

DIANWANG QIYE BANZUZHANG
GONGZUO ZHINAN

电网企业班组长 工作指南

皮洪琴 主 编
陶 明 副主编



NLIC 2970645949



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

电网企业班组长 工作指南

主 编 皮洪琴

副主编 陶 明

编 写 卢 晖 刘令辉 汤大勇 吴智储 宋云希

李爱国 陈明照 涂万祥 游松庆 魏梅芳

(按姓氏笔画排序)



NLIC 2970645949



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书以《国家电网公司班组建设管理标准》为指导,在问卷调查、座谈、深度访谈和现场观察的基础上,提炼出47个典型工作任务,内容涉及基础管理、提升领导力和执行力、现场培训管理、绩效管理、标准化作业管理、生产安全与无违章管理、营销服务与无违章管理、创建标杆班组、创新建设等方面。本书创造性地提出并采用“项目模块化+任务驱动”的模式进行编写,为加强班组建设和班组长队伍建设提供了工作思路和工作方法。

本书既可作为电网企业班组长的工作指南,也可以作为企业基层管理者的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业班组长工作指南/皮洪琴主编. —北京:中国电力出版社,2011.4

ISBN 978-7-5123-1536-5

I. ①电… II. ①皮… III. ①电力工业—生产小组—工业企业管理—指南 IV. ①F407.616-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第051242号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2011年5月第一版 2011年5月北京第一次印刷

700毫米×1000毫米 16开本 18.25印张 317千字

印数0001—4000册 定价35.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

编委会

主 任

谌家良 皮洪琴

副主任

彭学文 陶 明

成 员

(按姓氏笔画排序)

王丁生 王建雄 汤美云

吴红霞 吴学斌 李宗赐

陈向群 陈桃清 罗电兵

夏 骏 莫松河 蒋 毅

班组——企业管理的基石

在改革发展进程中，电网企业的管理体制和经营机制发生了深刻变化，班组建设被赋予了更多的内涵。班组不仅是完成生产任务的基层组织，而且已成为涵盖安全管理、生产经营、文化建设、技术创新、民主管理、团队建设、利益分配等众多因素的综合性单元。班组的地位举足轻重，班组的作用更为凸显。

班组是企业生产经营的“主阵地”。企业经营效益直接来源于班组，其年度利润、生产任务、销售总额以及成本节约、劳动生产率提高幅度等指标，都必须自上至下，层层分解，最终落实到每个班组。对电网企业而言，班组始终处在电力生产、营销服务第一线，直接负责安全生产，直接操控设备设施，直接面对电力客户，每一台设备的运检、每一条线路的维护、每一个电力客户的服务、每一分钱电费的回收等都要靠班组来完成。一个班组就是一个堡垒，一个班组就是一个阵地，班组活则企业活，班组强则企业强，成千上万只“细胞”激活之后，企业的肌体必然强健，充满活力和生命力。

班组是企业安全管理的“防火墙”。安全是电力生产永恒的主题，电网企业安全生产的主要环节在班组，安全管理的主控点也在班组。安全规章制度要由班组来落实，安全标准要由班组来执行，安全活动要由班组来开展，安全隐患要由班组来排查……班组是保障安全生产的第一道防线，是企业安全工作的重中之重。大量事实表明，绝大部分电网事故和人身伤害事故都是由班组员工的习惯性违章、误操作造成的。只有抓好班组安全管理，坚持“关口前移、重心下移”，全面提升安全生产“可控、能控、在控”水平，才能确保电网安全

运行和可靠供电，真正夯实企业的安全生产基础。

班组是企业文化建设的“着陆点”。文化是企业凝聚力和创造力的重要源泉，为企业的发展提供精神动力。首先，企业文化建设建立在员工对企业理念认同的基础上，文化因子润物无声、潜移默化地植人员工心田，企业愿景和核心价值观转化为员工奋斗目标和工作态度；其次是让企业的“软”理念转化为企业的“刚”制度，强化了价值导向，规范了生产运营，让企业文化得到实化；最后，通过标准化建设、精益化管理、规范化运作固化员工行为与习惯，提升员工的执行力和执行能力。班组是企业文化最广泛、最直接的辐射源，一个班组就是一个窗口，直接映射着企业的价值追求、品牌质量和服务水平。从价值认同、制度规范到行为固化，企业文化的种子只有在班组这片广袤的土壤中，才能生根、发芽、开花、结果。

