



铁路班组管理 及管理技巧

《广铁教育》编辑部组织编写
主编 付云生
主审 任虹 陶宝铭



中国铁道出版社

铁路班组管理及管理技巧

《广铁教育》编辑部组织编写

主 编 付云生

主 审 任 虹 陶宝铠

中 国 铁 道 出 版 社

2006年·北京

图书在版编目(CIP)数据

铁路班组管理及管理技巧/付云生主编;《广铁教育》编辑部组织编写. —北京:中国铁道出版社,2006.8
ISBN 7-113-07344-1

I. 铁… II. ①付…②广… III. 铁路运输—运输企业—生产小组—企业管理 IV. F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 099872 号

书 名:铁路班组管理及管理技巧

作 者:《广铁教育》编辑部

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:李小军

责任编辑:吴 军 李小军

特邀编辑:冯 兢

封面设计:阳 光

印 刷:广铁(集团)公司衡阳印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:9.25 字数:241千

版 本:2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

印 数:1~7000册

书 号:ISBN 7-113-07344-1/U·1909

定 价:17.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:(010)51873094

发行部电话:(010)51873124

路 电:(021)73094

路 电:(021)73124

出版说明

班组是企业的细胞,加强铁路班组管理,是搞好运输生产,确保安全稳定,增强企业凝聚力,提高企业竞争力的基础工作。班组长的素质,对班组安全生产和职工队伍建设起着关键作用。

广州铁路(集团)公司已开展了两轮工班长培训。第一轮工班长培训的教材介绍了岗位(工种)的业务知识;第二轮工班长培训的教材介绍了班组管理的基础知识;本书作为第三轮工班长培训用的教材,将班组管理的基础知识浓缩为一章(第一章),其他各章的内容,围绕提高工班长的管理技巧与安全控制能力编写。

将经济学的“边际效用递减规律”引入企业教育培训:对同类人员进行不同轮次的教育培训,如果下一轮培训不能赋予新的培训内容,培训效果必将衰减。因此,我们组织编写了本书,作为铁路工班长第三轮培训使用的教材。

本书的内容包括:班组管理基础知识,提高班组管理技巧的基础知识(领导学的基础知识、组织行为学基础知识与市场营销基础知识),把铁路班组建设成学习型组织,企业班组文化,企业班组执行力,企业安全文化与班组安全管理,班组长管理员工的技巧等。

本书可作为工班长培训教材,也可作为车间管理人员的自学读本,还可作为站、段管理人员的参考书。

本书在广州铁路(集团)公司劳卫处主持下,由付云生(主编),李建平、阳敬伦、汤明编写,由任虹、陶宝铠主审。本书第二章第一节由阳敬化编写。第二章第二、三节由李建平编写,第六章由汤明

编写,其他各章由付云生编写。参加编审工作的有田玉、郭道林、黎应雄、唐云青、钟玉英、陈广云、罗彭城、丁若、刘文焯、李路凡、陈少宇、张小萍、胡震、苏智猛、何雄、齐贤、何强庚、黄俊、李洪栋、郭越平、陈雄飞、方驰、张琦、邬伦香等同志。由于编者水平有限,疏漏与不当之处请广大读者不吝赐教。

CONTENTS

目录

第一章 班组管理基础知识	1
第一节 班 组	1
第二节 班组长	4
第三节 班组管理概述	20
第二章 提高班组管理技巧的基础知识	52
第一节 领导学的基础知识	52
第二节 组织行为学基础知识	62
第三节 市场营销基础知识	78
第三章 把铁路班组建设成学习型组织	99
第一节 学习型组织及其基础理论	99
第二节 学习与学习力	109
第三节 学习型企业与学习型班组的构建	114
第四章 企业班组文化	135
第一节 现代企业文化概述	135
第二节 企业文化建设	149
第三节 班组文化建设	156
第四节 企业班组文化范例	161
第五章 企业班组执行力	174
第一节 执行力概述	174
第二节 企业执行力的提升	179
第三节 班组执行力的提升	185
第四节 员工个人执行力的提升	194
第六章 企业安全文化与班组安全管理	207
第一节 铁路企业安全文化及其建设	207

