

# 化工企业班组长 实战手册

任晓静

编著

王家夫

主审

HUAGONG QIYE BANZUZHANG SHIZHAN SHOUC



化学工业出版社

# 化工企业班组长 实战手册

HUAGONG QIYE BANZUZHANG SHIZHAN SHOUC

任晓静 编著

王家夫 主审



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是专门为化工企业基层班组长设计编写的工作指导书。主要介绍了化工企业班组长一天的管理工作、生产班组交接班管理工作、生产班组生产操作管理工作、生产班组生产巡检管理工作、生产班组生产成本核算管理工作、生产班组人力资源管理工作等内容。

本书可供化工企业基层班组长使用,也可供化工企业管理人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

化工企业班组长实战手册/任晓静编著. —北京: 化学工业出版社, 2017. 11  
ISBN 978-7-122-30651-7

I. ①化… II. ①任… III. ①化工企业-班组管理-手册 IV. ①F407.706.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 232064 号

责任编辑: 窦臻 林媛

责任校对: 宋玮

装帧设计: 任晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号) 邮政编码 100011

印装: 高教社 (天津) 印务有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张 8½ 字数 151 千字 2017 年 11 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 35.00 元

版权所有 违者必究

# 前言

## FOREWORD

班组是企业的“细胞”，是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织，班组管理是企业有机体的管理，是企业生命力的管理。

化工类生产型企业一般都具有易燃易爆、有害有毒、工艺生产过程复杂、生产技术密集交叉多等特点，班组是化工类生产型企业安全操作和连续生产的最直接体现者。同时，班组管理又是企业内最基础的管理，对企业生产的安全、清洁、高效起着决定性的作用。例如班组的交接班管理、生产操作管理、生产巡检管理、生产成本核算管理、人力资源管理等都是企业全部管理落地的根本基础，班组做不到，一切均失败。尤其是企业的生产、经营、质量、效率、技术、安全等诸项指标，都须落实到班组才具有实际意义。只有把班组管理工作做好，企业的长久可持续发展才会有更大的动力和源泉。

基层班组长是化工企业和生产员工的主要沟通纽带和桥梁，担负着上传下达、协调沟通的重要任务。班组长的管理水平和个人素质的好坏，不仅决定了班组的素质，而且将对企业安全生产、进度计划、质量控制产生重要的影响。所以，基层班组长作为企业的兵头将尾，其作用绝对是不可低估的。加强对化工企业基层班组长的培训，提高他们的素质和实战能力，对企业管理者来说显然是抓住了管理的根本，也抓住了提高企业竞争力的关键。

本书就是专门为化工企业基层班组长而设计编写的工作指导书。书中不仅吸取了国内外最优秀的班组管理理论和研究成果，而且选取了现代化工企业生产一线典型和真实的生产管理工作的实际案例，同时还注重具有可操作性的创新举措，以期对化工企业基层班组长工作起到明确的指导作用。

本书由辽宁石化职业技术学院任晓静编写和统稿，辽宁石化职业技术学院党委书记、研究员王家夫主审，参加审稿的还有曲伟、赵越。参加审稿的各位老师对书稿进行了认真、细致的审查，提出了许多宝贵意见和修改建议，在此表示衷心感谢。

希望每个基层班组长通过不断的学习和实践，努力提高自己的领导能力和管理水平，不仅要把班组建设成学习型、团队型、创新型、自主管理型的班组，而且为企业健康发展做出应有的贡献。