班组是企业人才培养的“熔炼炉”。加强员工队伍建设，推进“人才强企”战略，是企业实现基业长青的必然要求。班组作为员工队伍建设的重要平台，在培育员工职业道德、锻造员工职业精神、提升员工职业技能等方面起着举足轻重的作用。班组是员工工作、学习的重要场所，员工在现场培训中接受企业理念，在实际操作中提升工作技能，在参与管理中积累管理经验，在班组活动中学会人际交往……工作学习化、学习工作化，员工在班组的“熔炉”中成长、成才、建功立业，从而实现员工与企业共同发展。

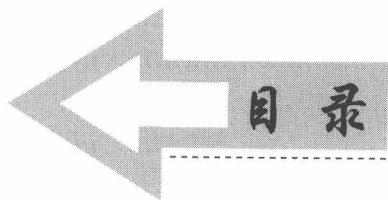
班组是企业技术创新的“孵化器”。创新是企业不断发展的动力，也是班组作为企业基层组织的生命力所在。要成为有竞争力的企业，班组的创新能力特别是技术创新能力是一项重要指标。企业的机制创新和管理创新要靠班组来落实，企业的技术创新和服务创新要靠班组来创造。生产一线的班组员工是生产的最直接操作者，对哪些生产环节存在瓶颈，哪道工序需要改进，哪些设备需要改造，哪些服务需要提升，哪些流程需要优化心中最有数，对创新有着直接而深刻的认识，对创新最具有发言权。创新要走出“象牙塔”，把创新是工程师、技术员的事转为企业班组和广大员工的事，用“小竞赛”、“小点子”、“小核算”、“小规矩”、“小楷模”等“小手笔”，做出企业技术创新、服务创新甚至管理创新、机制创新的“大文章”，释放“细胞裂变”的能量，聚沙成塔，集腋成裘，才是企业创新最亮丽的风景。

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土”。班组是企业生产经营活动的最基层组织，是企业管理的基石，也是有效组织广大员工发展企业、共同进步的主要载体。企业班组建设的本质，就是要激发广大员工的活力，促进企业发展，同时也全面实现员工自身发展。因此，加强企业班组建设，就必须围绕企业改革发展的中心工作，始终把推动企业发展、实现与员工共同进步作为班组建设的根本任务，全面提高广大员工的政治、专业、文明素质，不断推动企业科学发展。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Li Weijian, the author mentioned in the text below.

2010年11月25日于长沙

（作者李维建系湖南省电力公司总经理）

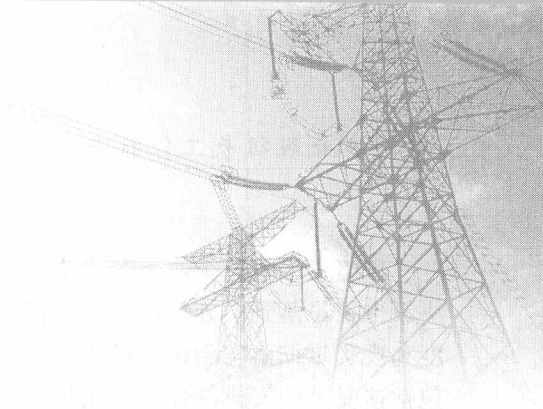
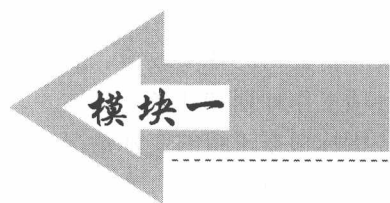


