

沈阳铁路局“361”专业化培训系列教材

*TIELU BANZU GUANLI*

# 铁路班组管理

沈阳铁路局教材编审委员会 组织编写

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

沈阳铁路局“361”专业化培训系列教材

# 铁路班组管理

沈阳铁路局教材编审委员会 组织编写

中国铁道出版社

2015年·北京

## 内 容 简 介

本教材为《沈阳铁路局“361”专业化培训系列教材》之一,本教材共分为九章,主要包括:企业班组及班组长、班组培训管理、班组安全管理、班组生产管理、班组设备管理、班组劳动管理、班组经济核算、班组质量管理、班组民主管理。

本教材从培养高技能人才出发,以提高学员综合能力为目的,结合运输站段现场实际,考虑到“361”学员的特点,充分体现了基础课为专业课服务的原则。使之更加符合学员和现场实际,符合沈阳铁路局统一制定的“361”专业化培训教学指导方案。

### 图书在版编目(CIP)数据

铁路班组管理/沈阳铁路局教材编审委员会组织编写。

—北京:中国铁道出版社,2014.7(2015.4重印)

沈阳铁路局“361”专业化培训系列教材

ISBN 978-7-113-18964-8

I. ①铁… II. ①沈… 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 156602 号

书 名: 沈阳铁路局“361”专业化培训系列教材  
          **铁路班组管理**  
作 者: 沈阳铁路局教材编审委员会 组织编写

责任编辑: 孙 楠      编辑部电话: 010-51873421      电子信箱: tdpres@126.com

封面设计: 王镜夷

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.tdpres.com>

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2014年7月第1版 2015年4月第2次印刷

开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 5.125 字数: 143 千

书 号: ISBN 978-7-113-18964-8

定 价: 17.00 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

## 编 委 会

主 任：张玉光 刘铁民

副 主 任：于咏梅 柴大伟

委 员：余锦蓉 张 颂 谷树仁 杨 靖

张红艳 王丽静 姜海武 郭 志

赵 洁

策 划：滕 飞 刘玉琰

# 前 言

“361”专业化培训实施两年来,为铁路运输生产培养了一大批技术骨干和专业技术后备干部,为促进沈阳铁路局科学发展、安全发展提供了人力资源保障,得到了上级领导的肯定和广大基层职工的认可,为实现全局人才队伍素质提升奠定了坚实基础。

在“361”培训实践过程中,我们逐步探索出铁路高技能人才培养模式,并形成一整套切合铁路运输生产实际和高技能人才培养目标所需的培训内容体系。为拓展员工知识面,我们相继开设了与管理相关的课程,如《铁路应用文体写作》、《铁路班组管理》、《计算机实用软件基础》三门课程,学员反映良好。经过两年的培训、实践,《铁路应用文体写作》、《铁路班组管理》和《计算机实用软件基础》三本教材在不断完善、充实,目前已比较完备,符合学员和现场实际,符合沈阳铁路局制定的“361”专业化培训教学指导方案。

本教材共分九章,第一章至第五章由余锦蓉编写,第六章和第九章由张颂编写,第七章和第八章由谷树仁编写。由于编者水平有限,教材中难免有疏漏和不当之处,请广大读者予以指正。

编 者

2014年5月

# 目 录

<b>第一章 企业班组及班组长</b> .....	1
第一节 班组与班组管理 .....	1
第二节 班组长的选拔与任用 .....	6
第三节 班组长角色认知 .....	10
第四节 班组长的工作方法和技巧 .....	15
思考题 .....	34
<b>第二章 班组培训管理</b> .....	35
第一节 铁路职工培训概述 .....	35
第二节 班组培训管理 .....	38
第三节 班组长与班组培训工作 .....	42
思考题 .....	48
<b>第三章 班组安全管理</b> .....	49
第一节 安全风险概述 .....	49
第二节 班组安全管理 .....	61
第三节 班组长安全管理 .....	66
思考题 .....	75
<b>第四章 班组生产管理</b> .....	76
第一节 班组生产管理概述 .....	76
第二节 班组长生产作业过程管理 .....	81
第三节 岗位作业指导书的应用 .....	86
思考题 .....	91