编著者

2017年5月

# 目 录

## CONTENTS

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>第一章 化工企业班组长一天的管理工作 .....</b>     | <b>1</b>  |
| 一、认识化工企业 .....                      | 1         |
| 二、化工企业车间的组织机构形式 .....               | 2         |
| 三、化工企业班组管理的重要性 .....                | 3         |
| 四、化工企业班组长的任职条件 .....                | 4         |
| 五、化工企业班组长职责与权力 .....                | 5         |
| 六、化工企业班组长的具体工作任务 .....              | 6         |
| 七、标准化作业 .....                       | 6         |
| 八、化工企业班组长一天工作程序、任务及要求 .....         | 8         |
| 九、实战案例 .....                        | 8         |
| <b>第二章 化工企业生产班组交接班管理工作 .....</b>    | <b>12</b> |
| 一、班前会(交接班会)管理工作 .....               | 12        |
| 二、现场交接班管理工作 .....                   | 16        |
| 三、班后会管理工作 .....                     | 20        |
| <b>第三章 化工企业生产班组生产操作管理工作 .....</b>   | <b>22</b> |
| 一、生产进度管理工作 .....                    | 22        |
| 二、执行操作卡管理工作 .....                   | 28        |
| <b>第四章 化工企业生产班组生产巡检管理工作 .....</b>   | <b>40</b> |
| 一、生产班组劳动纪律巡检管理工作 .....              | 40        |
| 二、生产班组设备维护保养巡检管理工作 .....            | 45        |
| 三、生产班组生产工艺卡巡检管理工作 .....             | 51        |
| 四、生产班组安全生产巡检管理工作 .....              | 57        |
| 五、生产班组生产环保巡检管理工作 .....              | 69        |
| 六、生产班组生产现场 6S 巡检管理工作 .....          | 80        |
| <b>第五章 化工企业生产班组生产成本核算管理工作 .....</b> | <b>87</b> |
| 一、生产班组生产成本分类归集工作 .....              | 87        |
| 二、生产班组生产成本核算工作 .....                | 90        |

**第六章 化工企业生产班组人力资源管理工作 ..... 97**

    一、生产班组员工选聘管理工作 ..... 97

    二、生产班组员工培训管理工作 ..... 103

    三、生产班组员工绩效管理工作 ..... 110

**参考文献 ..... 127**

## 第一章

# 化工企业班组长一天的管理工作

Chapter 01

化工企业是指生产过程主要表现为化学反应过程或生产化学产品的企业。化工企业管理是在化工生产过程中，利用企业现有资源，以合适的手段、方法来进行产品生产，以期更好地实现企业目标的过程，它是全员参与的管理、全过程的管理、全方位的和有目的性的管理。班组中的管理者就是班组长，班组长是生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾。班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带；既应是技术骨干，又应是业务上的多面手。班组长的使命（根本任务）就是在生产现场组织创造利润的生产活动。针对化工企业来说，班组长的使命通常包括四方面：提高产品质量、提高生产效率、降低生产成本、生产现场管理。班组长一天的管理工作是班组长的使命的最好诠释。

### 一、认识化工企业

化工企业生产过程特点及管理上的要求如下。

① 生产是装置流程生产，如炼油生产是原油沿着工艺顺序流经各套装置，在不同的温度、压力、流量、时间的条件下，分离为不同的馏分，完成产品生产的各个阶段。在管理上，应全面考虑生产的各个环节，采用先进的组织分工方法，恰当安排装置的生产计划。

② 生产装置一般是大型联动装置，设备星罗棋布，管道纵横贯通。劳动对象为液态或气态，需要在密闭的管道中输送。生产过程连续性强，工序间连接紧密，且不同原料的加工要求和工艺条件也不相同。在管理上，应正确确定产品加工方案，优选工艺条件和工艺过程，严格执行操作规程，利用仪器仪表监控各种工艺参数，保证产品质量，提高生产的自动化程度，保持物料平稳，连续作业，

均衡生产。

③ 生产有高温、高压、易燃、易爆、有毒、有害、高腐蚀等特点，安全要求特别严格。如轻柴油裂解制乙烯，裂解温度为 800℃；高压聚乙烯的聚合反应压力高达 350MPa。再如液化气、汽柴油等都是易燃易爆物质；盐酸、烧碱等都是强腐蚀性物质；甲醇不但有毒，有腐蚀性，而且易燃易爆。苛刻的生产工艺条件对设备、人员等要求都很高。在管理上，应防止油气泄漏，保持良好通风，严格控制火源，保证明火和可燃物质脱离，特别要注意落实防火、灭火措施，同时应加强设备的日常维护保养和人员培训，以提高设备的可靠性和操作人员的操作水平，保证安全生产，减少损失。