序

模块一 班组长角色认知	1
一、班组长角色定位	1
二、班组长工作职责	3
三、班组长素质要求	7
模块二 班组基础管理	10
任务一 工作过程管理	10
任务二 资料管理	15
任务三 信息管理	19
任务四 文明管理	23
模块三 提升领导力和执行力	28
任务五 提升个人领导力	28
任务六 提升自身执行力	37
任务七 提升班组执行力	39
模块四 提升沟通协调能力	44
任务八 同内部员工沟通	44
任务九 与关联班组协调	47
任务十 向上级主管汇报	49
模块五 班组现场培训管理	52
任务十一 现场培训计划管理	52
任务十二 现场培训组织实施	61
任务十三 现场培训评估及改进	69
任务十四 现场培训档案管理	76
模块六 班组绩效管理	80
任务十五 编制绩效计划	80
任务十六 进行绩效沟通	88

任务十七 评价员工绩效	92
任务十八 实施绩效反馈	99
模块七 班组标准化作业管理	105
任务十九 标准化作业前的准备	105
任务二十 标准化作业现场管理	120
任务二十一 标准化作业评估改进	127
模块八 生产安全与无违章管理	132
任务二十二 明确安全目标	132
任务二十三 落实安全责任	136
任务二十四 召开作业班前会	139
任务二十五 开展特色安全活动	145
任务二十六 安全生产无违章管理	150
模块九 营销服务与无违章管理	156
任务二十七 做好营销服务工作	156
任务二十八 营销服务违章界定	161
任务二十九 营销服务无违章管理	166
任务三十 提升营销服务水平	174
模块十 创建标杆班组	181
任务三十一 明晰标杆班组指标	181
任务三十二 实施标杆班组创建	188
任务三十三 评价标杆班组创建	195
模块十一 班组创新建设	200
任务三十四 学习型班组创建	200
任务三十五 群众性经济技术创新	208
模块十二 班组民主管理	217
任务三十六 建立班组民主管理制度	217
任务三十七 实行班组民主管理	220
模块十三 班组文化建设	224
任务三十八 确定班组文化建设思路	224
任务三十九 创建班组文化建设体系	227
模块十四 班组思想建设	230
任务四十 培育员工职业道德	230
任务四十一 做好员工思想政治教育工作	238

模块十五 电力法律法规应用.....	245
任务四十二 供用电服务法律纠纷防范.....	245
任务四十三 违章用电窃电案件查处.....	250
任务四十四 人身触电伤亡事故法律风险防范.....	255
任务四十五 电费风险防范.....	261
任务四十六 电力设施相邻权纠纷处理.....	267
任务四十七 电力设施保护.....	273
参考文献.....	278
后记.....	279



班组长角色认知

正确认识自我，进行准确的角色定位，明晰自己的岗位职责，清楚自己的素质要求，是班组长带好班组首先要做的事，也就是说，班组长先要搞清楚“我是谁”。



一、班组长角色定位

一个企业就好比一座大厦，由决策层、管理层、操作层，层层搭建起来，企业战略、文化、人力资源、生产管理、安全管理、质量管理、成本管理、绩效管理就像建设大厦的砖，班组是这一切的基石。

班组是企业的细胞，一个企业是否健康、是否有活力，依赖的是细胞的健康和活力。“上边千条线，下面一根针”，班组穿起了企业的神经和命脉。

企业的核心是人，企业的主体是人，企业的执行者是人，班组长是企业的中坚力量。企业是否卓越，只需要看班组长；员工是否有士气，只需要看班组长；企业是否有生命力，只需要看班组长。

班组长必须清楚自己的角色定位，知道自己的权利、义务、职责，在企业中扮演的角色，如果这些都不清楚，虽然身居此位，也没有任何实际意义。班组长已经不再是只埋头做事的技术人才，而是塑造自我、塑造员工、塑造企业的管理精英中的一分子。

犹如钻石有着不同的切面，一个人在生活中扮演着父（母）、子（女）、朋友等多重身份一样，班组长在班组里也担当着不同的角色，不仅是简单的任务下达者、政策宣贯者、个人决策者，而要扮演八种角色，即上级决策的执行者、班组团队的引领者、班组管理的组织者、企业文化的传承者、班组制度的规范者、员工心态的塑造者、员工技能的辅导者、横向管理的协调者。

