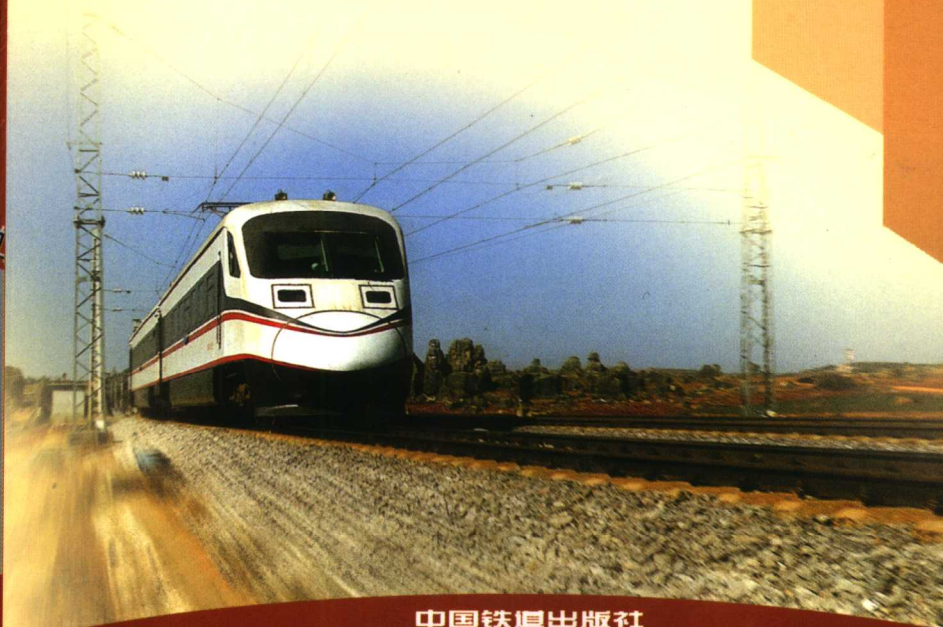


铁路班组长培训系列教材

铁路班组长 管理基本知识

主 编 武 汛



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

铁路班组长培训系列教材

铁路班组长管理基本知识

主 编 武 汛

副主编 郭文强

中 国 铁 道 出 版 社

2006年·北 京

图书在版编目(CIP)数据

铁路班组长管理基本知识/武汛主编、郭文强副主编. —北京:
中国铁道出版社, 2006. 8

(铁路班组长培训系列教材)

ISBN 7-113-07376-X

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097469 号

书 名: 铁路班组长培训系列教材
铁路班组长管理基本知识

作 者: 武汛主编 郭文强副主编

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)

策划编辑: 王 健 江新锡 黄 燕

责任编辑: 吴 军

封面设计: 冯龙彬

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/32 印张: 10.625 字数: 245 千

版 本: 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~8000 册

书 号: ISBN7-113-07376-X/U·1933

定 价: 19.00 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。

编辑部电话: (路电)(021)73094 发行部电话: (路电)(021)73169

编委会名单

主任：武 汛

副主任：杨国秀 闻清良 刘树旺

俞 蒙 王全献 王启铭

郭文强

委 员：薛建东 张海真 郝春明

刘 俊 杨占虎 梁永军

赵 昕 陆 印 赵洪雁

任 勇 宋 刚 闫晓民

主 编：武 汛

副主编：郭文强

策 划：薛建东 张海真

前 言

职工教育是铁路运输企业具有战略性、先导性的重要基础工作。落实科学发展观和实现铁路跨越式发展,对铁路职工教育、技能人才培养和职工队伍建设提出了新的更高的要求。新的太原铁路局成立以来,面对新体制、新形势、新任务、新挑战,面对大秦线、侯月线扩能改造,重载运输的新考验,始终坚持“五个不动摇”的指导思想,全面推行“1233 工作法”,牢固树立“跨越发展,人才强企”、“安全是天,教育为本”的责任意识,围绕安全生产、扩能增量、深化企业改革等中心工作,规范管理,强基达标,全方位加强职工教育培训,着力提高全员的实践能力和创新能力,以素质保安全,以素质强质量,以素质上任务,以素质增效益,以素质促发展,为建设国铁强局,发展新太铁,实现新跨越提供了坚实的素质保障和人才支撑。