④ 生产中“三废”（废水、废气、废渣）多，污染严重，对环境和生产人员都具有危害性，已成为水污染、大气污染、土壤污染的主要根源。在管理上，应注意环境保护，落实防污染措施。

⑤ 原料在产品成本中占有很大的比重，其次是燃料动力费用。在不进行项目技术改造的前提下，生产过程中节约能耗难有大的突破。在管理上，应加强关键绩效指标的考核和成本核算；组织好相关的热平衡，以不断降低能耗；加强综合利用的研究，不断提高炼油生产的综合经济效益。

二、化工企业车间的组织机构形式

化工企业车间组织机构形式一般是直线职能制，车间设职能组，并都有权在各自业务范围内向下级下达命令。目前大型化工企业车间组织均采用这种组织模式。如图 1-1 所示。

直线职能制又称直线参谋职能制。直线职能制是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立两维的管理组织。它属于权力集中于高层的组织结构。每个部门或系统由企业最高层领导直接进行管理。直线管理人员对下级发布命令、指令，职能管理人员对下级进行业务指导。



图 1-1 直线职能制组织机构示意图

直线职能制最早由美国的通用电气公司发展起来，至 1917 年，美国制造业



236 家公司有 80% 采用了这种结构。目前，我国大多数企业及非营利组织还经常采用这种组织形式。

(1) 优点 有利于企业集中有限的资源，按总体设想，投到最有效的项目上去；还有利于产、供、销各个环节之间的紧密协调；既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。

(2) 缺点 直线人员与参谋人员关系难协调，造成体制僵化，管理成本上升。

**【案例】** 某化工厂以生产电力电容器绝缘油和无碳复写纸压敏染料溶剂油为主，主要产品有二芳基乙烷（PXE）、耐低温绝缘油（PEPE）、苜基甲苯绝缘油（MDBT）等，其中第一生产车间设主任和书记各 1 人，生产主任 1 人、技术主任 1 人、设备主任 1 人。其中，生产主任分管 3 个生产班组，每个生产班组由班长、副班长、内操岗、外操岗组成；技术主任分管技术组，由若干技术员组成；设备主任分管设备组，由若干设备员组成。第一生产车间的组织机构如图 1-2 所示。

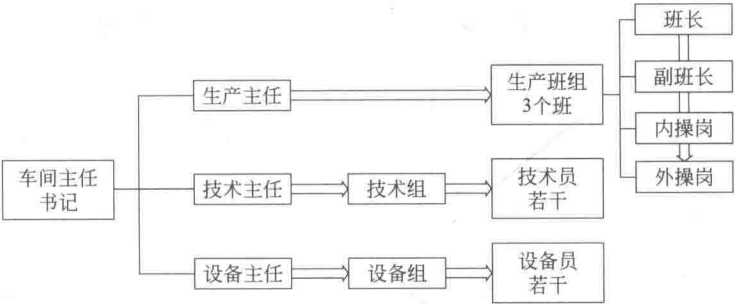


图 1-2 第一生产车间的组织机构示意图

### 三、化工企业班组管理的重要性

众所周知，企业战略制定、文化传承、政策落实、质量管理、成本控制的决定性环节都在基层。班组是企业的“细胞”，是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织，现场的设备设施都要由班组员工正确操作和维护。总之，整个企业要靠班组来维持正常运行。

班组管理是企业有机体的管理，班组管理是企业生命力的管理。班组管理的内容，如绩效管理、员工管理、安全管理、设备管理、质量控制、成本控制等都是企业全部管理落地的根本基础，班组做不到，一切均失败。所有的贯彻力、控制力、执行力、文化力等都取决于班组的基础管理力量。

