

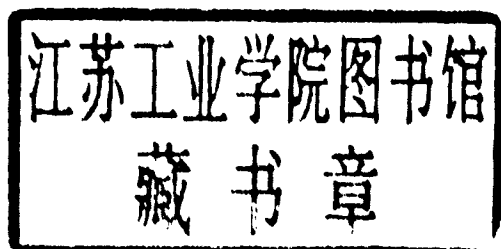
石油石化企业班组管理

中国石油天然气集团公司人事服务中心 编

石油大学出版社

石油石化企业班组管理

中国石油天然气集团公司人事服务中心 编



图书在版编目(CIP)数据

石油石化企业班组管理/中国石油天然气集团公司人事服务中心编. —东营: 石油大学出版社, 2003. 11

ISBN 7-5636-1824-4

I. 石… II. 中… III. ①石油工业-生产小组-工业企业管理 ②石化工业-生产小组-工业企业管理 IV. F407.226.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079633 号

书 名: 石油石化企业班组管理

作 者: 中国石油天然气集团公司人事服务中心

责任编辑: 何 峰 王美霞 (电话 0546-8392565)

封面设计: 王凌波

出 版 者: 石油大学出版社 (山东 东营, 邮编 257061)

网 址: <http://sunctr.hdpu.edu.cn>

电子信箱: sanbian@mail.hdpu.edu.cn

印 刷 者: 山东省东营市新华印刷厂

发 行 者: 石油大学出版社 (电话 0546-8391797)

开 本: 140×202 印张: 13.125 字数: 341 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

《石油石化企业班组管理》编委会

主 任：郑 虎

副 主 任：孙祖岭 刘志华 孙金瑜 徐新福

委 员：向守源 任一村 职丽枫 朱长根

何 波 郭向东 张 杰 杨明亮

郭学柱 齐爱国 艾 良 王家夫

熊树学 谢学民 哈志凌 朱春杰

刘文玉 王兰香 丁传峰 项桂林

任永福 郭俊武 庞宝森 金淑华

纪安德 申 泽 张启英 张建华

杨诗华 吕为民

《石油石化企业班组管理》编审人员

主 编：孙祖岭

副 主 编：向守源

编写人员：程庆瑜 蔡新疆 唐 华 姜中芹
吕为民 胡友斌 陈从祥 向守源
杨明亮 刘艳春 李万忠 职丽枫
哈志凌 何 波 刘满存 姚 斌
丘桂珍 孙 凡

审定人员：林传礼 袁福学 职丽枫 卢丽平
郑 娅 滕 云 李光华 寇登科
王兰香 隋先军 刘文玉 齐爱国
艾 良 王家夫 哈志凌 金玉辉
王振昌 张建华 何 波 申 泽
洪妹艳 杨诗华 汪生鹏 蔡新疆
刘维勇 刘迎暄 孙延罡 杨发明
李书堂

序

我经常在思考这样一些问题,中国石油作为中国最大的企业、效益最好的企业,其核心竞争力是什么?面对纷繁复杂,充满着机遇与挑战的中国石油市场与世界石油市场,我们如何才能赢得先机,始终立于不败之地?最近,我们提出了建设跨国企业集团的宏伟目标,如何才能确保这个战略目标的实施?

这些问题有一个共同的答案,就是要充分重视人力资源的开发,就是要始终把人的因素放到特别突出的位置加以考虑。人是生产力中最活跃最关键的因素。邓小平同志创造性地提出科技是第一生产力的伟大论断;江泽民同志讲“人才资源是第一资源”。在领会这些论断时我们应当注意到,人是一切科学技术的最终载体,没有掌握先进科学技术的人,没有能够将科学技术应用于生产实践的人,科学技术仅仅为一些文字、一些公式、一些图表……因此在生产活动中,在经营活动中,我们要特别注意人的因素,要特别注意人力资源的开发。

纵观中国石油石化工业的发展历史,可以看出,石油工业的每一点成绩,每一分成就,无不浸透着石油工人的辛勤汗水。整个石油发展史就是一部石油工人的奋斗史。毛主席常说,人民群众是历史的创造者。石油工人就是石油工业的创造者,他们为石油工业所做出的贡献