随着铁路跨越式发展的深入推进,运输任务的日益繁重,安全压力的不断加大,新技术、新材料、新设备、新工艺的大量运用,职工培训-考核-使用-待遇一体化机制的全面实施,编印一套适应铁路运输生产发展需要的职工培训教材迫在眉睫。按照路局领导“全局上下要牢固树立‘提高素质强安全’的思想,抓紧建立完整配套、针对性强、能够适应新变化、新要求的职工培训教材”的指示要求,本着方便职工学习技术业务,提升职工岗位技能水平,严格标准化作业,确保运输安全,推进整体工作,塑造铁路良好形象的主旨,在2005年7月编制了9个行车主要工种的《业务知识问答》的基础上,今年又会同各业务处室组织编写了14个工种的《铁路职工岗位培

训丛书》、7个工种的《铁路职工安全培训丛书》和12种的《铁路班组长培训系列教材》，从而进一步完善了全局职工培训教材体系，为提高职工教育培训质量奠定了基础。

本套教材多采用问答形式，由浅入深，循序渐进，通俗易懂，可作为职工全员培训、岗位动态达标和任职转岗的培训教材，也可用于职工自学。

《铁路班组长培训系列教材》全套共十二册，分为《铁路班组长管理基本知识》、《铁路班组长岗位理想与创新》、《铁路班组长法规基本知识》、《铁路班组长计算机应用基础》、《铁路班组长客运技术》、《铁路班组长货运技术》、《铁路班组长车务技术》、《铁路班组长机务技术》、《铁路班组长供电技术》、《铁路班组长工务技术》、《铁路班组长电务技术》、《铁路班组长车辆技术》。本册教材《铁路班组长管理基本知识》为铁路班组长系列培训教材之一，由中国勤编写第一、二章；李丽编写第三章；丁俊生编写第四、五、六章。由周毅民主审。

在本套教材编写过程中得到了太原铁路局各业务处、室和基层站段的大力支持，在此一并表示感谢。

书中不妥之处，恳请读者指正。

编 者
2006年7月

目 录

第一章 铁路改革	1
第一节 中国铁路跨越式发展.....	1
第二节 铁路局直管站段体制.....	8
第三节 太原铁路局概况	11
第四节 坚持“五个不动摇”全面推行“1233”工作法	13
复习思考题	13
第二章 铁路班组长管理概述	14
第一节 班组在铁路运输生产中的地位	14
第二节 班组长的选择和培养	19
第三节 班组长在铁路运输安全生产中的作用	29
第四节 班组管理的重要性	41
复习思考题	55
第三章 与班组长谈管理理念	57
第一节 “以人为本”的管理理念	57
第二节 全面质量管理的理念	92
第三节 管理体系的理念.....	100
第四节 标准化管理的理念.....	115
第五节 创建学习型组织的理念.....	121
第六节 现代企业制度的理念.....	135
第七节 管理创新的理念.....	142
复习思考题.....	150
第四章 与班组长谈安全管理	152

第一节	我国铁路运输安全现状分析	152
第二节	铁路运输安全影响因素分析	158
第三节	生产过程的安全管理	174
第四节	人体生理节奏的应用	176
第五节	人体工效学的应用	181
第六节	安全心理学的应用	187
第七节	运输安全系统分析方法	191
第八节	特定职业人群的劳动保护问题	209
	复习思考题	215
第五章	与班组长谈现场管理	217
第一节	目标管理	217
第二节	如何组织生产	229
第三节	全面质量管理的统计分析方法	260
第四节	班组管理标准化	279
	复习思考题	292
第六章	班组管理的典型成功案例分析	293
第一节	芹泉养路工区建设安全自控型班组—— “强化设备管理,确保安全畅通”	293
第二节	天津东车辆段南三车间加班通过开展 ISO9000 活动——“规范作业标准,实现安全可控”	297
第三节	“毛泽东号”机车组建设安全自控型班组—— “责任心+责任制+基本功=安全”	301
第四节	湖东变电所创建安全自控型班组——“工作 有序可控,安全深植人心”	305
第五节	大陆桥公司“1233”安全工作法细化措施	319
第六节	大同电务段落实“1233”安全工作法——“强化职 工岗位基本功建设”	325
	复习思考题	329
	参考文献	330