第二节	铁路班组安全管理	218
第三节	企业(班组)安全文化与安全管理	235
第四节	企业安全文化与安全管理的案例	240
第七章	班组长管理员工的技巧	248
第一节	班组长与班组成员的相处	248
第二节	班组长管理员工的方法	267
第三节	创建和谐企业与班组的技巧	273
附录	班组长管理秘籍 30 条	284

第一章 班组管理基础知识

第一节 班 组

许多员工工作、生活在班组,对班组是什么却不是了解。本节主要介绍班组的概念、性质、特点、地位和作用,介绍班组的主要职责、铁路运输企业班组划分的原则。

一、班组的概念

班组是社会生产分工发展的产物,是企业赖以生存和发展的基础。现代工业发展的历史,就是班组由简到繁、由粗放到精细的历史。什么叫班组呢?班组就是企业根据内部的劳动分工与协作的需要而进行划分的一种基本生产(工作)集体,也是企业在劳动分工的基础上,根据产品或工艺要求,由若干相同或不同工种的工人及若干设备、工具、材料等有机结合在一起组成的最基层的生产和管理单元。

班组按其生产产品、工作性质和业务范围一般分为:基本生产班组、辅助生产班组、职能生产班组和服务班组。

二、班组的性质和特点

1. 班组的性质

班组的性质是由其在企业中所处的地位及其特点决定的。主要表现为:

(1)生产作业类同性。班组是根据企业内部的劳动分工与协作的需要,以能完成独立的生产作业过程,便于进行经济核算和便于生产组织和管理为原则进行划分的一种基本生产(工作)集

体,也是在企业进行劳动分工的基础上,根据产品或工艺要求,由若干相同或不同工种的工人及若干设备、工具、材料等有机结合在一起的最基层的生产和管理单元。

(2)组织结构的基础性。班组是企业结构体系中的一个细胞,是企业整个生产流程的基础,是企业系统组织结构的一块基石。

(3)基础管理的民主性。班组是企业现代化生产链条上的一个环节,是企业推进民主管理的基本环节。

(4)文化建设的亲和性。班组是企业培育“四有”员工队伍的起点,是企业两个文明建设与企业文化建设的出发点和落脚点。

(5)学习传承的创新性。作业技术与人文精神的学习传承是班组生命力之所在,创新则是班组发展的基础。因此,班组建设要做到在学习中创新,在创新中传承。

2. 班组的特点

(1)班组的规模小而结构简单。相对而言,班组的规模小,成员少,结构简单。一个班组,少则十几个人,多则三五十人,其核心结构是班委会,通常由“一长五员”组成。

(2)班组的工作细而具体。班组一般是一人一岗,一事一议,工作细而具体。只有细而具体地将工作分配到班组每一个员工身上,才能保证铁路运输生产作业落到实处,顺利进行。

(3)班组的管埋实而任务重。班组直接处于运输安全生产第一线,既要搞好班组生产系统管理、民主管理和思想政治工作,又要按质按量按时完成所承担的繁重的运输生产任务。因此,班组管理应从实际出发,干实事,想实招,说实话,亮实数,指挥生产要求实,实行按劳分配要求实,做思想政治工作要求实,这样才能真正建立班组安全质量保证体系,形成自我管理和自我控制的内控机制。

(4)班组的工作环境相对艰苦。铁路运输生产具有点多线长、流动分散、全天候露天作业等工作特点。尽管现在条件不断在改善,但班组的工作环境、生活环境还是比较艰苦,有的甚至还十分恶劣,这要求铁路班组员工必须不怕艰难险阻,勇于克服一切困