<b>第五章 班组设备管理</b> .....	92
第一节 设备管理概述 .....	92
第二节 班组设备管理 .....	93
第三节 全面生产保全——TPM 简介 .....	96
思考题 .....	101
<b>第六章 班组劳动管理</b> .....	102
第一节 劳动管理概述 .....	102
第二节 班组定额管理 .....	106
第三节 班组劳动纪律 .....	108
思考题 .....	111
<b>第七章 班组经济核算</b> .....	112
第一节 班组经济核算概述 .....	112
第二节 班组成本控制 .....	115
思考题 .....	117
<b>第八章 班组质量管理</b> .....	118
第一节 质量管理概述 .....	118
第二节 班组质量管理 .....	120
第三节 全面质量管理 .....	124
思考题 .....	129
<b>第九章 班组民主管理</b> .....	130
第一节 班组民主管理的重要性和管理内容 .....	130
第二节 班组民主管理途径 .....	133
第三节 班组民主管理的基本形式和工作制度 .....	135
思考题 .....	147
<b>附    录</b> .....	148

# 第一章 企业班组及班组长

## 第一节 班组与班组管理

### 一、班组与班组管理的概念

班组是指为共同完成某项生产和工作,由一定数量的操作或工作人员,在统一指挥和密切配合的基础上所组成的一个工作集体,是企业最基层的劳动组织,是企业的基础,也是员工每天工作和学习时间相对较多的场所。如:机务系统内,机车乘务员的乘务制度实行包乘制的,以每台机车为班组,包乘司机长为班组长;实行轮乘制的,按乘务交路由多个轮乘组组成班组,由指导司机担任班组长。

从企业内部来看,班组既是企业管理的基础,又是企业生产经营过程中不可缺少的重要环节。在社会化生产过程中,班组生产以共同劳动形式出现,需要不断的协调和合理的组织,这种班组内的生产协调与组织活动就是班组管理。班组管理是企业管理最基础的一个层次,各项管理必须落实到班组。

班组管理有狭义与广义之分。狭义的班组管理主要是指班组在生产经营过程中对物的管理,广义的班组管理则既包括对物的管理,又包括在生产经营过程中对人的管理,同时还包括对人与物的管理过程中的相互协调。铁路班组管理一般是指广义的班组管理。

### 二、班组在企业中的地位和作用

班组在企业中的地位和作用主要表现在:

1. 班组是车间下设的一级组织,是企业最基层的生产单元。班组是车间所管辖的一级生产组织,车间负责班组的日常管理和考核工作,全面



指导班组长抓好班组管理,不断提高班组管理水平。同时,班组是企业最基层的生产单元,企业的经营策略、工作计划、生产任务、经营指标等都需要层层分解、落实到每一个班组;班组更是运输安全生产的最基层组织,是铁路运输安全生产的基础和保障;要想组织好安全生产、维护好设备、控制好成本、提高工作和服务质量,关键在班组。

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,班组虽小,但人、财、物的管理在班组中样样都不少。企业管理中的各种生产数据、信息资料,都要靠班组来提供;各种规章制度、工艺规程,都要靠班组来执行;各项综合管理和专项管理,都要靠班组来落实。只有把班组管理抓好了,企业管理才有可靠的基础作保证。

3. 班组是企业实行民主管理的重要环节。企业的民主管理只有通过班组才能得以推广和落实。企业的方针目标、生产经营责任制、各项生产和工作任务、职工的权益等,也只有通过民主管理的形式才能得以完成和实现。

4. 班组是企业推进技术进步的重要力量。班组是企业生产组织、生产设备、作业流程的直接操作者,对生产潜能的挖掘、设备的技术改造、作业流程的改进等最为熟悉,也最有发言权。先进技术的推广和应用、技术成果向实际生产力的转化也只有通过班组才能实现。

