

行车工作协调艺术

王连生 窦宝益 编
曹 可 久 审

中 国 铁 道 出 版 社

1994 年 · 北京

调配合下,尽快地到达乘务终点站;车站值班员(或站调),则是在和谐的人际关系中,施展自己的组织才能,高质量地完成各项运输任务;运转车长,肯定是想使列车安全顺利运行,尽快到达终点站,摆脱在守车上的孤寂。……

这本书汇集了调度员的智慧,凝聚了机车乘务员、运转车长的倾诉,总结了行车人员协调配合的经验,道出了铁路运输职工的心声。

本书就这方面,在调查研究的基础上,广采博引;在总结现场工作实际的基础上,加以理论化、系统化、条理化,使行车工作的协调,得以广泛的应用。日日夜夜奋战在行车岗位上的先生们、女士们,在您当班的时候,这本书可以助您一臂之力,使您做出更优异的成绩。这项不投资、见效快、收效大的好事,我们何乐而不为?

编 者

一九九三年十二月三十一日

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

行车工作是一个由车务、机务、工务、电务、车辆等跨专业、多工种组成的系统工程。行车工作要想取得安全、高效,就必须讲究各工种间的协调配合。本书作者运用公共关系学和行为科学的理论,与现场实际紧密结合,深入浅出地阐述了行车工种间的协调艺术。

书中,材料广采博引,语言生动活泼。她汇集了现场职工的智慧,总结了协调配合的经验,道出了行车人员的心声。

行 车 工 作 协 调 艺 术

王连生 窦宝益 编

曹 可 久 审

中国铁道出版社出版发行

(北京市东单三条14号)

责任编辑 林瑞耕 封面设计 赵敬宇

河北省遵化市胶印厂印刷

开本:787×1092毫米 1/32 印张:7.25 字数:158千

1994年10月 第1版 第1次印刷

印数:1—2500册

ISBN 7-113-01799-1/U·533 定价:5.50元

前 言

谁都知道，铁路运输部门有五大台柱子——车务、机务、工务、电务和车辆。而行车工作是运输部门最重要的工作。行车工作主要由分局调度所的计划值班员、列车调度员、车站调度员、车站值班员、运转车长、调车区长、调车长、检车员、机车乘务员等主要行车工种来完成。因此，行车工作是个跨专业（或部门）、由十几个工种来完成的系统工程。在行车工作中，这十几个工种必须如同机械钟表各个部件一样，一环扣一环，必须协同动作，才能得心应手，而要做到这点，除了所有行车各工种人员都严格一丝不苟地执行规章制度，做到令行禁止以外，还有一个很重要的方面，那就是行车各主要工种之间要协调配合。这协调工作，是“公共关系学”在铁路行车工作中的具体体现，是“行为科学”在铁路行车工作中的具体应用。大凡做过几年行车工作的同志，都有这样的体会：同样一件行车工作当中的具体作业，在同样的条件下，不同的工作人员，有时会产生截然不同的效果，有时甚至是天壤之别！为什么？就是因为不同的“协调”产生了不同的效果。因此，“协调”也是一种艺术。它在行车工作中，不是可有可无，而有时是至关重要的。通过艺术的协调，它能调动起所有行车工作人员的积极性，有时还会使消极因素变为积极因素，使行车工作收到事半功倍的效果。列车调度员，总想利用和谐的人际关系，把行车指挥工作做得更加得心应手；机车乘务员，总想在各行车工种的协

目 录

第一章 列车调度员与机车乘务员	(1)
一、关键的第一步	(1)
二、赢得机车乘务员的信任	(3)
三、消除乘务员的“三怕”心理	(13)
四、心理学在调度工作中的应用	(20)
五、关于乘务员超劳	(30)
六、几种误解	(44)
七、消除误解、缓解僵持	(54)
第二章 列车调度员与车站值班员	(73)
一、列车调度员与指挥区段	(73)
二、值班员应有全局观念	(83)
三、误解和分歧	(86)
四、报假点及其不良后果	(93)
五、做机车乘务员的工作	(100)
六、矛盾激化时	(107)
七、发生事故后	(112)
第三章 车站值班员与机车乘务员	(117)
一、双方都应当主动热情	(117)
二、让乘务员信赖你	(121)
三、关于摘挂列车	(125)
四、矛盾的处理方法	(135)
五、乘务员的误解	(142)