第一章 铁路改革

第一节 中国铁路跨越式发展

一、后发优势与“跨越式发展”模式

后发优势是落后的发展中国家在实现工业化、现代化过程中所拥有的特殊优势。后起国家在实现现代化的进程中，可以充分吸收和借鉴发达国家在其漫长的发展进程中积累的先进技术和经验，大量引进发达国家先进的科学技术装备，充分利用发达国家成熟的智力资源和丰富的资金资源，缩短发展进程，用较短的时间走完发达国家曾经走过的漫长的发展道路，从而较快实现现代化的目标。

跨越式发展是自工业革命以来生产力发展的一种重要方式。所谓跨越式发展，一般是指技术和生产力发展水平较低的国家，充分利用新技术革命的机遇，发挥后发优势，通过加快发展和应用高新技术，跨越发达国家技术和生产力发展的一些阶段，达到发达国家技术和生产力先进水平的一种发展方式。跨越式发展的实质是通过技术创新，实现社会生产力的超常规快速发展或跳跃式发展。从理论上讲，跨越式发展的主要含义是：

1. 以较短的时间、较少的环节和较少的代价，实现与发达国家原来走过的发展历程相同的目标。也就是在每个发展阶段都是快速前进，最终赶上发达国家水平。

2. 在发展过程中，跳过发达国家曾经经历过而我们不必再重复的一些过程。也就是充分运用人类共同创造的文明成

果,形成后发优势,最终赶上发达国家水平。

二、铁路跨越式发展战略思路的提出

“跨越式发展”模式不仅是发展中国家追赶先进国家的必由之路,更是制订产业发展政策的基本依据。铁路是国家的重要基础设施,是国民经济的重要基础产业部门,是综合交通运输体系的骨干。长期以来,铁路发展的相对滞后,在一定程度上影响和制约了国民经济的快速增长,成为经济发展的“瓶颈”。针对中国铁路发展的实际情况,铁道部党组提出了“跨越式发展”的战略思路,总体目标是紧紧扭住发展这个第一要务,以提高运输能力和提升技术装备水平为主线,充分利用后发优势,广泛吸收国外铁路的先进经验和成果,努力提升中国铁路的经济技术结构和规模水平,实现运输生产力的超常规发展,到2020年基本实现中国铁路现代化。

铁路跨越式发展充分体现了与时俱进、创新发展的时代精神,是铁路全面贯彻落实“三个代表”重要思想和十六大精神的重大举措,从适应全面建设小康社会要求的高度,以强烈的历史使命感和责任感,规划了新世纪中国铁路跨越式发展的伟大工程,绘制了中国铁路加快实现现代化的宏伟蓝图。

铁路跨越式发展的具体内涵:

1. 运输能力的快速扩充。集中人力物力财力,加快铁路建设,在较短时间内解决铁路运输能力不适应的问题,早日使铁路运输能力适应国民经济和社会发展需要。

2. 技术装备水平的快速提高。充分利用国际国内先进的技术资源,加快技术创新,在较短时间内,使我国铁路主要技术装备达到或接近发达国家水平。

以上述两个重点为主线,推动其他各方面工作的加快发展,早日实现中国铁路的现代化。

三、实现我国铁路跨越式发展的目标

(一)总体目标

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,紧紧抓住发展这个第一要务,解放思想,实事求是,与时俱进,以提高运输能力和提升技术装备水平为主线,全面推进技术创新和体制创新,到2020年基本实现中国铁路现代化,运输能力适应国民经济发展的要求,主要技术装备达到发达国家水平,服务质量基本满足旅客货主需求,建立适应社会主义市场经济的管理体制和经营机制,建设一支高素质职工队伍,职工物质文化生活全面达到小康水平。

