



铁路班组长 培训读本

《铁路班组长培训读本》编委会 编著

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

铁路班组长培训读本

《铁路班组长培训读本》编委会 编著

中国铁道出版社

2015年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

铁路班组长培训读本/《铁路班组长培训读本》编委会
编著. —北京: 中国铁道出版社, 2014. 12 (2015. 1重印)
ISBN 978-7-113-19557-1

I. ①铁… II. ①铁… III. ①铁路企业—班组管理—
技术培训—教材 IV. ①F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 266097 号

书 名: 铁路班组长培训读本
作 者: 《铁路班组长培训读本》编委会

责任编辑: 时 博 编辑部电话: (010)51873141 电子信箱: crph@163.com
封面设计: 郑春鹏
责任校对: 龚长江
责任印制: 陆 宁 高春晓

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 中国铁道出版社印刷厂
版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 2 次印刷
开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 6.75 字数: 131 千
书 号: ISBN 978-7-113-19557-1
定 价: 20.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。

电话: (010) 51873174 (发行部)

打击盗版举报电话: 市电 (010) 51873659, 路电 (021) 73659, 传真 (010) 63549480

前 言

FOREWORD

班组是企业最基层的生产管理组织，铁路的快速发展对班组建设提出新的要求，赋予新的内涵。通过加强班组建设，带动铁路企业安全管理、技术管理和专业管理，对夯实铁路安全基础具有重要意义。班组长是企业最基层的负责人，是企业和一线职工的主要沟通桥梁，全面提高铁路班组长综合素质和管理能力，是加强铁路班组建设的重要环节。为适应新形势下铁路班组长管理知识培训的需要，使班组长培训更加科学、规范和有针对性，上海铁路局职工教育处组织编审了《铁路班组长培训读本》。

本书遵循“实际、实用、实效”的原则，根据铁路运营管理新要求，结合铁路班组长培训的经验，注重结构和内容的创新，突出班组管理的基础理论、基本业务和工作方法，拓展班组长的知识面，提高班组长综合素质。本书可作为铁路新任班组长任职资格培训的必备教材，也可作为现职班组长岗位能力提高培训的参考教材。

本书由刘孝先主编，陈新钢、陈红卫策划并组织编写，

参加编写的主要人员有：陈德芳（第一章）、倪赛红（第二、九章）、江文（第三、四、十一章）、洪谱（第五章）、何亚明（第六章）、章碧芳（第七章）、曹锦北（第八章）、李晓春（第十章）。本书由吕进主审，参加审稿的主要人员有：李晓春、陈德芳、顾补全、邵铨、袁毅然、谢科。

由于编写时间仓促，书中难免存在不足与疏漏之处，恳请广大读者提出宝贵意见。

编委会

2014年9月



CONTENTS

第一章 班组管理基础知识	1
第一节 管理基础知识	1
第二节 班组知识	8
第三节 班组长的基本素质和要求	14
第二章 班组安全管理	25
第一节 安全管理基本知识	25
第二节 铁路安全风险管理的	31
第三节 安全管理新机制	36
第四节 班组安全控制	42
第五节 劳动纪律	46
第三章 班组生产管理	49
第一节 班组生产管理概述	49
第二节 班组生产计划编制	52
第三节 班组生产任务布置	55
第四节 班组生产作业控制	60
第五节 班组经济核算	68

第四章 班组设备管理	74
第一节 设备管理基础	74
第二节 生产设备管理	77
第三节 仪表工具管理	87
第四节 设备管理主要指标	92
第五章 班组综合管理	96
第一节 班组民主管理	96
第二节 文化建设	102
第三节 质量管理	109
第四节 6S 活动	118
第六章 班组团队建设	125
第一节 学习型班组	125
第二节 班组队伍建设	134
第三节 团队协作	138
第七章 标准化班组建设	143
第一节 标准化班组的创建	143
第二节 标准化班组的检查考评	147
第三节 班组台账管理	150
第八章 班组长工作艺术	155
第一节 授权的艺术	155
第二节 交际的艺术	158
第三节 奖惩的艺术	162

第九章 班组人际交往技能	167
第一节 基本沟通技巧	167
第二节 倾听与反馈	173
第三节 班组冲突管理	179
第十章 心理调适与情绪管理	184
第一节 心理现象与心理健康	184
第二节 心理压力与自我调适	188
第三节 情绪智力与情绪管理	194
第十一章 班组实用写作	197
第一节 应用文基础	197
第二节 工作计划	203
第三节 工作总结	205

班组是企业生产经营活动的最基层组织，是企业各项工作的落脚点。铁路企业抓好班组建设，对于确保安全生产、提升经营效益、实现企业持续健康发展，具有重要的作用。随着铁路企业改革的深化，培养有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，不断提高班组的凝聚力、执行力、创新力，既是当务之急，也是一项长期的战略任务。

