

铁路企业班组管理

郑州铁路局 编

编写委员会

编委主任：张永贵

副主任：丁树生 王志勤

主 编：李 晋 陈书贤

副主编：马文照 高建设 赵光明

吴学海 向修文

编 委：（按姓氏笔划为序）

丁长纯 王满州 吕书田 向修文

刘建国 孙喜萍 吴云贵 吴学海

孟 柳 张 钰 赵光明 曾 燕

董爱莲 薛保建

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

内 容 简 介

本书比较系统地阐述了规范班组管理的基础知识和基本工作方法,着重解决加强规范班组管理应该怎样做的问题,既可以作为铁路企业班组长培训教材,也可供车间及企业各级管理人员参考使用。本书力求在理论上严谨,实践中更有效,突出了实用性和可操作性。通过对本书的学习,能够将各项专业管理与生产实际相结合。本书将对铁路贯彻 ISO9000 族标准起到积极的指导作用,并将促使铁路班组管理工作上新台阶。

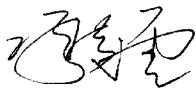
序

铁路企业要深化改革,加快发展,进一步完善“规范管理、强基达标”,逐步实现安全管理科学化,适应运输安全、经营管理的需要,必须建立一支高素质的干部职工队伍。因此,强化基层管理人员和班组长的培训教育,提高班组长素质和干部职工队伍的整体素质,对搞好企业的各项工作具有重要意义。

近几年来,我局坚持把班组建设作为企业管理的一项基础工作来抓,逐步形成了班组规范化管理模式。各基层站段结合本单位的实际,进行了积极的探索和实践,创造了一些新鲜经验和管理方法。这不仅丰富了班组建设的内涵,使之更具有可操作性,而且对指导全局抓好班组管理工作具有借鉴作用。

为适应铁路参与市场竞争的需要,路局组织编写了《铁路企业班组管理》一书,这对当前铁路企业加强班组管理、提高班组长素质及职工队伍素质来说,是迫切需要的。本书结合铁路企业的特点和班组的工作实际,比较系统地阐述了规范班组管理的基础理论、基本业务知识和工作方法。在总体结构上,结合当前形势,突出重点,有所创新,并注重了实用性。

本书作为铁路运输生产一线班组长培训教材,也可供企业各级管理人员和有关教学单位人员阅读参考。



(郑州铁路局局长)

前 言

随着我国经济体制改革的进一步深化,铁路运输企业的体制与机制正在进行着前所未有的变革,同时也为铁路班组建设提出了新的研究课题。班组建设工作怎样跟上新形势,适应新要求,再上新台阶,是值得我们深入研究探讨的问题。无论企业管理的方式和方法如何调整和创新,企业的各项工作都必须依靠班组去落实,班组管理作为企业的基础工作要不断加强。近年来,郑州铁路局坚持把班组建设作为企业管理的一项重要基础工作来抓,逐步形成了“五个规范化”的班组管理模式。

在落实规范化班组管理的过程中,局属各分局、局各业务系统都注意并较好地发挥了“站段主抓”的作用。各基层站段又结合本单位实际,积极探索开展了创建“特色班组”活动,涌现出一批各具特色的规范班组。这不仅丰富了班组建设的内涵,使之更具有可操作性,而且也为站段如何抓好班组管理积累了可供借鉴的经验。

为了适应班组建设发展的需要和班组管理的要求,我们组织了6个分局的有关人员和具有丰富实际经验的管理者,在长期班组建设工作实践中,以及探索和积累班组管理知识的基础上,编写出版了《铁路企业班组管理》一书。本书结合铁路企业的特点和班组管理的实际,有重点地阐述了班组规范管理的基本做法和班组管理的基础理论及基本专业知识。为了使本书成为铁路企业广大班组长学习班组管理知识的基本教材,本书特节选了适用铁路企业已有的班组管理有关资料,供学习参考。

