

TIELU BANZU GUANLI JIAOCHENG



# 铁路班组 管理教程

《铁路班组管理教程》编委会

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

# 铁路班组管理教程

《铁路班组管理教程》编委会

铁路班组管理教程

中国铁道出版社

编 者 王 明 等  
主 编 王 明  
副 编 王 明 等  
参 编 王 明 等  
审 校 王 明 等

责任编辑 王 明  
封面设计 王 明  
版式设计 王 明  
文字编辑 王 明  
校对 王 明  
印刷 王 明  
发行 王 明

中国铁道出版社

2013年·北京

## 内 容 简 介

本书依据铁路标准化班组建设的有关规定及要求,结合实际,围绕班组长岗位特点,总结班组长培训经验编写而成。全书分为知识篇、管理篇和试题库,特别对班组安全风险、5S管理、高速铁路班组管理及标准化班组建设等内容进行了详细介绍。

本书内容翔实,条理清晰,是铁路运输企业新职班组长资格性培训必备教材,也可作为在职班组长的适应性培训教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

铁路班组管理教程/《铁路班组管理教程》编委会组织编写. —北京:中国铁道出版社,2013.1 (2013.10重印)  
ISBN 978-7-113-15722-7

I. ①铁… II. ①铁… III. ①铁路运输—运输企业—生产小组—企业管理—技术培训—教材 IV. ①F530.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第285489号

书 名: 铁路班组管理教程  
作 者: 《铁路班组管理教程》编委会

责任编辑: 时 博 编辑部电话: (010)51873141 电子信箱: crph@163.com  
编辑助理: 刘 霞 邱金帅  
封面设计: 崔 欣  
责任校对: 孙 玫  
责任印制: 陆 宁

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: 三河市华丰印刷厂  
版 次: 2013年1月第1版 2013年10月第3次印刷  
开 本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 10.375 字数: 291千  
书 号: ISBN 978-7-113-15722-7  
定 价: 29.00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) 51873170 (发行部)

打击盗版举报电话: 市电 (010) 63549504, 路电 (021) 73187

## 编委会名单

主任：汪亚平 蔡双亭  
副主任：朱春霞 赵文芳  
编委：陈文根 车琳 李文平 王长江  
熊文凯 马红旗 吴娟 单林  
徐艳 杨保军 何庆军 何希  
宋力 杨星 崔向东 夏启先  
张彩虹

主编：陈文根

副主编：李文平

编写人员：李文平 乔兴兵 熊艳 袁希刚  
鲍卫东 王尚印 敬仁伦 殷炜  
孙丽蓉 袁新宇 韩晓波

审定人员：王长江 何庆军 何希 马红旗  
吴娟 单林 杨保军 徐艳  
冯秀莲 魏海兰 朱旋 宋力  
杨星 崔向东 王邵华 陈义  
卫建埔 吴丽葵 黄金华 刘功利  
陈丽亚 余荣

# 前 言

## FOREWORD

班组是铁路企业管理的基石，是铁路运输各项工作的落脚点。班组管理水平的高低、好坏直接关系到铁路企业的安全与稳定，关系到铁路企业的改革与发展。作为班组生产的领导者和组织者，以及班组各项工作的执行者和落实者，班组长肩负着承上启下和班组安全生产的重任。班组长素质高低直接关系到铁路安全生产、服务质量、经济效益和队伍建设。

当前，正值全路大力推行安全风险管理，强化安全生产标准化建设，如何以科学发展观为指导，推进班组安全生产标准化、生产管理标准化、技术管理标准化、岗位管理标准化、作业管理标准化、环境管理标准化、成本管理标准化、质量管理标准化，实现班组安全高可靠、质量高标准、作业高效率、队伍高素质，推动班组建设再上新台阶，是我们所面临的一项重点工作。

为不断夯实班组管理基础，提高班组长队伍管理水平，培养一支素质优良的班组长队伍，依据铁路标准化班组建设的有关规定及要求，结合实际，围绕班组长岗位特点，总结班组长培训经验，组织编写了本书。