(二)六个重点目标

1. 在运输能力上。到2020年,铁路网规模有一个较大发展,路网结构更加合理,建成京沪高速铁路,主要繁忙干线实现客货分线,主要通道能力紧张状况从根本上得到改变,形成覆盖全国的快速客运网络和大能力货运网络,运输能力适应国民经济和社会发展需要。

2. 在技术装备上。以客运高速、快速和货运快捷、重载为重点,使我国铁路机车车辆技术达到国际先进水平。适应我国铁路运输的特点,使我国铁路线桥隧涵、通信信号技术达到国际先进水平。广泛应用信息技术,实现铁路信息化。

3. 在管理体制上。按照党中央、国务院关于铁路改革的要求,实现主辅分离、建立现代企业制度,推进政企分开,建立适应社会主义市场经济要求的铁路管理体制和经营机制。

4. 在运输服务上。全面改善服务设施,创造良好的服务环境,实现服务创新,为旅客货主提供最大方便和优质服务,基本满足人民群众对铁路运输服务的需求。

5. 在运输经营上。稳步提高铁路运量,实现市场份额最

大化,更好地发挥铁路在现代综合交通体系中的骨干作用。以坚持铁路公益性特征为前提,不断提高企业经济效益,在目前政企不分的体制下,努力实现运输经营零亏损。

6. 在职工生活上。随着劳动生产率和经济效益的提高,不断增加职工收入,改善职工生产、生活环境,满足职工多样化的物质文化需求,全面提高职工生活水平和质量。

四、铁路跨越式发展的意义

(一)“跨越式发展”是发展经济学理论在基础设施领域的成功应用

“跨越式发展”战略思路的提出,洞悉了中国铁路问题的实质,抓住了中国铁路发展的关键之所在,符合发展经济学的规律,高屋建瓴,具有深刻的理论前瞻性和重大的现实指导意义。不仅为中国铁路今后的发展指明了方向,同时也是对我国基础设施领域发展模式的重大战略创新。

当一个国家进入经济起飞阶段时,不应采用平推式资本投入,而应首先形成一个社会先行资本投入期。所谓社会先行资本,是指某些产业具有很高的感应度与带动度,其他产业的生长与发展在很大程度上由这些产业来支持。如果这些产业不足以支持其他产业的存在和发展,整个国民经济增长的极限值会降低。这些高感应度和带动度的产业具有投入高、建设周期长等特点,在经济起飞时,这些产业如果与其他产业在同一起点上起步,它们的扩张速度远不及其他产业的扩张速度,就会形成一个产业结构上的负效应时间差。而其他产业的扩张最终会因这些产业的滞后而停顿下来,甚至会反弹为收缩状态。因此,在时间序列上应优先对这些高感应度与带动度的产业进行资本投入,这种投入的资本,即为社会先行资本。铁路作为国家重要的基础设施,是社会先行资本的重

要组成部分之一。世界各国经济发展的一个共同规律是,当一个国家处于经济起飞阶段时,铁路对于经济增长往往具有先导性的带动作用,铁路在历史上都有过明显的大发展时期。德国和美国是发达国家的后来者,它们之所以能在19世纪末20世纪初后来居上,一个很重要的原因是它们在当时对作为社会先行资本的铁路进行高投入,从而带动和支持了其他产业的大幅度发展,促进了经济的快速增长。历史经验充分证明了铁路超前发展战略对这些国家经济增长的强有力带动作用。