1. 上级决策的执行者

班组长影响着企业生产决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。作为企业管理的终端，班组长应将公司的各项政策、制度和规程贯彻落实到位，带领员工完成上级下达的各项工作计划和任务。具体包括接受企业安排的任务，应将上级下达的各项任务指标根据班组的实际情况进行具体分解量化，确定班组成员的绩效目标，使整个班组目标明确，方向一致；理解转化公司的政策、制度、规程，并组织实施，确保完成企业的各项工作目标；以身作则，带领团队立即行动，早日实现目标。

2. 班组团队的引领者

班组就是一个团队，班组长就是团队领袖。团队领袖不仅依靠职位权力管理下属，而且更要以人格魅力感染和影响下属。这种非制度性、非权力性的影响力促使团队成员心甘情愿地听从他的引导，比制度及权力的影响力要广泛、持久得多。

人们通常不会听领袖说些什么，说得再好听，人们也要看你是如何做的。如果班组成员没有看到班组长全力以赴，那么也不要指望他们会努力为班组工作。强将手下无弱兵，作为团队的领袖，只有自己言行一致，率先垂范，大家才能效仿学习，班组上下才能团结一致。

班组长是一个激励者、一个鼓动者，激励他的员工最大限度地发挥潜能，最大限度地发挥团队的力量。

3. 班组管理的组织者

班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者。班组长负责班组安全学习、安全活动及正常工作的开展和监督实施，并对班组的每一项工作和每个工作成员的安全负责。

为完成班组生产经营任务，班组长必须做到以下几点：一是做好各项管理活动，做出决策、分配资源、指导班组成员的活动，通过他人并与合作完成任务；二是时刻把握每一位员工的工作现状，保证班组成员按规定要求完成工作，在出现偏差时及时调整；三是充分发挥班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理组织人力、物力，充分利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“ $1+1>2$ ”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

4. 企业文化的传承者

班组长担当企业文化传播者的角色，就是要同化班组成员的价值观，宣传企业文化，使班组成员与团队方向一致，价值共鸣；改变思维方式，通过积极



思维的宣导，通过榜样案例的震撼与自身的感悟，帮助班组成员改变消极思维，建立主动、积极、超前思维；优化班组成员的职业观念，帮助他们树立正确的职业观。

5. 班组制度的规范者

“不以规矩，无以成方圆。”这个道理显而易见。制度规范确定办事规则，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程以及办法，是班组管理过程中全体成员的行为准则。

作为制度的规范者，班组长就是要让班组的各项工作有章可循、有法可依，实施制度化管理，才能使班组建设步入规范、科学、系统的轨道，形成良性循环。

6. 员工心态的塑造者

在电网企业不断变革的过程中，员工角色在调整，心态在变化，尤其是企业导入严抓严管模式，员工的心态变化更加微妙。班组长只有切实经营好员工心态，及时关注并帮助班组成员调整状态，以积极的心态对待工作，让员工在快乐中工作，在工作中去获得快乐，才能有效调动起他们的工作积极性，激发出他们的工作创造力，使企业实现稳步、健康、和谐发展。