5. 班组是企业提高职工技术水平的主要阵地。班组不仅是一个生产组织,也是提高职工技术业务水平的大熔炉、大课堂,是企业进行技术业务培训、开展劳动竞赛、技术比武、岗位练兵的基地。以班组为主的基层培训是班组成员提高知识水平、提高操作技能的主要途径之一。

6. 班组是企业精神文明建设的重要阵地。企业要建设和谐、文明、一流的职工队伍,践行“人民铁路为人民”的铁路职业道德准则,就必须从班组做起。只有班组职工牢固树立了积极进取、文明向上的理念,企业精神文明建设才会有坚实的基础。

### 三、班组的主要任务

1. 围绕运输生产经营目标,做好生产管理和专业基础工作,优质、低耗、高效地完成运输生产任务,提高劳动生产率和经济效益,实现安全生

产和诚信服务目标。

2. 严格执行国家的政策、法规,严格落实《安全生产法》和各项安全管理规章制度,强化安全基础,控制关键岗位,防范各类风险,提高班组安全生产的控制能力,有效地引导职工自觉防范事故的发生,保证人身、行车、设备和财产的安全。

3. 坚持政治理论、技术业务学习,开展经常性的思想政治工作,教育职工发扬主人翁精神,自觉维护路风路誉,结合铁路改革发展的新思维、新技术、新装备,积极学习新知识,掌握新技术,不断提高班组成员自身素质。

4. 落实岗位经济责任制,开展经济核算、劳动竞赛、技术创新、合理化建议和“增收节支”活动。

5. 提出建立健全班组管理制度的意见和建议,按照管理规范化、作业程序化的要求,加强生产现场管理、班组内部管理和各项基础工作,提高班组整体作业素质。

6. 抓好民主管理,维护职工基本权益,引导职工积极参与班组管理,提合理化建议,开展健康有益的文体活动,积极参加社会公益活动,增强班组的凝聚力和战斗力。

#### 四、铁路运输企业班组组建的原则

班组的组建应本着有利于运输生产指挥、有利于劳动组织、有利于科学管理的原则,按工种、工序、班次和作业区域合理组建。如机务部门按照工种设置有运转班组、检修班组、整备班组、设备班组、救援班组等。

#### 五、铁路班组管理的意义

随着形势的发展,铁路提出科学发展观新思路,铁路班组工作环境和工作要求发生了很大变化,加强铁路班组管理是铁路运输企业完成运输生产与改革任务的重要保证,对铁路企业人员素质提高、管理升级、效益增加以及打造精品、精细管理有着十分重要的现实意义。

1. 加强铁路班组管理是铁路发展的保证。铁路要生存与发展,实现“装备精良、队伍精干、管理精细、资产优质、服务优良、业绩优异”的精品

发展思路,除了靠高层决策以外,更重要的还取决于基层,取决于班组,尤其是班组工作质量。采用与时俱进的手段和方法,加强铁路班组管理,能提高班组生产质量,使铁路运输企业有更强的生命力与竞争力,在运输市场竞争中争取主动。

2. 加强铁路班组管理是实现运输安全的保证。在企业管理构架中,最基础的一层是班组管理,铁路运输安全各级目标,最终都必须展开到班组,由班组来保证目标的兑现。班组是维护运输安全的一道重要防线,加强班组管理,能确保运输安全持续稳定。从近年来发生的事故来分析,绝大部分都是因为班组管理薄弱、班组工作制度不落实、职工基本功不过硬,甚至是职工违章违纪造成的。

3. 加强铁路班组管理是完成生产任务的保证。在国民经济快速发展的形势下,完成运输生产任务是铁路企业的头等重要任务。班组在挖掘运输潜力、开展营销活动、提高服务质量、强化成本控制、节约成本支出、提高生产效率等方面都是直接的组织执行者,加强班组管理激活班组细胞活力,充分调动每个班组的积极性和创造性,对完成繁重、艰巨的运输生产和建设任务起到举足轻重的保证作用。

