



岗位培训教材

铁路运输企业 班组管理

主编 王士铨

新疆科技卫生出版社 (K)

94
F530.6
4
2

岗位培训教材

铁路运输企业班组管理

主 编 王士铨
副主编 张卫军 毕殿国
孟万鼎 王元进

XA47711P



新疆科技卫生出版社(K)

C U51958



责任编辑：刘耕

封面设计：银光

铁路运输企业班组管理

主编 王士铨

新疆科技卫生出版社(K)出版

(乌鲁木齐市延安路4号 邮政编码830001)

新疆新华书店发行 乌鲁木齐铁路局印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8印张 166千字

1993年3月第1版 1993年4月第1次印刷

印数：1—3000

ISBN7—5372—0483—7/U·11 定价：5.00元

前 言

班组是企业的细胞,是企业力量的源泉,是企业一切工作的落脚点。班组工作的好坏,直接关系到企业的兴衰。随着铁路运输生产的迅速发展,社会主义市场经济的发育和完善,班组的作用愈来愈突出和重要。为了进一步加强企业管理基础工作,进一步优化生产现场管理,搞好班组建设和班组长培训,乌鲁木齐铁路局企业管理办公室组织局内多年从事企业管理基础工作的部分同志,根据目前铁道部班组建设的要求,编写了这本《铁路运输企业班组管理》。全书共分七章,内容涉及班组管理的方方面面,主要包括班组管理基本概念,班组管理基础工作,班组现场管理知识,班组民主管理,班组思想政治工作,班级管理常用技法,班组管理的组织和领导等,广泛适用于铁路企业班组长培训,亦可作为各级管理人员的参考读物。

本教材比较系统全面地对铁路企业的班组管理工作进行介绍。在编写过程中坚持从班组管理的实际现状出发,以实际操作为重点,侧重班组管理工作中的具体做法,尽量减少理论叙述。语言文字上力求做到通俗易懂、简练,内容上力求做到科学、实用,以便广大工班长学习掌握和理解。

本教材在整体结构上,根据铁道部班组建设的要求和当前各路局普遍通用的提法,将班组管理工作的主要内容从两

个方面进行阐述,一是班组管理的基础工作,二是班组现场的管理工作,这样使得各方面的关系比较和谐,结构比较合理。

本书由王士铨担任主编,副主编张卫军、毕殿国、孟万鼎、王元进,主审龙树人、者文山,编委有王士铨、王元进、王西密、刘志杰、刘萍、朱红芳、李双合、李振声、李莉、李治华、邵强、杨志军、毕殿国、张卫军、张富生、胡宝锦、赵永平、孟万鼎。