难,保质保量地完成生产任务。

三、班组的地位和作用

班组在企业中的地位和作用主要表现在:

(1)班组是企业最基层的生产单元。班组员工是生产作业过程的直接操作控制者,是企业最基层的生产单元。企业生产效率的提高,设备潜力的挖掘,物资消耗的降低,安全运输的保证,都必须落实到班组员工的活动中。班组工作搞好了,每个员工都能自觉维护企业利益,努力提高生产效率。这样,企业全面均衡地完成生产任务就有了坚实的基础,提高经济效益就有了可靠的保证。

(2)班组是搞好企业管理工作的基础。班组是企业最基层的管理单位,只有把班组管理工作抓好,企业管理才有可靠的基础。

(3)班组是促进技术进步的基本环节。企业的技术改造和进步,需要企业各个层次的积极努力。但技术进步的具体工作很多最终要落实到班组,这就要求充分发挥班组员工的积极性和创造性,搞革新,提建议,促进技术进步。

(4)班组是培养和锻炼员工的“熔炉”。班组是企业员工学习政治、文化和技术业务的主要场所,是培养、锻炼员工队伍的“熔炉”。实践证明,班组不仅能生产出合格的运输产品,而且还能为企业培养输送各类优秀人才。

(5)班组是企业精神文明建设的重要阵地。企业要建设“四有”员工队伍,弘扬爱国主义、社会主义精神,实践“人民铁路为人民”的铁路职业道德准则,就必须从班组做起,在班组落实。班组员工树立了积极、进取、向上的工作精神,形成了文明、健康、科学的生活方式,企业精神文明建设才会有坚强的阵地。

(6)班组是企业民主管理的重要环节。班组实行民主管理,班务公开,不仅为调动和发挥员工的聪明才智起到“桥梁”作用,而且可以将企业方针目标的实施、生产经营责任制目标的实现和各项任务的执行落实到员工的具体行动上,从而做到管理顺畅,事通人和。

四、班组的主要职责

从企业管理角度讲,班组的主要职责是:

(1)根据车间下达的任务指标,具体安排生产作业进度,保证按质按量按期完成本班组生产或工作任务。

(2)优化劳动组合,认真贯彻各项规章制度和操作规程,维护劳动纪律和作业纪律,确保安全生产。

(3)积极开展劳动竞赛和合理化建议活动,尽可能减少非生产时间,努力提高劳动生产率。

(4)认真搞好班组经济核算,妥善保管、合理使用班组设备、工具,节约原材料、燃料,不断降低生产成本,力求最佳经济效益。

(5)及时准确地做好原始记录,为上级职能部门提供完善的资料、数据。

(6)多方面吸收外来的技术革新、劳动组合等信息,适时制订本班组最佳生产操作方案。

(7)掌握员工思想动向,做好班组的岗位思想政治工作。

五、铁路运输企业班组的划分原则

铁路运输企业班组的组建应有利于生产作业和过程管理,按工种、工序、班次、作业区域、生产任务、工艺要求的需要,科学合理地设置和划分。班组的设置和划分应遵循3条原则:

(1)能完成独立的生产作业过程。

(2)便于进行经济核算。

(3)便于生产组织和管理。

第二节 班组长

一、班组长的内涵

有人说,班组长既是“兵头”,又是“将尾”。确切地说,班组长是基层单位人事部门下令任命的班组负责人,是企业内部生产、服

务班组的班长、组长、工长、生产作业组长、副组长等最基层的一级组织管理人员。班组长是班组员工的带头人,是班组工作的领导者,从这个意义上说是“兵头”;班组长又是企业最基层生产现场管理者,是生产第一线的指挥员,从这一个意义上说则是“将尾”。这是时代赋予班组长的双重责任,也是班组长劳动特征和价值的集中体现。

