

铁路职工培训丛书

班组长

郑州铁路局 编



西南交通大学出版社

[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

铁路职工培训丛书

班 组 长

郑州铁路局 编

西南交通大学出版社

• 成 都 •

图书在版编目 (C I P) 数据

班组长 / 郑州铁路局编. —成都: 西南交通大学出版社,
2009.4

(铁路职工培训丛书)
ISBN 978-7-5643-0232-0

I. 班… II. 郑… III. 铁路运输—运输企业—生产小组—
企业管理—技术培训—教材 IV. F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 059983 号

Tielu Zhigong Peixun Congshu

铁路职工培训丛书

Banzuzhang

班 组 长

郑州铁路局 编

责任编辑	臧玉兰
特邀编辑	霍庶辉
封面设计	赵 苏
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 87600533
邮 编	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	146 mm × 208 mm
印 张	9
字 数	250 千字
印 数	1—12 000 册
版 次	2009 年 4 月第 1 版
印 次	2009 年 4 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-0232-0
定 价	19.80 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

《班组长》

编审委员会

主 任	杨贵钧				
副 主 任	杨修昌	陈书贤	宋文艺		
主 编	杨修昌				
主 审	陈书贤				
副 主 编	李 伟	谷志平	蔡 强	赵光明	
	吴学海	张立弥	王建斌		
编 委	(按姓氏笔画排序)				
	王国栋	王建斌	王晓君	王 鹏	
	邓继勇	刘永利	刘玉兴	刘军灿	
	李 峰	朱建伟	任广伟	孙 昊	
	吴学海	陈爱国	陈 鹏	张立弥	
	张松亮	岳凤兰	郑德甫	赵光明	
	郭文正	葛文利	黎安槐		

前 言

形象地说，班组是构建铁路企业庞大肌体的“细胞”，而班组长则是“细胞”的核心。班组长对激活班组活力起着决定性作用，同时为推动铁路企业科学发展提供强劲的动力支持。因此，在“深入推进争创活动，建设全路一流铁路局”的实践中，必须培养一批优秀的“兵头将尾”，锤炼一支过硬的班组长队伍。

怎样才能成为一名优秀的班组长呢？概括地说，一要具有较高的综合素质，二要具有较强的履职能力。具备前者，表明你可以当班组长；二者兼备，表明你可以当优秀班组长。具体地说，作为一名优秀的班组长必须提升“三种能力”：一是学习能力，即与“己”有关的“自我进步”能力；二是技术能力，即与“物”有关的“事物管理”能力；三是管理能力，即与“人”有关的“人际互动”能力。当前，强化和提升这“三种能力”，是建设一流班组长队伍最核心、最关键、最紧迫的任务。

鉴于此，我们结合铁路新形势下的班组工作实际，修订出版了《班组长》这本培训教材。该教材包括：铁路班组管理概述、班组长管理、自控型班组建设、生产现场管理、班组安全管理、质量管理小组活动、职工教育、班组思想政治工作、班组民主管理、法律常识、计算机应用、铁路新装备新技术、公文写作常识等十三章内容。从宏观上讲，这十三章涉及了班组长工作的方方面面，总体上涵盖了“三种能力”的基本内容，构成了班组长培训的课程体系。它深入浅出，易懂易学，实用可行，是一本提高班组长管理水平和工作质量的必读教材。但由于时间仓促、篇幅有限，许多具体的管理技巧和操作规程，我们只能在书中作浅显阐述，其纵深度和覆盖面有待于在今后的工作实践中作进一步的探索，而其透彻性和完整性也有待于在今后的经验积累中不断加强。

在《班组长》一书的编撰过程中，赵光明、吴学海、张立弥、王建斌、王国栋、朱建伟、任广伟、刘永利、岳凤兰、陈爱国、邓继勇、王晓君、王鹏、陈鹏、李峰、张松亮、刘玉兴、黎安槐、郭文正、刘军灿、郑德甫等同志，从研讨提纲到撰写初稿，从统稿到付梓成书，付出了大量心血和辛勤劳动。同时，这本教材的出版得到了铁路局领导的大力支持，也得到了相关部门及相关基层单位的真诚帮助。对此，我们一并表示衷心的感谢。

