

铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材之二

铁路工人管理

李占林 赵宝堂 贾银忠 编

Q.64

河北人民出版社

96
F530.64
11
2

铁路劳动工资干部岗位
职务培训系列教材之二

铁路工人管理

李占林 赵宝堂 贾银忠 编



河北人民出版社



C 141552

(冀)新登字 001 号

《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》

编 审 委 员 会 名 单

主 任: 章根明

副主任: 王振淮 张彦荣 赵立人

总 审: 宋树勋

总 编: 卢万印 赵继修

副总审: 杨宝正 何雪川 齐瑞华 王国维 尹志升

周小谷 刘谦茂

副总编: 张孟发 王国庆

委 员: 陈 强 何传栋 陈立宇 卢文川 潘志友

王 金 刘玉香 邹志明 邵 明 李福增

赵宝堂 甄士生 李占林 贾银忠 陈国栋

丁敏英 刘 琳 张凤林

铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材之二

铁路工人管理

李占林 赵宝堂 贾银忠 编

河北人民出版社出版发行 (石家庄市城乡街 44 号)
石家庄市中原印刷厂印刷

1997 年 10 月第 1 次印刷 50 印张 1581600 字 1993 年 8 月第 1 版
1993 年 8 月第 1 次印刷 印数: 000001—3000 册 定价: 40 元 (全十册)

ISBN 7-202-01400-9/G · 141

(版权所有 翻印必究)

前 言

为促进铁路企业转换经营机制，加快改革和发展，规范全路劳动工资干部岗位职务培训，适应对劳资干部“培训考核，持证上岗”的要求，铁道部人事司、教育司、劳资司、北方交通大学、北京铁路局、石家庄铁路运输学校、柳州成人中专学校、吉林铁路经济学校共同组成编审委员会，编写了《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》。教材共十本：《铁路劳动经济概论》、《铁路工人管理》、《铁路组织定员》、《铁路劳动工资计划与统计》、《铁路工资管理》、《铁路劳动保险管理》、《铁路劳动定额》、《劳动心理学》、《铁路财务管理》、《电子计算机基础与应用》。

这套教材较为系统地介绍了劳动工资管理的基本理论和国家有关政策、规定。突出了当前的改革工作，并紧密结合铁路实际，阐述了具体的工作程序和操作方法，力求内容新、实、操作性强。

本书在编写过程中，参考了有关专家、学者的著作和资料，在此一并表示感谢。由于编者水平所限，时间仓促，错误在所难免，敬请各方面提出宝贵意见，以便进一步改进，提高水平。

《铁路劳动工资干部岗位职务培训系列教材》

编 审 委 员 会

一九九三年七月三十日

目 录

第一章 工人管理概述	(1)
第一节 工人管理的任务及意义	(1)
第二节 工人管理的特点和原则	(7)
第二章 劳动制度改革	(12)
第一节 劳动制度改革的必要性	(12)
第二节 劳动制度改革的目标及内容	(14)
第三节 用工制度的改革	(17)
第四节 合理劳动组合	(22)
第三章 工人招收录用	(25)
第一节 工人招收录用概念及原则	(25)
第二节 工人招收录用对象及途径	(27)
第三节 工人招收录用方法与程序	(30)
第四章 工人培训	(37)
第一节 工人培训的重要性	(37)
第二节 工人培训的内容、特点、形式	(39)
第三节 工人培训的任务	(43)
第五章 工人使用	(47)
第一节 合理用人的意义及方法	(47)
第二节 富余人员安置	(50)
第三节 工人技师聘任制	(55)
第四节 主要工种管理	(59)
第五节 特殊工人的管理	(61)

第六章 工人调配	(66)
第一节 工人调配的意义及原则	(66)
第二节 工人调配的主要形式	(69)
第三节 工人调配的一般方法	(70)
第七章 工人考核	(74)
第一节 工人考核的目的、意义及特点	(74)
第二节 工人考核的原则及内容	(76)
第三节 工人考核的形式及方法	(78)
第八章 工人奖惩	(83)
第一节 工人奖惩的概念	(83)
第二节 工人奖励	(86)
第三节 工人惩处	(89)
第九章 劳动纪律	(93)
第一节 劳动纪律概述	(93)
第二节 加强劳动纪律的措施	(97)
第十章 班组管理	(103)
第一节 班组管理概述	(103)
第二节 班组人员的配备	(109)
第三节 班组建设	(116)
第十一章 工人管理基础工作	(119)
第一节 基础工作的概念及内容	(119)
第二节 基础工作的作用及特点	(124)
第三节 工人档案管理	(125)
附：思考题	(136)