班组管理缺失将带来以下问题：

① 企业整体执行力不足；

- ② 组织行为不健全；
- ③ 文化不起作用，中看不中用；
- ④ 战略实施打折扣；
- ⑤ 基础管理失控；
- ⑥ 员工士气低落；
- ⑦ 管理脱节分层现象；
- ⑧ 制度形同虚设；
- ⑨ 职能管理形同虚设；
- ⑩ 文明生产无法开展；
- ⑪ 职业化建设无法开展；
- ⑫ 过度依靠能人，而产生能人风险。

进入激烈竞争的市场经济时代，随着企业改革的发展，班组管理面临着新课题。

传统计划体制下班组管理是绝对服从、被动执行的管理，按照上级指令完成生产任务是班组管理的重点。现代企业的扁平化管理、专业化管理使班组长的管理范围扩大、程度复杂，班组面对的关系更加复杂。随着管理的不断深入强化，班组绩效评定方式发生变化，管理者与员工成为矛盾的两个方面，老好人式的做法行不通了。企业变革对班组建设提出了新挑战，学习型、团队型、创新型、自主管理型的班组管理新模式要求班组长必须提高自己的领导能力和管理水平。

#### **四、化工企业班组长的任职条件**

(1) 思想素质 关心企业发展，热爱本职工作，思想政治素质好、工作责任意识强，具有良好的职业道德，人品端正、公平正直、坚持原则、不怕吃苦、以身作则，有良好的群众基础。

(2) 学习、工作经历 原则上具有高中及以上文化程度（集控岗位班组长需大专及以上文化程度），从事一线生产作业岗位或一线生产管理（技术）岗位工作3年及以上，取得本班组相关工种中级工及以上职业技能等级或初级以上技术职称。

(3) 业务素质 全面了解和掌握本班组工作范围内的各个岗位、各个工种的安全技术质量要求、生产任务、设备状况、人员技术水平等；有本班组关键岗位实际工作经验，技术过硬，有较高技术水平和业务能力，能够熟练操作设备设施；掌握岗位相关的安全知识和防护技能，安全意识强，熟悉本班组范围内事故状态应急处理方法和程序；了解、掌握本岗位产品（作业）成本构成以及原材料、能源消耗定额，能够准确统计核算、分析本班组物料消耗，精细控制本班组

的成本费用；具有一定的计算机应用能力，能熟练使用本班组岗位的 DCS 操作系统和公司其他信息化管理系统。

(4) 组织管理 具有一定的指挥能力和组织协调能力，工作有思路、有目标，有能力指挥协调班组成员日常工作；有管理意识，善于激发班组成员工作积极性，带领班组成员保质保量完成班组工作任务，并协调好相关单位（工序）的关系；善于做员工的思想政治工作，在班组成员中享有较高威信。

(5) 创新能力 具有开拓创新精神和持续学习的能力；善于总结工作中的各种经验教训；能够创新班组管理，带领班组完成上级下达的合理化建议指标，积极开展技术革新和技术改造，为工厂的管理创新和技术创新提供意见和建议，促进科技成果的转化和应用。

(6) 执行能力 有大局意识和全局观念，各项工作积极主动，服从组织领导，执行力强。

(7) 身体素质 身体健康，精力充沛。

## 五、化工企业班组长职责与权力

按照权责对等原则，明确班组长职责，赋予相应的权力。

### 1. 班组长职责

(1) 生产管理职责 分解落实班组各项生产工作任务，科学安排劳动分工，合理配置生产要素，不断提高生产效率，搞好精细化管理、文明生产和节能降耗，按时完成各项生产任务。

(2) 质量管理职责 班组长要指导、监督班组成员严格按照公司质量管理体系以及设计、工艺、技术文件的要求开展各项工作，确保产品、工程、服务和工作质量达标。组织班组成员积极参与质量管理、技术革新活动。

