

铁路 工班长管理

上海铁路局教育中心

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

铁路工班长管理

上海铁路局教育中心

中国铁道出版社

2005年·北京

内 容 简 介

本书遵循“实际、实用、实效”的原则，结合铁路跨越式发展对工班长综合素质和管理水平的新要求，注重总结工班长培训的经验，注意内容的与时俱进并贴近班组工作实际。

本书可作为铁路运输企业新任工班长（后备工班长）任职资格培训的必备教材，亦可作为铁路运输企业现职工班长培训的参考书。

图书在版编目（CIP）数据

铁路工班长管理/上海铁路局教育中心编. —北京：
中国铁道出版社，2005.1

ISBN 7-113-06363-2

I. 铁… II. 上… III. 铁路运输—运输企业—
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（2005）第 006310 号

书 名：铁路工班长管理

作 者：上海铁路局教育中心

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：郭 宇

责任编辑：郭 宇 周泰文

封面设计：蔡 涛

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印张：7.75 字数：170千

版 本：2005年3月第1版 2005年9月第2次印刷

印 数：10 001～18 000册

书 号：ISBN 7-113-06363-2/U·1767

定 价：13.50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：010-51873064 发行部电话：010-51873124

前 言

班组是企业的细胞，加强铁路班组建设是企业管理一项长期的战略任务和重要的基础工作，也是适应铁路跨越式发展和落实基层、基础、基本功的需要。作为班组管理中起龙头作用的工班长，不仅是直接生产者，而且也是班组生产的组织指挥者。全面提高工班长的整体素质，是加强铁路班组建设、强化安全基础工作的重要环节，也是确保铁路企业生产、安全、效益和文明建设的重要举措。为适应新形势下铁路工班长管理知识培训的需要，由朱永明、汤艳华策划、上海铁路局教育中心组织编审了《铁路工班长管理》教材。

本教材遵循“实际、实用、实效”的原则，根据铁路跨越式发展对工班长综合素质和管理水平的新要求，结合铁路工班长培训的经验，注重结构和内容的创新，每章编有思考题，部分章节选用典型案例。本教材可作为铁路运输企业新任工班长（后备工班长）任职资格培训的必备教材，也可作为铁路运输企业现职工班长培训提高的参考教材。

本教材由张颖主编，参加编写的人员有：孔令敏（第一、四章）、潘忠银（第二、五章）、史同来（第三章）、陆志华（第六章）、徐庭法（第七、八章）、王伟国（第九章）、邵玲（第十章）。本教材由吕进主审，参加审稿的人员有：朱永明、汤艳华、王丽青、卢锦亮、沈耀国、陆云发、颜瑞华和上述编写人员。

由于编写时间仓促，教材中不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见。

上海铁路局教育中心

2004 年 12 月

第一章 工 班 长	1
第一节 工班长任职条件	2
第二节 工班长职责与职权	4
第三节 工班长素质与能力要求	6
第二章 班组管理	17
第一节 班组管理概述	18
第二节 班组管理的作用、任务和内容	27
第三节 班组“双达标”活动	31
第四节 铁路跨越式发展对班组管理的要求	36
第三章 班组安全管理	40
第一节 班组安全管理的意义	41
第二节 铁路运输安全管理基础知识	44
第三节 安全生产责任制	47
第四节 安全教育、检查与劳动保护	51
第五节 事故调查和处理	56
第六节 安全自控型班组	79
第四章 班组生产管理	90
第一节 生产管理作用和类型	91
第二节 班组生产管理	93
第三节 班组现场管理	103
第五章 班组劳动管理	113
第一节 班组劳动管理与劳动生产率	114

第二节	班组劳动分工和小区域劳动管理	125
第三节	劳动制度与劳动纪律	131
第六章	班组质量管理	141
第一节	质量管理	142
第二节	班组质量管理的内容	145
第三节	质量管理小组活动	147
第四节	质量管理体系如何在班组运行	153
第七章	班组设备管理	155
第一节	设备管理概念和意义	156
第二节	设备管理内容	157
第三节	设备管理基本任务	167
第四节	设备安全管理	172
第八章	班组经济核算	175
第一节	经济核算基础知识	176
第二节	班组材料管理	190
第三节	经济责任与考核	204
第九章	班组民主管理	208
第一节	班组民主管理的特点和作用	209
第二节	班组民主管理的内容	212
第三节	班组民主管理的形式与方法	213
第四节	怎样搞好班组民主管理	217
第十章	班组教育培训	220
第一节	班组政治思想教育	221
第二节	班组技术业务教育	224
第三节	创建学习型班组	233