六、调车作业计划的艺术性	(146)
七、都要遵守调度纪律	(153)
第四章 运转车长与其他各工种	(157)
一、运转车长与列车调度员	(157)
二、运转车长与机车乘务员	(171)
三、运转车长和车站值班员	(184)
第五章 其他各工种间的配合	(191)
一、计划调度员和车站调度员	(191)
二、站调与下属各工种	(200)
三、调车人员与机车乘务员	(214)

第一章 列车调度员与机车乘务员

一、关键的第一步

友好和和谐，是列车调度员与机车乘务员能够配合好的基础。列车调度员应当更主动一些。

当机车乘务员穿戴整齐，到机务段运转室盖章签到，看完“传达事项”，精神抖擞地拿起调度电话联系：

“机务段，××次机车乘务员出勤联系。”

这配合的第一步就由此开始了。

联系的结果，是好是坏，是喜是忧，就等列车调度员的一句话了。然而，这第一句话，是影响乘务员情绪，甚至是取决于这趟车配合好坏的关键一句话。如果他这样回答：

“××太车吗？今天路上运行的列车不太多，比较好跑，××站始发开车后，在××站待避旅客快车，在××站不要立即跟踪开车，稍等五分钟，然后一直通过到终点站。”

如果这趟车是摘挂列车，应当不厌其烦地耐心说明摘挂作业车站、作业车数、作业特点及作业要求。

机车乘务员听后，心明眼亮，认为列车调度员的指挥胸有成竹，对乘务这趟车充满了信心。

可是，如果列车调度员没有三四小时列车运行计划，接班后也没了解机务段派班情况，更没掌握乘务员的姓名，而是含糊糊地回答司机：

“今天路上车多，你这趟车不太好跑，看信号跑吧！”

机车乘务员最怕“骑着毛驴看唱本”，所以他听后，犹如刚刚出门，就碰上了下雨天，心中自然会产生阴影，感到这趟车真不好跑，丧失了乘务这趟车的信心，当然更谈不到如何更好的配合了。

在顺利的情况下，由于双方都充满信心，共同努力，会创造出更佳的成绩；在不顺利的情况下，也因为双方都充满信心，一定会克服困难，会收到较好的效果。

经常会有这种情况，乘务员在退勤时与调度员联系：

“没想到今天的作业那么多，我们这么顺利、这么快到达终点站，还是您指挥有方啊！”

“××大车，不是我指挥有方，主要是您干活痛快，作业迅速，我的指挥主要还是您配合得好啊！”

双方都很高兴。列车调度员和机车乘务员心里都明白，双方都尽了最大努力，完全是相互间充满信任，密切配合而实现的。因此，司机记住了这位顶台的列车调度员，列车调度员也记住了这位司机，以后再碰班，就会配合得更好，形成了良好的良性循环。

如果当列车调度员接班时，接了个“乱摊子”，到处是晚点快超劳的列车和堵塞的混乱局面。正当列车调度员一团乱麻还没理出头绪来的时候，有个乘务员出勤联系。要注意，这个乘务员可能是列车调度员关键的配合者，万万不可疏忽大意，绝对不能把畏难情绪流露给这个机车乘务员，而应当给他打足气，让他满怀信心地“走”进你的运行图里，在你理顺运行秩序的过程中，起到积极的作用。这样，从这趟车开始，列车调度员就会逐渐理顺，逐步整理好列车秩序。

一位机车乘务员讲：

“只要列车调度员信心十足的给我们鼓励，有切实可行的

列车运行计划，我们从心眼里痛快，感到浑身舒服，所以干活也不觉累，列车运行一路顺风；但如果列车调度员说，我刚接班就这么乱，还没理出头绪来，咱们走着瞧吧！我的身子就像散了架一样，全身软弱无力。”

语言，有着神奇的魔力，讲好了，可使千军万马形成雷霆万钧之力，具有排山倒海之势；讲不好，即使有众多精兵良将，也可能功败垂成。

调度电话，是列车调度员的耳目口，是列车调度员和司机间的桥梁，但是，应用起来，产生的效果有时并不一样；它可以给司机脸上送去微笑，可以给司机心里送去信心，也可以给司机耳朵里送去“腻味”。

有位车站值班员讲：

“如果机车乘务员与××调度员联系时，虽然板着脸气鼓鼓地进来，但是联系完后，微笑着放下电话走出去；如果是另一个调度员当班的话，遇到这种情况，很有可能要吵架。”

前一个调度员用调度电话送去了微笑，温暖的语言产生了神奇的魔力，化干戈为玉帛，不会造成后者所发生的被动局面。

二、赢得机车乘务员的信任

1. 相信机车乘务员：心理调查材料表明：90%以上的列车调度员认为，首先信任机车乘务员，才能赢得机车乘务员的信任；80%的列车调度员抱着无所谓的态度；2%左右的列车调度员对获得机车乘务员的信任不抱有信心。