非平衡经济增长理论分析了各经济部门的发展之间的关系。在一段时间内,各部门的增长率是不一致的。所谓发展,就是通过经济主要部门的成长来带动其他部门的成长、由一个行业的成长来引导其他行业的成长而进行的。投资分为收敛性投资和发散性投资,发散性投资的部门在发展过程中主要为其他部门创造经济效益,具有更大的社会公益性。铁路建设投资就是一种发散性投资,社会的各个部门、企业和个人从铁路运输业所产生的效益中直接或间接受益,铁路运输业所创造的社会效益远大于其自身的经济效益。铁路的适度超前发展是一个国家经济增长所必需的前提条件之一。

(二)“跨越式发展”是在对铁路行业生命周期准确判断基础上做出的正确的战略模式选择

管理学认为,一个行业在其生命周期的不同阶段,应该采取不同的战略发展模式。行业生命周期分为启蒙期、成长上升期、成熟发展期、衰退期。曾经有一种观点认为,铁路是夕阳产业,已处于行业发展的衰退期,其实无论从我国铁路与经济实际情况考察、还是从西方铁路复苏的国际比较考察、抑或是从交通运输可持续发展的角度考察,铁路都是需要大发展的重要交通运输方式,它正处于行业的成熟发展期。例如,从国外铁路近年来的发展动态看,在欧洲大陆,20世纪

70年代和80年代许多国家用于公路建设的投资比铁路高出数倍,而现在的投资比例正在趋于持平。西欧12国决定投入760亿美元巨资,通过新建和改建总计约3万公里的高速铁路把欧洲主要城市联接起来。美国和拉美以及亚洲的许多国家也都在大大增加铁路建设投资,1988年华盛顿联合车站的重建启用是美国铁路客运复兴的发端,现恢复客运的铁路已增加了6万公里,从新奥尔良至迈阿密间1663公里铁路于1993年已恢复客运,旅客可经由全长4936公里横贯大陆的南方铁路,自太平洋海岸的洛杉矶直达大西洋海岸的迈阿密,全国各繁忙区间的客运线路普遍增开了旅客列车对数。在世界铁路步入低谷几十年后,铁路正在全球范围重新崛起,铁路行业不仅不是夕阳产业,相反正处于行业的成熟发展期。因此“跨越式发展”战略思路的提出,正是在对世界铁路发展趋势进行科学考察、对我国铁路发展实际状况进行客观分析、对铁路行业生命周期进行准确判断基础上,做出的正确的战略模式选择。

五、能力跨越和技术跨越是中国铁路跨越式发展的两个重要方面

铁路“跨越式发展”的战略思路,充分体现了严谨的辩证思考、系统全面的科学态度,对中国国情、路情进行了透彻的分析,实事求是地肯定了铁路已取得的成绩,客观分析了铁路存在的困难和挑战,深刻地揭示了铁路面临的主要矛盾,即,铁路运输生产力不适应全社会日益增长的运输需求。另外,我国铁路技术装备虽然这些年有了很大发展,但与发达国家相比,在线路技术标准、机车车辆关键技术以及信息化等方面仍存在较大差距。因此,能力跨越和技术跨越是中国铁路跨越式发展面临的两个重要问题。

改革开放以来我国铁路事业有了很大发展,目前我国铁路营业里程居世界第三位,完成的货物发送量和客运周转量居世界第一位,货运周转量居世界第二位。但在国民经济各部门中,铁路的发展仍呈现滞后状态,运能供给的增长跟不上运输需求的增长,铁路运输业的供求关系总的来说仍然是紧张的,不能完全适应国民经济和社会发展的需要,有些地区和线路甚至无法支撑运输需求的巨大压力,铁路发展滞后对经济的制约作用仍然存在。我国铁路必须尽快实现能力跨越,建设快速客运网、大能力货运通道、加快西部铁路建设、搞好点线能力配套、提高铁路建设技术标准和设计施工质量,以“扩大路网规模、完善路网结构、提高路网质量”作为主攻方向,加大路网建设力度,尽早迈过铁路对经济增长制约的“门槛”。