二、班组长的地位和作用

班组长具有双重身份:既代表领导者一方,又代表工人一方;既是企业当家理财的一级管理者,又是直接创造财富的生产者。从纵的方面看,班组长处于企业生产指挥的“兵头将尾”的地位。从横的方面看,班组长处于企业生产和管理的各种要素相互联系贯通的“枢纽”地位。从班组人员的构成看,班组长处于“主心骨”的地位。在一定的环境下,班组生产、工作的好坏、管理的强弱,班组长起着主导作用。班组长的职位虽小,但在企业的生产、管理、经营、科研和组织员工进行政治、文化、技术学习以及提高员工素质、建设“四有”员工队伍等方面,都起着重要作用。

1. 带头作用

班组长是一班一组之长,既要组织指挥生产,又要带头完成所承担的生产任务。从一定意义上说,班组长带头作用的强弱,关系着班组工作的好坏。班组长要率先垂范,通过自己的模范带头作用,带领全体组员出色完成生产和其他各项任务。具体来说,班组长的带头作用可概括为“八在前”,即:思想工作做在前,完成计划干在前,搞好管理抓在前,改革建议提在前,艰险任务抢在前,执行制度严在前,学习培训走在前,关心同志想在前。

2. 组织作用

班组系统的生产管理、民主管理和思想政治工作等管理内容,都要通过班组长的组织实施,才能实现运输生产的安全、优质、高效、低耗,以及两个文明建设同步发展的理想目标。班组长组织能力的强弱,决定着班组劳动生产率的高低。

3. 园丁作用

班组是企业培育人才的重要阵地,班组长要像“园丁”一样,重视员工特长的发挥,多渠道、多方面创造条件,为人才的产生、培养发挥出浇水培土的作用。实践证明,哪个班组长视野开阔,胸怀宽广,哪个班组就能为企业培养出优秀的管理人才和技能人才。

4. 协调作用

班组长是班组成员在生产和工作中相互关系的协调者。班组既然是群体,其成员之间就必然会有思想、观念、技能、情趣、爱好等方面的差异。而差异就是矛盾,就需要协调,没有强有力的协调、导向作用,班组之魂就会丧失,生产、工作任务就无法顺利完成。

三、班组长的岗位职权与岗位形象

1. 班组长的岗位职权

(1)班组长的岗位职责。全国总工会和国家经贸委在《关于加强工业企业班组建设的意见》(以下简称《意见》)中,对班组长的责任和权限作了明确规定,即:“按照企业经营目标的要求,根据车间主任的指令,做好本班组的生产、经营和管理的组织工作,确保完成各项生产技术指标和工作任务。”具体是:一是安排班组生产。认真编制和落实生产作业计划,搞好人力、技术、材料设备、场地等主要环节的生产准备工作,带领班组成员严格按照安全制度、技术规程、工艺标准从事作业,实现均衡生产,达到优质、高效、安全、低耗的目标。二是搞好班组管理。坚持以生产经营为中心,发动班组成员制定切实可行的管理制度,强化班组管理,立足挖潜,苦练内功,向管理要效率、要质量、要效益。三是做好思想工作。班组长要依靠和发挥党、团、工会小组长和班组骨干的积极作用,紧密结合生产经营实际,认真地做好班组成员的思想工作,促进班组团结,建设优良班风。

(2)班组长的权力。赋予班组长应有的权力,不但是搞好班组建设的需要,也是推进企业改革发展的需要。在《意见》中对班组

长的权力作了如下规定：有权组织、指挥和管理本班组的生产经营活动；有权根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织；有权根据本单位的规章制度制定本班组工作的实施细则；有权拒绝违章指挥和制止违章作业；有权向上级提出对本班组员工的奖惩建议；有权按照企业内部经济责任制的规定，对本班组的奖金进行分配；有权推荐本班组优秀员工学习深造和晋级；有权维护班组员工的合法权益。