本书内容详实，条理清晰，特别是将班组安全风险管理、

5S管理、高速铁路班组管理及标准化班组建设等内容作为专门章节进行了详细阐述，是铁路运输企业新职班组长资格性培训必备教材，也可作为在职班组长“两年50学时”的适应性培训教材。

本书由武汉铁路局职工教育处组织编写，陈文根担任主编。知识篇第一章由乔兴兵、熊艳编写，第二章由袁希刚编写，第三章由鲍卫东编写，第四章、第五章由王尚印编写，第六章由敬仁伦编写；管理篇第一章由李文平、袁希刚编写，第二章第一至第五节由殷炜编写，第二章第六、七节由敬仁伦编写，第三章由孙丽蓉编写，第四章由乔兴兵编写，第五章由敬仁伦编写，第六章由袁新宇、韩晓波编写，第七章由敬仁伦编写。全书经王长江、何庆军、何希、李文平、马红旗、吴娟、单林、杨保军、徐艳、冯秀莲、魏海兰、朱旋、宋力、杨星、崔向东、王邵华、陈义、卫建埔、吴丽葵、黄金华、刘功利、陈丽亚、余荣等集体审定。

本书在编写过程中参考和借鉴了路内外的书籍、资料，在此对有关作者深表谢意，尽管我们在编写过程中反复斟酌、研讨，但限于编者的水平，且伴随着铁路日新月异的发展，书中难免有不当和需要完善之处，如有与新制定的规定不符之处，遵照现行规定执行，同时恳请广大干部职工在使用中提出宝贵意见，以便我们在修订时加以改正。

编者

2012年11月

# 目 录

## CONTENTS

### 第一部分 知识篇

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>第一章 班组长的素质</b> .....    | 3  |
| 第一节 班组长的角色认知.....          | 3  |
| 第二节 班组长应具备的基本素质.....       | 9  |
| 第三节 班组长应具备的能力 .....        | 12 |
| 第四节 五种意识和五个做到 .....        | 14 |
| 第五节 班组管理原则 .....           | 16 |
| 第六节 班组长管理技巧 .....          | 17 |
| <b>第二章 班组思想政治工作</b> .....  | 23 |
| 第一节 班组思想政治工作的主要任务和内容 ..... | 23 |
| 第二节 班组思想政治工作的原则和方法 .....   | 25 |
| <b>第三章 班组管理心理学</b> .....   | 29 |
| 第一节 班组管理心理学研究对象 .....      | 29 |
| 第二节 个性差异与管理 .....          | 30 |
| 第三节 动机与激励 .....            | 38 |
| 第四节 预防和调节职工的挫折心理 .....     | 44 |
| 第五节 不同年龄职工的心理特征 .....      | 51 |
| 第六节 班组成员心理与人际关系 .....      | 54 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第四章 法律知识</b> .....        | 64  |
| 第一节 安全生产法 .....              | 64  |
| 第二节 铁路运输安全保护条例 .....         | 69  |
| 第三节 铁路交通事故的调查处理 .....        | 76  |
| <b>第五章 计算机常用办公软件应用</b> ..... | 81  |
| 第一节 Word 2007 .....          | 81  |
| 第二节 Excel 2007 .....         | 101 |
| <b>第六章 学习型组织</b> .....       | 124 |
| 第一节 学习型组织的内涵、真谛及特征 .....     | 124 |
| 第二节 学习型组织的五项修炼 .....         | 127 |
| 第三节 学习型组织的五项技术 .....         | 128 |
| 第四节 学习型组织的现实应用 .....         | 131 |

