

· 班组长培训教材 ·

班组管理



实践



BANZU GUANLI YU
SHIJIAN

成都铁路局 编



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

班组管理与实践

成都铁路局 编

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

班组管理与实践 / 成都铁路局编. — 成都: 西南交通大学出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5643-1722-5

I. ①班… II. ①成… III. ①铁路运输—交通运输管理: 班组管理 IV. ①F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 065228 号

班组管理与实践

成都铁路局 编

责任编辑	王 旻
封面设计	墨创文化
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蓉军广告印务有限责任公司
成品尺寸	146 mm×208 mm
印 张	7
字 数	195 千字
版 次	2012 年 4 月第 1 版
印 次	2012 年 4 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-1722-5
定 价	22.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

班组作为企业生产指令实施的最终环节，承载着维护企业安全生产的千斤重担，而班组长作为班组的直接管理者，更肩负着充分发挥班组能力，挖掘班组潜力，促进学习型班组、和谐班组建设的艰巨使命。为进一步充实班组长培训资源，拓展班组长能力培养，适应新形势下班组长队伍素质建设的新要求，成都铁路局职工教育处组织有班组管理履历和经验丰富的相关人员编写了《班组管理与实践》培训教材，以供班组长任职培训和定期轮训使用，也可用于班组业务学习和职工自学。

本书结合路局具体实际，编著内容新颖，突出管理知识，做到深入浅出、通俗易懂，重点阐述了班组管理基础知识、铁路班组安全风险管理与应急处置、高铁新技术、常用应用文写作、心理减压、生活常识等六个方面的内容。分别由刘成策、宓江川、谢书全、张明晶、吕瑛、唐赫、衡敏燕、蒋志勇等撰写和统稿。由胡剑、付其林、杨静、王静玲、卢和平、李勇、冯刚、钟浩然等参与审核。陈亚波、骆玲校阅全书。

由于编者水平有限，书中难免存在错误、疏漏之处，恳请读者不吝赐教！

成都铁路局职工教育处

二〇一二年三月

目 录

第一章 班组管理基础知识	1
第一节 班组的性质和任务	1
第二节 班组长	5
第三节 班组管理概述	18
第四节 班组思想政治工作	36
第五节 班组文化建设	44
第六节 班组长的管理技巧及注意事项	48
第七节 班组职工教育	65
第二章 铁路班组安全风险管理与应急处置	71
第一节 安全风险管理和作业安全风险	71
第二节 班组安全风险管理体系的建设	73
第三节 应急处置基础知识	78
第三章 高铁新技术	84
第一节 车辆部分	84
第二节 电务部分	122
第三节 工务部分	131
第四节 供电部分	138
第四章 常用应用文写作	144
第一节 应用文的概念和分类	144
第二节 常用铁路应用文写作	146

第五章 心理减压	176
第一节 情绪调整	176
第二节 缓解压力	182
第三节 阳光心态	186
第四节 和谐关系	190
第六章 生活常识	194
第一节 吃得科学吃出健康	194
第二节 养生保健	211
参考文献	218

第一章 班组管理基础知识

第一节 班组的性质和任务

一、班组的概念

班组是在生产分工的基础上，把生产过程中互相协作的有关人员组织在一起，从事生产劳动的最基本的管理单位和行政组织。

班组是生产社会化和协作分工发展的产物。在工场手工业时期，生产的产品比较简单，生产手段大部分依赖于手工劳动，产品的全部加工过程，由众人共同完成，对劳动组织的科学性、合理性没有内在的要求。随着工业进步，工业生产向着规模大、分工细、劳动组织严密的方向发展，生产的客观需要，要求合理组织劳动。于是，现代工业生产基本的组织形式——班组，应运而生。

铁路运输业从产生开始，就有了班组这个最基本的生产单位。随着运输生产的日益发展和管理素质的不断提高，班组的形式也在不断地变化和完善。

在铁路运输企业中，“班组”这个名称指的是企业最基本的一级管理单位和行政劳动组织，不是人们习惯上称呼的“班组”。严格地讲，“班”是指生产班次，也就是常见的日班、夜班或甲、乙、丙、丁班，等等；“组”是指生产小组。实际上往往一个班次中包括若干小组，一个小组又分为几个班次。这种班中有组，组中分班的现象，是生产活动的客观需要。我们不能把这种客观现象和习惯称呼认定为班组，而应该以最基本的“管理”单位和生产单位这一概念去认识和理解班组。