第一节 管理基础知识

一、管理的产生与发展

（一）管理的产生

“管理”是个含义较广的概念。大到一个国家，小到一个班组，凡是有集体活动的地方，都存在管理问题。管理的产生可以追溯到很久以前，管理是联劳协作的需要。在社会生产力低下、人们的生产活动尚未进行分工的时候，是不需要什么管理的；随着社会生产力的发展，生产规模

的扩大，许多人在一起实现共同的生产任务，需要协同动作，便产生了管理。当今，管理已成为生产得以进行和发展的前提条件。

（二）管理及其发展

管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能、原则、手段来协调组织和个人高效率地实现既定目标的活动过程。企业管理是指企业为了实现预定的生产经营目标，对生产经营全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制，使企业的各项工作在时间、空间上协调运作，从而提高工作效率的活动过程。

管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五项具体职能。计划就是通过调查研究，在预测未来、方案选优的基础上，确定目标及安排实现这些目标的措施的过程。组织就是将管理系统的各要素、各部门在空间和时间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体的过程。指挥就是对管理系统内的各类人员，按照组织体系进行调度，它是实现计划和进行有效组织的保证。协调就是对管理系统各方面工作进行调节，包括上下级之间的纵向调节和各部门之间的横向调节。控制就是在检查管理系统实际运行情况的基础上，将实际运行与计划进行比较，找出差异，分析产生差异的原因并采取措施纠正差异的过程。控制与计划密切相关，控制要以计划为依据，而计划要靠控制来保证实现预期目标。管理的五项具体职能相互联系、相互制约，不可缺少、不能偏废。

管理是随着生产力的发展而不断发展的，大体经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

大体指从十八世纪工业革命后到十九世纪末资本主义垄断开始以前这段时间。这个阶段工厂的生产、工艺没有规程，工人操作没有标准，基本上是手工工场的管理方式，也叫经验管理阶段。

2. 科学管理阶段

大体指从十九世纪末到二十世纪五十年代。这个阶段资本主义社会从自由竞争向垄断阶段过渡，生产规模不断扩大，采用机器体系生产，生产技术更加复杂，分工协作更加严密，要求生产加强组织性、纪律性、计划性，实行标准化、专业化等；要求管理的科学化，实行科学管理，以适应生产发展的需要。为适应这种客观要求，以美国的泰罗、甘特和福特等人为代表，创建了科学管理模式，各国企业在二十世纪初普遍推行，从而进入了科学管理阶段。

3. 现代管理阶段

大体从1960年前后起，各工业发达国家的企业普遍推行现代化管理，从而进入现代化管理阶段。现代化管理的最大特点是把管理作为系统，从生产力、生产关系、上层建筑三个方面综合起来考察。现代化企业管理有许多学派，但基本上是两派。一是技术学派，认为现代化企业管理主要靠最新科学技术方法进行管理，要应用系统工程、控制论、信息论以及运筹学等数学方法，通过电子计算作为手

段，把企业看成人和物组成的有机整体。其特点是从生产技术上研究如何加强生产组织和劳动组织，从而达到节约资金，降低成本，生产出适销对路的产品，给企业带来更多利润的目的。二是行为学派，认为管理主要是靠处理人际关系调动人的积极性，特点是研究人的行为规律，引导人们的积极行为。这些学派都为企业管理作出了积极的贡献，需要结合实际情况，在管理实践中注意综合运用。

二、铁路企业管理常识

（一）铁路企业的性质和特征

铁路运输是一种现代交通运输方式，它具有运输能力比较大、运输速度比较快、安全程度比较高、运输成本比较低、受天气条件影响比较小等优点。在我国，铁路运输生产活动几乎遍布全国各地，通过铁路运输，把沿海与内地、城市与农村、工业与农业联结为一体。目前，铁路运输承担着全国 17.6% 左右的货物周转量和 38.4% 左右的旅客周转量，因此，铁路运输是我国国民经济的大动脉，是社会大生产的先行，是社会物资大流通的渠道，是联结城乡、沟通全国的纽带，是经济建设和国防建设的保障。由于铁路运输在国民经济建设中的重要作用以及我国的国情国力等原因，在今后相当长的时期内，铁路在国家综合运输体系中，仍将占有相当重要的地位。

铁路运输，是指由列车载运旅客和货物，在铁路线上，按运行图的车次、时间和交路运行，通过“位移”改变运

输对象（旅客或货物）空间位置的一种运输。这种在空间位置的“位移量”，就是铁路运输产品，包括“旅客周转量”和“货物周转量”两部分。旅客周转以“人公里”为计算单位，即铁路运输旅客人数和位移（运送）公里数的乘积。货物周转量以“吨公里”为计算单位，即铁路运输货物吨数和位移（运送）公里数的乘积。