在本书编写过程中,我们大量参阅了路内外兄弟单位的资料,在此特别说明之。

我局编写班组长培训教材还是首次,由于时间较紧,水平有限,难免有不当之处,恳请批评、指正。

编 者

1993年3月1日

目 录

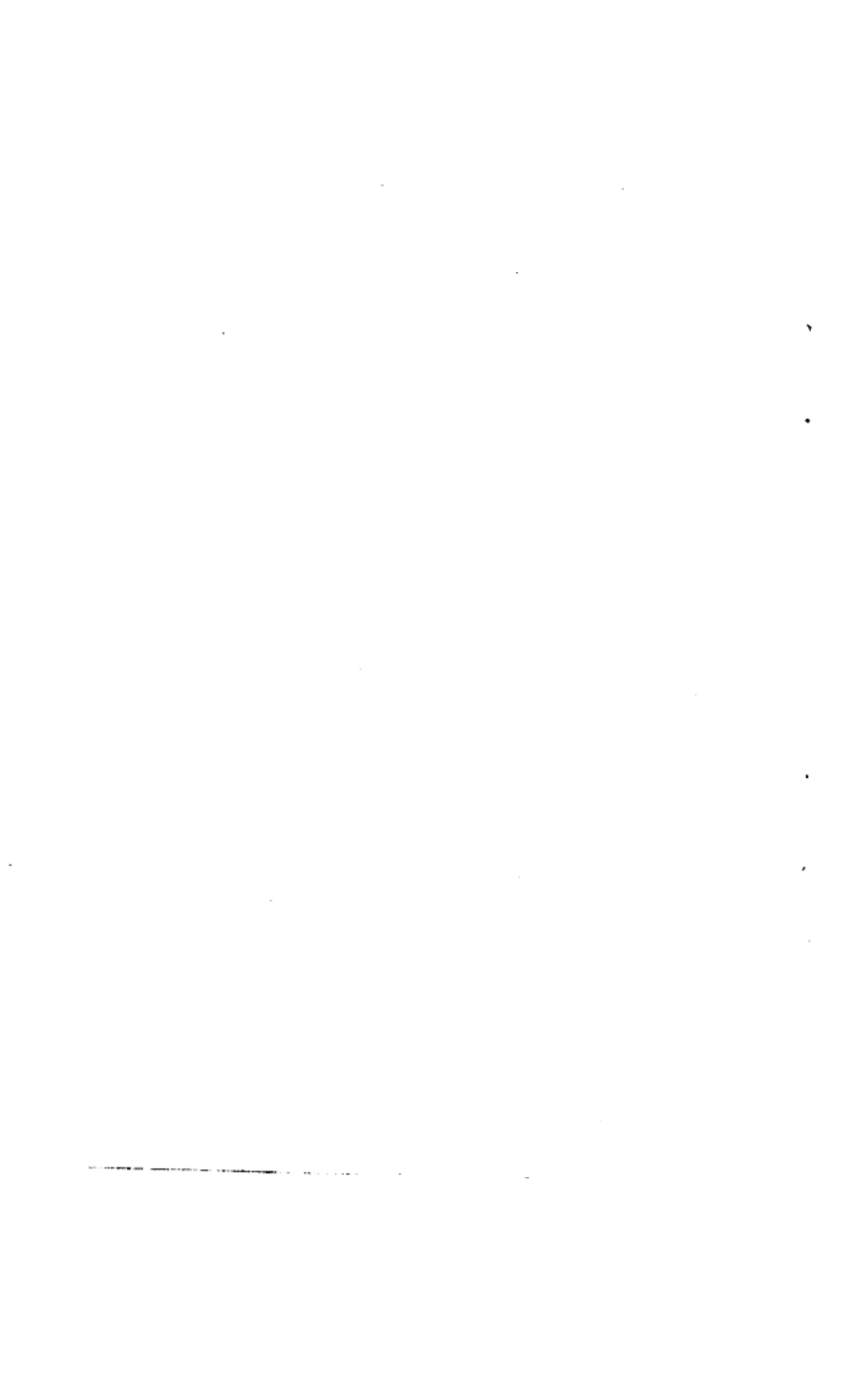
第一章	班组概述	(1)
第一节	班组.....	(3)
第二节	班组建设.....	(8)
第三节	班组长.....	(19)
第二章	班组基础工作	(27)
第一节	概述.....	(29)
第二节	定额工作.....	(32)
第三节	标准化工作.....	(38)
第四节	计量工作.....	(43)
第五节	信息工作.....	(49)
第六节	规章制度.....	(54)
第七节	职工教育.....	(58)
第八节	班组经济责任制.....	(60)
第三章	班组现场管理	(65)
第一节	概述.....	(67)
第二节	计划管理.....	(71)
第三节	生产管理.....	(76)
第四节	安全管理.....	(86)
第五节	质量管理.....	(94)