铁路班组如何掌握、确定和划分，要根据单位实际情况确定。

但总的原则应考虑班组和单位两个方面,班组本身要有一定的相对独立的地位,同时具备生产和管理两个功能。管理职能应与承担的物质文明和精神文明建设任务相适应。对于单位,则应从合理的管理层次和幅度出发,以便于生产,便于协调,便于管理。

二、铁路运输业班组的特点

(1) 铁路运输业是一个独立的物质生产部门。与其他物质生产部门相比,铁路同整个运输业一样,具有以下3个特征:

① 运输生产是在流通过程内进行的。

② 运输生产中的劳动对象和劳动工具同时运动,生产过程和生产结果的消费过程是融合在一起的。

③ 不生产具有新的实物形态的产品,只是改变运输对象(旅客和货物)的空间位置,因此“位移”就是运输业的产品。

(2) 铁路运输具有运量大、速度快、成本低、安全、受气候条件影响小等特点,因而铁路是我国现代运输的主要运输方式,在国民经济中发挥着“大动脉”的作用。铁路运输业的行业特点决定了其班组具有以下区别于其他运输业的鲜明特点。

① 独立性强。铁路运输业的班组遍布全国各地的铁路沿线和车站,点多线长,生产场所庞大,多数班组是在远离单位(企业)的条件下,相对独立地进行生产活动。班组的相对独立性远远大于一般工业企业。

② 管理功能强。根据铁路运输生产的特点和班组划分原则分析,班组往往是由几个生产小组组成,含有一般工业企业“工段”这一生产和管理单位的概念。因此,铁路运输企业的班组具有“多层次交叉”的特点。班组在完成上级各项生产任务、质量指标、确保安全生产的同时,既要管好设备、备品、工具、材料及费用支出,又要管理职工的思想、家庭、生产、工作、社会工作和文体活动等。管理功能尤为突出。

③ 对社会影响大。铁路运输业是一种公用性企业。它关系到国

民经济的发展,国家资源的开发与节约,也关系到地区区域经济的发展。从某种意义上说,铁路的社会效益往往大于其自身效益。特别是众多的与广大旅客接触的服务窗口,工作的主体内容就是服务。其履行职责的过程直接影响到广大人民的衣食住行。这类班组的“产品”就是服务。

④ 生产联动性大。铁路运输生产是车、机、工、电、辆各部门诸多班组严格分工,紧密配合,按照规定的时间、程序和标准共同劳动的过程。一环紧扣一环,缺一不可。否则就会造成运输生产的中断,或运输秩序的混乱。因此,铁路运输业班组的生产活动必须服从运输生产联动性的需要。

三、班组的任务和功能

(1) 班组的基本任务包括物质文明建设和精神文明建设两个方面。

① 物质文明建设方面:主要是坚持革新、改造、挖潜、正确使用和精心养护设备;全面开展经济核算;用尽可能少的能源、物质消耗,全面完成和超额完成运输生产任务;做到安全、优质、高效、低耗和文明生产。

② 精神文明建设方面:主要是组织工人学习政治、文化、技术和管理知识;加强日常的思想道德、职业道德和法制、纪律教育,提高职工政治思想觉悟和技术业务能力;贯彻党和国家的各项方针政策、法令和企业的各项指令及规章制度;组织班组工人参加民主管理。

(2) 班组是企业的基本要素和细胞,在企业管理系统和被管理系统这个互相依存的有机体中,班组既处在管理系统的最末梢,产生管理功能,又构成被管理系统的主体,在管理系统的作用下,发挥生产功能——产生产品。班组基本功能的主要表现形式是管理、生产两种功能的合成与转换。在企业的系统管理下,班组转换功能是个周而复始,不断循环进行的过程。影响班组合成转换功能的因素存在主观和客观两个方面:

① 主观因素：班组成员的工作态度和工作能力，班组的团结与人际关系，班组形成决议的方式，解决矛盾的方法，班组成员之间的权力和地位的差异以及关系的处理等。

② 客观因素：社会环境、企业内部环境的影响，企业整体素质的制约，班组的工作性质，人员构成，班组与班组之间协调配合等。

四、班组建设和班组管理的基本内容

1. 班组建设

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。

（1）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。

（2）一个重点是：抓好劳动纪律和标准化作业，把劳动纪律落实到标准化作业上，这也是业务建设的重点。

（3）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。

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。

以上前两项属业务建设的工作，第三项是思想建设方面的工作。

2. 班组管理的基本内容

班组是企业一切管理工作的落脚点，离开班组，管理将成为空中楼阁。从企业管理系统和被管理系统的相互关系来看，企业的各

项专业管理工作都对班组提出了内在的管理要求。班组对企业各项专业管理起着吸收、消化、做功和反馈的作用，是各项专业管理形成闭环的重要环节。因此，班组管理的基本内容也就大体上与企业的计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、物资管理、劳动管理、财务管理（包括成本管理）等八大管理的基本内容相对应。在具体的管理工作上，班组虽然具有管理内容广泛的特点，但每项管理内容涉及的具体工作却比较简单，管理与作业实践结合得十分紧密。

班组管理内容除与企业管理内容相对应的有关内容外，还包括以建设“四有”职工队伍为主要内容的思想政治工作及与企业管理六项基础工作（标准化、定额、计量、信息、以责任制为核心的规章制度、职工教育）相对应的有关具体工作。

第二节 班组长

一、班组长的概念

所谓班组长，是指基层单位人事部门下令任命的班组负责人，是企业内部生产、服务班组的最基层一级组织管理者。因此，有人说，班组长既是“兵头”，又是“将尾”。因为班组长是班组职工的带头人，是班组工作的领导者，从这个意义上说是“兵头”；而班组长又是企业最基层生产现场的管理者，是生产一线的指挥员，从这个意义上讲则是“将尾”。这是时代赋予班组长的双重责任，也是班组长劳动特征和价值的集中体现。

二、班组长的地位和作用

班组长具有双重身份：既代表领导者一方，又代表工人一方；既是企业当家理财的一级管理者，又是直接创造财富的生产者。从

纵的方面看，班组长处于企业生产指挥的“兵头将尾”的地位。从横的方面看，班组长处于企业生产和管理的各种要素相互联系贯通的“枢纽”地位。从班组人员的构成看，班组长处于“主心骨”的地位。在一定的环境下，班组生产、工作的好坏、管理的强弱，班组长起着主导作用。班组长的职位虽小，但在企业的生产、管理、经营、科研和组织职工进行政治、文化、技术学习以及提高职工素质、建设“四有”职工队伍等方面，都起着重要作用。

1. 带头作用

班组长是一班一组之长，既要组织指挥生产，又要带头完成所承担的生产任务。从一定意义上说，班组长带头作用的强弱，关系着班组工作的好坏。班组长要率先垂范，通过自己的模范带头作用，带领全体组员出色完成生产和其他各项任务。具体来说班组长的带头作用可概括为“八在前”，即思想工作做在前，完成计划干在前，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，学习知识走在前，关心同志想在前。

2. 组织作用

班组系统的生产管理、民主管理和思想政治工作等管理内容，都要通过班组长的组织实施，才能实现运输生产的安全、优质、高效、低耗，以及两个文明建设同步发展的理想目标。班组长组织能力的强弱，决定着班组劳动生产率的高低。

3. “伯乐”作用

班组是企业培育人才的重要阵地，班组长要像“伯乐”一样，重视发现和造就更多的人才，根据职工的特长，多渠道、多方面创造条件，为人才的产生、培养发挥出浇水培土的作用。实践证明，哪个班组长视野开阔，胸怀宽广，哪个班组就能为企业培养出优秀的管理人才和技能人才。

4. 协调作用

班组长是班组成员在生产和工作中相互关系的协调者。班组既

然是群体，其成员之间就必然会有思想、观念、技能、情趣、爱好等方面的差异。而差异就是矛盾，就需要协调，没有强有力的协调、导向作用，班组之魂就会丧失，生产、工作任务就无法顺利完成。

三、班组长的职责和要求

1. 班组长的岗位职权

(1) 班组长的岗位职责。一是安排班组生产，认真编制和落实生产作业计划，搞好人力、技术、材料设备、场地等主要环节的生产准备工作，带领班组成员严格按照安全制度、技术规程、工艺标准从事作业，实现均衡生产，达到优质、高效、安全、低耗的目标。二是搞好班组管理，坚持以生产经营为中心，发动班组成员制订切实可行的管理制度，强化班组管理，立足挖潜，苦练内功，向管理要效率、要质量、要效益。三是做好思想工作，班组长要依靠和发挥党、团、工会小组长和班组骨干的积极作用，紧密结合生产经营实际，认真做好班组成员的思想工作，促进班组团结，建设优良班风。