(3) 安全管理职责 班组长是本班组安全生产的第一责任人，对管辖范围内的现场安全管理全面负责。牢固树立“珍爱生命，让安全成为我们的习惯”的安全理念，落实各项安全责任制，严格执行安全法律法规和技术措施，抓好全员、全过程、全方位的安全生产管理，负责排查并及时处理安全隐患和问题，做到不安全不生产，严把安全生产第一道关口，努力创建本质安全型班组。

(4) 其他工作职责 班组长要按照“班组工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化”的要求，切实抓好本班组的团队建设，争创精细化标准班组；做好班组思想政治工作和班务公开工作，了解并帮助组员解决工作、生活中的实际困难；组织开展岗位练兵和技术比武，提高班组整体业务素质；落实工时定额和薪酬分配制度；加强组织协调，在实践中不断提高管理水平；注重业务学习，提高技术水平，做到自身技能过硬，

带头完成生产任务，为组员树立榜样。

## 2. 班组长权力

(1) 安全管理权 班组长有权按规定组织落实安全、环保技术措施，检查现场安全环境和员工安全作业情况，制止和处理组员违章作业，抵制违章指挥。

(2) 生产组织权 班组长有权根据生产指标制订班组生产计划，分配组员生产任务；有权进行现场指挥协调，合理调配班组人员、工（机）具、生产辅助材料等，并根据生产现场情况和工作需要调整劳动组织（不含工种变动）。

(3) 考核分配权 班组长有权按照班组全体人员共同讨论并表决通过的薪酬分配方案，与班委会成员一起对组员工作绩效进行考核，核算安全、质量、生产等指标完成情况，按工时定额进行分配和奖励，对违反公司规章制度或本班组相关管理规定的组员进行处罚。

(4) 其他工作权力 有权制订本班组工作的具体办法和实施细则等管理制度，向所在单位提出合理化建议；有权推荐本班组优秀员工参加上级组织的评先评优、疗养以及学习培训等。

## 六、化工企业班组长的具体工作任务

① 接班时，对上一班组的工作活动全面了解，平稳接班；

② 协调和组织本班各个岗位相互配合，完成本班工作内容；

③ 联系调度和上下游装置，搞好本装置的物料如原油、煤气、汽油、喷气燃料、柴油、润滑油及减压渣油的物料平衡；

④ 协调和组织本班各个岗位，对突发事故进行应急处理；

⑤ 做好本班班长岗位工作记录；

⑥ 交班时，对本班的工作活动作简明扼要的说明，帮助下一班组班长平稳接班。

## 七、标准化作业

所谓标准化作业就是对在作业系统调查分析的基础上，将现行作业方法的每一操作程序和每一动作进行分解，以科学技术、规章制度和实践经验为依据，以安全、质量效益为目标，对作业过程进行改善，从而形成一种优化作业程序，逐步达到安全、准确、高效、省力的作业效果。创新改善与标准化是企业提升管理水平的两大轮子。创新改善是使企业管理水平不断提升的驱动力，而标准化则是防止企业管理水平下滑的制动力。没有标准化，企业不可能维持较高的管理水平。