囿于编者对现代班组管理理论的认知水平有限，对一线班组实际管理状况的深入调查研究不够，书中难免存在一些缺憾或瑕疵，敬请各位读者批评指正。

编 者

二〇〇九年三月

目 录

第一章 铁路班组管理概述	1
第一节 铁路班组管理的特点和作用	1
第二节 铁路班组目标管理	3
第三节 铁路班组管理制度	6
第四节 “五个一流”的创建	8
复习思考题	9
第二章 班组长管理	10
第一节 班组长的地位与作用	10
第二节 班组长的职责与权限	19
第三节 班组长的基本素质和能力	24
第四节 班组长的培养和选拔	30
第五节 班组长的角色认知	32
第六节 班组长的挫折认知	36
第七节 班组长的心理素质	40
第八节 优秀班组长标准	43
复习思考题	47
第三章 自控型班组建设	49
第一节 创建自控型班组的目 的	49
第二节 创建自控型班组的内涵	51
第三节 创建自控型班组的重点	57
第四节 创建自控型班组的考核办法	60
第五节 以创新思想引领班组创建工作	64
复习思考题	66

第四章 生产现场管理	67
第一节 生产现场管理概述	67
第二节 班组现场作业计划管理	73
第三节 现场 5S 管理	78
第四节 现场结合部管理	84
复习思考题	88
第五章 班组安全管理	89
第一节 班组行车安全管理概述	89
第二节 班组行车安全管理的主要内容	91
第三节 铁路交通事故处理与救援	99
第四节 班组劳动安全管理	106
第五节 班组劳动保护管理	110
复习思考题	116
第六章 质量管理小组活动	117
第一节 铁路 QC 小组活动概述	117
第二节 自定目标值课题活动程序	127
第三节 铁路 QC 小组活动成果报告的整理	142
复习思考题	158
第七章 职工教育	160
第一节 职工教育概述	160
第二节 岗位培训	163
第三节 班组培训	167
第四节 班组长培训	171
复习思考题	173
第八章 班组思想政治工作	174
第一节 做好班组思想政治工作的目的和意义	174

第二节 班组思想政治工作的主要任务和基本内容	177
第三节 做好班组思想政治工作的原则和方法	180
第四节 班组思想政治工作的制度与考核标准	184
复习思考题	187
 第九章 班组民主管理	 188
第一节 班组民主管理的组织形式和工作程序	188
第二节 班组民主管理的制度和活动方式	191
第三节 班组民主管理工作中应注意的几个问题	193
复习思考题	194
 第十章 法律常识	 195
第一节 工伤法律常识	195
第二节 《婚姻法》基本知识	199
第三节 《继承法》常识	207
第四节 法律诉讼常识	214
复习思考题	222
 第十一章 计算机应用	 224
第一节 Word 应用常识	224
第二节 Excel 应用常识	231
第三节 Internet 应用常识	237
复习思考题	244
 第十二章 铁路新装备、新技术	 245
第一节 动车组	245
第二节 调度集中系统	252
第三节 列车运行控制系统	257
复习思考题	261

第十三章 公文写作常识	262
第一节 应用写作的性质与特点	262
第二节 应用文体的语言要求	264
第三节 报告与请示	266
第四节 总 结	272
第五节 怎样做记录	277
复习思考题	277

第 二 章

铁路班组管理概述

班组是企业组织生产劳动的最基本单位，是职工参加日常管理活动的主要场所，是保证安全生产、提高质量、降低消耗、增加效益的落脚点。

班组管理是班组为了完成生产任务、工作任务而进行的各项组织、管理工作的总称。

第一节 铁路班组管理的特点和作用

一、班组的个性特点

(1) 小。群体规模小，人员较少，工作场所比较集中，成员之间经常面对面直接交往，工作上互相配合，情绪上互相影响，必须保持感情上的互相沟通和人际关系的高度和谐。

(2) 全。企业的一切活动，包括生产、质量、安全、效益、路风、学习、生活等，最终都要落实到班组，由全体成员共同完成。

(3) 细。企业的各项规章制度、工作标准、管理办法、细则、措施等都要具体地落实到班组，再分解落实到每个工种、岗位，具体到个人。

(4) 散。铁路企业是多部门、多工种联合作战，集中指挥而分散作业，统一管理而分工负责，任务具体而协作性强，从而给班组管理带来一定的难度。

(5) 多。铁路企业工种多，岗位多，部门多，子系统多；同属一个站段管理的班组，由于点多、线长、管理跨度大，从而造成管理上层次多、环节多、因素多、问题多，对此应格外重视。

二、班组的共性特点

(1) 服务性。服务是铁路班组的第一属性。首先，铁路职工必须遵循“人民铁路为人民”的宗旨，为人民群众服务，为国民经济服务，为国防建设服务；其次，铁路职工必须以“尊客爱货、安全正点”为己任，为旅客、货主提供优质服务；第三，铁路职工必须团结协作，联合作战，做到部门为部门服务，上道工序为下道工序服务，交班为接班服务等。

(2) 复杂性。铁路是社会化、大生产、全天候企业，接触社会广泛，信息传递灵敏，内部环境和外部环境因素都处在动态的变化之中，各种因素的变化都可能对班组管理产生影响，增加了管理难度。