时值“十五”计划的开始,希望广大班组长和管理干部,通过对本书的学习,能够将书本管理知识,创造性地运用于生产经营管理

工作中,锲而不舍地抓好班组这块前沿阵地,努力把企业素质和管理水平再提高一步,以适应铁路改革与发展的要求。

本书的编写分工如下:第一章,赵光明;第二章,向修文;第三章,薛保健;第四章,刘建国、孟柳;第五章,孙喜萍;第六章,吕书田;第七章,曾燕、赵光明;第八章,张钰;第九章,吴学海;第十章,王满州,董爱莲;第十一章,于长纯;第十二章,曾燕。

本书在编写过程中,得到了路局有关部门及其他兄弟分局的支持,在此一并表示感谢。

由于编写人员水平有限,时间仓促,不妥之处,敬请读者指正。

编者

2001.12

目 录

第一章 概 述

第一节	创建规范化班组的由来	1
第二节	班组管理规范化的内容	2
一、	班组管理制度规范化	2
二、	班组长管理规范化	3
三、	班组“达标升级”活动规范化	3
四、	班组生产现场管理规范化	3
五、	班组思想政治工作规范化	4
第三节	班组管理“五个规范化”相互之间的关系	5
一、	班组管理制度是基础	5
二、	班组长管理是核心	6
三、	“达标升级”活动是载体	6
四、	生产现场管理是关键	7
五、	思想政治工作是保证	8
第四节	建立和规范与班组管理相适应的 班组管理运行机制	8
一、	建立强有力的班组工作领导机制	8
二、	建立有序的班组长选拔、调整机制	9
三、	建立能升能降的班组升级机制	9
四、	建立班组生产作业控制机制	9
五、	建立车间、班组动态考核和激励机制	10
第五节	加强对规范班组管理工作的领导	10
一、	规范班组管理要坚持“四个统一”	10

二、	注意发挥“两级管理职能”和“三个直接管理”的作用	11
第六节	总结经验,培育典型,推动规范化班组管理 深入发展	14
一、	通过提高认识,切实把创建规范化班组作为 “规范管理、强基达标”和落实资产经营责任制 的重要载体	15
二、	通过点面结合,使创建规范化班组活动,既有 总体规范要求,又有各自独立特色	15
三、	通过落实责任,把创建规范化班组工作 按规定要求纵横分解落到实处	15
四、	通过激励约束,为确保安全生产、提高 经济效益投注持久的内在动力	16
五、	通过规范运作,确保创建规范化班组活动 健康有序地发展	16
六、	通过贯彻 ISO9000 族标准,切实把自控型 班组建设作为今后落实安全管理的 重要手段	16
七、	通过规范班组管理,有效解决结合部 失控问题	17
第七节	班组台账设置及管理	17
一、	班组台账的设置及内容	17
二、	班组台账的管理	18
第二章	班组长管理	
第一节	班组长的地位和作用	19
一、	班组长的地位	19
二、	班组长的作用	20
第二节	班组长的基本职责	21

第三节	班组长的素质和能力	21
一、	班组长的素质	22
二、	班组长应具备的能力	24
第四节	班组长的培养和选拔	25
一、	班组长的培养	25
二、	班组长的选拔	25
第五节	班组长的考核和调整	27
一、	班组长的考核	27
二、	班组长的调整	28
第六节	班组长的管理方法	29
一、	班组长要有四种意识	29
二、	班组长批评需要讲究方式方法	29
三、	班组长要多做转化后进的工作	30
第七节	对班组长的激励	30
一、	物质激励	31
二、	精神激励	31
第三章	岗位达标 班组升级	
第一节	岗位达标、班组升级工作的管理	32
一、	“达标升级”的涵义	32
二、	开展“达标升级”活动的目的、意义与特点	32
第二节	岗位达标、班组升级的考核标准	35
一、	岗位达标等级的划分和考核标准的制定	36
二、	班组升级等级的划分和考核标准的制定	37
第三节	岗位达标、班组升级的评定程序	39
一、	岗位达标的评定程序	40
二、	班组升级的评定程序	40
第四节	岗位达标、班组升级的有关工作	41
一、	“达标升级”考核评定中应注意做好的	