是任何时候都不能抹杀的。

在新的世纪里,在向国际石油舞台迈进的过程中,集团公司确立了全面提升国际竞争力,加快企业高素质人才队伍建设的规划,提出了要建设好经营管理者、专业技术人员、生产操作人员三支队伍,实现人才队伍结构的调整与优化的目标。面对日益变化的新形势,面对国内日益增强的竞争压力,我们企业的高级管理者们应当认识到,生产操作人员队伍建设的重要性与经营管理者、专业技术人员队伍的建设同样重要,技能人才对企业的价值是无法估量的。在生产操作人员队伍的建设上,我们同样要舍得下功夫,舍得投入,要努力打造一支作风过硬、技术精湛的操作人员队伍,真正为提升企业竞争力提供原动力。

我们企业最基层的生产单位就是生产班组。班组对于企业,好比家庭对于社会,他们的生存状态对于企业来说十分关键。家庭不稳,必然造成社会不安;班组不稳,必然造成企业不安。可以这样说,生产班组是企业大厦的基石,是中国石油建设跨国企业集团宏伟战略目标的支撑点。

技能人才的培养、操作队伍的建设、班组管理水平的提升不是一朝一夕的事情。近年来,集团公司对生产班组的建设、对操作人员队伍的培训工作明显加强。集团公司去年年底组建的人事服务中心,对操作人员队伍的建设制定了一整套规划,对技能人才的培养工作提出了新的要求。培训教材建设是一项十分重要的工作,也是

技能人才队伍建设中一个极为重要的环节。从以往的工作效果来看,各石油石化企业职工培训取得了可喜的成绩,积累了丰富的经验,很有必要将这些经验及做法进行总结归纳,形成一套适应时代要求的、有创新意识的教材丛书,以发挥更大的作用。这次出版的《石油石化企业班组管理》一书,就是一次有益的尝试。我们相信,此书的出版,无疑会促进基层班组、队站乃至车间管理水平的提高,成为企业班组长培训的一本重要教材,成为班组管理的行动指南。

借《石油石化企业班组管理》的出版,谈一点个人感受,权为序。

陈耕

二〇〇三年十月

目 录

第一章 班组生产管理	(1)
第一节 生产组织管理	(1)
一、生产组织管理的概念	(1)
二、企业生产过程的组织	(3)
三、生产管理的任务、内容和要求	(6)
四、生产作业计划的编制	(10)
五、生产作业计划的执行	(19)
六、生产作业的监督、检查和考核	(20)
第二节 设备管理	(22)
一、设备管理的基本知识	(22)
二、设备管理的任务与要求	(25)
三、设备管理的内容	(26)
四、设备日常维护与保养	(28)
五、设备规程与管理制度	(34)
六、工具管理	(36)
七、设备管理目标评价	(37)
八、设备状态监测及诊断技术	(41)
第三节 质量管理	(44)
一、全面质量管理概述	(44)
二、质量管理体系的建立和运行	(49)
第二章 HSE 管理体系	(64)
第一节 HSE 管理体系概述	(64)
一、HSE 管理体系建立的原因和目的	(64)

二、HSE 管理体系的基本原理	(67)
三、HSE 管理体系的基本框架	(68)
四、ISO14000 认证的 HSE 管理体系的实施	(95)
第二节 两书一表的编制	(97)
一、HSE 作业指导书	(97)
二、HSE 作业计划书	(102)
三、HSE 检查表	(118)
第三节 HSE 管理体系的实践与应用	(120)
一、以人为本,实施健康工程	(120)
二、强化安全监督,突出预防为主	(123)
三、重视环境保护,确保可持续发展	(128)
第三章 班组经济核算	(133)
第一节 班组经济核算	(133)
一、经济核算概述	(133)
二、经济核算的内容与基本要求	(134)
三、经济核算的形式和标准	(139)
四、经济核算的方法	(141)
第二节 班组经济活动分析	(141)
一、经济活动分析的内容和程序	(142)
二、经济活动分析的方法	(144)
三、经济活动分析的组织	(150)
四、经济责任制	(150)
第三节 班组成本管理	(154)
一、目标成本管理	(154)
二、资产分类管理	(160)
三、过程成本控制	(163)
四、单井核算精细管理	(166)
五、炼油装置成本核算管理	(174)