2. 班组长的岗位形象

形象，一般说来是指一个人的形体相貌，引申到岗位形象，是指在某种特定环境和特定岗位上一个人应具有的姿态、风度和气质。班组长的岗位形象，是指班组长在履行职责的过程中应设计和塑造的美好形象。那么，班组长的岗位形象应以什么为标准来塑造呢？

(1)班组长既是班组指挥员，又是班组勤务员。班组长作为班组的指挥员，既要熟悉生产，精通业务，又要敢于管理，善于协调，组织员工积极完成本班组各项生产、工作任务。班组长作为班组的勤务员，要关心、体贴和服务员工。这要求班组长既要有原则性，又要有灵活性；既要展示自己的创造性，又要发挥员工的主动性；既要庄重严肃，又要和蔼可亲。

(2)班组长既是班组带头人，又是员工的好朋友。作为带头人，班组长凡要求员工做到的事，自己首先要做好；凡要求员工不做的事，自己首先不去做。作为员工的好朋友，班组长应具有良好的修养。①敏锐。观察事物要敏锐，善解人意，设身处地理解员工，平等待人，关心员工。②解惑。帮助员工解除疑难，这就要求在学习上多下功夫，先学一步，多学一点，尽可能用多方面知识启迪员工，澄清模糊认识。③灵活。遇事不呆板，善于随机应变，在不违反政策的前提下，变通地处理问题。④缜密。思维周密，处事谨慎，注意把握分寸，不感情用事。⑤适度。管理班务，处理事务，要把握分寸，合情合理，不说过头话，不办过头事。⑥豁达。胸怀宽广，豁达大度。对于不同意见和员工之间的某些过激言词，要持

宽厚态度,不过分计较。⑦和悦。态度温和,给员工以亲近感和友善感,促进班组成员和睦相处。⑧幽默。语言风趣,寓意深刻,在无拘无束的亲切交谈中给班组成员带来开心,让班组生活充满欢乐。

(3)班组长既是员工思想上的良师,又是员工行为上的楷模。班组长要当好班组成员思想上的良师,应当具有“五心”,即:春日融融的温心,夏日炎炎的热心,帮人不倦的耐心,锲而不舍的恒心,情同手足的爱心。有了这“五心”,才能真正与员工打成一片。行为上的楷模不仅表现在生产、工作中的表率作用,而且在道德、生活、社会行为等方面,都要起到模范带头作用。

3. 班组长的基本素质

班组长的基本素质,是指班组长对于客观环境和客观事物的认识、适应和驾驭能力。作为班组长,其基本素质直接决定和影响班组管理的效果。一个优秀班组长往往能使一个面临危机的班组起死回生,使一个矛盾重重、人浮于事的班组重振雄风。班组长应该具备的基本素质主要包括:

(1)政治、思想道德素质。政治、思想道德素质是班组长的根本素质,是班组长政治方向、立场、思想、道德、品质、作用的综合反映。①强化思想意识素质,树立正确的人生价值观。从当前适应市场经济发展的角度看,应进一步解放思想,实事求是;积极探索,勇于创新;艰苦奋斗,知难而进;学习外国,自强不息;谦虚谨慎,不骄不躁;同心同德,顾全大局;勤俭节约,清正廉洁;励精图治,无私奉献。这也是实现班组长人生价值的正确途径。同时,应进一步更新观念,转换脑筋,从传统的计划经济意识转换成现代市场经济意识;从坐等上面布置转换成主动开创班组工作新局面;从急于求成转换成稳定发展;从怕当出头鸟转换成敢为天下先。②强化思想方法素质。用全面的观点、比较的观点和发展的观点认识和处理问题,提高对善丑荣辱、是非曲直的认识和辨识能力,增强预见性、创造性,避免盲目性、随意性。③强化道德情操素质。其基本要求是作风正派,办事公道,先人后己,克己奉公,为班组的两个文