(2) 班组长的权力。赋予班组长应有的权力，不但是搞好班组建设的需要，也是推进企业改革发展的需要。一般情况下班组长应具有如下权力：① 组织、指挥和管理本班组的生产经营活动；② 根据生产经营活动的需要调整本班组的劳动组织；③ 根据本单位的规章制度制订本班组工作的实施细则；④ 拒绝违章指挥和制止违章作业；⑤ 向上级提出对本班组职工的奖惩建议；⑥ 按照企业内部经济责任制的规定，对本班组的奖金进行分配；⑦ 推荐本班组优秀职工学习深造和晋级；⑧ 维护班组职工的合法权益。

2. 班组长的岗位要求

(1) 班组长既是班组指挥员，又是班组勤务员。班组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，组织职工积极完成本班组各项生产、工作任务。班组长作为班组的

勤务员，要关心、体贴和服务职工。这要求班组长既要有原则性，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) 班组长既是班组带头人，又是职工的好朋友。作为带头人，班组长凡要求职工做到的事，自己首先要做好；凡要求职工不做的事，自己首先不去做。作为职工的好朋友，班组长应具有良好的修养。① 敏锐，观察事物要敏锐，善解人意，设身处地理解职工，平等待人，关心职工。② 解惑，帮助职工解除疑难，这就要求在学习上多下工夫，先学一步，多学一点，尽可能用多方面知识启迪职工，澄清模糊认识。③ 灵活，遇事不呆板，善于随机应变，在不违反政策的前提下，变通地处理问题。④ 缜密，思维周密，处事谨慎，注意把握分寸，不感情用事。⑤ 适度，管理班务，处理事务，要把握分寸，合情合理，不说过头话，不办过头事。⑥ 豁达，胸怀宽广，豁达大度。对于不同意见和职工之间的某些过激言词，要持宽厚态度，不过分计较。⑦ 和悦，态度温和，给职工以亲近感和友善感，促进班组成员和睦相处。⑧ 幽默，语言风趣，寓意深刻，在无拘无束的亲切交谈中给班组成员带来开心，让班组生活充满欢乐。

(3) 班组长既是职工思想上的良师，又是职工行为上的楷模。班组长要当好班组职工思想上的良师，应当具有“五心”，即：对职工充满爱心，帮助职工要热心，解决问题有耐心，生活困难要关心，钻研业务有恒心。有了这“五心”，才能真正与职工打成一片。行为上的楷模不仅表现在生产、工作中的表率作用，而且在道德、生活、社会行为等方面，都要起到模范带头作用。

3. 班组长的基本素质

班组长的基本素质，是指班组长对于客观环境和客观事物的认识、适应和驾驭能力。作为班组长，其基本素质直接决定和影响班组管理的效果。一个优秀班组长往往能使一个面临危机的班组起死回生，使一个矛盾重重、人浮于事的班组重振雄风。班组长应该具备的基本素质主要包括：

(1) 政治、思想道德素质。政治、思想道德素质是班组长的根本素质,是班组长政治方向、立场、思想、道德、品质、作风的综合反映。

(2) 文化科学素质。文化科学素质主要指班组长通过学习和积累而具有的文化科学素养,以及形成的知识结构。一位合格的班组长,必须掌握自己所做的工作应具备的专业知识及相关知识。

(3) 技术业务素质。技术业务素质的基本要求是:① 熟练掌握本班组的生 产操作技术;② 独立处理本班组生产中出现的工艺流程、技术资料、工具设备等方面的技术问题;③ 熟悉掌握本班组生产工作中的程序、性能、要领、数据和关键环节;④ 不断学习新知识,积累新经验,努力掌握新技术、新设备的操作、养护知识。

