

铁路企业班组管理 基础知识

刘清林 主编

中国铁道出版社

97
F530.6
15
2

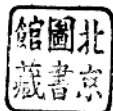
97.15.2

铁路企业班组管理基础知识

刘清林 主编



中国铁道出版社
1996年·北京



C 399493

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书比较系统地阐述了铁路企业班组管理的基础知识和基本工作方法,着重解决加强班组管理应该做什么和怎样做的问题,既可以作为铁路企业班组长培训的教材,又可供广大班组长、工管员及企业各级管理人员参考使用,同时也可作为铁路运输特殊工种岗位培训的教材,是一部普及性读物。

铁路企业班组管理基础知识

刘清林 主编

中国铁道出版社出版、发行
(北京市宣武区南菜园街甲 72 号)

责任编辑 聂清立 封面设计 赵敬宇
北京顺义板桥印刷厂印

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 11.5 字数: 246 千
1996 年 10 月 第 1 版 第 1 次印刷
印数: 1—120,000

ISBN 7-113-02524-2/U·679 定价: 15.00 元

班组管理是企业素质的基石，班组建设是企业活力的根本。

——郑州铁路分局分局长姚保国题词

班组思想政治工作是搞好班组工作的保证。

——郑州铁路分局党委书记赵家田题词

班组民主管理是班组建设的重要组成部分。

——郑州铁路分局工会主席李罡杰题词

班组管理是企业素质的基石，
班组建设是企业活力的源泉。

姚保國
一九九六年九月

班组思想政治工作是搞好
班组工作的保证。

趙恩田

1996年9月16日

班组民主管理是班组
建设的重要组成部分

李世杰

《铁路企业班组管理基础知识》

编写委员会

编委主任：姚保国、赵家田

副主任：李罡杰、张务谦、赵彦方、李克勤
范培拯、张国柱、王德福、邢基东
徐宜发、张业忠、陈有祥、徐啸明

主 编：刘清林

副主编：黄笃胜、冯世福、赵宝印、古爱莲

编 委：(按姓氏笔划为序)

冯世福、古爱莲、任文斌、白玉品
刘玉生、李双宝、李建庄、李海燕
许森康、何广峰、张玉林、张志成
张尚仁、郑化卿、郑国强、赵宝印
贺振兴、贾 平、高新峰、梁 静
梁昶生、康 宏、温 刚、蒋文明
熊 沙、廖 哲、薛保建

序

班组管理作为企业管理的基础，在企业中具有十分重要的地位。班组管理，是在企业整个生产经营活动中，由班组自身所进行的计划、组织、协调、控制、激励等管理活动。

当前，铁路运输企业深化改革的步伐在进一步加快，尤其是1996年，铁路改革的力度进一步加大，铁道部出台了一系列改革措施，铁路运输企业正逐步走向市场。企业走向市场必须提高竞争能力，企业的竞争力归根到底取决于企业的整体素质，取决于人的素质。近年来，郑州分局通过加强班组建设，开展“岗位达标、班组升级”、“学标、对标、达标”及“个人学海燕、班组学谢集”活动，提高了职工队伍素质和班组管理水平。但是，目前我国包括铁路运输企业在内的各类企业，都面临着如何转换经营机制，增强企业活力，提高企业素质和经济效益等问题。这一切，既来源于企业整体功能的发挥，又无不根植于班组工作之中，离不开强化班组管理这个基础。因此，在企业改革的实践中，进一步加强班组建设，扎扎实实地做好班组工作，不仅是增强企业活力和提高经济效益的必要条件，也是企业深化改革、转换机制的重要保证。

刘清林同志主编的《铁路企业班组管理基础知识》一书，是结合我国铁路运输企业的特点编写的，对当前铁路企业加强班组管理、提高班组长素质及职工队伍素质来说，是迫切需要的。全书较系统地介绍了班组管理的基础知识和基本工

作方法，特别是对从事班组管理工作的各级管理人员以及广大班组长、工管员都有参考价值。希望在今后的实践中，进一步加以充实、完善，为我国铁路运输事业的发展，提高企业管理水平，做出更大的贡献。

姚保國

前 言

班组是企业最基层的组织,是“双文明”建设的第一线,是企业一切工作的出发点和落脚点。特别是在当前,企业转换经营机制,参与市场竞争,实现“两个根本性转变”期间,进一步加强班组建设,不断提高班组长素质和班组管理水平,对提高企业经济效益,具有十分重要的意义。根据1996年全路运输安全工作会议精神要求,加强班组的组织、业务、思想建设,培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,提高企业整体素质已成为当务之急。

本教材结合铁路企业的特点和班组工作的实际,比较系统地阐述了班组管理的基础理论、基本业务知识和工作方法。在教材的总体结构上,结合当前形势和要求,力求有所创新,提高教材的适用性。本教材除纳入班组管理的主要内容外,还增加了管理心理学和法律常识等。望广大班组长和职工群众,通过对本教材的学习,能够将各项专业管理与生产实际相结合,并将书中的知识,灵活运用于运输生产实际工作中。

本书由郑州铁路分局副局长刘清林同志主编,副总经济师黄笃胜、企管办主任冯世福、职教处处长赵宝印、企管办副主任古爱莲同志任副主编,参加本书提纲讨论的有:刘清林、黄笃胜、冯世福、古爱莲、任文斌、薛保建、李建庄、梁静等同志,参加编写的有:何广峰(第一、十章)、任文斌(第二、十四章)、李建庄(第三章)、薛保建(第四、六章)、古爱莲(第五、八章)、蒋文明(第七章)、冯世福(第九

章)、梁静(第十一章)、贾平(第十二章)、赵宝印(第十三章)、廖哲(第十五章),最后由刘清林同志统改定稿。在编写过程中,参考并吸收了已有的班组管理有关教材和资料,特此说明。

