三大组成部分。

电力企业要做到科学管理，就是要真正按照现代企业制度的要求，实现由粗放经营向集约经营的转变，就是要建立健全适应市场经济需要和电力工业特点并为电力生产、经营服务的多项标准、规章和制度。

同时，电力企业还必须规范经营，依法经营，探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导制度和组织管理制度，建立决策、执行、监督体系，形成有效的激励和制约机制。

3. 电力企业组织机构的管理方式

根据建立现代电力企业管理体制的要求，电力工业企业实行国家电力公司、省电力公司、县电力公司各为独立经济核算实体的三级管理方式。

二、我国班组管理的历史发展

我国的班组管理随着企业管理的发展，由低级到高级，逐渐形成了独具我国特色的群众性的班组管理形式。从1949年到现在，经历了三个历史阶段。第一个阶段的特征是，刚翻身的工人群众积极参加班组管理后，在班组内形成了群众管理的雏形，但缺乏完善的班组管理制度；第二阶段的特征是，岗位责任制的建立和“信得过”活动的开展，推动了班组管理的制度化，但存在责权利脱节的弊病；第三阶段的特征是，岗位责任制发展为岗位经济责任制，实现了责权利的紧密结合，并借鉴了国外现代化管理的先进经验，使群众性的班组管理科学化。这三个阶段可以简称为初创阶段、发展阶段和提高阶段。

1. 初创阶段

中华人民共和国刚一成立，首先在企业内普遍开展了以废除封建把头制为主要内容的民主改革，使工人不仅在国家政治生活中成为主人，而且在企业内也真正确立了主人翁的地位。接着，国家着手恢复国民经济和开展了大规模经济建设，工人队伍不断