4. 加强铁路班组管理是文明建设的保证。文明建设是社会主义建设的重要特征,班组是文明建设的重要阵地。班组通过政治业务学习、政策法规教育等,来提高职工政治素质,使职工树立远大理想,牢记“人民铁路为人民”的服务宗旨,发扬社会主义道德风尚。

## 六、铁路班组管理特点

铁路班组是铁路运输生产经营的基本要素之一。由于铁路点多线长、流动分散,运输组织高度集中、统一指挥,班组管理具有工作细、要求实、难度大、内容新的特点。

### 1. 工作细

一个铁路班组多则几十人,少则几人,但班组担负的任务繁多,而且具体全面。如生产管理、劳动管理、设备管理、工具材料管理、技术业务教育、职工安全、思想政治工作等都要落实到班组管理中,正所谓“麻雀虽小,五脏俱全”。因此,班组管理工作必须做细,考虑到方方面面。如果班

组管理工作不细,便会导致生产数据统计不准确、规章制度执行不严格、工艺把关不严密、人力分配不均衡、利益分配不平等等情况的发生,影响生产质量与劳动效率,使产品出现废品、次品。服务发生投诉,安全发生事故,影响铁路形象。

## 2. 要求实

各项生产与管理工作的到了班组这层才算落到了实处。班组管理是执行上级政策、决策的最后一级,必须实实在在去做,来不得半点虚假,否则会导致生产任务完不成,产品质量不合格,甚至发生安全事故。铁路运输产品要实现其“安全、准确、迅速、便利、经济、舒适”的质量特性,必须经过许多相关班组实实在在的工作,只有每个班组把工作做实,才能最后体现运输产品的质量特性。

## 3. 难度大

企业的生产任务指标往往要分解到班组,再通过班组分解到岗位,落实到人,在具体实施过程中要考虑人、机、料、法、环等因素对完成任务的影响。铁路班组在管理过程中要综合考虑到生产、安全、思想、教育、考核、激励等方方面面的管理职能,特别要考虑人的主观因素影响,管理难度很大,这对工班长的管理思路、管理水平、工作经验与工作效率是个严峻考验。

## 4. 内容新

班组管理既包括对物的管理,又包括对人的管理,因此班组管理必须与时俱进。新人员的进入,新设备的使用,新标准的制订,新工艺新技术的应用以及国际先进管理标准、管理理念、管理模式的引进,都会对铁路班组管理形式、管理重点、管理要求等带来很大变化。必须不断适应新的变化,充实班组管理新内容,才能使铁路班组管理既有思路,又有套路;既千头万绪,又有条不紊。

## 七、班组管理的内容

1. 安全管理。加强对职工安全风险卡的落实与监督,提高班组安全风险意识,搞好安全风险点的卡控,确保安全运输安全生产。

2. 生产管理。根据上级下达的生产任务,做好班组生产计划,实现

均衡生产,努力完成生产任务,针对生产难点、工作重点,组织开展攻关活动。

3. 设备管理。严格设备、工具、备品管理,认真落实设备保养、维修和日常检查责任制度,确保设备始终处于良好状态。

4. 劳动管理。严格执行劳动纪律、作业纪律,严格落实操作规程、设备保养制度和作业标准,充分利用工时,合理安排劳力,按定额、定员组织生产,严格考勤考绩管理,做到奖勤罚懒,激励先进,不断提高劳动效率,做好职工劳动保护工作。

5. 职场管理。生产工具、材料,合格品、不合格品、待加修品定置有序存放,实行定置管理,做到生产现场物品存放有序、环境整洁。

6. 成本管理。严格成本预算定额管理,积极开展修旧利废、段制品工作,加强用工用料成本核算,节约能源、材料,降低成本支出,不断提高班组经济效益。

7. 培训学习管理。落实职工的政治和业务学习制度,提高学习质量,不断提高职工素质。

8. 民主管理。不断加强班组民主管理工作,完善落实班组民主管理制度,维护职工的合法权益。

9. 质量管理。增强质量意识,搞好质量控制,严格质量检查、验收制度,不断提高生产和工作质量。

## 第二节 班组长的选拔与任用

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,企业的生产经营、民主管理、技术进步等均要依靠基层班组来实现。班组长承担着班组的劳动组织、质量管理、安全管理、具体工作安排和上传下达等多方面的重要职责。班组生产的好坏,管理的强弱,班组长起着主导作用。