第一章

工 班 长



· 本篇导读 ·

❖ 工班长既是直接生产者，又是基层班组生产的组织指挥者，是由基层单位人事部门下令任命的班组负责人。

第一节 工班长任职条件

一、工班长的地位和作用

(一) 工班长的地位

工班长在企业管理中所处的地位，主要表现在以下几个方面：

1. 从纵向看，工班长处于企业生产指挥的“兵头将尾”的地位。工班长作为生产第一线的直接指挥者，具体负责落实上级决策，领导班组完成安全生产和经营目标，从这个意义上来说是“兵头”；铁路基层单位的生产指挥一般实行站段、车间、班组三级管理，工班长是行政指挥的终点，从这个意义上来说又是“将尾”。所以，工班长在企业的生产经营管理活动中处于承上启下的重要地位。

2. 从横向看，工班长处于企业生产和管理相互联系贯通的“枢纽”地位。工班长在企业生产中，既代表管理者一方，又代表生产者一方，具有双重身份。工班长通过对班组生产经营的组织和指挥，把企业管理层的意志和决策，转化为班组每位职工的行动，处于沟通管理者与生产者之间关系的地位。

3. 从班组内部看，工班长在班组生产中起着主导作用，处于“核心”地位。一个班组生产的好坏，管理的强弱，与工班长息息相关。班组工作要统一协调地进行，就必须以工班长为核心，大家团结一致，心往一处想，劲往一处使，才

能把班组的工作做好。

（二）工班长的作用

1. 指挥作用。工班长处于生产一线，企业的各项生产任务都要分解到班组，通过工班长的正确指挥，才能得以完成。工班长的指挥作用就在于正确执行上级的生产指令，按照作业计划有节奏地组织均衡生产。工班长的指挥作用发挥如何，关系到整个班组工作的好坏。工班长应坚决贯彻执行管理层的决策，创造性地把企业总目标化为班组的具体目标和具体措施，加强生产现场的管理，建立规范的生产秩序，合理安排组织生产，及时解决生产过程中出现的各种问题。

2. 组织作用。工班长应依靠班组成员，通过开展生产管理、民主管理和思想政治工作把各项工作严密科学地组织起来，完成安全生产和经营目标。工班长组织能力的强弱，决定着班组劳动生产率的高低。

3. 领导作用。工班长作为班组的领导者，在班组生产中要率先垂范、做好表率，通过自己的模范带头作用带领全体成员出色地完成各项任务。工班长的领导作用可以概括为：思想工作做在前，完成任务干在前，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。

4. 协调作用。工班长是班组成员在生产和工作中相互关系的协调者。班组作为一个群体，其成员之间必然会存在思想观念、技能特长、情趣爱好等方面的差异，存在差异就会产生矛盾，就需要有人协调。工班长要善于协调班组成员之间的关系，使之消除误解、和睦相处、精诚合作，从而促进班组整体工作顺利健康地开展。

二、工班长的任职条件

由于工班长在企业生产管理中所起的重要作用，因此对工班长的选拔使用也有严格的规定和要求，必须符合以下几个方面的条件才能担任工班长。

1. 政治思想好，责任心强；坚持原则，敢于管理；作风民主，办事公道，具有良好的职业道德。

2. 有一定的业务管理知识和组织领导能力，能带领班组成员质量良好地完成各项生产工作任务；做好班组安全管理，确保安全生产。

3. 达到本工作岗位所要求的文化素质、专业要求及职业资格等岗位标准。

4. 有一定的生产实践经验，熟悉安全生产操作规程，能独立处理生产中的技术业务问题。

5. 团结同志，善于做思想工作；以身作则，能起模范带头作用。

第二节 工班长职责与职权

一、工班长职责

工班长的职责是指工班长在职权范围内应尽的责任和义务。它主要包括：

1. 领导班组成员严格执行各项规章制度，遵守劳动纪律和作业规程，落实岗位责任制和经济责任制，确保现场作业安全、有序、可控，实现安全、文明生产。

2. 组织班组成员按定额进行生产，安全优质地完成各

项生产任务,提高劳动生产率和经济效益。

3. 组织班组开展政治、技术、业务学习,做好班组成员的思想政治工作。

4. 实行民主管理,建立健全班组民主管理制度,组织开展劳动竞赛和合理化建议活动,推广先进生产方法和经验。

5. 抓好班组管理的基础工作,按照准确、及时、简便、实用的原则,建立健全生产管理资料和台账,开展班前预想、班后分析和安全自控型班组的创建,主持召开班组的生、安全和交接班等会议。