诚然，要想赢得机车乘务员的信任并不是一件很容易的事，既不是多给机车乘务员说几句好听的话，也不是调整几趟机车乘务员比较满意的车，就能赢得机车乘务员信任的。

对机车乘务员不抱有信心的列车调度员认为：机车乘务员不太好侍候，你今天放他跑的快了，他认为今天的列车容易调整，并不是列车调度员的功劳；明天你放他慢了，他又会说你笨；你讲好听的，乘务员会说你骗他们；你讲不中听的，他又会说你态度不好，所以对机车乘务员的信任不抱有信心。认为：“我指挥，他跑车，谈不上什么配合不配合。”

上述列车调度员讲的是否有道理，让我们再看看另一个列车调度员的看法吧！

这位列车调度员对与机车乘务员的配合满怀信心。他认为：工作实践中使他认识到与机车乘务员密切配合的重要性，相互间关系的融洽不仅能促使目标一致，更重要的是在和谐气氛中能充分发挥出每个配合者的内在的潜力。

由于他取得了机车乘务员的信任，行车指挥工作总干得比较得心应手，许多难关能在密切配合下被攻破。只要是这位列车调度员当班，机车乘务员会讲：

“我们喜欢与您碰班，再苦再累也高兴，您无论怎样指挥，我们总觉得顺心、痛快，您的要求再多，我们都愿意干好。”

听到这话以后，哪个列车调度员不为之振奋，不为之感动呢？怎么能不作出最大的努力去组织每趟列车，做好自己的工作呢？

2. 列车调度员要放下架子。

可能列车调度员会觉得这句话有些刺耳，认为没有什么架子可放。真是这样吗？让我们听听机车乘务员的呼声吧！

“列车调度员要求我们早点或多干活，用无线电话或车站广播器呼唤我们，如果我稍微晚一点来接电话，他们就对我指责或埋怨；可是，如果我们找他联系工作，三遍五遍都听不到回话，架子真大。”

也许这些调度员的工作太忙了，但忙得是否连一句“请等一下”的话都不能说了呢？

我们再听听另一位机车乘务员的倾诉：

“我们不怕风里来，雨里去，不怕夏日的酷暑骄阳，不怕三九寒冬的刀子风，照样伸出头去瞭望信号；我们就怕退勤时调度员对我们训斥，我们满脸的油灰无所谓，而调度员对我们的大声呵斥又不让解释，最使我们接受不了。”

在心理调查中，有60%以上的机车乘务员反映了这种情况。

机车乘务员在工作中可能因某种原因，在与列车调度员配合时出现不协调现象。如“运缓”、“顶客车”等。这时列调一定要弄清原因，再发表自己的看法，没必要也不应当大动肝火、大声训斥机车乘务员。

凡事总是事出有因的。比如“运缓”，遇上蒸汽机车就该问问机车乘务员是否煤质不好，或是因为机车有毛病而影响牵引力等，不能不管三七二十一，不分青红皂白就指责机车乘务员“别人不运缓，为什么单你运缓”，绝不能凭想像和猜测下结论。应该相信乘务员的话，因为机车乘务员最清楚问题的原因在哪里；不让乘务员解释，就不能了解到真实的情况，也解决不了问题，同时又会给乘务员留下不好的印象。

调度员对乘务员的批评，如果讲不到“点子”上，即使是大声训斥，也不会使乘务员服气的，俗话说：“有理不在言高。”了解问题不能像盲人摸象那样，只了解片面现象就下结论。不然，机车乘务员不会服气，而且会认为你“架子大”、“官气十足”。

怎样才能找到正确的途径，缩短调度员与机车乘务员之间的距离呢？还是听听机车乘务员的意见吧！

齐齐哈尔机车乘务员在心理调查中要求：

“希望列车调度员放下架子，经常跟随机车添乘，特别要登乘蒸汽机车，而且要夜间出乘，才能了解到真实情况，才能真正体验到机车乘务员的生活。”

这种要求并不算高。因为列车调度员只有掌握了现实工作中的第一手资料，才有可能做好切合实际的行车指挥工作。

但从现实的情况看，列车调度员跟随机车添乘，还达不到20%，跟随夜间列车添乘就更是寥寥无几；下现场很少去公寓找乘务员谈心，即使去了，有时也是走马观花，深入不下去，当然收不到良好的效果。所以造成了机车乘务员认为列车调度员“架子大”。