第四章 劳动工资管理	(183)
第一节 劳动组织管理	(183)
一、劳动组织概述	(183)
二、劳动定额与定员管理	(184)
三、劳动合同	(190)
四、人员激励	(197)
五、劳动纪律	(200)
六、劳动争议概述	(203)
七、企业劳动争议调解	(206)
八、企业劳动争议仲裁简介	(208)
第二节 职业技能培训与鉴定	(212)
一、职业培训	(213)
二、职业与职业标准	(219)
三、职业技能鉴定的组织实施	(225)
四、职业资格证书制度	(234)
第三节 薪酬管理	(239)
一、薪酬的基本概念	(239)
二、企业工资制度	(242)
三、企业工资考核与支付	(246)
四、工资的法律保障	(249)
第四节 社会保险	(251)
一、养老保险	(251)
二、失业保险	(252)
三、医疗保险	(254)
四、工伤保险	(256)
五、生育保险	(259)
第五章 班组长自身建设	(261)
第一节 班组长的职责和素质要求	(261)

一、班组长的职责	(261)
二、班组长的素质要求	(265)
三、创建学习型班组,做学习型班组长	(282)
第二节 班组长的工作内容和方法	(286)
一、班组长的工作内容	(286)
二、班组长的工作方法	(291)
三、班组培训工作	(306)
附录一 现代企业制度基本知识	(316)
第一节 现代企业概述	(316)
一、现代企业的基本概念	(316)
二、现代企业的基本特征	(317)
第二节 现代企业制度的主要内容	(319)
一、现代企业产权制度	(320)
二、现代企业组织制度	(323)
三、现代企业管理制度	(328)
四、现代企业破产制度	(331)
第三节 公司制企业	(333)
一、公司的基本概念	(333)
二、公司的基本特征	(337)
三、公司的基本组织结构	(340)
四、中国石油天然气集团公司简介	(342)
附录二 石油石化企业技术经济指标	(344)
一、石油(气)地质调查技术经济指标	(344)
二、石油钻井技术经济指标	(345)
三、测井技术经济指标	(347)
四、试油技术经济指标	(348)
五、采油技术经济指标	(350)
六、天然气开采技术经济指标	(354)

七、井下作业技术经济指标	(357)
八、油建技术经济指标	(359)
九、石油化工产品质量的基本统计指标	(360)
附录三 班组管理经验介绍	(365)
成本管理的基础在基层	(365)
精细管理 努力提高班组工作质量	(370)
井下试油作业班组管理经验介绍	(374)
建设一流班组队伍 争创一流工作业绩	(380)
勇于实践 敢于创新 科学管理 争创一流班组	(387)
我是怎样当好班长的	(397)
参考文献	(402)
后 记	(403)

第一章 班组生产管理

第一节 生产组织管理

现代企业生产是建立在高度分工基础上的。班组的生产组织作为企业生产和经营的基本环节,关系到企业生产技术指标的完成、成本的控制、技术的进步和基层管理水平的高低,只有实行科学的组织管理,才能优质、高效地完成各项生产任务。

一、生产组织管理的概念

(一) 生产

生产是指人们在一定的生产关系中利用劳动资料改变劳动对象,以适合人们需要的过程。这里所说的生产,主要是指物质资料的生产,通过物质资料的生产,使一定的原材料转化为特定的有形产品。

(二) 生产过程

企业的生产过程就是从生产技术准备开始,到把产品生产出来为止的全部过程。它的基本内容是人们的劳动过程,即劳动者利用劳动工具作用于劳动对象,使其按一定的目的变成产品的过程。在某种情况下,生产过程还包括自然过程。自然过程是劳动对象在自然界力量的作用下,发生某种性质变化的过程,如固井水泥凝固、油井压力恢复、大罐沉降脱水等。在自然过程中,劳动过程就部分或全部地停止。因此,生产过程就是劳动过程和自然过程的结合。

(三) 企业生产管理

企业生产管理是指企业在生产方面的组织和管理的工作,是对企业日常生产活动的计划、指挥、协调与控制。企业生产管理有狭义和广义的区别。

狭义的企业生产管理,是指企业生产管理部门职责以内的管理工作,比如生产计划、生产作业计划、生产调度工作和生产过程的组织工作等。广义的企业生产管理,就是对企业全部生产活动进行综合性的、系统性的管理。其内容除包括狭义的企业生产管理外,还包括企业的劳动、物资、资金、设备、工用具、质量、检验、成本、安全、环境卫生、劳动保护等方面的管理。可以概括为输入、中间转换、输出、反馈这四个生产活动环节。