几项工作	41
------------	----

二、“达标升级”活动必须与单位的 经济责任制相结合	42
三、正确处理“达标升级”与其他有关活动 的关系	43

第四章 现场管理

第一节 铁路班组管理的主要类别	45
第二节 现场管理的主要内容及要求	46
一、现场管理的概念	46
二、现场管理的内容	46
三、现场管理的基本要求	49
第三节 生产现场控制	51
一、生产现场控制的对象	51
二、生产现场控制的方法	53
第四节 自控、互控与安全	54
第五节 自控型班组	55
一、自控型班组的内涵	55
二、开展创建自控型班组活动的重要性	56
三、自控型班组的标准	57
四、创建自控型班组的工作重点	58
五、创建自控型班组过程中需要注意的问题	59
六、实施要点	61

第五章 班组思想政治工作和民主管理

第一节 班组思想政治工作	62
一、班组思想政治工作的地位和作用	62
二、班组思想政治工作的主要任务、 基本内容和制度	62
三、班组思想政治工作的基本原则和方法	64

四、班组思想政治工作的基本队伍	65
第二节 班组的民主管理	66
一、企业的民主管理	66
二、班组的民主管理体系	67
三、班组日常管理的民主化	69
第六章 质量管理小组	
第一节 QC 小组的概念与分类	70
一、QC 小组的概念	70
二、QC 小组的性质和特点	70
三、QC 小组的分类	71
四、QC 小组活动的宗旨和作用	71
第二节 QC 小组的组建	72
一、组建 QC 小组的原则	72
二、QC 小组的成员及其要求	72
三、QC 小组组建程序与注册登记	73
第三节 QC 小组活动	74
一、QC 小组活动的基本条件	74
二、QC 小组活动的程序	75
第四节 QC 小组活动成果	84
一、QC 小组活动成果类型	84
二、QC 小组活动成果报告的整理	84
三、QC 小组活动成果发表	84
第七章 ISO9000 族标准基本知识	
第一节 ISO9000 族标准基本知识	85
一、什么是 ISO9000 族标准	85
二、八项质量管理原则	85
三、实施 ISO9000 族标准的意义	87
四、ISO9000 族标准在中国	88

五、ISO9000 族核心标准介绍	89
六、ISO9000 族标准与全面质量管理的关系	90
第二节 实施 ISO9000 族标准	91
一、质量体系的建立和实施	91
二、质量体系认证程序	92
三、企业申请认证应注意的问题	93
四、部、局对贯彻 ISO9000 族标准有哪些要求?	94
五、为什么要贯彻 ISO9000 族标准?	95
第三节 贯标推进方法	97
第八章 结合部管理	
第一节 结合部的状态和特征	99
一、结合部的涵义	99
二、结合部要素联系的几种状态	99
三、结合部的特征	101
第二节 结合部的协调与控制	103
一、结合部的分类	103
二、结合部的协调	104
三、结合部的控制	105
第三节 结合部的管理与考核	109
一、结合部的管理	109
二、结合部的考核	111
第九章 职工教育	
第一节 职工教育概述	113
一、职工教育的重要意义	113
二、职工教育的基本任务	114
三、职工教育的主要特点	114
第二节 岗位培训	116
一、岗位培训的性质特征	116

二、岗位标准的主要内容	117
三、岗位培训的实施	118
第三节 班组培训	120
一、班组培训的主要内容	120
二、班组培训的基本方法	121
三、班组培训的管理	122
第四节 班组长培训	123
一、班组长培训的重要意义	123
二、班组长培训的主要内容和基本要求	124
第十章 车间管理	
第一节 车间目标管理	126
一、车间管理的作用	126
二、车间目标管理的特点和内容	126
第二节 加强班组管理	131
一、健全、完善班组管理制度	131
二、组织班组“达标升级”	131
三、规范、实施现场管理	132
四、操作安全管理	133
五、协调班组关系	134
六、建立激励制度	135
第三节 科学配置资源	136
一、合理调配班组长	136
二、加强设备质量管理	136
三、新技术推广和提高人员素质	137
四、人力资源开发、利用和管理	138
五、技术保证和创新能力	140
第四节 车间计划管理与成本控制	141
一、车间实行分解计划管理的重要意义	141