第一章 工人管理概述

第一节 工人管理的任务及意义

一、工人管理概念

任何社会活动都离不开管理，生产活动更是如此。在生产管理活动中，最根本的管理是对人的管理，而从生产的角度看，对人的管理也就是对生产过程中的劳动力的管理。马克思指出：“劳动力是物质财富之父，生产资料、物质条件是财富之母”。在现代化生产企业中，工人是劳动力的主要部分，是企业的主体，是物质财富的直接创造者。因此，对工人的管理是一个企业各项管理中最重要的重要组成部分，其管理状况如何，直接关系到企业的兴衰成败。

从我们铁路系统来看，无论是运输企业，还是工业企业和施工企业，都同样面临着如何搞好对工人的管理这样一个关键问题，随着铁路现代化生产和管理的发展，这一问题正日益显示出自身的重要性，并不断引起广大管理者的重视，搞好工人管理是铁路企业发展的关键，已成为大家的共识。那么到底什么是工人管理呢？从理论上如何理解、把握这一概念，是我们学习这门知识的首要问题。

工人管理是属于劳动力管理的范畴，因此，要理解工人管理的概念，首先要了解与其有联系的相关概念。

劳动力管理有其广义和狭义的区别。其广义是指国家为了有计划地实现劳动力的扩大再生产和合理地进行劳动力的分配、使用等宏观管理活动的总称，这一含义相对于广义的

劳动力管理，其外延很广，它包括对农村劳动力、城镇劳动力，也包括对现实劳动力和潜在劳动力的管理；其内涵也较深刻，即国家从社会的角度，对所有劳动力进行培养、分配、使用、调节的宏观管理。而劳动力管理的狭义理解是基层劳人干部及群众在日常工作中所形成的一种约定俗成的概念，即它是指对一个企业内部所有职工（劳动力）的管理，其外延和内涵同广义的劳动力管理有明显的区别。

劳动力管理是对所有有劳动能力的人的管理，而在现实条件下，由于还存在着体力劳动和脑力劳动的差别，同时又从管理方便考虑，一般把劳动力管理划分为对脑力劳动者的管理和对体力劳动者的管理，即对干部的管理和对工人的管理这样两部分。所谓工人管理，是指专门负责企业内工人的招收、录用、调配、使用等一切工作的总称。

铁路工人管理既是工人管理的一部分，更是劳动力管理的内容，它是具有铁路自身特点的一种狭义概念。因此，铁路工人管理是指专门负责铁路系统各企、事业单位工人的招收、录用、调配、使用等一切工作的总称，由此可以看出铁路工人管理，既从属于劳动力管理和工人管理，又区别于劳动力管理和工人管理。充分认识和把握它们之间的联系和区别，有利于我们准确地理解铁路工人管理这一概念，为今后的学习和工作奠定基础。（以后内容中，铁路工人管理简称为工人管理）

二、工人管理的基本任务

工人管理是铁路企业管理的重要一环。从企业管理的全过程看，无非是对人、财、物的管理，其中对人的管理是关键。因此在铁路企业内搞好工人管理，是一项十分重要的工

作，其管理状况如何直接关系到铁路运输生产任务的完成和铁路现代化建设的进程，工人管理的任务有多方面的内容，归纳起来主要包括以下几个方面：

1. 贯彻执行党和国家的有关方针政策，制定企业劳动人事制度

工人管理是企业劳动人事管理的组成部分，其一切管理活动都必须在党和国家的有关方针、政策指导下进行，通过自身的管理活动贯彻、体现国家的方针政策，这就要求管理人员必须领会、掌握党和国家有关方针、政策的精神实质，并结合本单位生产实际，制定出适合自身特点的劳动人事管理规章、制度和实施办法，以保证国家有关劳动政策的贯彻落实。

2. 招收录用新工人

根据生产需要和现员结构变化，经国家劳动部门批准，在地方劳动部门统一安排指导下，招收录用新工人，为企业补充劳动力。

3. 对工人的合理调配

以劳动力计划和定员编制标准为依据，按照集中统一领导和分级管理的原则，根据运输生产的需要，对工人进行合理配置，并根据生产和人员情况的变化及时进行合理调配和余缺调剂，以保证生产的顺利进行。