### 一、班组长

#### (一)班组长的定义

班组长是基层单位劳资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。班组长是班组日常工作的组织者,是生产一线的指挥者,是班组生产作业的带头人,是班组的核⼼。

## (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;既是安全⽣产的指挥员和组织者,又是安全⽣产的监督者和落实规章制度的责任人。因此,有人说,班组长是“兵头将尾”。

班组长的职位虽小,但在企业的⽣产、经营、管理、科研和组织员工学习以及提⾼员工素质、建设职工队伍⽅⾯起着重要作用。

1. 标兵和示范作用。班组长的行为、形象都会对班组⽣产⼀定的影响,班组长既要组织指挥⽣产,又要带头完成所承担的⽣产任务。因此,班组长要率先垂范,发挥标兵和示范的作用。

2. 组织管理作用。班组的⽣产管理、民主管理、安全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、低耗等理想目标。班组长组织能力的强弱,决定着班组劳动⽣产率⾼低。

3. 桥梁和纽带作用。班组长在企业中起着承上启下的作用,既要及时准确地把上级的指示精神传达给员工,并认真贯彻落实,又要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。

4. ⽣产技能的带头人。在企业⽣产劳动过程中,班组长必须是班组里的技术业务能手,具有攻坚克难、提⾼技术和⼯作效率的本领。

5. 带队伍建班组。班组⽣产任务的完成要依靠班组员工的团队精神和综合能力。班组长不仅要自己会干,还要通过班组建设把本班组建设成和谐团结、开拓进取、勇于创新的优秀班组。

## (三) 班组长的基本条件

1. 政治素质好。要具有改革、创新、发展的观念意识和思维⽅法,以及较好的思想政治修养,有较强的事业心和责任感,坚持原则,办事公道,作风正派,敢于负责,具有良好的职业道德,团结同志,善于做思想⼯作,职工认可,能在运输⽣产和各项活动中起模范带头作用。

2. 管理能力强。具备班组管理的基本知识和管理经验,有一定的业

务管理知识和组织、协调、沟通能力。能够科学合理地组织和指挥生产,根据上级下达的任务和目标,结合本班组的的具体情况,带领职工按时保质保量地完成各项生产任务。

3. 基本素质高。具有高中毕业及以上文化程度,需要职业技能鉴定的,须取得高级及以上职业资格,工作经历丰富,身体健康,年富力强,能够以良好地精神风貌带领职工投身生产工作中。

4. 技术业务精。具有与其岗位相适应的专业理论知识和熟练技术操作能力,熟知技术、安全规程,安全自控、互控意识强,能够独立或组织职工解决生产中的技术业务问题。

沈阳铁路局要求:班组长一般应具备中专及以上学历,涉及客运专线、提速线路基础设施维修,新型提速机车、车辆和动车组运用、检修等关键班组,班组长应由技师或高级技师担任,其他直接涉及运输安全的主要生产班组,班组长中技师和高级技师比例应逐步达到80%以上。

#### (四)班组长的“责、权、利”

##### 1. 班组长的职责

(1)带头并组织运输生产。根据上级下达的生产经营指标,对赋予的管理职能,科学合理地安排生产作业进度,综合协调生产、经营和管理的工作,组织职工平稳低耗,诚信服务,高质量地完成班组生产任务和各项经济技术指标。

(2)落实规章制度。领导班组人员严格执行各项法律、法规和企业规章制度,以实行岗位责任制和经济责任制为中心,认真抓好安全生产经营工作,调动职工安全生产的主动性和自觉性,确保运输安全有序可控、持续稳定。