明建设作出表率。同时,要强化公共伦理,突出制度伦理,普及生态伦理,调整家庭伦理。④班组长必备的美德。班组长是班组员工的旗帜,其行为和品德是员工学习的榜样,有着很强的影响力。成功的班组长应该具备以下美德:顶天立地,胸存大志;言而有信,说到做到;谦虚谨慎,功成不居,尊君服众。

(2)文化科学素质。文化科学素质主要指班组长通过学习和积累而具有的文化科学素养,以及形成的知识结构。一位合格的班组长,必须掌握自己所做的工作应具备的专业知识及相关知识。

(3)技术业务素质。技术业务素质的基本要求是:①熟练掌握本班组的生操作技术。②独立处理本班组生产中出现的工艺流程、技术资料、工具设备等方面的技术问题。③熟悉掌握本班组生产工作中的程序、性能、要领、数据和关键环节。④不断学习新知识,积累新经验,努力掌握新技术、新设备的操作、养护知识。

(4)心理和身体素质。心理和身体素质是影响班组管理效能的一个重要因素。心理是指感觉、知觉、记忆、思维、情感、性格、能力等的总称,是客观事物在大脑中的反映。心理素质就是上述因素的内在机制和对外界的承受能力。班组长的心理素质主要包括一般心理素质与认知心理素质。一般心理素质又包括智力、非智力、组织管理、品德等4个方面。智力方面包括观察能力、思维能力和创新能力。非智力方面包括强烈的事业心和进取心、广泛的兴趣、稳定而乐观的情绪、坚强的意志。组织管理方面包括工作能力和组织能力等。品德方面包括谦虚与谨慎、宽容大度等。班组长的优良的认知心理素质,表现为优良的自行获得新知识、形成新技能的学习能力。身体素质是心理素质存在的物质前提,它为人体活动提供物质能量,保证人体活动的强度、耐力等。在实际活动中,人的身体和心理素质是一体化而不可分割的。

四、班组长的选拔

1. 班组长的选拔范围和基本条件

(1)班组长的选拔范围。凡符合班组长基本条件并从事本岗

工作3年以上的员工(包括集体工、合同工)均有资格应聘班组长。

(2)班组长的基本条件。班组长的基本条件是:一般应具有中技以上文化程度,年富力强,责任心强,业务拔尖,以身作则,作风民主,组织管理能力较强。更具体地说:①政治思想觉悟高,责任心强,能以身作则,坚持原则,敢抓善管,办事公道。②技术业务熟练,能独立解决班组生产工作中的技术业务问题。③有一定的管理知识和基本素质与能力,特别是组织能力,能较好地开展班组各项管理工作。④作风民主,团结同志,善于做思想工作,在群众中有威信。⑤年富力强,身体健康,一般应具有中技以上文化程度。⑥经过工班长任职资格培训并考核,领取合格证。

2. 班组长的选拔方式

选拔班组长的过程,既是依靠群众、服务群众的过程,又是完善企业领导体制、加强基础建设的过程。班组长的选拔一般采用行政任命、公开招聘、民主选举等方式。

(1)班组长的任命制。任命制,是指由行政直接任命班组长的一种制度。它是由本车间提名、企业审批任命其下属班组长的一种习惯做法,是企业常用的选拔班组长的一种管理制度。

(2)班组长的招聘制。招聘制,是指采用公开方式聘用班组长的一种用人制度。这一制度是我国经济体制改革以来录用班组长的一种有效方法。班组长的招聘制一般在实行厂长负责制的企业内采用组织发动、公布条件、认真考核、竞争上岗等途径产生。

(3)班组长的民主选举制。民主选举制,是指采用民主选举的方法选拔班组长的一种用人制度。它的主要特点是,被选出来的班组长群众基础好,有一定的号召力。

五、怎样做一个成功出色的班组长

班组长工作就是将最好的人才放在最大机会中,同时将金钱分配在最合适的地方,如此而已。传达信念、分配资源,然后就让职工自由发挥,不要挡在职工前面。