

班 组 建 设 要

安徽省电力工会

●张维宇

完 善 标 准 化 运 行 机 制

自 1991 年颁发《电力企业班组建设规定》之后，电力企业的班组建设已走上标准化的轨道，班组管理跃上了一个台阶。班组建设推动了电力企业的科学管理、现代化管理，提高了电力职工的素质。

随着社会主义市场经济体制的建立，电力工业改革与发展面临着新的形势和新的任务。电力企业转机接轨要深化，“双达标”要巩固提高，“创一流”要全面展开，电力企业的班组必须为适应新形势，完成新任务，发挥强有力的基础作用。当前，应从健全班组建设的管理机制和完善班组管理标准化运行机制两个方面，促进班组建设再上新台阶。

一、健全班组建设的管理机制

班组建设是系统工程，必须党政工团分工负责，齐抓共管。抓好班组建设是全心全意依靠工人阶级办好企业的有效途径，要明确班组建设的组织制度，划定网、省局和企业各级领导、职能部门应担负的责任，形成日常运行的管理机制。目前要从以下几个方面切实加强班组建设的领导和管理。

（一）明确领导体制，加强领导

班组建设实行以行政为主，党政工团分工负责的组织领导体制，符合班组建设客观要求。其一，班组是企业的最基层单位，班长是企业最基层的行政领导，班组工作以生产为中心，班组管理是企业管理的的基础。其二，班组建设的目标是从根本上改变传统经验管理为现代化科学管理，目的是提高劳动生产率，没有行政手段作后盾，班组建设的重要环节很难落实到位。因此班组建设理应以行政为主。有的企业是以工会为主抓班组建设，能做到常抓不懈的，也都离不开各级行政领导的重视和支持。班组

建设要明确的组织领导体制应该是：行政牵头抓，党委支持抓，工会协助抓，团委配合抓，职能部门对口抓，车间分场直接抓，并落实归口协调部门。由协调部门制订班组建设工作计划、目标和工作制度，协调各级领导和职能部门对班组建设进行统一管理，以加强领导。

（二）车间加强班组的日常管理

车间对班组建设的日常管理是班组建设管理机制的关键环节。车间是班组的直接领导，承担班组建设的日常管理责任，负责具体布置和落实班组建设的目标、计划、培训、检查、考核、评比、表扬、奖励等工作。车间抓班组建设实质上是加强班组的全面管理，两个文明一起抓。车间紧紧地围绕生产中心抓班组建设，就能向管理要安全，向管理要质量，向管理要效率。如果车间不能主动承担班组的日常管理责任，班组建设工作就会流于形式。

（三）强化职能部门对班组的对口专业管理

企业的职能部门对班组进行专业对口管理是班组建设管理机制中的重要组成部分。专业对口管理将企业的各项标准化管理延伸到班组，使各项管理目标在班组得到落实。专业对口管理在很大程度上决定班组的管理水平。企业领导要重视职能部门的专业对口管理，明确相应的责任。职能部门要在班组建设工作中，发挥专业职能作用，服务于班组，对班组做好培训、指导、考核等工作。专业对口管理不能停留在一般化的管理水平上，要深入实际，调查研究，一方面要善于总结班组的实践经验，推广运用，另一方面要善于适时引用现代化科学管理方法，规范班组的行。在巩固“双达标”成果和

“创一流”上做文章，要讲求实效，要提高班组的标准化管理水平。

（四）定期培训班组长和工管员

班组长是“兵头将尾”，充分发挥班组长的作用是加强班组建设工作的关键。班组长的选配很重要，班组长的定期岗位培训更重要。企业要制订培训计划，定期对班组长进行企业管理、技术业务以及班组建设方法的培训，为全面提高班组长素质创造条件。同时还要及时总结推广班组长的先进工作经验。

工管员是班组管理的骨干，也是企业民主管理的骨干，又是班组长的后备军，工管员的素质直接关系到班组管理水平。企业职能部门必须重视工管员的培训工作，定期进行专业对口培训。

（五）逐级严格考核，激励与制约并重

班组建设常抓不懈，首先要依靠思想政治工作的威力，同时要辅之以严格的逐级检查考核。

1、对企业的考核：网省局应将此项考核纳入“双达标”动态考核和“创一流”考核。

2、对车间的考核：将车间抓班组建设的工作纳入企业车间经济责任制考核。

3、对班组的考核：一是年度定级考评，二是对照班组建设考核标准或实施细则，结合当月的实绩进行经济责任制月度考核。

4、对班组成员的考核：实行岗位经济责任制考核。

检查考核中发现的问题和差距限期改进，检查考核的结果要奖罚兑现。既要有激励，也要有制约，奖罚要与经济责任制挂钩，激励与制约并重，两者缺一不可。只有做到严格的逐级检查考核，才能做到班组建设常抓不懈。

二、完善班组管理标准化运行机制

电力企业的班组建设工作采取推行班组管理标准和工作标准的方法，对班组的组织建设、思想建设、制度建设、业务建设等各方面都有具体的要求和规定。按条文规定班组事事有人管，事事有章可循，事事有标准，检查考核皆有标准。经过几年的实践，电力企业的大多数班组已初步形成了班组管理标准化运行机制。特别是一些坚持班组建设工作，出色完成生产任务的一级班组还创出不少可供借鉴推广的新经验。这充分证明了电力企业的班组建设方法是对头的，是富有生命力的。但是我们还应该