(四) 班组生产管理

班组生产管理是指班组内生产全过程的管理工作。具体地讲,就是根据车间(队)下达到班组的生 产作业计划,对班组的生 产活动进行计划、指挥、协调和控制,保证按质、按量、按时、均衡、安全地完成各项生产任务,并以较少的消耗去争取最佳的经济效益。

(五) 生产作业计划

生产作业计划是企业生产计划的具体执行计划,是生产计划的延续和补充,是企业组织日常生产活动的依据。它对于保证企业实现均衡生产,按期、按质、按量完成生产作业任务,及时提供适销对路的产品,满足市场需要,提高企业的生产效率和经济效益都起着十分重要的作用。

(六) 技术标准

技术标准是对产品质量、规格、工艺及其检验方法等方面所做的技术规定,是工人在从事生产时必须共同遵守的准则,也是班组进行生产和质量管理的依据。技术标准分为国际标准和国内标准,国内技术标准又分为国家标准、部级标准和企业标准三种。

二、企业生产过程的组织

(一) 企业生产过程的构成

不同的企业由于产品结构和工艺特点不同,生产过程的性质和构成也不完全相同。石油企业的生产过程是:

(1) 生产技术准备过程。是指产品投入生产前所进行的一系列生产技术准备工作过程。如产品设计、工艺规程的制定、工艺装备的设计等。

(2) 基本生产过程。是直接把劳动对象变为产品的过程或变为合格工程的过程。如钻井工程的钻井作业与完井作业;采油工程把地下的石油、天然气资源开采到地面,并进行初步的分离、脱水,使之成为合格商品原油及天然气的过程等。

(3) 辅助生产过程。是指为了保证基本生产过程正常进行所从事的不与直接构成产品实体有关的生产过程。如设备维修、工具制造、动力生产等。

(4) 生产服务过程。是指为保证基本生产过程和辅助生产过程正常进行所从事的各种服务性活动。如原材料和半成品的供应、运输和仓库管理等。

(5) 附属生产过程。是指企业根据自身的条件和可能,生产市场所需要的不属于企业专业生产方向的产品而进行的生产过程。如采油厂生产轻烃、液化石油气,锅炉厂生产液化气罐等。

(二) 企业生产过程的组织

1. 生产过程的空间组织

生产过程的空间组织,就是确定产品生产过程或施工作业过程在空间的运动形式,也就是对生产过程的各工艺阶段、各工序在空间的分布,原材料、半成品、施工机具、作业设备的运输路线、运转场地、搬迁移动的方式,企业内部生产单位的设置,施工作业部门的划分,组织生产作业的原则等一一加以确定。

石油企业生产单位的确定,要求在各生产单位(厂、处)、车间(队)、班组之间,必须要有合理的比例关系,以便在空间布局上,为生产的连续性、平行性、适应性和节奏性创造条件。

石油企业设置公司(厂、处)、车间(队)、班组的原則有对象专业化原則、工艺专业化原則和混合专业化原則三种。

(1) 以对象专业化原則设置公司(厂、处)、车间(队)、班组,是按照生产作业对象的类型来设置的。如物探、钻井、井下作业等。它具有的优点是:在一个生产单位里,集中不同类型的设备,组织不同工种的工人,按照不同的工艺要求,对同一个生产作业目标(或劳动对象)进行不同工序的作业,来完成本工艺阶段的全部工艺过程等。缺点是:因分散、流动、野外作业,因而搬迁、运输工作量大,机具设备和生产面积利用率低,辅助生产时间占用比较多。

(2) 以工艺专业化原則设置公司(厂、处)、车间(队)、班组,是按照生产工艺性质的区别来设置的。如采油作业、原油输送、石油炼制、天然气加工处理、机械制造等。它具有的优点是:在一个生产单位里,集中同种类型的设备、相同工种的工人,采用相同的工艺方法,对同一个作业目标或对不同的劳动对象(如零部件的加工)进行加工生产或操作,来完成该工艺阶段的生产等。缺点是:有的加工路线长,运输工作量大,在制品占用量多,或者是生产周期长、生产组织工作复杂、流动资金周转慢。

(3) 以混合专业化原則设置公司(厂、处)、车间(队)、班组,是运用工艺原則和对象原則进行混合的方式,以一种原則为主来设置的。它兼备了对象原則和工艺原則的优点,是一种比较灵活的组织形式。

2. 生产过程的时间组织

生产过程的时间组织,主要是研究劳动对象在生产过程中各道工序之间的结合与衔接(移动)方式。目的在于提高产品在生产