

# 煤炭企业自备电厂的班组管理

尹希震

(宝日希勒煤业有限责任公司 一电厂, 内蒙古 呼伦贝尔市 021025)

**摘 要:** 本文认为抓好煤炭企业自备电厂的班组管理, 应全力抓好班组的安全生产管理和经营管理工作, 同时要注意班组实际管理工作中出现的几个问题, 并要有一个称职合格的班组长。

**关键词:** 班组管理; 班组长

中图分类号: F272.93 文献标志码: C 文章编号: 1008-0155(2005)07-0028-04

班组管理是煤炭企业自备电厂管理的基础, 班组管理的好坏, 不只是关系到班组生产经济活动的好坏, 也影响着全厂的经营管理状况, 因此搞好自备电厂的班组管理是搞好自备电厂管理的前提和保障。

## 一、全力抓好班组的几项管理工作。

(一) 班组的安全生产管理 安全生产是班组其他一切工作的基础, 安全生产抓好了, 班组才能出成绩、出效益, 班组的其他工作才能有所保证, 班组的安全生产管理应做好以下工作:

1. 建立健全安全生产制度, 根据自备电厂班组特点, 对于运行班组, 应建立: (1) 交接制度 (2) 运行设备巡回检查制度 (3) “两会” (班前会班后会) 制度 (4) 设备缺陷记录制度 (5) 运行分析制度 (6) 设备定期试验及切换运行制度 (7) 操作票制度 (8) 监盘定位制度 (9) 文明生产制度 (10) 劳动纪律制度。 (11) 事故预想和反事故演习制度; 对于检修班组应建立: (1) 工作票制度 (2) 设备维护专责制度 (3) 设备检修制度 (包括大修、小修等) (4) 设备的日常检查和定期安全大检查制度 (5) 设备管理流程图 (6)

收稿日期: 2005-04-25

尹希震 (1969-), 男, 工程师, 现任厂长。

季节性预防试验制度(7)现场工具、仪表、备件管理制度(8)检查结束后现场清洁卫生制度(9)建立设备技术台账(10)设备消缺制度。

2. 深入开展质量标准化工作, 标准化工作是整个自备电厂安全生产工作的基础, 当然也就是班组安全生产工作的基础。开展好此项工作, 首先要制定出参考电力行业标准结合实际而制定出的自备电厂厂颁标准, 其次是要使各班组严格执行标准, 做到讲标准话、做标准事、干标准活, 对那些说惯了、看惯了、干惯了的非标准习惯性违章作业习惯, 要通过学习标准、执行标准、考核标准而加以杜绝, 使本班组都能自觉地按标准行事, 让全班组人员知道按标准作业就是安全作业, 另外要使本班组人员学习三大规程(《运行规程》)、《检修规程》、《安全规程》, 这也是标准化内容的一部分。

3. 定期或不定期地开展班组安全生产自检自查和厂部、车间联合安全生产大检查活动, 把检查到的隐患缺陷及其他安全问题限期进行整改, 并列入考评工作中。

4. 加强对本班组学习和培训工作, 自备电厂表一:

生产班组在生产一线, 这就有了自己的特点和优势, 班组可把岗位变为专业实习的场所, 处处能做到理论和实践的统一, 而专业理论的学习一般需要通过自学或厂里举行的培训班, 通过学习不断提高业务素质和技术水平, 使班组不再出现误操作或其他安全违章事故, 进而促进安全生产, 另外通过学习, 班组要积极推广使用新技术、新设备、新工艺, 不断完善班组的技术监督手段。

5. 开展设备评级工作, 班组每季度及大修运行 3 个月, 按设备专责对其所辖设备依照评级标准进行评级, 设备评级标准分一、二、三类, 一、二类设备统称为完好设备。班组先提出评级的初步意见, 然后上报车间再进行综合评定, 最后上报厂部审批。设备评级反映班组安全生产的综合管理水平, 是班组管理的重要考核指标之一。

(二)班组经营管理

1. 制定班组计划, 把厂部、车间下达给班组的计划任务, 以考核指标和分析指标的形式包到班组, 再具体地落实到班组每个员工, 使每个人身上都有指标, 班组承包的计划指标可参考下表:

班组主要经营计划指标

项目	考核指标	分 析 指 标		
生 产 指 标	发电量供电 量供热量等	技 术 经 济 指 标	机	汽耗率、真空度、端差、给水温度等小指标。
			炉	锅炉效率、排烟温度、主蒸汽温度、主蒸汽压力等。
			电	厂用电率(循环水泵、给水泵、送引风机、输煤机电机等)
			化	水质合格率、盐耗、酸耗、碱耗、补水率等, 取样化验准确率、水质合格率等。
			燃料	上煤量、煤质合格率、煤质验收率、亏吨情况等。
			热工	仪表准确率、仪表投入率、自动装量投入率等。
			供暖	供暖可靠率、供暖达标率、供暖煤耗率、系统补水率等。