列车调度员要想做好自己的行车指挥工作，就应当真正放下架子，把自己摆在与机车乘务员平等的位置上，认识到自己既是一名指挥者，同时又是相互配合中的一员。

列车调度员只有真正放下架子，才能成为乘务员的知心朋友，才能密切配合。

3. 良好的情感交融。

人是有感情的，在生活或工作中，一举一动都受到情感的影响和支配。在列车调度员和机车乘务员之间，通常保持着一种不易察觉的情感循环，即：你尊重我，我也尊重你；你体贴我，我也体贴你。这些都属于良性情感循环。也有一种恶性循环，表现为：你轻视我，我也轻视你；你恨我，我也恨你；你跟我过不去，我也让你下不了台等等。处于这两种循环情感之间的范围，属于中性情感循环。

万事开头难，与机车乘务员的相处也是如此。

与机车乘务员相识大致分为三个阶段，即：认识阶段；互相观察阶段；互相信任阶段。

每个列车调度员都想在初识阶段中给乘务员留下良好的印象,这是很自然的,也是很重要的。因为一旦在初识阶段产生了不好的印象,以后再想改,是比较困难的。

一人难称百人心。想在初识阶段给机车乘务员留下良好印象,确实是比较困难的。机车乘务员的年龄有大、小之分;性情有温和和暴躁之分;思想有先进和后进之分;况且每个乘务员的思想,每时每刻都在变化,只有找出一条相互理解的共同之路,才会成功。

无论刚到调度所的新调度员,还是工作多年的老调度员,当换一个指挥区段或是换了机车乘务员时,欲创造一个良好的开端,是每个列车调度员的心愿。

有些列车调度员虽然在初识阶段采取了谦虚谨慎的态度,但可能因业务上的生疏,引起机车乘务员的轻视;或因工作中的误解而产生了歧视态度。

这时,业务生疏的调度员千万不要灰心丧气,只要努力学习业务知识,继续保持谦虚谨慎的态度,机车乘务员会随着你业务水平的提高,轻视的态度会逐渐转变,对方产生了歧视态度,千万不要随便地指责对方,应以积极的态度去削弱对方的不满情绪,顺利地渡过初识阶段。

一位列车调度员介绍经验时,讲述了他与机车乘务员在初识阶段遇到的一种情况:

有一位机车乘务员,业务素质很好,活干得很利索,就是脾气有些暴躁,要求列车调度员只能放快,不能放慢,一慢就要发脾气。一次,某站因上、下行列车都在该站调车作业,他在后方站停车等线不能进入该站,他听不进调度员的解释,认为是调度员有意跟他过不去,火气冲天。等换到他到该站进行调车作业时,他又采取“磨”的态度,延长了作业时间,造成后续

一趟旅客慢车等线7分钟。退勤时，列车调度员找他，他不服气，后来机务段领导批评了他，他就把成见记在这位列车调度员身上。

第二次碰班时，这位乘务员认为列车调度员一定会报复他，出勤时，他拿起调度电话先下了“战书”：

“我们今天带的馒头多，有的是吃的喝的，路上怎么跑，你就看着办吧！”

先给调度员来了个“死猪不怕开水烫”。这位列车调度员听后，没有跳起来，倒是心平气和地说：

“刘大车，我们都不要生气，你开车的技术好，是人所共知的。上趟车那场小小的误会，我们大可不必耿耿于怀。今后我的工作还要靠你大力协助。”一席话讲完之后，只听电话“咔嚓”一声无音了。这位列车调度员心里也没数，是说轻了？还是讲重了？是说好了？还是说坏了？

出乎意料，从那时起，每次他们配合得都很好。而且在整个区段的乘务员当中还起到了一个好的“酵母”作用。

这位列车调度员的工作方法是：肯定别人的优点，谅解别人的不足之处，使被谅解者自己对自己有了个正确的评价，这样，充分利用良性情感循环，就能避免恶性情感循环，从而达到相互密切配合的目的。

在初识阶段之后，应继续注意良性感情的培养，不可忽视每个细小环节，逐步过渡到互相信任的阶段。如果在互相观察阶段，就不再注意良性感情的培养，本来不太牢固的信任和友谊有崩溃的可能，那前段时间的努力将付诸东流，前功尽弃。