铁路是技术含量较高的产业部门,涉及工程、机械、材料、电子、信息、自动控制等诸多领域。近十几年来,世界铁路技术的发展十分迅速,装备水平的提高日新月异,许多发达国家以机车车辆技术创新为重点,大力发展铁路客运高速技术和货运重载技术,使铁路这个传统产业焕发出新的生机。相比之下,我国铁路技术装备发展虽然有了很大进步,但与发达国家相比,差距是明显的,许多关键技术远远落后于发达国家,设备的设计制造理念和标准与发达国家的差距很大。面对差距,必须以工业化和信息化为龙头,加速铁路技术装备的跨越式发展。坚持“先进、成熟、经济、适用、可靠”的技术吸收和引进原则,与自主创新相结合,努力实现铁路技术装备的标准化、系列化、模块化和信息化,跨越发达国家曾经走过的技术发展的初级阶段,推动铁路生产力发展跃升到一个新的层次,加速实现铁路现代化。

第二节 铁路局直管站段体制

为适应铁路改革发展新形势的需要,经铁道部党组研究、国务院同意,撤销全路所有铁路分局,实行铁路局直接管理站段的体制。实行铁路局直接管理站段体制改革的总体方案是:成立太原、西安、武汉铁路局。加上原有的 15 个铁路局(公司),全国铁路共设立 18 个铁路局(公司),所有铁路局(公司)实行直接管理站段的体制。从 2005 年 3 月 18 日 18 时起,撤销全路所有铁路分局。

一、实行铁路局直管站段体制的必要性

改革我国铁路四级管理、铁路局和铁路分局两级法人的体制,一直是铁路管理体制改革的重大课题。在多年的实践中,我们清楚地看到,铁路局和铁路分局两级法人,以同一方式经营同一资产,管理重叠、职能交叉、相互掣肘、效率不高,对铁路发展形成了严重制约。特别是随着技术装备水平的提高、运输生产力布局的调整和内涵扩大再生产的深入实施,铁路局和铁路分局两级法人的弊端越来越突出。在加快铁路改革与发展的新形势下,实行铁路局直接管理站段的改革势在必行。

二、实行铁路局直管站段体制的可行性

党的十六大以来,按照建立和完善社会主义市场经济体制的要求和党中央、国务院关于铁路管理体制改革的指示,我们把推进铁路管理体制改革的作为铁路跨越式发展的重点任务之一,大力推进基础性改革,从多方面为铁路管理体制改革的创造条件。特别是近两年通过实施主辅分离和运输生产力布局调整,为撤销铁路分局、实行铁路局直接管理站段的体制创造

了条件。

(一)铁路主辅分离为这项改革奠定了坚实基础

五大公司与铁道部脱钩之后,又将部属4个勘察设计院、铁路局所属38家设计施工企业和铁路物资总公司、铁通公司移交国资委;铁路所属中小学、医院全部移交地方政府,精干了运输主业,为铁路局直接管理站段奠定了基础。

(二)铁路运输生产力布局调整为这项改革创造了有利条件

原有的铁路运输生产力布局是在计划经济和生产力水平相对落后的条件下形成的,铁路分局管理跨度小,站段数量过多,资源配置分散。全路把调整运输生产力布局作为基础性改革的一项重要工作来抓,通过调整运输生产力布局,运输站段管理跨度大了、数量少了,具备了撤销铁路分局这一管理层次的条件。

(三)运营管理现代化为这项改革提供了可靠支撑

经过多年努力,铁路信息化建设取得较大进展。通过网络信息手段,在客票发售,货运计划和审批,车站、机车、车辆、工务、电务运力资源管理等方面已经打破了分局的界限。正在积极推进的以“调度指挥智能化、客货营销社会化、经营管理现代化”为重点的信息系统建设,将为铁路局直接管理站段提供更加有效的管理手段。

(四)过去的成功实践为这项改革积累了宝贵经验

实行铁路局直接管理站段体制的改革,这些年来一直在进行之中,铁路分局总数已由1986年的62个减少到41个。从1996年开始,又先后选择南昌、呼和浩特、昆明、柳州铁路局进行直接管理站段的试点,2004年成立的青藏铁路公司实行的也是直接管理站段的体制。经过实践,这5个直接管理