项目	考核指标	分 析 指 标
劳动指标	出勤率 工资总额 班组岗位人员总数等	工时利用率 生产定额完成率等
物资指标	物资需要量(包括燃油) 物资储备量等	材料消耗定额、材料自给率 材料利用率、材料下降率等
费用指标	办公费、台班费、基本建设、革新改造、劳保用品、机加费、大修费、机车保养费	费用节省率、费用完成率等

表二： 班组其他计划指标

项 目	考 核 指 标	分 析 指 标
检修维护计划	检 修 进 度	质量和期限
技改、反事故措施落实计划	落 实 进 度	效 果
培 训 计 划	培 训 率	培 训 质 量

注:此计划不完全适合检修或运行班组。

2. 要保证计划的实施,在制定计划之后就要执行计划、检查计划、总结计划,厂部或车间要每月召开一次经营承包分析会,找出承包班组本月盈亏原因,对存在的问题制定解决方案,使各班组在下月都能取得好的效益。

3. 班组经济核算, 实行三级核算(厂部、车间、班组), 以会计核算为主, 加强业务核算和统计核算, 对班组生产经营活动中的消耗和成果进行核算, 比较和分析, 争取以最小的消耗取得较大的经济效益, 为了做好此项工作, 要及时准确地做好各

项原始记录,要准确计量,制定各种定额,有明确的核算指标。同时要有熟悉核算业务并有一定组织能力的核算员。

## 二、经营管理指标承包到班组应注意的几个问题。

(一)厂部或车间不要过强地干预班组的正常经营管理活动,要放开手脚让班组自主经营,厂部或车间只是在计划控制或定期、不定期对班组经营过程和结果的检查考评上进行把握,如果事事都亲自指挥操作,这等于捆住了班组的手脚,使他们被

动的接受,整个班组缺少了应有的生机与活力。特别是在材料、台班等的领购和使用上,厂部和车间不要指令和摊派。当然厂部有新的经营机制等,需要全面推行,这是另外一回事,班组要全面执行。

#### (二)煤炭企业自备电厂班组的划分:

1. 可按工作性质组织划分班组,如把运行人员划分为汽轮机运行班组、锅炉运行班组、电气运行班组等。把检修维护人员划分为锅炉维修班、水化维修班、燃料维修班等。而运行人员也可按四个运行值划分为四个大运行班组、检修维护人员也可组织划分为热动维修班、热电维修班、热网维修班、机加维修班等。

2. 按专业组织划分班组,如把汽轮机专业人员组织成立“汽轮机班”,把锅炉专业人员组织成立“锅炉班”等。

(三)各班组间的业务往来均可以费用形式进行核算。如甲班组需要乙班组出人帮助。则可以劳务费形式支付乙班组,进入乙班组费用收入账,如果一个班组有解决不了的技术难题需要另一个班组帮助解决,则可以费用形式进行核算。

(四)班组管理每个人身上都有指标,这实质上就是全员管理,因此班组每个成员都要努力,不断提高自身的综合素质,齐抓共管,抓好安全管理、劳动管理、物资管理、技术设备管理、经营管理、费用管理,从而取得好的经济效益,也为全厂取得好的经济效益打下基础。

(五)班组管理带有明显的竞争性,哪个班组管理的好,哪个班组就会有好的效益,就会立于不败之地,因此作为班组长也好,作为班组成员也好,应该从一定的高度来认识班组管理,应该以开展劳动竞赛等活动来促进班组整体水平,以提高班组的竞争力。

(六)经营管理指标承包到班组,要防止简单地把厂部、车间承担的费用按人头平摊到班组,就算承包到班组了,不仅要把技术经济指标进行计划定

额、分析考核,也要把其他能列入班组经营管理项目的尽量列入并进行考核。

#### 三、选一个素质高、业务强、懂经营、会管理的班组长。

强化班组管理,有一个合格的班组长至关重要,班组长要综合素质高、业务强、懂经营、会管理,并且带头爱岗敬业、带头实干奉献。一个好的班组长能把整个班组变成一个家,在这个温暖的小家里有事大家共同商量,有困难共同分担,所有班组管理的事项大家都出谋划策。要想当好一名班组长,必须具备应有的理论素质、思想素质、技术素质和管理素质,要有一定的威信,能当好班组这个小家的家长。班组管理涉及到业务管理、经营管理等,又涉及到行政管理,是锻炼和考验班组长管理能力的一个前沿阵地。班组在抓好安全生产、经营管理的同时,也要全力抓好文明生产、计划生育、综合治理、安全防火等工作。开展好工会组织的“安康杯”竞赛和技术经济创新活动,并把这些工作列入班组的考核工作当中去。

根据上述条件和要求,班组长可通过实际业务考核,专业技术理论考试,管理创新机制答辩,班组成员投标选举等方式产生,让班组有一个称心如意的班组长。

#### 参考文献:

丁福煜,熊维荣,电力企业班组建设培训教材[M].中国电力出版社,2000。

(责任编辑:焦蓬华)