第六节	劳动管理·····	(105)
第七节	设备管理·····	(113)
第八节	工具管理·····	(120)
第九节	经济核算·····	(136)
第十节	定置管理·····	(142)
第四章	班组民主管理·····	(153)
第一节	概述·····	(155)
第二节	班组民主管理的意义和作用·····	(156)
第三节	班组的民主管理体系·····	(158)
第四节	班组日常管理的民主化·····	(161)
第五节	班组民主管理的科学化·····	(164)
第六节	班组民主管理的组织制度和活动方式·····	(165)
第五章	强化班组管理的有效方法·····	(169)
第一节	社会主义劳动竞赛·····	(171)
第二节	班组达标升级·····	(178)
第三节	班组目标管理·····	(184)
第四节	班组一体化管理·····	(190)
第六章	班组思想政治工作·····	(193)
第一节	班组思想政治工作的主要任务和基本内容 ·····	(195)
第二节	班组思想政治工作的新特征与基本方法·····	(197)
第三节	当前班组思想政治工作应注意的三个问题 与检验标准·····	(202)
第七章	班组管理的组织与领导·····	(207)
第一节	路局、分局级的管理·····	(209)
第二节	站段、车间(领工区)的管理·····	(210)

附 录 班 组 建 设 文 件·····	(211)
一、乌鲁木齐铁路局班组建设实施办法	
乌铁企(1991)340号·····	(213)
二、铁路企业班组建设暂行规定	
铁体法(1991)74号·····	(215)
三、工班长管理暂行办法	
铁劳(1991)13号·····	(221)
四、铁路企业班组思想政治工作规则	
政宣(1991)74号·····	(224)
五、乌鲁木齐铁路局班组思想政治工作实施细则	
(试行)	
政宣(1992)33号·····	(232)
六、加强现场管理工作的意见	
乌铁企(1992)225号·····	(243)

第一章

班组概述



班组建设和班组工作,是铁路运输企业保证安全运输和优质服务,不断提高经济效益和社会效益的重要基础工作,是铁路运输企业内涵式扩大再生产和全面提高企业自身素质的重要途径。铁路运输企业班组管理水平的高低,直接影响到铁路运输安全和社会服务。铁路运输安全一是靠设备质量过硬,二是靠标准作业落实。有了这两项保证,铁路运输安全才能有保障。而这两项保证的绝大多数工作,是要靠铁路运输企业的基层班组来实施和完成,所以,抓好铁路运输企业的班组建设和班组管理工作,就抓住了铁路运输安全的根本。如何抓好班组管理工作,就是我们要研究的问题。

第一节 班 组

一、班组的涵义

1. 什么是班组。一般认为班组是企业从事生产经营活动和管理工作的最基层行政组织。它是根据企业内部劳动分工与协作的需要,按照工艺要求或不同产品(劳动)而划分的基本作业单位。

班组在车间(领工区)领导下,肩负企业生产的特定任务。班组按其生产、作业性质和业务范围一般分为:基本生产班组、辅助生产班组、职能班组和服务班组。

2. 班组的主要职责。根据车间下达的任务,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作业任务;合理调整劳动组织,认真贯彻执行各项规章制度,维护劳动纪律、作业纪律和职业道德,保证安全生产;积极开展社会主义

劳动竞赛和合理化建议活动,努力提高劳动生产率;全面开展班组经济核算,注意保管与合理使用班组内的设备、工具和材料配件等,不断降低作业、产品成本,努力提高班组的经济效益;准确及时地做好各项原始记录,及时为上级职能部门提供准确、完整的资料和数据;做好职工的思想教育工作。

铁路运输企业的班组处于运输生产活动的最前线,是职工从事劳动、创造运输成果的基本作业单位。铁路运输业的设备、工具、原材料等劳动资料,都在班组掌握使用。产品和效益通过班组职工的直接劳动创造出来。班组职工要做到关心班组的生产和经营,为完成班组任务而努力工作。这是提高铁路运输生产效率,降低材料和能源消耗、增加企业经济效益,全面、均衡、稳定、优质、高效、低耗、安全地完成运输生产任务的可靠的保证。铁路运输业是一个大联动机,一个班组如果不能按计划完成生产作业任务,不但影响上下工序的作业,而且还会影响整个运输生产的连续性和均衡性。所以,班组必须按时、按计划、保质保量地完成生产(作业)任务。