(3)控制成本支出。落实班组成本预算,分解实物消耗和费用支出定额,挖掘班组增产节约的潜力、节支降耗,提高劳动生产率和经济效益。

(4)实行民主管理。负责每月召开班组民主生活会,对班组工作、对自身工作、对班组成员工作进行评价,通过公开栏进行“四公开”(生产任务情况公开、职工出勤情况公开、奖金分配和小食堂支出情况公开、违章违纪职工处理情况公开),组织开展合理化建议活动。发挥好班组“三长”作用,充分发扬民主,群策群力搞好班组管理。

(5)组织技术业务和政治理论学习。安排制定好班组学习计划和预期目标,协调组织好政治、业务、文化等方面的学习;开展岗位练兵、技术攻关、推广先进生产方法和经验等活动,提高职工自身和班组整体素质。

(6)关心职工生活。关心职工、爱护职工,为职工排忧解难,提高班组的凝聚力。

(7)抓好职工考勤和零星事假登记,并按期上报主管车间。

## 2. 班组长的权利

(1)有权组织指挥本班组的生产经营活动,落实车间下达的生产任务。

(2)有权根据生产经营需要,合理分配和调整本班组人员的工作,实现优化组合;在规定权限范围内,批准职工休假及安排替班倒休。

(3)有权在贯彻落实各单位、车间规章制度的同时,细化班组的各项管理制度和措施。

(4)有权拒绝违章指挥、制止违章违纪违标作业。

(5)有权根据各单位内部工资分配办法,按照职工的工作实绩,根据按劳分配的原则,合理分配奖金。

(6)有权向上级提出本班组职工的提改职和奖惩建议。

(7)有权维护班组职工的合法权益。

## 3. 班组长激励

(1)经批准任命的班组长,按有关规定享受班组长津贴。

(2)班组长的奖金应适当高于班组职工的平均水平。班组长的奖金,原则上按本班组职工平均奖金的1.5~2.0倍确定,具体考核分配办法由单位制定。

(3)对班组长应在政治上关心,工作上支持,管理上严格,生活上照顾,多为班组长解决实际问题。

## 二、班组长的选拔与管理

### (一)班组长的选拔

1. 建立班组长竞争上岗机制,严格按岗位、按条件、按程序选聘班组长,必须坚持公开、公平、公正的原则,采取民主选举、考试考核、公开竞争



等方法竞聘,经有关部门考核择优聘任。

2. 上岗前需经培训考试合格,取得“双证”(上岗合格证及班组长培训合格证)方可上岗。

3. 站(段)长批准任命(属于干部的,按干部管理程序办理)。

### (二)班组长的管理

1. 严格持证上岗。对新任用的班组长,须经过不少于 50 学时的班组管理知识脱产培训,对考核成绩合格,取得“双证”资格,方可上岗任职;在职班组长至少每两年组织一次适应性培训,每次培训时间不少于 30 学时。培训的内容以班组管理、安全风险、应急管理、应急处理能力为主。

2. 保持相对稳定。不得随意抽调班组长从事其他工作,严格控制非正常流失。如遇特殊情况需临时抽调时,应指定专人代理。

3. 实行定期考核。经定期德、能、勤、绩考核,对成绩显著者予以表彰或作为提拔、晋级的重要依据;对管理不善、班组安全隐患频发的,应及时免职。

## 第三节 班组长角色认知

从企业管理层次来看,班组长处于基层,发挥管理者的作用。实际上,这个角色既是一线的领导者,又是一线的生产者,在管理系统中发挥着承上启下的作用。班组长面对不同人员必须采取与之相适应的角色定位,在工作中把握好自己的角色,修炼好自己的能力。

### 一、企业班组长的职位特点分析

特点一:班组管理是综合全面的管理

“上面千条线,下面一根针”班组工作头绪繁多,任务复杂,企业工作的各个方面在班组都有体现,如生产指标的完成,安全卡控的落实,设备的养护、维修,成本的经济核算、产品质量的好坏,劳动纪律、政治思想、岗位培训等等,可以说班组的管理工作涉及了企业管理的方方面面,我们常说:“一个好的班组长,可以胜任车间主任”。这时作为班组长扮演的角色就是企业管理的执行者,作为执行者——不折不扣地完成任务是班组长