二、工班长的职权

工班长的职权与职责是两个具有不同意义和内涵的概念,但两者又是不可分割的辩证统一体。履行职责需要有相应的职权,有了一定的职权才能更好地尽职尽责。工班长职权主要包括:

1. 根据生产、安全的需要,指挥本班组的生、安全活动,合理分配和调整班组成员的工作。

2. 对违章违纪、违反安全生产操作规程,不按标准化作业的行为,应及时加以制止,必要时可令其停工或返工,对情节严重或屡教不改者,可建议上级给予行政处分或经济处罚、停职检查、内部下岗、待岗等处理。

3. 根据按劳分配的原则和有关规定,制定班组人员奖金考核办法,经班组民主管理会审议通过,并经车间审核同意后实施。工班长可按办法对本班组人员的奖金进行合理分配;对班组人员评先、提职等提出建议。

4. 根据班组生产任务、作业规程、人员状况等,有权

提出调整劳动组织和作业班制的建议。

5. 对上级部门的工作人员或领导违章指挥,可提出意见或越级反映,在危及安全生产时,可直接制止。

第三节 工班长素质与能力要求

一、工班长基本素质与能力

(一) 工班长基本素质

工班长的基本素质是指工班长对于客观环境和客观事物的认识、适应和驾驭能力。工班长的基本素质直接关系到班组管理的效果。主要有以下几个方面:

1. 思想政治素质。它是指工班长的思想意识、思想方法和思想修养,是工班长政治方向、政治立场、思想道德品质的综合反映,是工班长的根本素质。思想意识是指工班长应具有符合时代精神的观念意识和思维方法。在生产力和改革事业不断深入进行的今天,工班长尤其要进一步解放思想、开拓创新。思想方法是指工班长对客观事物的分析认识与事物发展客观规律的相符水平。思想修养是指品德、情操、意志力、自我控制能力等方面的涵养。思想政治素质具体表现为:认真学习党的基本理论,坚决贯彻执行党的路线、方针、政策,热心集体事业,具有全心全意为人民服务和进取奉献精神,具有改革创新和民主、科学、文明的意识,能够坚持原则和群众路线,模范遵守国家法纪、法规和企业各项规章制度,自觉维护企业、班组的声誉。

2. 专业技术素质。它是指工班长对完成班组生产任务必须具备的专业技术水平。其要求是:熟练掌握本岗位的专

业知识和操作技能；熟悉本班组生产中的技术标准、工艺规程、操作要领、检验方法和关键环节；独立处理班组生产中出现的—般性技术质量问题；对新技术、新设备、新工艺、新标准具有较强的学习吸收能力。

3. 管理素质。它是指工班长管理班组所具有的能力。主要包括以下内容：科学合理地组织领导班组的生产经营活动，按时完成各项生产和工作任务；制定班组各项管理制度和规定，并教育、监督班组成员严格遵守执行；运用科学管理方法和手段控制并解决班组产品质量问题；具有一定的经济核算和经济活动分析能力；会做思想政治工作，了解掌握班组成员的思想状况，充分调动班组成员的工作积极性；具有一定的表达和写作能力。

4. 文化素质。它是指工班长具备的文化知识水平。知识是能力的基础，文化水平决定着工班长在管理方面发展的潜力。随着管理的现代化和生产力水平的不断发展，对工班长的文化素质要求也越来越高，工班长只有在已有的基础上进一步加强学习，努力掌握更多的科学文化知识，才能把班组的生产和管理工作提高到一个新的水平。

总之，思想政治素质是当好工班长的首要条件；专业技术素质是当好工班长的重要依托；管理素质是当好工班长、发挥班组整体作用的中心点；文化素质则是其他素质形成的基础。这几个方面的素质，既相对独立，又相辅相成，是不可分割的有机整体。

（二）工班长应具备的能力

1. 熟练的岗位操作能力。工班长需要解决本班组生产技术关键问题，在班组中应该是技术上的尖子、安全上的标兵。

2. 一定的组织指挥能力。工班长既要严字当头,敢于管理,又要实事求是,善于管理。能运用现代管理的理念和方法,充分发挥班组的一切有利条件和班组每个成员的主观能动性,来完成班组的各项任务,实现预定目标,取得最佳效益。