二、班组的性质与特点

1. 班组的性质。班组的性质是由其在企业中所处的地位,所具备的功能,发挥的作用及特点决定的。

(1)它是企业分层管理中最基层的一级行政组织,是企业从事生产、工作和经营管理等活动的基本单位,是企业整个生产流程中不可缺少的环节,是企业组织机构的基石。

(2)它是企业的细胞,是增强企业活力的源泉,是企业一切工作的落脚点和出发点。

(3)它是企业完成生产(作业)任务的立足点,起保证作用;是企业提高经济效益的“起跑线”,起开发作用;是企业实

行民主管理的“出发点”，起支撑作用；是企业培育“四有”人才的“起燃点”，起“熔炉”作用。

(4)它具有“小”、“全”、“实”、“细”的特点。班组的面貌在一定程度上反映企业的面貌，是企业的缩影。

“小”是班组结构的特点。主要表现为群体规模小。一个班组，少则几个人或十几人，多则几十人，属于小型群体。

“全”是班组任务的特点。企业的人、财、物都在一定范围内存在于班组之中，企业的政治、经济、生产、思想、文化、生活等各项工作任务都要在班组扎根，这就决定了班组任务的多方位和全面性。

“实”是班组管理的特点。企业的各项管理工作通过多层次的分解，最终都要落实到班组，班组在贯彻执行中，只有从实际出发，实打实地进行，才能做到：统计、核算数据真实，执行规章制度扎实，实行按劳分配如实，思想政治工作求实，才能收到实效。

“细”是班组工作的特点。班组的各项工作要细分到每一个成员身上，并且要做到：管理精细、考核严细、把关仔细、工作抓细，才能达到细中求真，细中求深，细中求实的目的。

2. 铁路运输企业班组的特点。铁路运输企业班组是在铁路运输生产分工的基础上，把生产过程中相互协作的有关工人组织在一起，从事生产作业的最基本的一级生产作业组织，它包括一定的设备、场所和作业工具。

铁路运输企业是社会生产发展到一定历史阶段的产物。铁路运输企业从产生开始，就有班组这个基本生产作业单位，而且随着运输生产的发展，班组的形势在不断的发展和完善，以适应运输生产发展的需要。

“班组”这个名称是人们习惯的称呼。严格地讲，“班”是指生产班次，也就是常见的早、中、夜班和日班，或甲、乙、丙班等。“组”是生产小组。但在实际生产中，往往是一个班次中包括若干小组，一个小组的工人分几个班次。这种“班中有组，组中有班”的现象，是从生产实际需要出发的。人们就把这种最基本的生产组织形式称为“班组”。我们所说的组班是一级生产劳动管理组织。它除了完成具体的生产作业任务之外，还兼有一定管理职能。对物的管理和对人的管理，是班组管理的两大因素。

班组如何划分，总的原则是：便于生产、便于协调、便于管理。

班组的划分是按照生产活动的客观要求而定的。铁路运输企业班组的一般划分见表 1-1。

铁路班组运输的一般划分 表 1-1

项 目	内 容	举 例
按工种分	把同工种的工人组成班组	调 车 组 电 工 组
按产品分	把从事同一产品生产的工人组成班组	继 电 器 组 饼 干 组
按工艺分	把工艺流程中的同一工序的工人组成班组	电 焊 组 安 装 组
按班次分	把不同工种的工人按班次组成班组	库 检 乙 班 组 乌 京 二 组
按管理分	把同工程或同工艺的工人组成班组	维 修 组 装 卸 组
按职能分	把负有特殊工作的工人组成班组	质量检验组

根据铁路运输企业班组的性质和划分原则，铁路运输企业班组的特点表现为以下三个方面：

(1)从管理方面看,是最末一级管理组织。但不设专职管理人员,以民主管理为主要手段。工作任务细而具体,是各项管理工作考核的最终点。工作具体、繁多,上级各部门的各项要求,最终都要通过班组贯彻落实。真可谓“麻雀虽小,五脏俱全”。