标准化作业的体现形式是作业程序，就是将要做的事情按预先设定好的步骤进行工作，如表 1-1 所示。

表 1-1 机械制造企业班组长标准作业流程

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7:30~8:00   | <p>1. 上班前准备(15~20 分钟)</p> <p>确认需提前预热的设备、电源、材料配件、标签、工作区 6S(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全)等,为一上班就能正常生产做好准备</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8:00~10:00  | <p>2.1 召开晨会(3~5 分钟)</p> <p>集合班组内所有人员,出勤点名,互相问候。总结昨天工作、安排今天的工作任务,说明基本要求和注意事项,如质量要求、安全事项等。把工作交给大家</p> <p>2.2 确认生产任务(5 分钟)</p> <p>确认今日生产计划及半成品数(设定显示在生产线大屏幕上)、模具加工等任务</p> <p>2.3 现场巡视(分层审核)</p> <p>2.3.1 确认员工操作情况、安全防护、纪律,特别是重点岗位(8~10 分钟)</p> <p>2.3.2 确认机械设备、工装治具清洁有效(8~10 分钟)</p> <p>2.3.3 确认材料到位情况,发料的正确性(8~10 分钟)</p> <p>2.3.4 确认作业指导书、工艺文件的正确性(8~10 分钟)</p> <p>2.3.5 确认作业 6S 保持、材料/产品污染源等(8~10 分钟)</p> <p>※依照最新分层审核表,表以外的问题点及时反馈相关单位</p> <p>※除了分层审核表外的问题,其他异常现象、问题点记录在《班组长工作日志》上,并回馈相关单位</p> <p>※根据本班组成员工作业状况、纪律给予动态考核和评定</p> <p>2.4 制造品质状态监控(30 分钟)</p> <p>根据首件、不良品数、质量控制(QC)反映的异常问题点确定当前制造品质状态。</p> <p>※制程品质变异、重大不良、报废等应协同品管人员及时召开线头会</p> <p>※特殊加工须按图纸抽查确认,如模具加工。必要时协同技术部确认</p>                            |
| 10:00~12:00 | <p>3.1 生产中改善</p> <p>3.1.1 作业的观察(15~30 分钟)</p> <p>观察员工是否按照标准作业程序(SOP)作业,同时找出更好的作业方法</p> <p>※ 注意换线/模后的作业情况</p> <p>※ 注意实习员工的作业情况</p> <p>3.1.2 瓶颈工序、设备监控(15~30 分钟)</p> <p>监控生产线全体的开动状态,观察瓶颈工序时间节拍、等待时间、设备停机记录,并统计瓶颈在制品的数量,查明原因,采取必要的对策</p> <p>生产/设备技术改进,如设备参数、工装治具刀具改善等</p> <p>3.1.3 安全隐患检查</p> <p>作业过程中关注:人员安全,避免造成工伤;设备保护,避免损坏设备;消防通道的畅通。</p> <p>※停线立刻查找原因,涉及其他单位及时反馈</p> <p>※若需改善工艺应及时联系技术部确认</p> <p>3.2 生产实绩监控</p> <p>3.2.1 确认产出情况与屏幕显示产出数量(15 分钟)</p> <p>掌握在制品、入库数、不良品、废品数量,状态明确区分(如红黄箱管理)并做好记录,落后的工单采取必要的对策,不良及报废品分析处理</p> <p>3.2.2 确认使用的零部件、材料的存量(15 分钟)</p> <p>3.2.3 向车间主任汇报生产情况(10 分钟)</p> <p>汇报上午生产进度、异常情况及跟催处理的结果</p> <p>※对转换工单的要做好人、机、料、法、环的准备</p> <p>3.3 其他事务处理</p> <p>如关注设计变更的生产作业、客户投诉回馈的工序、联络会等</p> |

|             |                                                                                                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12:00~14:00 | 4.1 午休后开线前的准备(5 分钟)<br>保证下午生产的顺利进行,生产 6S、人、机、料、法、环的准备<br>※上午生产实绩达不到目标时,下午首先确认对策执行计划<br>※不符合的机械设备、工装治具是否正确维修<br>※需要补料的部分是否到位                   |
|             | 4.2 现场巡视(分层审核)<br>同 2.3<br>※下午和上午进行审核侧重点应有所不同<br>※作业中异常现象、问题点记录在《班组长工作日志》上,并回馈相关单位                                                            |
|             | 4.3 制造品质状态监控<br>同 2.4<br>※对上午品质异常处理的跟踪确认                                                                                                      |
| 14:00~16:00 | 5.1 生产中改善<br>同 3.1<br>※对上午改善工序、瓶颈设备/工序的跟踪确认                                                                                                   |
|             | 5.2 生产实绩监控<br>同 3.2                                                                                                                           |
|             | 5.3 其他事务处理<br>同 3.3                                                                                                                           |
| 16:00~16:45 | 6.1 生产总结(20~30 分钟)<br>总结今日的生产状况,确认实绩、整理数据。协同车间统计盘点合格成品数、半成品数、不良品数、报废品数,设备故障记录,材料使用状况、消耗品使用状况,作业员的纪律、出勤等<br>与统计员的班组统计日报表生产数量、入库数量、工时等各项数字核对并签字 |
|             | 6.2 安排事项(3~5 分钟)<br>6.2.1 明天的工作事项,请假人员确认等<br>6.2.2 如有晚上加班,安排相关人员,提出安全要求等                                                                      |
|             | 6.3 班后巡检<br>6.3.1 确认工具的收回、放置,半成品定位,工作区域 6S 清扫等(10 分钟)<br>6.3.2 确认机器设备、水、电、气、门窗等关闭(5 分钟)<br>※班后巡检发现异常记录在《班组长工作日志》上,并在第二天晨会上宣导                  |