(4) 心理和身体素质。心理和身体素质是影响班组管理效能的一个重要因素。心理是指感觉、知觉、记忆、思维、情感、性格、能力等的总称,是客观事物在大脑中的反映。心理素质就是上述因素的内在机制和对外界的承受能力。班组长的心理素质主要包括一般心理素质与认知心理素质。身体素质是心理素质存在的物质前提,它 为人体活动提供物质能量,保证人体活动的强度、耐力等。在实际活动中,人的身体和心理素质是一体化且是不可分割的。

四、班组长的任职条件和选拔方式

1. 班组长的任职条件

凡从事本岗工作三年以上的员工、具有“中技”以上文化程度,年富力强,责任心强,业务拔尖,以身作则,作风民主,组织管理能力较强,经过工班长任职资格培训并考试合格,取得任职资格证书的。

2. 班组长的选拔方式

选拔班组长的过程,既是依靠群众、服务群众的过程,又是完善企业领导体制、加强基础建设的过程。班组长的选拔一般采用

行政任命、公开招聘、民主选举等方式，其中以行政任命方式较为普遍。

五、怎样做一名合格的班组长

班组长工作就是将人才放在最合适的岗位上，将金钱用在最恰当的地方。传达上级精神、分配工作任务、合理配置资源、提出工作要求，然后就让职工自由发挥，不要挡在职工前面。

1. 忠诚敬业

忠诚是成长力量的来源。忠诚意味着敬业，敬业意味着追求卓越。对待工作，不能三心二意，不能阳奉阴违。或者去做，或者不做，二者必居其一，要么全身退出，要么全心加入，只能做出一种选择。对企业的忠诚终究会得到回报，忠诚敬业的人将在企业内获得成长。因为商业的基本规则是：只有投入才有回报，只有忠诚才有信任，只有主动才有创新，没有付出就没有收获。

2. 主动进取

什么是主动？主动就是不用别人告诉，就能去做并出色地完成。当今世界，有两种人不会成功，一种是除非别人要他做，否则绝不主动做事的人；第二种人则是即使别人要他做，也做不好事的人。那些不需要别人催促，就会主动去做应做的事，而且不会半途而废的人才能成功。

3. 乐在工作

工作不是惩罚和受难。工作是智慧的特权，工作是快乐的源泉，是通往成功的唯一途径。人生的乐趣隐藏在工作中，如果在工作充满热情，就能享受到更快乐的人生。有人说：干一行，爱一行。这不错。干工作一定要喜欢，越是抱着快乐的心情去工作，就越能发挥自己的优势，为人处世就越会卓有成效。如果确实不喜欢现在的工作，那么，就要做一个选择：要么改变态度，快乐地工作，要

么更换一个工作。积极的工作，是人生的一种真正财富，当一个人积极工作时，不仅是在制造重于金钱的东西，同时也是为自己制造一种自尊自重的意识。

4. 双赢思维

一滴水只有融入大海才能生存，进而才能有所作为，才能掀起滔天巨浪。同样，一个人也只有融入团队才能生存、才能成长，合作是人类社会最基本的规则。企业是大家的企业，班组是大家的班组，只有企业、班组发展了，职工才能成长，唯有企业、班组能生存，职工才有发展。反之，职工成长了，企业、班组才能发展。这是一种合作双赢的关系。

职工之间的合作更是十分重要。要提倡一种合作的信念，一种合作制胜的理念。只有大家团结协作，企业才有利润，职工才有收益。企业里面只要每一个职工能同心协力，能够精诚合作，那么这个企业一定会获得长远的发展，这个企业中的职工也就能够获得长远的进步。

每个人要力图做到与家人双赢，与同事双赢，与企业双赢，与朋友双赢，与自己双赢。双赢是一种伟大的思维。而只有合作，才能双赢。而现实生活中，个人的成长，企业的发展，文明的进步都是建立在合作的基础上。这说明了什么，说明了双赢是个人成长、企业发展以及文明进步的伟大思维。

因此，一个具备双赢思维的人，必定是一个能够站在别人的立场考虑问题的人，必定是一个满足他人需求的人，必定是一个开拓进取的人。

总之，一个人的力量是有限的。个人的力量往往很难突破时空、环境的障碍，所以必须与别人有效合作，借用别人的力量。这就需要掌握处理人际关系的技巧，为自己搭好人生的舞台。在这方面，首先要注意自己的品德修养。没有任何一个企业愿意培养或重用一个品德低劣的职工，也没有任何一个人愿意和品德低劣的人交往，所以，要增加“双赢思维”的意识。