班组长应成为职工的良师益友。要通过“上班看脸色、吃饭看胃口、干活看劲头、休息看情绪”来发现班组成员的心理、体力变化，及时发现心态问题，采取措施进行解决。

7. 员工能力的辅导者

班组长是培训师，是一个可以将自己的思想与人分享的人，是能够调动他人热情、激励他人、汇聚人心的人。

班组长是教练，能够指导、训练员工熟练掌握工作所需的技术技能，能够向员工传授解决问题的方法，引导员工的思考，训练员工独立解决问题的能力。

8. 横向管理的协调者

班组长要多换位思考，做到班组间无障碍沟通，信息传递到位，相互理解，相互支持，提高协作和解决问题的效率。



二、班组长工作职责

班组长的八个角色具体体现在基础管理、安全管理、专业管理、技能培训、班组文化建设五个方面，带领员工“均衡、高效、优质、节约、安全”地



完成生产任务，是班组长的基本职责。

（一）基础管理

1. 人员管理

（1）按照公司有关规定的要求，设立班组，配齐班组人员。

（2）班组岗位设置合理，职责明确，班委会分工清晰。

2. 工作过程管理

（1）对应于本班组基本职责的每项工作，班组均应建立量化、可检查的目标值。

（2）班组应按照主管单位（部门）下达的年度、月度工作计划，制订本班组月度工作实施计划，并按年度、月度检查、分析计划完成情况。

（3）班组的工作项目或作业项目，应有相应标准或作业指导书（卡）等标准化作业文本，并严格执行标准化作业文本的规定。

（4）班组每项工作或作业项目均应明确负责人，对工作或作业项目的全过程进行管理。

（5）班组应定期对全面工作开展检查、进行总结，对存在的问题提出改进意见和具体措施，并对问题、原因、措施、完成情况进行记录。

3. 资料管理

（1）班组资料包括管理规范、技术资料台账、综合性记录三种类型。

（2）班组应分类建立资料台账目录并能检索到相应的文本，实现动态维护并保持其有效性。

（3）各类资料台账、记录均应有记录格式、填写规定和管理要求，班组成员应清楚和掌握，并有专人管理。

4. 信息化管理

（1）应按照公司信息化工作的相关要求，在专业管理信息系统中为班组信息化管理创造条件。

（2）应在专业管理信息系统中建立班组设备电子档案、人员信息库、班组培训标准及试题库、班组资料管理等功能模块。

（3）加强专业管理信息系统的培训，使班组成员掌握并熟练应用生产管理、营销管理及办公自动化等信息系统，提高班组的信息化应用水平。

（4）应建立班组建设信息化平台，反映工作动态，加强经验交流，共同提高。

5. 文明管理

（1）应结合本单位实际，加强班组环境建设，统筹协调，改善班组成员工



作、学习、生活条件。

(2) 班组实行定置管理,班容班貌做到“五净”(门窗、桌椅、资料柜、地面、墙壁干净)、“五齐”(桌椅放置、资料柜放置、桌面办公用品摆放、上墙图表悬挂、柜内资料物品摆放整齐)。

(3) 库房物品摆放整齐,保管条件符合要求,标志正确清晰,领用手续齐全。

(4) 卫生责任区域和室外生产区环境整洁。生活设施配置到位、摆放整齐,符合卫生条件。

(5) 上岗员工着装符合劳动保护的要求,佩戴岗位标志。

(6) 工作现场做到“四无”(无垃圾、无杂物、无积水、无油污)。

(二) 安全管理

1. 安全目标及责任制

(1) 结合班组实际制订可量化考核的安全目标,逐级签订安全承诺书(责任书),提高班组成员的安全意识。

(2) 年度班组全员安规考试合格率应达到 100%。

(3) 建立健全安全生产责任制,全面有效落实班组长、安全员、工作负责人、工作许可人和班组成员的安全生产岗位职责。

2. 安全管理

(1) 作业现场的安全、技术措施必须严格执行《电力安全工作规程》和相关规程规定。

(2) 开展作业安全风险辨识和防范,根据生产组织和作业管理流程,系统辨识和防范作业过程事故风险,落实安全组织措施、技术措施和应急预案相关措施,确保作业安全得到有效控制。

(3) 积极开展班组安全性评价、事故隐患排查治理、日常安全自查整改工作和安全日活动,落实员工“三不伤害”(不伤害自己、不伤害别人、不被别人伤害)要求,严格执行“两票三制”(工作票、操作票、交接班制、巡回检查制、设备定期试验倒换制),坚持“四不放过”(事故原因不清楚不放过、事故责任者和应受教育者没有受到教育不放过、没有采取防范措施不放过、事故责任者没有受到处罚不放过)原则,深刻吸取事故教训,举一反三,落实整改措施,提高员工自我防范能力。