## 第二部分 管理篇

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第一章 现场管理</b> .....  | 137 |
| 第一节 现场管理的基本内容和要求 ..... | 137 |
| 第二节 “四定”管理法 .....      | 139 |
| 第三节 规范化工作法 .....       | 140 |
| 第四节 定置管理法 .....        | 141 |
| 第五节 目标管理法 .....        | 142 |
| 第六节 重点改善法 .....        | 143 |
| <b>第二章 安全管理</b> .....  | 144 |
| 第一节 班组长安全管理职责 .....    | 144 |
| 第二节 班组行车安全管理 .....     | 145 |
| 第三节 班组人身安全管理 .....     | 146 |



|            |                     |            |
|------------|---------------------|------------|
| 第四节        | 班组劳动保护管理            | 148        |
| 第五节        | 施工作业、维修作业及“天窗修”安全管理 | 150        |
| 第六节        | 班组安全管理措施            | 151        |
| 第七节        | 班组安全风险管理的           | 154        |
| <b>第三章</b> | <b>班组民主管理</b>       | <b>166</b> |
| 第一节        | 班组民主管理的重要性的管理内容     | 166        |
| 第二节        | 民主管理途径              | 168        |
| 第三节        | 民主管理的基本形式和工作制度      | 170        |
| <b>第四章</b> | <b>班组 QC 小组活动</b>   | <b>180</b> |
| 第一节        | QC 小组概述             | 180        |
| 第二节        | QC 小组的组建            | 182        |
| 第三节        | 班组 QC 小组活动          | 184        |
| 第四节        | QC 小组活动成果发布         | 199        |
| <b>第五章</b> | <b>标准化班组建设</b>      | <b>203</b> |
| 第一节        | 创建自控型班组概述           | 203        |
| 第二节        | 自控型班组建设的主要内容        | 208        |
| 第三节        | 自控型班组建设的组织与实施       | 211        |
| 第四节        | 标准化班组建设             | 212        |
| <b>第六章</b> | <b>5S 管理</b>        | <b>220</b> |
| 第一节        | 5S 活动的起源            | 220        |
| 第二节        | 5S 在管理中的作用          | 221        |
| 第三节        | 5S 与成本、效益的关系        | 223        |
| 第四节        | 工厂内常见的 5S 问题        | 224        |
| 第五节        | 5S 活动的实施要点          | 230        |
| 第六节        | 正确认识 5S             | 235        |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第七章 高速铁路班组管理</b> ..... | 243 |
| 第一节 国内外高速铁路概况.....        | 243 |
| 第二节 高速铁路班组管理的基本特点.....    | 246 |
| 第三节 高速铁路班组管理.....         | 247 |

### 第三部分 试题库

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第一部分 知识篇</b> ..... | 253 |
| 第一章 班组长素质.....        | 253 |
| 第二章 班组思想政治工作.....     | 258 |
| 第三章 班组管理心理学.....      | 260 |
| 第四章 法律知识.....         | 268 |
| 第五章 计算机应用.....        | 274 |
| <b>第二部分 管理篇</b> ..... | 289 |
| 第一章 现场管理.....         | 289 |
| 第二章 安全管理.....         | 292 |
| 第三章 班组民主管理.....       | 299 |
| 第四章 班组 QC 小组活动.....   | 304 |
| 第五章 标准化班组建设.....      | 308 |
| 第六章 班组 5S 管理.....     | 312 |
| 第七章 高速铁路班组管理.....     | 318 |
| <b>参考文献</b> .....     | 320 |

**第一  
部分**

**知 识 篇**



班组作为企业的细胞，是铁路运输企业的基本组成单位，一切安全生产，经营管理活动最终都要在最小的基层组织——班组中体现。班组长作为班组的核⼼，是基层管理活动的践行者和基层作业的直接参与者，在职工队伍中起到承上启下的重要作用，其综合素质的高低直接影响着班组的整体素质。提升班组长的综合素质，发挥班组长的重要作用，从而确保企业安全生产，职工和谐稳定。

### 第一节 班组长的角色认知

#### 一、班组长作用和地位

##### 1. 班组长的重要作用

班组中的领导者就是班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者，也是企业中最基层的负责人；班组长影响着决策的实施，影响着企业目标的最终实现。班组长的重要作用体现在以下四个方面。