4. 搞好工人教育培训，提高工人队伍素质

工人管理的目的就是调动工人生产积极性，获取最高的经济效益。工人积极性的调动，一靠工人的思想觉悟，二靠工人的业务能力。因此，在工人管理过程中，要协同有关部门加强对工人的思想政治教育，搞好工人的在职培训，从思

想觉悟和技术业务能力上，综合提高工人的素质，为铁路安全生产和现代化建设创造良好条件。

5. 加强对工人的纪律教育，搞好工人奖惩工作

铁路运输生产的性质决定了铁路工人必须有铁的纪律。因此，对工人经常进行纪律教育，不断提高工人遵章守纪的自觉性，是工人管理工作的内容之一。同时要根据工人在生产过程中的表现，正确贯彻实施职工奖惩条例，对遵纪好，贡献大的职工要及时给予表彰奖励，对违章违纪职工要进行批评教育，情节严重的要给予必要的惩处。

6. 认真进行工人考核，为各项管理工作提供依据

工人考核工作在一定程度上是工人管理工作的重要依据，通过考核可以了解和掌握每一名工人各方面的情况（如：年龄、文化程度、业务水平、身体状况、思想觉悟、劳动态度、工作绩效等），增强管理工作的针对性和正确性，提高管理效果（如：工人的使用、调配、培训、奖惩、晋级、分配等）。

7. 做好工人管理基础工作

工人管理工作按其性质和特点可分为基础工作和职能工作两部分。基础工作主要包括建立健全各项管理制度、管理方法，对工人情况的统计分析，工人档案的收集与保管，各种有关文件资料的积累与整理等，这些工作都是工人管理职能工作不可缺少的重要依据和前提条件。

8. 不断改革工人管理方法，搞好劳动力使用的挖潜节约

工人管理工作的核心也就是劳动力的合理使用，只有合理用人才能实现劳动力的节约。目前，工人管理工作也必然要适应改革的需要，遵循市场经济的规律，不断研究新情况，

新问题，不断改革管理方法，做到合理用人，最大限度地搞好劳动力使用上的节约挖潜，为提高企业经济效益创造条件。

9. 加强专业队伍建设，提高管理人员素质

工人管理工作，是一项专门工作，具有一定的专业性和科学性。专职管理人员的素质如何直接影响着管理工作的效果。因此，要不断加强管理人员自身的政治、文化、业务学习，不断深入实际调查研究，分析问题，总结经验，不断提高管理水平，从整体上提高管理人员的自身素质。

三、工人管理的意义

在一个企业中，生产的主力军是直接生产者——工人，它是企业的生产主体。马克思指出：“最强大的一种生产力是革命阶级本身。”列宁也曾指出：“全人类的首要的生产力就是工人，劳动者”。所以在一个企业内部搞好工人管理无疑将会产生重大的作用和意义。

从我国铁路来看，是国民经济的大动脉，担负着全国客货运输的繁重任务，是国民经济发展的先行官。同时铁路运输又是国民经济的薄弱环节，严重影响和制约着国民经济的发展。最近党和国家十分重视铁路建设，把提高铁路运输能力做为战略重点来抓，为铁路发展创造了有利的条件，铁路建设又迎来了一个新高潮。在这种形势下，要使铁路大干快上，大幅度提高运输能力，除做好其它方面的工作外，加强工人管理是重要的一环，对铁路的现实和将来具有十分重大的意义：

1. 搞好工人管理是实现铁路现代化建设的重要条件

要高速发展铁路运输生产力，尽快改变铁路的落后面貌，唯一的出路就是要加速实现铁路现代化。铁路现代化不仅要

求科学技术现代化，而且也要求企业管理现代化，这两个方面犹如车之两轮，鸟之两翼，缺一不可。管理现代化当然也包括工人管理现代化，只有运用现代管理思想，管理理论作指导，用现代化的方法和手段进行管理，才能有效提高工人素质，充分调动工人的生产积极性，最大限度地发挥工人的聪明才智，从而加速铁路现代化的发展。

2. 搞好工人管理，是合理组织铁路运输生产的客观要求

铁路运输业是社会化大生产，具有人员多、设备多、分工复杂和生产连续性、均衡性、比例性强的特点。从社会化生产规律的角度看，共同劳动的规模越大，技术设备越复杂，劳动分工越精细，生产过程的协作性，关联性就越强，因此对工人管理工作的要求也就越高，否则这种社会化的生产就不能顺利进行。因此，只有搞好工人管理，才能使劳动者与生产资料实现最优的结合，才能使铁路各工种之间，各部门之间，协调运转，以保证运输生产安全、顺利地进行。