铁路运输的产品具有以下特性：一是铁路产品即运输旅客或货物的“位移量”同运输过程本身不能分离，在它被生产出来的同时也就被消费掉了；二是铁路产品不具有新的物质形态，它只是运输对象在空间位置的改变，不增加数量，不改变性质；三是铁路产品具有明显的社会服务性，所以铁路产品在生产过程中还必须伴随服务；四是铁路运输产品不能储存、积累和调拨，产品产量的增加主要是通过加强客、货流组织和扩大运输能力来实现。

在我国，铁路运输与其他运输方式相比，具有高度集中统一指挥、大联动机式的生产管理、半军事化组织纪律等特点。

1. 高度集中统一指挥

全国的铁路运输任务，是在中国铁路总公司集中领导和统一指挥下，由各铁路局（公司）和站段等部门各工种人员协同完成的。

铁路是我国交通运输的大动脉，铁路点多线长，遍布全国，运输产品生产的过程往往要经过千百公里甚至更长的距离才能完成，而且各部门、各工种又必须日夜作业，

紧密配合。铁路运输的这种与其他作业鲜明不同的特点，决定了要求在运输生产组织中高度集中统一指挥。随着国民经济的快速发展，铁路运能和运量的矛盾更加突出，成为影响和制约国民经济发展的“瓶颈”，这就更需要高度集中统一指挥。

2. 大联动机式的生产管理

铁路运输是一部大联动机，其生产活动是由多部门、多工种协调完成的，包括运输、机务、车辆、工务、电务等，要求各部门的生产和管理，都必须执行国家铁路局、铁路总公司制定和颁布的技术标准、管理办法及规章制度，协调配合，形成联动，做到一点不差，以保证大联动机像钟表那样协调运转，保证列车运行安全正点。

3. 半军事性质的纪律制度

铁路运输生产既统一又分散，列车运行执行全路统一的列车时刻表和交路，列车作业则分散在线路各个站场进行。由于列车运行是风雨无阻、昼夜不间断地进行，因此，在运输作业上要求有严格的带有半军事性质的纪律，对计划性、时间性、标准性、统一性、组织性、纪律性的要求都十分严格。所有铁路职工，不论职位高低、工作繁简、日夜班次，都必须服从命令，听从指挥，遵守纪律，坚持标准化作业。

(二) 铁路企业管理的主要内容

铁路企业管理，从业务范围来看，大致可以分为以下几类：

1. 安全管理：主要包括安全管理方针、政策、目标的制定和组织实施，安全检查，事故分析处理等。

2. 计划管理：主要包括长期、中期计划的确定，年、季、月计划的编制、执行和检查分析等。

3. 生产管理：主要包括生产过程的组织工作，生产能力的测算，生产计划和生产作业计划的编制、执行和检查分析，生产调度以及其他日常生产管理等。

4. 技术管理：主要包括标准化工作，日常工艺，技术档案，技术革新，技术组织工作和规章制度的制订、管理等。

5. 质量管理：主要包括产品质量的全面管理，产品质量计划和质量分析，产品质量检查和质量控制等。

6. 设备管理：主要包括设备的日常管理，维护保养，设备的利用、改造和更新，设备大修计划的制定和贯彻执行，以及工具管理等。

7. 物资管理：主要包括原材料、燃料、动力等消耗定额和储备定额的制定，物资供应计划的编制、执行和检查分析，物资的采购、运输、保管和发放等。

8. 劳动管理：主要包括劳动定额和编制定员，劳动组织，劳力调配，劳动保护，劳动计划的编制、执行、检查分析等。

9. 财务管理：主要包括固定资金和流动资金的管理，财务计划的编制、执行和检查分析，成本核算、控制和分

第二节 班组知识

一、班 组

班组是企业中根据工作需要组成的较小的基层组织。它既是企业根据内部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职工及若干设备、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。因此，班组是企业组织生产经营活动的基本单元，是企业最基层的生产管理组织。

铁路企业的班组是铁路企业组织安全运输生产经营活动最基层的组织，是安全和质量现场控制的重要防线。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的优劣直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。如果把一个企业比作人体的话，班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康，才能够充满旺盛的活力和生命力。

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。

（一）班组的特点

1. 班组的结构“小”。主要表现为规模小、设备少。一

个班组，少则几个人或十几人，多则数十人，属于小型团队。生产方式比较单一，有的是班组全体成员从事同一工种，有的是从事同一工序，有的是几个工种或几道工序的简单组合。

2. 班组的任务“全”。企业的任何工作都要落实到班组，都要贯彻到班组。企业人、财、物的指标都在一定程度上指向班组，企业的各项工作都要在班组扎根，这就决定了班组的任务是多方位的，具有全面性。

3. 班组的工作“细”。班组的指标任务细，检查考核细，管理要求细。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. 班组的管理“实”。企业的各项管理工作通过多层次的分解，最终都要在班组得到落实。

（二）班组的作用

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