(1) 生产指挥者。班组长作为企业最基层的组织者和管理者，既要直接参加劳动，完成自己的计划，又要指挥全班组的生产，完成全班组的任务；既要带头遵章守纪，又要严格考核，搞好班组管理。因而，班组长是企业价值和利润的创造者。

(2) 管理组织者。班组长作为基层的一级管理者，是一线任务的具体组织者和执行者；通过管理充分发挥全班组人员的团队协作精神，产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

(3) 团队领导者。在实际工作中,上级的决策如果没有班组长的有力支持和密切配合,没有得力的班组长来组织开展工作,就很难落实。所以,班组长既是领导者,也是直接的生产者。

(4) 关系协调者。班组长既是承上启下的桥梁,又是职工联系领导的纽带。

## 2. 班组长的特殊地位

班组长在企业生产指挥中处于“兵头将尾”地位;在企业生产和管理的各种要素相互联系贯通中处于“枢纽”地位;在班组核心队伍中处于“核心”地位。

班组长的特殊地位决定了要对三个阶层的人员采取不同的立场。面对职工应站在代表上级的立场上,用领导者的声音说话;面对上级应站在反映职工呼声的立场上,用部下的声音说话;面对直接领导又应站在部下和上级辅助人员的立场上讲话。所以,作为班组长一定要清楚自己的角色定位。

## 二、班组长在生产管理中的职责

班组长综合素质的高低决定着企业的决策能否顺利地实施。因此,班组长是否尽职尽责对企业来说至关重要。班组长在生产管理中的职责主要包括以下几方面。

### 1. 日常管理

人员的调配、排班、考勤、员工的情绪管理、班组台账的整理以及班组建设等都属于日常管理。

### 2. 安全管理职责

班组长是本班组安全第一责任人。班组长的安全管理职责包括标准化现场作业、人员管理、操作质量、材料管理、设备维护、危险点的控制等。

### 3. 凝聚团结班组成员

班组长是团队的带头人,应引导职工树立爱岗敬业的精神,激发职工的积极性和创造性,用鼓舞人心的共同愿景,将职工的个人能力转变成一股向上的合力,凝聚在一起,快乐地去完成每一项工作。

#### 4. 辅助上级

班组长应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。如果仅停留在人员调配和生产安排上，就没有充分发挥出班组长的桥梁和推动作用。

### 三、班组长管理中应避免的错位表现

调查表明，因角色错位、角色缺位、角色模糊、“劲使错了地方”而导致80%的班组长超过50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”，应避免以下几种错位表现。

#### 1. 角色错位

(1) 民意代表：当上级的想法与“民意”不一致的，不是认真解释协调，而是“勇敢地”站了出来，以代表“民意”、代表“群众”自居，与上级“抗争”，好像就自己是职工利益的“化身”，而上级领导是“死对头”。

(2) 班组领主：时间长了，就有一种错觉，认为在“一亩三分地”里，想干什么就干什么，上级“水泼不进、针插不进”，有什么制度、目标、举措想推行，自己不同意就行不通。

(3) 一般人：常常把自己错位成“一般人”，整天得过且过、口不遮掩、牢骚满腹，忽视了一名班组长的行为导向作用，给企业带来了无法估量的负面影响。

#### 2. 向下错位

生产技术型的班组长往往都是业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力。如果只懂技术，不懂管理，必将造成对谁都不放心，什么事情都要亲力亲为、大包大揽、大事小事一把抓，结果，自己整天忙得焦头烂额，越忙越觉得下面的人不得力。最后，反而出力不讨好，职工们倒认为班组长不信任人，干涉过多，无法干活。因此，班组长加强人际关系方面的学习是非常必要的。

#### 3. 角色模糊

作为班组长，在职工面前老想扮演“老好人”，耳根软、心肠软、手软，谁都不想得罪，不敢坚持原则，好坏不分，是非不明，不敢直面不良行为、歪风邪气。结果，越是好心，团队表现却越糟，出现了“比