(4) 加强班组劳动保护和职业安全卫生工作,保障员工在生产劳动中的安全健康。

3. 反违章工作

(1) 认真执行各种安全规程和各项安全规章制度,以班组长为第一责任



人，杜绝班组人员“三违”（违章指挥、违章作业、违反劳动纪律）。

（2）建立员工反违章常态机制，开展创无违章班组活动。

（3）应制订班组反违章工作措施，对反违章工作进行总结分析和考核。

（三）专业管理

1. 制度建设

（1）根据生产工作需要配备齐全相关的标准、规程、规范。

（2）结合实际制订班组的各项管理制度和措施。

2. 设备管理

（1）按站、按设备间隔建立设备台账，建立设备主人责任制。设备异动后，台账必须作出相应修改，并注明更改日期和负责人，做到有记录可查。

（2）班组应配备与生产管理相关的设备原始资料（设备出厂、交接试验报告及其他有关厂家技术规范）、设备接线图和技术资料。

（3）发现缺陷后及时上报，做到缺陷跟踪、缺陷分析符合上级要求。

（4）建立试验用工器具、仪器仪表台账；有校验（保养）周期表、校验（保养）计划及计划完成情况表、校验报告（保养记录）、校验标识、使用情况登记、设备变更记录；主要器具、仪器仪表的管理责任到人。

（5）积极发挥技术监督的作用，落实各项反措要求，按规程规定定期开展各项反措试验并及时反馈情况。

3. 作业规范

（1）根据所管辖设备的情况，建立并逐步完善《标准化作业指导书（范本）》库。

（2）根据现场实际情况，编写相应的作业指导书。

（3）必须按照作业指导书、流程图、作业卡进行作业。

（四）技能培训

1. 培训管理

（1）不断完善培训机制，积极贯彻培训规范，加强现场培训，增强培训的针对性，提高员工实际操作技能水平和分析、解决问题的能力。

（2）加强班组培训资源建设，完善培训基础设施，提供充足的班组培训教材、课件和书籍，为员工创造良好的学习条件。

（3）做好班组培训需求调查，制订满足生产需要和员工发展的培训计划，加强培训效果评估，建立并及时更新培训资料库，将员工培训情况和个人能力评价纳入人员信息库进行管理。

（4）合理安排工作计划，为员工创造参训机会，做好参训员工的岗位补充



支持工作。引导班组成员利用业余时间积极参与培训和业务学习，主动提升岗位工作能力。

(5) 建立开放式的学习系统，发挥职工书屋、电子阅览室的作用，为班组提供必要的图书音像资料；充分发挥网络培训的作用，为班组提供学习交流的渠道和平台。

2. 岗位实训

(1) 应制订班组岗位实训计划，组织开展形式多样的班组岗位实训活动。

(2) 组织开展师带徒、技术讲课、反事故演习、事故预想、计算机仿真模拟培训等活动，提升班组成员的岗位技能水平。

(3) 组织开展劳动竞赛、技术比武、岗位练兵、知识竞赛、技术交流等活动，营造比、学、赶、帮、超的竞争氛围，促进员工岗位成才。

3. 激励措施

(1) 建立完善员工技能提升激励机制，创造员工技能提升的良好环境。

(2) 对在各类竞赛中获得优秀成绩的员工，应按规定给予相应的奖励。

(3) 构筑员工职业生涯阶梯式发展通道，拓展员工职业发展空间，形成员工职业生涯发展良性机制。

(五) 班组文化建设

1. 企业文化

(1) 贯彻公司基本价值理念体系，弘扬“努力超越、追求卓越”的企业精神，践行“诚信、责任、创新、奉献”的核心价值观，履行社会责任，培育符合公司基本价值取向、特色鲜明的员工个人愿景和班组共同愿景，引导员工在推进公司发展中实现自身价值，努力实现公司和员工的共同发展。

(2) 规范员工行为，培养员工文明习惯，使员工遵守公司行为准则。

2. 班务活动

(1) 组织开展健康向上、特色鲜明、形式多样的班组文体活动，培养员工高尚的道德情操。

(2) 加强班组团队建设，构建和谐班组，塑造班组良好形象，提升班组凝聚力、执行力和战斗力。

(3) 创建“职工小家”、开展互助互济活动，营造班组团结、和谐的氛围。

三、班组长素质要求

班组长的素质直接影响班组的效能。要抓好班组建设与管理，班组长应当