清醒地看到，这个机制还是初级的，功能还不强，还经不住时间的考验，企业对班组建设稍有放松，就很难保持这个机制的正常运行。健全班组建设管理机制还要着力完善班组管理标准化运行机制。

（一）修订班组考核标准和实施细则

《电力企业班组建设规定》是搞好电力企业班组建设的重要依据。《规定》颁发试行后，大多数电力企业都根据本企业的实际情况，制订了实施细则，细化了考核标准；有的企业还针对班组的专业种类，制订了不同的考核标准。《规定》实施后，各企业的班组建设都取得了成绩，都有不同程度的收获。这充分说明《规定》符合班组建设的客观规律。《规定》试行已有四年，四年来电力工业改革有很大的发展，电力企业安全文明生产水平也有提高，“创一流”的新目标对班组建设提出了更高的要求。《规定》经过了四年试行，需要总结经验，结合新情况进行修订，进一步完善。修订《规定》和实施细则要用“双达标”、“创一流”以及现代化科学管理的要求来充实班组考核标准，提高《规定》的可操作性、可考核性。

（二）以岗位责任制为中心，规范班组管理制度

几年来班组从提高自身管理的需要，制订了一些切合实际、行之有效的管理制度，使班组的制度建设上了一个台阶。由于客观条件的限制，这些制度还不规范，制度的完善程度还参差不齐。统一规范班组管理制度，第一步可先规范班组的基本制度。如岗位经济责任制，其格式、内容及考核办法原则上应统一规范。每周一次的安全活动内容也可以作出统一规定，包括（1）上周安全评议，（2）本周安全措施及注意事项，（3）学习有关安全规程和上级安全文件、通报并讨论。这些统一规定的内容要印在安全记录本上。规范班组管理制度，实质是推行班组基本管理制度，提高班组活动的实效，促使班组制度建设再上新台阶。

（三）规范各类班组管理台帐和专业台帐

班组台帐要简单易操作，并符合科学管理、现代化管理的要求。班组管理台帐是通用台帐，专业台帐是技术业务专用台帐，组班专业不同台帐设置也不同。规范班组台帐是一项烦琐、细致的工作，要发挥职能部门的积极性，按专业系统组织小型研讨会来确定班组专业台帐的设置。这项工作非做不可，

电力行业应如何

建立现代企业制度

湖北省电力局
刘兴华

电力企业的经营具有行业垄断特性，计划经济的传统也比较深远，在电力行业建立现代企业制度，是一项艰巨、复杂的系统工程。本文拟就电力企业在转制过程中遇到的一些实际问题，对电力企业应如何建立现代企业制度，作一点探讨。

一、电力企业在转换经营机制中遇到的问题

(一) 发供电企业的法人地位难以确定

电力行业是一种特殊行业，生产的商品——电能不能储存，产供销必须同时完成。发电厂、供电局的生产经营活动通过省电网有机的结合在一起，各省公司的生产经营活动通过省间联合电网有机结合在一起。另一个方面，生产的专业化，也造成了核算体制的独特性。发电厂只管成本，供电局只管利润，最终要由省公司统一核算；而省公司与省公司之间，最后要由网公司统一核算。过去，人们认为网公司才是独立核算企业，省公司是网公司的车间，发电厂、供电局只是车间内的班组。通过这几年的电力体制改革和承包经营责任制的推行，省公司才确立独立核算的企业法人地位，但发电厂、供电局不是独立核算的单位，仍不具备法人资格。

现行的核算体制对发电厂、供电局实行收支两条线，这些企业自身的经营效益难以全面衡量，因此只重视安全，只重视完成生产任务，不重视经济效益。省公司要管这些企业的收支，必然要管到企业的内部业务，管得细，管得死，企业没有活力，省公司也机构臃肿，管理效率低下。近年来，一些省公司深化改革，对下属发电厂、供电局实行内部模拟市场和真实电价结算，增强了经济激励机制，取

(二) 发供电企业的经营自主权难得落实

落实经营自主权难，与电力管理体制有极大的关系。电力行业实行垂直管理模式，这种管理模式有利于强化电网统一调度、分级管理，以及专业化分工协作。在当前电力资源十分短缺的情况下，这种模式对电力资源的优化配置显示出了很大的优越性。但这种管理模式也存在着一些弊端，主要是各级电力主管部门从上到下都管的过多、过死，电力

得了较好的效益。同时，一批合资、集资和股份制电厂实行独立核算的体制，摆脱了收支两条线的束缚，显示出较大的活力和优势。以上情况说明，不是发电厂、供电局本身不具备独立核算的条件，而是现行体制造成了不能独立核算的现实。现在许多发供电企业都在工商行政管理部门进行了企业法人登记，但核算体制不改革，这些企业的法人地位则难以真正确立。

否则班组管理不能真正实现标准化。

(四) 坚定不移继续推行班组管理标准化

班组管理制度规范化工作告一段落后，就要进入新一轮的 PDCA 循环，要坚定不移地继续推行落实《规定》和实施细则中确定的班组管理标准和工作标准。

我们要抓住当前的大好形势，依靠广大职工，开拓进取，勤奋实干，掀起新一轮班组建设高潮，促进电力企业班组建设再上新台阶。□

(责任编辑、校对 朱裕琼)