慢”、“比少”、“比傻”、“比差”等现象。对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们一样，在工作中自然也容易义气、感情用事，缺乏原则性。以上表现说明班组长实际上早已把自己混同于非正式的小团体的小头目，没有发挥应有的作用。

#### 4. 角色混乱

工作方式个性化，往往变来变去，像月亮，初一和十五不一样，搞得职工无所适从。不遵守规则、不信守承诺，想怎样就怎样，想指挥谁就指挥谁，以自己的判断取代别人的判断。情绪化严重，高兴时什么都可以，不高兴时什么都不可以。

### 四、案例分析

#### 案例一 严格管理的张军

经过层层激烈角逐，张军终于如愿以偿成为钳工班班长。为人严谨的张军认为班组管理的关键应该是制度管理。只要健全班组各项管理制度，严格考核，公平公正，人们自然会心服口服，班组管理也会井井有条。上任伊始，他就细化了班组各项管理规定，并将考核结果与当月奖金挂钩，一旦发现违纪现象，他就绷起脸来，严加训斥。结果，在一个星期之内，班里16名工人被张军训斥了10位，并对3位实施了经济处罚。这样一来，大家对张军的意见很大，有人见到他就气鼓鼓的。班里以前和张军关系不错的哥们儿也对他“敬而远之”了，张军成了孤家寡人。

张军想不明白，我到底哪儿错了？

#### 案例分析：

张军严格管理本意没错，但工作方法过于简单和生硬，又带有明显“官”的作风。人是有思想、有感情的，不能用对待机器的方法来对待人。所以，一定要注意管理方式、方法，让员工感觉是在帮他、为他好，从而自觉服从管理。

类型分析：生产技术型——班组长往往都是业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力；工作方法通常比较简单，常常用对待机器的方法来对待人。因此，对这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训。



## 案例二 老好人周姐

客运一班班长周姐是个热心人。班里谁家有个大事小情的她都能照顾得到，像老大姐一样。还经常做些好吃的，拿到班上和大家一起分享。和同事朋友相处，她从不计较个人得失，活干在前头，荣誉、奖金拿在后头。论人品，班长周姐是个好人。周姐对领导言听计从，领导安排什么，她马上向大家布置什么，自己从没什么想法。一旦大家提出异议，她马上便说：“领导说了，就照这么执行；照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，否则，出了问题你得自己担着。”大家听了觉得有道理，也就不再说什么。如果有不明白的地方，就不再问她，而是直接请示主管主任，因为大家知道跟她说了也没用，她还得去请示领导。令周姐苦恼的是，她发现班里有个别人直接跟她“顶牛”，不再服从她的指挥，有什么事也不跟她商量，直接找主任。她的“无能”渐渐被传播开来，以至于她原本“听话”的下属也开始不拿她当回事了。

你认为周姐的问题在哪儿？难道大家辜负了周姐的一片好心吗？

### 案例分析：

周姐是个好人，但不是个好班长。大家对她的不满和“背叛”是早晚的事。作为一班之长，对班组工作一定要有自己的想法和思路，而不能只做上级的传声筒，唯有如此，才能赢得大家的信服。

类型分析：盲目执行型——盲目执行型的班组长带有比较浓厚的计划经济时期的特点，往往缺乏创新和管理能力，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

## 案例三 哥们儿义气的老赵

老赵任司机班班长十多年了，由于工作认真负责，待人热情豪爽，和各级领导的关系都处得不错。对年轻司机，老赵更是像家长一样关心照顾。即使他们工作中出现一些纰漏，凭老赵里里外外的关系都能给遮掩过去。小伙子们服他，也怕他。在司机班里，不管是工作分派还是车辆管理，老赵说一不二，他的话有时比领导还好使。司机们私下也嘀咕，这司机班也不能没有章程。跟老赵关系好，什么事都好办，把老赵