3. 搞好工人管理是取得企业最好经济效益的有效途径

社会主义企业经营的目的是发展生产，提高经济效益，以满足人民不断增长的物质、文化生活需要。我国铁路是社会主义企业，不断提高铁路运输生产的效益，不但能满足人民的生活需要，而且也能大大促进整个国民经济的发展。所以，不断提高铁路的经济效益，以最小的人力、物力消耗，取得最大的物质产出是国家、人民和全体铁路职工的共同要求。

提高企业的经济效益，从根本上说，就是在生产过程中减少投入，增加产出，最大限度地降低生产成本。而生产成本的降低，取决于多方面的因素，如：劳动生产率的提高，原材料、辅助材料、燃料、动力的节约等。所有这些方面的实

现，都离不开工人的技术水平，离不开工人的思想觉悟和生产积极性。所以加强工人管理工作，不断提高工人的技术业务水平和思想觉悟，充分调动工人的生产积极性，是实现企业经济效益的有效途径。

4. 搞好工人管理，是提高工人队伍素质的重要措施

企业经营好坏，取决于工人队伍素质状况如何。工人素质的提高，除工人本身的努力外，还要靠管理工作的加强。从工人管理工作的内容来看，许多方面都与提高工人素质有直接或间接的关系，如：通过招工及时更新职工队伍；通过培训提高工人的思想素质和业务素质；通过考核和奖励激发工人学习的积极性等。工人素质的提高，不仅是企业生产发展的关键，也是企业各项管理工作的基础。

总之，加强工人管理工作，是企业管理工作的核心，对企业的生存与发展都有着十分重要的意义。

第二节 工人管理的特点和原则

一、工人管理的特点

工人管理是属于劳动力管理的内容，但它只是对工人这一部分劳动力的管理，由此，它区别于对干部的管理。铁路运输生产具有规模大、点多线长、连续性、均衡性、协作性和统一指挥的特点。这就使得铁路企业（尤其是运输企业）的工人管理具有了自身的特点，即：很强的政策性；严谨的科学性；严格的纪律性；广泛的群众性；鲜明的综合性。认识和掌握这些特点，是工人管理专职工作人员搞好工作的重要前提。

1. 很强的政策性

工人管理工作是社会劳动力管理工作的组成部分，必须
在国家劳动力管理统一指导下进行，各种管理活动必须在党
和国家的有关方针、政策允许范围内展开。坚持原则、按政
策办事，是工人管理工作的突出特点。如：对工人的招收、定
职、晋级、除名、开除、解除劳动合同、奖惩和离退休待遇
等，都必须按照有关的政策规定去办理，而不允许有丝毫的
随意性。所以工人管理工作是一项政策性很强的工作。

2. 严谨的科学性

工人管理工作，是一项专门工作，有其自身的规律性和
科学性。管理工作的核心就是通过管理活动，正确、合理地
处理劳动者与生产资料的结合，使人与物形成一个有效的生
产系统，实现人与事的最佳结合。在现代化生产条件下，要
达到上述管理目的，就必须实现工人管理的现代化、科学化，
即：运用现代科学思想、理论作指导，采用科学的方法、手
段进行管理，由以往的经验管理上升为科学管理。这就要求
管理人员必须掌握科学管理的知识，如：社会学、管理学、组
织学、行为学、心理学、统计学、经济学等。因此，工人管
理工作是一项科学性较强的工作。

3. 严格的纪律性

纪律是人们在共同活动中必须遵循的规则。劳动纪律是
社会劳动不可缺少的必要条件，劳动规模越大，分工越细，自
动化程度越高，就越要求人的劳动行为越规范、统一、协调，
而这一要求的实现，就离不开严格的劳动纪律。铁路运输生
产的高、大、半特点，在客观上要求工人在生产过程中必须
遵守严格的劳动纪律，以协调、统一人们的行为，使铁路各
部门、各系统、各工种、各岗位之间协同运行，有条不紊，从

而保证运输生产的顺利进行。所以，在开展工人管理过程中要充分认识劳动纪律的重要性，不但制定严格的纪律，而且要经常进行纪律的宣传教育，检查落实，培养工人遵章守纪的自觉性，为运输生产的顺利进行奠定扎实的基础。