注：以上事项为必做项目，时间作为参考，可根据实际情况分配时间。

### 八、化工企业班组长一天工作程序、任务及要求

化工企业班组长一天的工作程序、任务及要求如图 1-3 所示。这是班组长一天工作的标准化作业程序。班组长按照此流程步骤进行工作，可以稳步提高班组的管理水平。

### 九、实战案例

1. 根据下面案例绘制蒸馏车间组织机构示意图

**【案例】** 某石化公司蒸馏车间属于基层生产单位，主要负责原油的一次加工，为后续车间装置提供原料，现设计总的原油加工能力为 630 万吨/年，共有员工 127 人，设车间主任和书记各 1 人、生产主任 1 人、技术主任 1 人、设备主

任 1 人、安全监督 1 人。其中，生产主任分管 5 个生产班组，每个生产班组由班长、副班长、运行工程师、内操岗、外操岗和外围岗组成；技术主任分管技术组，由若干技术员组成；设备主任分管设备组，由若干设备员组成。

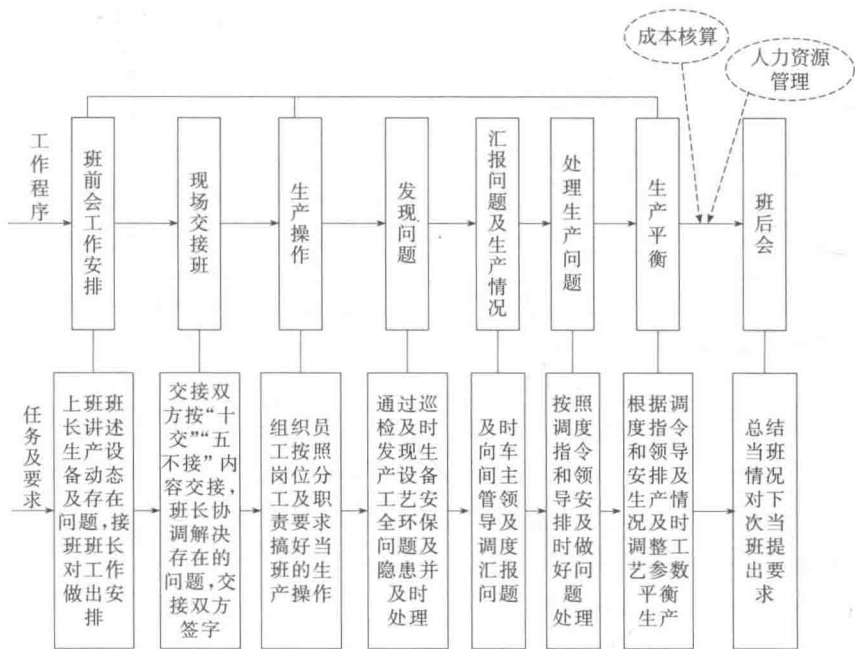


图 1-3 班组长一天工作流程图

【参考答案】 蒸馏车间组织机构示意图如图 1-4 所示。

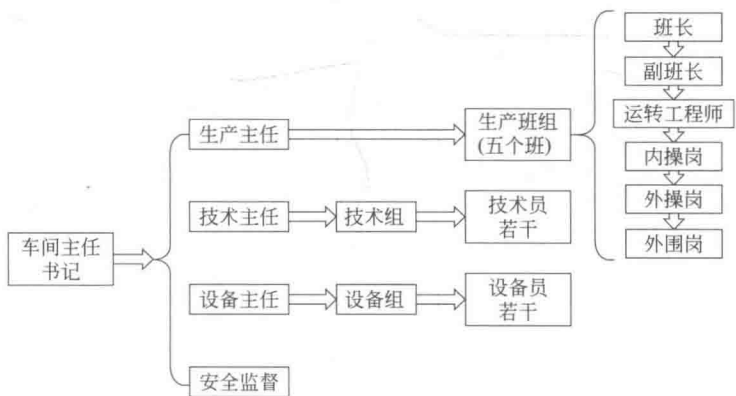


图 1-4 某蒸馏车间组织机构示意图

2. 竞聘化工企业班组长的竞聘书

各位评委、各位同志：

为配合车间深化完善内部分配制度改革的顺利实施，现根据车间《关于员工

竞聘班组长》通知要求，我将竞聘蒸馏车间班组长职位，请各位评委审议，并支持我！

### 一、本人的基本情况

本人于××××年××月毕业于×××专业，××××年××月参加工作，××××年××月任×××车间一操，现为大专学历，××高级工。

### 二、竞聘优势

本人从事××工作××年，有担任一操××年的工作经历，熟悉车间生产工作流程，精通操作业务，能独立处理生产工作，有良好的群众基础，参加工作至今先后被评为公司××××年度优秀共青团员，××××年度公司双文明先进个人，并荣获××××年××公司首届、二届“××××”，××××年度中国石油化工集团公司“青年岗位能手”，获得过××职工技术比武××组第一名等荣誉称号。