(3) 全局性。铁路运输是一个复杂、庞大的运行系统。大联动机的特点决定了全路各部门、各单位、各班组、各工种必须树立全局观念。如果一个环节出问题，就将牵一发而动全身，最终可能造成严重后果。

(4) 开放性。对外开放，是社会化大生产的显著特点。铁路企业的所有班组，都存在着人与人、班组与班组、班组与企业、班组与社会的交往关系，而每一名铁路职工都代表着铁路企业的形象，每一个班组都是铁路企业对外的“窗口”单位。

三、班组管理的特点

(1) 层次上的结合性。班组管理，不仅关系到班组内部的问题，而且也关系到站段和车间领导的管理意识、指导思想、领导行为等问题。站段和车间领导层、管理层对班组管理的认识与重视程度，在具体工作中指导、帮助的多与少，以及管理方式是否健全，管理方法是否灵活等，都与班组管理密切相关，环环相扣。

(2) 内容上的综合性。班组管理的内容涉及生产经营管理、思



想政治工作、生活福利设施等各个方面。同时,企业的各项专业管理,也对班组产生直接影响。因此,不论哪个方面出问题,都有可能影响到班组管理和班组建设。

(3) 实施方案的可行性。由于班组是企业的操作层面,企业对班组制定的制度、方法、措施、要求、活动形式等,都应有很强的可操作性。随着各项改革措施不断完善,企业管理层在对班组工作提出改进方案时,必须是在调查研究的基础上,且应有切实的、可操作的方向性意见,力争达到“形式与内容”的统一。

四、铁路班组管理的作用

(1) 班组处于企业组织生产经营和管理服务的第一线,担负着保证企业实现生产、经营目标的任务。同时,班组是生产经营链条上最基本、最重要的环节,是企业实现劳动者、劳动手段和劳动对象的合理组织及科学结合,以取得最佳经济效益的场所。

(2) 班组是企业经济活动的细胞,是企业增强活力的源头,对提高企业经济效益起着重要作用,为企业转换经营机制发挥着支撑作用。

(3) 班组是企业能工巧匠的“聚集库”,是推进企业技术进步、技术革新的生力军,对搞好企业群众性的技术革新和合理化建议活动起着主力军作用。

(4) 班组是企业安全生产、文明生产的前沿阵地,对搞好安全生产、经营管理、成本控制、优质服务和职工劳动保护起着保障作用。

(5) 班组是企业民主管理的基地,在增进职工群众的主人翁责任感方面发挥着凝聚作用。

(6) 班组是职工生活的“小家”,是社会主义精神文明建设的课堂,对培育和建设“四有”职工队伍发挥着“熔炉”的作用。

第二节 铁路班组目标管理

班组的目標管理是按照总体目标要求,结合自身特点,组织发

动全体职工，制订实现企业总体目标的各项措施，使全体职工统一思想、统一认识、统一行动、统一考核，以保证总体目标的实现。

一、目标管理的要求

(1) 班组目标与总体目标相统一。班组目标必须是自上而下层层分解，又必须是自下而上逐级保证，使每位职工都清楚自己在总体目标管理中的职责和任务。因此，班组提出的分解目标必须以总体目标为依据，保持目标的一致性，使站段、车间、班组三级目标管理形成一个完整的目标管理体系。

(2) 目标管理是一种自觉性管理。班组既是目标的设立者，又是目标的执行者。因此，它要促使每位职工自觉地去完成目标所规定的任务，充分调动每位职工的生产积极性。

(3) 班组和职工个人的目标要体现先进性、合理性、可操作性，便于考核评价，使每个职工明白自己的工作对实现整体目标的贡献率。

二、目标管理的内容

目标管理就是在一定时期内努力奋斗的方向和要达到的指标。从时间上来分，有短期目标、中期目标、长期目标；从管理层次上来分，有车间总目标、班组目标和职工目标；从内容上来分，有安全目标、质量目标、生产目标、经营目标、管理目标等。

三、制定管理目标应遵循的原则

- (1) 站段、车间、班组目标相统一。
- (2) 突出重点、层次分明。
- (3) 操作性强、使用率高。
- (4) 明确内容、界定期限。
- (5) 力求量化、便于检查和考核。

在制订目标时，除了遵循以上五项原则外，还要做好资料管理和各种信息的搜集工作，并根据搜集的信息找出存在的问题，确定

今后的目标项目和目标数量值。

四、目标管理的方法

(1) 用目标指引行动。目标是一切管理活动的中心和指引企业成员各项行动的方向标。它决定了计划时的最终目的、执行时的行动导向和考核时的具体标准。只有科学地制定目标,管理活动才能实现“同频共振”、优质高效。