3. 善于做思想政治工作的能力。工班长应根据本班组每个成员的技术水平和业务特长,合理地分配生产任务,并通过加强思想政治工作,使班组成员持续稳定地处于最佳的工作状态。

4. 沟通和协调班组内外关系的能力。工班长应尊重上级,主动汇报工作,反映情况,接受指导和监督,争取领导的支持和帮助;对班组成员要以诚相见,平等相待;对兄弟班组要加强联系,互通信息,互相帮助,互相支持。

(三) 工班长的岗位形象

岗位形象是指在某种特定环境和特定岗位上一个人应具备的姿态、风度和气质。工班长的岗位形象是工班长在履行职责的过程中应设计和塑造的美好形象。主要包括以下几个方面:

1. 工班长既是班组指挥员,又是班组勤务员。工班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,要组织职工积极完成本班组的各项生产、工作任务。工班长作为班组的勤务员,要关心、体贴、服务职工。因此,要求工班长在生产管理中既要有原则性,又要有灵活性;既要展示自己的创造性,又要发挥职工的主动性;既要庄重严肃,又要和蔼可亲。

2. 工班长既是班组的带头人,又是班组成员的好朋友。作为带头人,凡是要求班组成员做到的事,工班长首先要做

到并且要做好。作为班组成员的好朋友，工班长在工作中要注意以下几点：

(1) 敏锐。观察事物要敏锐，要能及时了解、掌握和分析班组成员的思想动态和影响生产的问题和因素。

(2) 解惑。要帮助职工解惑释疑、排忧解难，尽可能地了解职工多方面的知识启迪职工，澄清职工模糊甚至错误的认识。

(3) 灵活。遇事不呆板，善于随机应变，在不违反政策的前提下，能够变通地处理问题。

(4) 缜密。思维周密，处事谨慎，把握好分寸，不感情用事。

(5) 豁达。胸怀宽广，豁达大度。对于不同意见和职工的某些过激表现，要持宽厚态度，不过分计较。

(6) 和悦。善解人意，理解关心职工，对人态度温和，给职工以亲近感和友善感。

3. 工班长既是班组成员思想上的良师，又是行为上的楷模。工班长要以自己的热心、恒心和耐心，团结和影响班组成员，营造和睦向上的班组气氛，要在生产、工作中发挥模范带头作用，带领班组成员共同完成各项任务。

二、工班长的工作方法

工班长要做好班组管理工作，不仅要掌握现代管理的基本理论和知识，熟悉班组管理的内容和要求，更要掌握一些行之有效的工作方法。下面介绍工班长的几种工作方法。

(一) 努力提高班组士气

铁路班组是铁路运输生产中最基本的群体。在这个群体中，包括工班长在内的所有职工，其工作的精神状态以及对班组的感受和态度，就是班组的士气。班组士气对完成班组

的各项运输生产任务，有着不可忽视的重要作用。高昂的士气，能使班组成员有信心、有勇气战胜各种困难，提高工作效率，生产出高质量的产品。

1. 影响班组士气的因素

工班长要想提高班组的士气，必须充分了解班组的实际情况，对班组的士气状况心中有数，才能准确地掌握和分析影响班组士气的因素，从而有针对性的采取措施。影响班组士气的因素，主要有以下几个方面：

(1) 对群体目标是否赞同。只有个人赞同群体的目标，即个人目标与群体目标相一致时，班组才能产生高昂的士气。因为此时班组成员对班组有着强烈的归属感与认同感，从内心愿意为自己的班组达到目标而努力工作。

(2) 劳动报酬是否合理。合理的劳动报酬可以提高班组的士气。工班长应根据班组成员的岗位、技能水平和完成工作的质量，在自己的职权范围内，公正合理地进行分配。

(3) 职工是否在工作中得到满足。一项工作如果恰好与职工个人的兴趣、能力相吻合，则这项工作就会给职工带来满足感，在满足感的驱动下，职工就可能尽其所能，施展才华，士气也就由此提高。所以，工班长要在条件许可下，尽可能地考虑职工的兴趣爱好、能力、受教育程度等情况，合理安排职工的工作任务，做到人尽其能，让职工在工作中获得满足，从而提高班组群体士气。

(4) 班组成员之间是否和谐。班组成员关系是否和谐，成员之间能否相互理解、相互帮助、互谅互让，这些都会直接影响班组的士气。

(5) 工班长管理作风是否良好。工班长管理作风民主，乐于倾听和接受不同的意见，善于体谅职工的辛苦，积极为