本书在编写过程中,得到了铁道部体改法规司,郑州铁路局企管办、教育处、劳资处、郑州铁路分局企管办、职教分处、宣传部、工会等部门的帮助和支持,分局企管办、职教分处为该书的出版发行做了大量的工作,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,加上时间仓促,教材中难免有不当之处,敬请广大同仁和读者批评指正。

编者

1996年7月

目 录

第一章 铁路的班组管理	1
第一节 管理的基础知识	1
一、管理的产生	1
二、管理的发展	2
第二节 铁路企业管理常识	3
一、铁路企业的性质和特征	3
二、铁路企业管理的主要内容	5
第三节 班组管理概述	6
一、班组管理的作用	6
二、班组管理的特点	10
三、班组管理的任务与内容	11
四、“标、包、考”三位一体管理在班组管理中 的应用	16
第四节 班组长的基本素质	21
一、班组长的地位和作用	21
二、班组长的职责与权限	24
三、班组长应具备的能力与基本素质	28
第二章 班组生产管理	33
第一节 生产管理的基础知识	33
一、生产管理的概念	34
二、班组生产管理的主要内容	36
三、铁路生产管理的类别	38
第二节 班组生产管理的主要工作	40

一、班组长编制生产作业计划的基本方法	40
二、班组长执行生产作业计划的主要责任	42
三、班组生产控制	43
第三章 班组安全管理	47
第一节 班组安全管理的基础知识	47
一、安全生产的意义	47
二、“安全第一”的思想	49
三、劳动保护的义务	51
四、事故的调查和处理	52
第二节 班组安全管理的主要内容	53
一、安全生产制度	53
二、安全教育	55
三、安全检查	58
第三节 安全基础建设	61
一、安全基础建设的意义和目的	61
二、安全基础建设的内容和方法	63
第四章 班组的劳动管理	67
第一节 劳动管理的基础知识	67
一、劳动管理的概念	67
二、劳动管理的原则	68
三、劳动管理的主要内容	69
第二节 劳动定额	70
一、劳动定额的基本概念	70
二、劳动定额的意义与作用	70
三、劳动定额的种类及其制定方法	72
四、劳动定额分析及强化班组定额管理的有效措施	75
第三节 劳动生产率	82
一、劳动生产率的概念	82
二、铁路劳动生产率的分类	83

三、劳动生产率指标	84
四、劳动生产率的分析	85
第四节 班组劳动管理的主要内容	87
一、班组劳动管理的主要考核指标	87
二、提高班组劳动生产率的基本途径	88
三、班组长进行劳动管理的有效方法	89
第五章 设备、物资与能源管理	91
第一节 设备管理的基础知识	91
一、设备的概念	91
二、设备管理的意义	91
三、铁路设备的分类	93
第二节 设备管理的基本任务	95
一、设备管理的具体内容	95
二、设备管理的主要任务	95
三、设备的管理制度	96
四、加强工具管理, 适应生产需要	100
第三节 班组设备管理的主要指标	101
一、班组设备管理的量化内容	101
二、班组设备管理的工作程序	102
第四节 物资与能源管理	104
一、物资管理概述	104
二、物资消耗与储备定额	107
三、物资的节约和综合利用	111
四、能源管理	112
第六章 班组的计划管理	116
第一节 计划管理的基础知识	116
一、计划与计划管理	116
二、计划管理的意义	120
三、计划管理的任务	121

四、计划管理的内容	122
五、计划的指标体系	124
第二节 班组计划管理的主要工作	126
一、班组计划管理的功能	126
二、制定班组计划的原则	126
三、班组生产计划的调查分析	128
四、班组计划的主要内容	131
第七章 班组的经济管理	135
第一节 经济核算的基础知识	135
一、经济核算的概念	135
二、班组经济核算的任务和特点	136
三、班组经济核算的内容和基本方法	137
第二节 班组经济核算的具体要求	140
一、班组经济核算的条件和原则	140
二、班组经济核算的方法	141
三、班组经济活动分析	141
第三节 经济责任制的基础知识	151
一、经济责任制的概念	151
二、建立班组经济责任制的作用	151
三、班组经济责任制的主要内容与方法	152
四、班组实行经济责任制的原则	153
第八章 班组的质量管理	154
第一节 质量管理的基础知识	154
一、质量的概念	154
二、铁路运输业产品的质量特性与质量指标	156
第二节 全面质量管理	160
一、质量管理科学的发展	160
二、全面质量管理的概念	161
三、铁路运输业全面质量管理的基本工作方法	165

四、结合实际,正确运用质量管理工具	167
第三节 班组如何开展质量管理活动	175
一、班组开展质量管理工作的程序	175
二、班组开展质量管理小组活动的方法	178
三、怎样组织成果材料和发表成果	181
第九章 现场管理	185
第一节 现场管理的基础知识	185
一、基本概念和要求	185
二、“四定”管理	190
三、规范化工作法	192
第二节 定置管理的基础知识	195
一、定置管理的含义	195
二、定置管理的基本理论	196
第三节 定置管理标准	199
一、制定标准的目的及依据	199
二、定置管理的主要标准	200
三、定置管理标准的制定与充实完善	205
第四节 定置管理的设计与实施	206
一、定置图的设计	206
二、信息的标准化工作	207
三、进行定置管理的准备	208
四、定置管理的实施	210
第十章 岗位达标、班组升级	212
第一节 岗位达标、班组升级基础知识	213
一、岗位达标、班组升级的含义	213
二、岗位达标、班组升级的目的及意义	213
第二节 达标升级考核标准	216
一、岗位达标等级的划分与考核标准	217
二、班组升级等级的划分与考核标准	218