4. 广泛的群众性

工人管理工作的群众性，是从两方面来说的。一是铁路工人管理工作的好坏直接牵涉到广大工人群众的切身利益。二是工人管理工作本身要依靠群众共同来完成。首先，工人管理工作做得好，生产就发展，就会给人民群众带来好处。同时工人管理工作做好了，（如：招工、晋级、奖惩、退休等）就能充分体现党和国家的方针政策，使工人群众的切身利益得到有效的保障。另外铁路工人管理工作本身就是群众性工作，要做大家的工作，又需要大家做工作，依靠群众、联系群众，获得群众理解和支持是搞好工人管理工作的有效保证，因此，铁路工人管理工作具有广泛的群众性。

5. 鲜明的综合性

所谓综合性，是指工人管理工作涉及企业内许多其它管理部门，工作中要注意协调相互关系，要纵观全局，统筹兼顾。例如：企业内生产管理、计划管理、财务管理、技术管理、设备管理等方面的发展、变化都会对工人管理产生影响，同时工人管理工作也必然会对上述部门的工作产生效应，这就要求我们管理人员必须了解其他各部门的管理知识，在开展工作时要注意协调好与其它部门的关系，并要有全局思想，整体考虑、统筹兼顾。

二、工人管理的基本原则

工人管理是国家劳动力管理系统中的一部分，同时又具

有铁路自身的特点，因此，我们在开展工人管理工作的过程中，既要坚持国家劳动力管理的基本原则，又要结合铁路的实际情况，形成铁路工人管理的工作原则。

1. 全局出发，统筹兼顾

铁路运输业的最大特点就是其生产的系统性，从这一点出发，就要求我们劳动人事管理工作也必须适应这一特点，在开展工作时，特别是工人管理工作，要有全局思想，从铁路这个整体出发去考虑和处理问题，不能只从某一层或某一个单位出发，片面地主观地开展工作。同时也应把本单位看作是一个小整体，小系统，工作中要考虑到各个部门，各科室，甚至各岗位、工种以及与我们管理工作有关的各种情况（如：生产任务、设备、产品品种等），从而使我们的工作具有整体性和系统性，使铁路这台大联动机能够协调运转。

2. 突出重点，兼顾一般

任何一个企业，必然会有些岗位、工种在生产中发挥着关键性作用，我们称之为主要工种。在铁路工人管理过程中，我们要加强对这些工种的人员配备和日常管理，（如铁路运输中的“三员一长”，其它生产单位的关键工种），在人员配备上要保证重点工种、重点班组的需要，做到精中选精、优中选优。突出重点，并非只要重点不管其它，而是在突出重点的同时，还要兼顾一般，做好对其它人员的管理。

3. 劳动力使用要节约挖潜，避免浪费

提高企业经济效益，节约是根本，而一切节约，归根结底是劳动的节约，所以劳动力的节约是最根本的节约。因此，在工人管理中，一定要贯彻节约精神，在劳动力的使用上，精打细算，避免浪费。努力做到增任务、增设备不增人或少增

人，克服以往人浮于事的窝工现象。

4. 合理使用、人尽其才

工人管理首先是对人的使用，使用是否得当，决定着人的能力的发挥和积极性的调动，决定着劳动力的使用效果。因此，在人的使用上一定要做到合理用人。所谓合理用人，就是根据个人专业特长，对口安排工作。因为，一个人的最大劳动能力，往往就是他的专业特长，只有对口安排工作，才能使他的专业技术，聪明才智，得到最充分的发挥，使英雄有用武之地，从而有效地提高劳动力的使用效果，促进生产的发展。

5. 把思想教育同行政手段、经济手段有机地结合起来

工人管理工作要依靠思想教育，行政手段，经济手段来开展，三者都是有效的管理方法。首先，对人的管理本身就是做人的工作，就是很强的思想工作，工人思想不通，我们的工作就不可能取得预期效果；行政手段可以保证工人调配、使用上的组织性、纪律性和严肃性；经济手段可以在一定程度上激励职工接受组织的安排。但在实际工作中三者是相互联系的，不可只强调一个方面而否定或忽视另一个方面，否则管理工作也不会顺利进行。因此，在开展工人管理工作时一定要强调三者的有机结合。

6. 积极探索，不断改革

当前，我们正处在一个伟大的改革时代，工人管理工作也是如此，必须不断地改革管理工作，以适应改革的需要，适应生产发展的需要。因此，我们的管理人员，必须善于总结，勤于学习，积极探索，不断创新。逐步摸索，创立一套科学的工人管理方法，更好地为铁路运输生产服务。