(2) 在最关键处确立目标。管理者确立目标不可能面面俱到,无所不包,而是需要明确工作重心,抓住主要矛盾,突出能够扭转企业局面、对企业盈利至关重要、能改善企业形象的关键问题,并将此定作目标。同时,选准有效的突破口,集中全力向这个目标努力。

(3) 选择恰当的方向。目标方向的优劣与管理的效能是成正比的。因此,管理人员必须面向未来,重视谋划、设计和预想,要把规划未来目标看成是首要职责,并选择恰当的目标方向。

(4) 化整为零更易实现目标。目标需要层层分解。将庞大的企业组织化整为零,分成适当的小组单位,可以更好地确定目标,并使每个职工带着目标工作,以有效地实现既定目标。

(5) 围绕目标实现自我管理。自我管理是培养职工协调合作的团队精神的重要途径。目标管理通过目标责任体系,明确地确立每一管理层次,乃至每个人的责任目标,以有效做到自我监督、自我完善和自我控制,从而想方设法实现自己的责任目标。

(6) 必须制订分段目标。要实现企业的长远目标,必须制订合适的分段目标,并逐一实现。分段目标使职工有章可依,可以产生更高的积极性,而且也更容易让职工在较短时间内看到工作成果,从而产生强烈的激励作用。

(7) 调动职工参与决策的积极性。让职工参与决策,会收到群策群力、集思广益的良好效果。职工的合理化建议可以促使新的目标产生,并在职工的共同努力下得以实现。

(8) 对目标体系进行科学的掌握。一次只为一个目标奋斗,可

以有效集中力量，让工作富有成效，而且这个目标的期限要尽可能的短些，以便一个目标接着一个目标地去实现。

(9) 让职工接受管理者的目标。目标一经确立，就必须动员和鼓励职工努力工作，争取早日实现，而不能降低标准，削弱目标。如果因某种原因造成了困难，就应当采取积极的解决措施，以保证顺利实现目标。

第三节 铁路班组管理制度

一、安全管理制度

主要包括安全生产责任制、安全教育、安全管理、事故处理程序、材料备品管理、事故分析等。其主要内容为：安全教育、安全检查、安全责任制、安全奖惩、事故责任处理等。

二、劳动管理制度

主要包括考勤制度、劳动定额标准、班组达标标准、经营责任制考核制度等。其主要内容为：根据生产实际，完善劳动定额标准，充分利用劳动资源，降低产品消耗；根据生产任务，合理配备和使用劳动力，组织好劳动过程中的分工与协作；加强劳动保护，严格劳动纪律，不断提高劳动效率；坚持先培训后上岗制度，贯彻按劳分配原则，将职工收入与劳动实绩挂钩，充分利用经济杠杆，发挥其积极效用。

三、生产管理制度

主要包括值班制度、报告制度、会议制度、生产流程（工艺流程）、生产协调与控制方法、生产奖惩制度等。其主要内容为：生产准备和组织、生产计划、生产控制等。其中生产准备和组织是指生产的物资、技术准备工作和组织工作；生产计划是指对产品生产的计划任务的分配工作；生产控制是指围绕完成任务所进

行的管理。

四、质量管理制度

主要包括质量教育制度、质量验收标准、质量控制方法和质量责任（考核）制度。其主要内容为：进行质量教育，开展群众性的质量攻关活动；采用先进的管理手段，对工序质量、工作质量、产品质量进行全方位、多层面的控制。

五、设备管理制度

主要包括固定资产管理制度、设备包保制度、交接班制度、设备维修养护制度、设备操作规程、设备检修标准等。其主要内容为：设备管理、设备维修、设备保养、设备鉴定、设备隐患处理、记名式检修等。要求职工做到“三好”，即管理好、使用好、养修好；“四会”，即会使用、会养修、会检查、会排除故障。

六、技术管理制度

主要包括业务学习制度、技术资料、设备管理台账等。其主要内容为：技术教育有专人；岗位练兵有活动；考核成绩有记录；技术资料分类登记；设备管理科学合理。

七、成本管理制度

主要包括材料管理制度、成本核算制度、成本超支考核办法等。其主要内容为：成本费用预测、计划、核算、控制、分析和考核等。

八、现场管理制度

主要包括作业标准、现场作业控制办法、管理标准等。其主要内容为：运用科学的管理思想、管理方法和管理手段，对现场生产进行合理布置和优化组合；通过计划、组织、指挥、控制、协调、激励等管理职能活动，保证现场管理按照企业的预定目标，安全、优质、高效、低耗地组织生产。