### 三、对班组长岗位的认识

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。而一个班组是否有活力，有战斗力，多取决于班组中的领导者——班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾。因此，我个人认为要作为一名合格的生产一线管理者，应该是一个能充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性的调动者；是一个能团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“1+1>2”效应的指挥者；是一个能做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标的执行者。所以，我个人认为要担任好班组长应该具备以下几点：

1. 有良好的群众基础、协调能力和沟通能力（理由）；

2. 具有过硬的理论基础和实际操作能力（理由），那种只会说不会做，只说不做，或只会做不会说的班组长都是不合格的；

3. 懂得资源分享。我这里所说的资源是指工作经验和技术分享。

### 四、工作设想

如果在此次竞岗中得到领导和同志们的支持，得以担任车间班组长一职，我的工作设想主要有以下几点：

1. 继续加强学习，积极进取，不断提高自己的综合素质和创新能力，不断改进工作中的薄弱环节，提高工作质量。

2. 明确自身责权，在班组管理中不墨守成规，不断提出新的设想和办法，



努力提高管理水平。

3. 提高产品质量、生产效率、降低生产成本，严格进行班组考核，充分调动全班组人员的生产积极性，用真挚的情感团结组内全体员工。

4. 重点加强班组安全管理。安全是确保生产顺利进行的第一要素，是确保公司经济利益不受损害的前提保证，抓好班组安全管理是班组日常管理工作的重点内容。所以，在班组安全管理中，要明确自身责权，树立安全“第一责任人”的形象，严格遵守各项安全规章制度，并结合站内实际情况制定班规，进一步加强班内巡回检查、安全学习、生产资料审核、设备的管理维护。在班组实际安全教育工作中，着重突出安全教育有“实效”（比如灭火器材和空气呼吸器的使用方法和维护保养），技术培训有“实用”（如工作经验的交流），制度管理有“落实”（制定班规），认真抓好“三违”控制，及时制止不安全行为，确保班组生产安全。

竞争出人才，竞争出效益，我将以这次竞争上岗为自己工作的新起点，与大家一起积极努力，为共同创造新业绩而勤奋工作。

竞聘人：×××

年 月 日