(2)从生产任务方面来看,班组是直接从事生产劳动作业的组织,它以保质保量,按时完成生产作业任务为最高职责。

(3)从班组管理人员方面来看,班组长及工管员不脱离生产,既是管理者,又是直接作业者,解决的都是生产现场的具体实际问题。

三、班组的任务和功能

1. 铁路运输企业班组的主要任务有以下六个方面

(1)确保安全生产。质量良好地完成生产作业是班组的首要任务。企业因运输生产的需要而设立班组,所以班组必须首先保证运输生产的数量与质量要求。不论班组在运输生产过程中从事的是直接生产、维修保养,还是后勤服务工作,都要以安全完成生产任务为首要。

(2)班组要以遵章守纪、标准作业为重点;以物质文明和精神文明建设为目标不断加强自身建设;以提高企业素质,高质低耗,增加经济效益为中心;以民主管理为主要方法,实行班组长统一指挥。

(3)认真负责、严格管理是完成运输生产任务的保证。班组管理是企业管理的基础,是管理过程中重要而基本的一环,班组管理搞得越好,企业的各项管理才能落实。

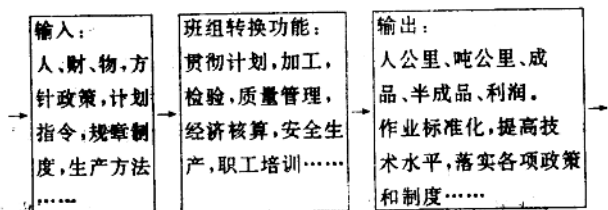
(4)人才培养是新形势对班组提出的新任务和新要求。班组工作要立足于现实,面向生产,面向管理,展望未来,积极培

养各类管理人才,班组不但能造就出生产实践的能工巧匠,还能培养出适应社会主义市场经济需要的现代企业管理人才。

(5)开展思想疏导工作,努力提高班组成员思想素质。做好思想消极组员的思想导向工作,化消极因素为积极因素,及时掌握班组成员思想动态,了解组员情绪,运用谈话、家访、班组学习等形式,解决思想问题。班组成员只有团结一致,同心协力,心情舒畅,才能集中精力搞好生产。

(6)增强职工主人翁责任感,提高当家作主,当家理财,参加民主管理的自觉性,引导职工关心企业的发展和经济效益。

2. 班组的职能。班组作为企业的基本要素,它具有自己的功能。它的功能主要表现为转换功能,即把输入信息转换成产品或效果输出,也叫班组的职能(图1-1)。



整个过程周而复始、循环进行。

图1-1

第二节 班组建设

一、班组建设的概念

1. 什么是班组建设。班组建设是企业通过一定的组织方式和活动形式,依靠班组的自身努力,全面提高其政治、文化、

业务、技术素质,以加强企业基础,增强活力的一项基础性建设。

搞好班组建设,是企业综合性的基础建设,是企业党政工团各部门的共同任务和共同职责。班组建设,主要包括组织建设、业务建设和思想建设三个方面。也可以简单地概括为一个核心,一个重点和三项工作。

一个核心是:选配和调整好班组长,正确引导选举好工会小组长(较大班组具备产生党团小组条件的,还要选举好党、团小组长),充实健全班组的 core 成员。这是组织建设方面的主要内容。

一个重点是:抓好遵章守纪和标准作业,把劳动纪律、作业纪律落实到标准化作业上,这是业务建设的重点。

三项工作是:①结合班组实际整章建制,建立健全以切实可行的岗位经济责任制(承包经济责任制)为核心的各项管理制度。②搞好班组长和班组核心成员的岗位职务培训,提高班组核心成员的管理水平。以上两项属业务建设的工作。③加强班组思想政治工作,加强党团建设,开展日常活动,搞好民主管理以及精神文明建设。第三项主要是思想建设方面的工作。

2. 班组建设的内容

(1) 思想建设。树立良好班风,搞好精神文明建设,对职工进行政策教育,职业道德教育,爱国主义教育,法制教育及职工守则教育。

(2) 组织建设。理顺班组管理体制,建立民主管理机构如:工班长、工会小组长、工管员、考核员、工具材料管理员等的设置及责任分工;各项管理制度的建立如:岗位工作标准,经济