所以，每个列车调度员只有在工作中，始终从主观上注意保持双方的良性情感循环，才能使自己的行车指挥工作得心应手。

4. 以表扬激励乘务员。

赞美和感谢的言辞，能使人的能量扩大和舒展，会使人感奋向上。

每个人都有过这样的感受和体会，当受到别人真诚的赞美和感谢时，心里会很高兴，就是工作累了一些，仍然会感到心情十分舒畅。

心理学家认为，别人的赞美和感谢能够给你带来舒服和欢欣，会使自己的幸福感不断上升。还可以进一步具体说明，当我们工作完成的出色，受到领导的表扬和奖励时，回家的路上都感到高兴，觉得一切都是美的，吃饭、睡觉都是那样的香甜，有一种无以言状的舒服感，第二天会怀着喜悦的心情和坚定的信心走向工作岗位。

可是，如果工作中有了成绩而不被别人认可，或因别人的误解而埋没了自己的成绩时，不愉快的心情会占据了整个心理，疲劳感会不断增加，而且会产生悲观失望的情绪。

常听见有人这样说：

“跟这人在一起干活真没意思。”

原因可能是这个领导者或指挥者不善于利用表扬的方式来激励下属；或者抓住别人的某点不足之处，横加指责，否定了下属的工作成绩，因而鼓不起下属的劲头来。

一位心理学家做了一项调查：

在以众多的工人与厂长为对象，调查了解什么是较为重要的因素这个问题时，结果表明工人们几乎都在第一个主要因素里选择了“工作成绩能被肯定”这一条；而厂长们却认为这条应排在第七位。

由此可见，工人们是多么希望自己的工作成绩被别人实实在在的认可啊！

每个人无论在什么地方——家庭、学校、工作单位，都渴望能受到重视和鼓励。

一旦让他满足了这种渴望，就将看到你所期望表现出来的气度，不论是业务技术上的发挥，还是在工作中的积极进取，乃至密切协调的配合，都能表现的比较充分和顺利。

从下面的例子，就可以说明这个问题。

一个单机，在离终点站两公里多的小站上超劳了。这个单机是6点40分到超劳时间，因编组站通过某次特快而产生交叉进路，造成单机等线，6点50分开放信号，机车乘务员不同意开车，连调度电话也不接。

这个列车调度员刚接班就碰上了这个难题：编组站等着用这台机车去牵引列车，接班的机车乘务员已经出勤等在段里，这边是超劳单位不愿走，那边是等机待挂，如果中途换班，就白白浪费了这台机车，动力就更加紧张了。

此时，这位列车调度员并没有气馁，虽然他也不知道这位司机的脾气，平时与他联系也很少，但是他还是决定让车站值班员把司机叫来谈谈。

车站值班员对此已失去了信心，说“喊了好几次都没请动，别再费事了，快给乘务员换班吧！”

在列车调度员的值促下，值班员还是叫司机去了，没有一分钟，值班员就回来了，讲：

“机车乘务员不来接电话。”

列车调度员心里凉了半截。

可是车站值班员接着说：

“给你报点吧！4068次8点03分开车。”

此时，列车调度员简直不相信是真的。立即给机务段发布表扬令。

车站值班员高光的叙述：

“这位司机说了，只要你这个列车调度员接班，他立即就开车。”

为什么呢？在这位机车乘务员退勤时，他对列车调度员说的更明白：

“今天又得到你的表扬。这点小事没有什么，只因我们机车乘务员看得起你这样的列车调度员，你能听取乘务员的意见，并且不计较恩恩怨怨，虽然我有一次情绪不好，给你造成堵塞，你并没有记仇，而且在我工作有成绩时，照样表扬我。是你理解我们，我们当然也理解你。”

由此可见，列车调度员积极热情，肯定别人的工作成绩，就能取得对方的信任；表扬他工作中的优点，就能使他情绪激昂，自然而然的表示亲近，向你表示出友好的情感。

5. 依靠乘务员的支持。

没有别人的支持，许多事情往往是很难成功的。

列车调度员要想有条不紊地实现自己的列车运行计划，许多工作都离不开机车乘务员的支持和帮助。

有人把列车调度员执行列车运行图比做一盘永远也下不完的棋，也有人把它比做是能千变万化的“魔方”；还有人把它比做是一部完整的机器。

这几种说法，形象地讲出了各自的道理。但是，人与人之间的配合，无法用僵死的机械的模式来衡量。

棋子，是僵死的东西，不移动它是不会走的；魔方，也是僵死的东西，不转动它将永远是某一种固定图形；机器虽然较完整一些，但是他的部件并没有独立思维的能力。

所以，人与人之间的相处是复杂的，微妙的，有时甚至是不可思议的。