

主编 黄利卡

主审 罗田峰 陶宝铠 李衡

铁路班组管理

T
I
E
L
U
B
A
N
Z
U
G
U
A
N
L
I

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



F532.6

11

铁路班组管理

主编 黄利卡

主审 罗田峰 陶宝铠 李 衡

中国铁道出版社

2005年·北京

内 容 简 介

班组是企业的细胞,加强班组管理,是搞好运输生产,确保安全稳定,加强企业凝聚力,提高企业竞争力的基础工作。本书是在总结班组长培训经验,充分调研的基础上编写的,同时还根据成人学习的规律作了一些新的尝试。如每章配有案例,书中融入了一些管理心理学及领导科学知识。本书是铁路各站段班组长培训教材,也适合班组长和基层干部自学。

图书在版编目(CIP)数据

铁路班组管理/黄利卡 主编. —北京:中国铁道出版社,2003.8

ISBN 7-113-05461-7

I. 铁... II. 黄... III. 铁路运输—运输企业—作业组—企业管理 IV. F532.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079264 号

书 名:铁路班组管理

作 者:黄利卡 主编

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)

责任编辑:李小军

编辑部电话:(021)73314(路) (010)51873314(市)

封面设计:蔡 涛

印 刷:长沙铁路总公司衡阳印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:7.5 字数:197千

版 本:2003年8月第1版 2005年1月第4次印刷

印 数:18001—23000册

书 号:ISBN 7-113-05461-7/TU·745

定 价:13.00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。

发行部电话:021-73172(路) 010-51873172(市)

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。这本培训教材是以提高工班长管理水平为目的,讲述有关管理的共性知识与管理基础理论,并从心理学角度介绍了工班长的素质提升与工作技巧。

本书是在总结班组长培训经验,并经充分调查研究的基础上编写的。在编写的过程中根据成人的学习规律作了一些新的尝试。如内容尽量做到推理性与工具性相结合;每章除编有思考题外,均配有典型案例;教材中编入了必要的管理心理学及领导科学的知识,以指导班组长提高管理技巧及沟通能力。

本书在广州铁路(集团)公司教培中心与企管办主持下,由黄利卡主编,参加编写的人员有:付云生(第一、三章);王郁葱(第二、六章以及附录班组管理典型案例与分析);彭幼君(第四章);汤明(第五章)。参加编审工作的有朴永松、李虎彪、徐正明、李卫东、陈志刚、刘文芳、李红、陈润辉、方驰、王维北、张建军、李晓宏等同志。并经罗田峰、陶宝锐、李衡审阅。

在本书的策划、编审过程中得到株洲铁路机械学校、株洲铁路职工学校、长沙铁路总公司企管办、株洲车辆段、郴州工务段等单位给予的指导与协助,特此表示谢意。

由于编者水平有限,疏漏与不当之处在所难免,请广大读者不吝赐教。

编者

2003年7月于广州

目 录

第一章 班组与班组长	1
第一节 班组概述.....	1
第二节 班组长.....	5
第二章 班组管理概述	12
第一节 管理的基础知识	12
第二节 班组管理的基础知识	24
第三章 班组管理的内容	42
第一节 班组生产作业过程管理	42
第二节 班组劳动组织管理	52
第三节 班组质量管理	58
第四节 班组设备及工具管理	73
第五节 班组定置管理	79
第六节 班组经济核算	94
第七节 班组民主管理.....	101
第八节 班组台账设置与管理.....	107
第四章 班组安全管理	116
第一节 班组安全管理基础知识.....	116
第二节 班组安全事故案例分析.....	133
第三节 班组安全管理实例介绍.....	142
第五章 班组思想政治工作	150
第一节 班组思想政治工作概述.....	150
第二节 班组思想政治工作的方法与艺术.....	153
第六章 班组长管理技巧	163
第一节 提升自身素质的技巧.....	163
第二节 提高班组士气.....	170
第三节 巧妙处理人际关系.....	178

第四节 巧用表扬和批评·····	191
第五节 营造和谐的工作环境·····	200
第六节 班组长管理的其他技巧·····	209
附录 班组管理典型案例与分析·····	224

第一章 班组与班组长

班组是企业的细胞,加强铁路班组管理,是强化铁路运输企业内部“造血”功能、增强企业凝聚力和员工亲和力、提高企业整体竞争力的基础工作。

第一节 班组概述

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

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。其

主要表现为:

(1)类同性。班组是根据企业内部的劳动分工与协作的需要,本着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的原则,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)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)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)文化性。班组是企业培育“四有”员工队伍的起燃点,是企业两个文明建设与企业文化建设的出发点和落脚点。

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,少则几个人、十几个人,多则二三十人,其核心结构是班委会,通常由“一长五员”组成。

(2)班组的工作细且具体。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每一个班组成员身上,才能保证铁路运输生产作业落到实处,顺利进行。

(3)班组的**管理实而任务重**。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生产活动中。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元,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,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设置和划分

1. 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三条原则:

(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。

2. 划分标准

对于货运、客运、机务、工务、电务、车辆等系统的班组,凡行政编制上已经明确的,按现行规定进行划分、考核管理,凡班组划分尚不明确的,原则上按以下三条标准进行划分和管理:

(1)车务段管辖的三等车站按车间管理,四等及以下车站(含

乘降所)按班组管理,编组站调车部分可按照调车作业区域和管辖人数划分为调车区或调车组。

(2)机务段运用车间实行包乘制的,以每台车为一个班组;实行轮乘制的,按指导组或值乘路线划分班组(一般不超过15个机班);其他按岗位作业班次划分。

(3)车辆段乘务车间实行包乘制的,以包乘组为一个班组,其他按岗位作业班次划分班组。

站段在遵循以上原则与标准的前提下,可根据集团公司(铁路局)、总公司(分局)核定的生产定员标准,在总公司(分局)专业部门和劳资部门的指导下,本着保证运输生产安全,提高劳动生产率的原则,结合本站段的生产作业特点和实际,合理划分和设置班组。

第二节 班组长

有人说,班组长既是“兵头”,又是“将尾”。本节让我们来真正认识一下班组长。

一、什么叫班组长

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最基层一级管理者,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,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

(一)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、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:

(1)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。

(2)搞好班组管理。坚持以生产经营为中心,发动班组成员制订切实可行的管理制度,强化班组管理,要立足挖潜,苦练内功,向管理要效率、要质量、要效益。

(3)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,不仅是搞好班组建设的需要,也是推进企业改革发展的需要。全国总工会和国家经贸委在《意见》中对班组长的权力作了如下规定:

- (1)有权组织、指挥和管理本班组的生、经营活动;
- (2)有权根据生、经营活动的需要调整本班组的劳动组织;
- (3)有权根据本单位的规章制度制订本班组工作的实施细则;
- (4)有权拒绝违章指挥和制止违章作业;
- (5)有权向上级提出对本班组员工的奖惩建议;
- (6)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;

(7)有权推荐本班组优秀员工学习深造和晋级;

(8)有权维护班组员工的合法权益。

3. 广铁集团公司对班组长的权力作出的规定

(1)依据有关文件规定,对本班组成员的工作状况(任务、质量、安全)进行评价考核和奖金分配;

(2)对员工违反规定的作业行为有权责令其停止或返工;

(3)对违反规定的生产指挥有权拒绝执行,并及时向上级反映情况;

(4)对本班组员工的评先、奖惩及深造学习等方面有权提出建议和推荐意见;

(5)享受国家和上级规定的班组长待遇。

(二)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工夫,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,都要把握分寸,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。

四、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。它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。

2. 文化科学素质。它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。它的基本要求是：①熟练掌握本班组的生
产操作技术；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。它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，主要包括智力、非智
力、组织管理、品德等四个方面。智力方面包括观察能力、思维能
力和创新能力；非智力因素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。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。

五、班组长的选拔

（一）班组长的选拔范围和条件

1. 班组长的选拔范围

凡符合班组长基本条件并从事本职工作三年以上的员工（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：年富力强，责任心强，业务拔尖，以身作
则，作风民主，一般应具有中技以上文化程度，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。

(二)班组长的选择方式

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命令、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。

复习思考题

1. 什么叫班组? 铁路运输企业的班组是如何划分的?
2. 班组的主要职责是什么?
3. 班组在企业中的地位表现在哪些方面?
4. 班组在企业中的重要作用有哪些?
5. 班组长的地位作用有哪些?
6. 班组长有哪些职权?
7. 班组长的岗位形象应以什么为标准进行设计和塑造?
8. 班组长的基本素质有哪些? 结合自身实际,谈谈如何提升自己的基本素质?
9. 简述班组长选拔的基本条件及其方式。