二、成本控制	143
第十一章 计算机应用基础知识	
第一节 计算机的诞生与发展	145
一、计算机的诞生	145
二、计算机的发展	146
第二节 计算机基础知识	147
一、计算机系统的组成	147
二、计算机应用领域	148
第三节 计算机操作知识	148
一、计算机操作系统	148
二、文件和文件管理的概念	148
第四节 汉字输入法种类和应用	149
一、汉字输入法种类	149
二、汉字输入法的应用	149
第五节 计算机常用软件	153
一、Office97/2000 简体中文版	153
二、WPS2000 金山中文集成办公系统	153
三、超级解霸	154
四、东方快车、金山词霸、金山快译	154
五、PHOTOSHOP、我形我速	154
六、其他	154
第六节 计算机桌面	154
一、桌面的组成	154
二、“开始”按钮和“开始”菜单	155
三、任务栏	157
四、图标	157
五、桌面上的图标用途	158
第七节 轻轻松松 5 分钟学会上网	159

第十二章 铁路及法律常用知识

第一节 铁路基本知识.....	161
一、以铁路为骨干的交通运输业是国家的 基础设施.....	161
二、我国铁路的发展和展望.....	162
三、铁路运输的基本设备.....	165
第二节 法律知识.....	200
一、法律的基本特征.....	200
二、社会主义法制.....	201
三、主要法律.....	202

第一章 概 述

第一节 创建规范化班组的由来

管理是一门科学,科学就是生产力。近几年来,各单位围绕落实班组规范化管理进行了积极的探索和实践,创造了一些经验和方法。这些经验和方法对落实“规范管理、强基达标”都有很强的指导性。深化完善“规范管理、强基达标”,实现安全管理科学化,把运输安全工作推向一个新的发展阶段,客观上要求不能局限于已有的经验和做法,必须在管理上进行创新,寻找一种更加科学有效的方法作为载体。近二十多年来,经历了一段探索过程。前几年通过企业整顿,使班组管理逐步得到恢复;通过企业升级,使班组管理又向前跨进一步;通过完善内部经济责任制,强化了班组的责、权、利;通过安全基础建设,进一步夯实了班组管理的各项基础工作,并逐步向规范化管理迈进。这样经过不断的总结、发展和完善,班组规范化管理是在对全面质量管理理论进行创新发展的基础上,融合一些先进管理方法而形成的。在企业整体优化中的运用,针对铁路基层单位作业层生产管理的现状,研究设计了规范化“五五四”班组管理模式。“五五四”管理模式是铁路班组建设工作长期以来实践经验的高度概括和总结,是集广大职工群众特别是班组长的智慧而升华出来的,是为了适应铁路运输企业深化改革、建立面向市场的新机制而提出来的。近几年来的实践证明,班组规范化管理模式,符合铁路企业管理的实际状况,是行之有效的,凡是这样做了的基层单位都收

到了很好的效果。

第二节 班组管理规范化的内容

一、班组管理制度规范化

任何一个企业为了保证自身生产经营活动的正常进行，都必须建立一整套的规章制度，包括各种规定、规程、规范、办法、条例、标准等等。但这些规章制度是调整企业方方面面各种关系的，有些是指令性的，有些还是指导性的，有些是带普遍性的，有些是专指某一方面的。所以作为一个特定的班组，必须从不同类型的班组实际出发，以企业的规章制度为依据，制定出班组的各项管理制度。目前一般的班组管理主要包括十项内容（有的叫十大管理）：安全管理。教育职工牢固树立“预防为主、安全第一”的思想，说标准话、立标准岗、干标准活、交标准班；生产管理。日、旬、月生产有计划，作业有程序，考核有办法；劳动管理。按定员定额组织生产，严格考勤请假制度；质量管理。增强质量意识，搞好工序质量控制，严格质量检查验收制度，不断提高产品质量；技术管理。业务学习有制度，设备管理有台账，技术教育有专人，岗位练兵有活动，考试成绩有纪录；设备管理。对设备、备品、工具实行定置管理，搞好日常养护维修，保证经常处于良好状态；经济核算。开展经济活动有纪录、有分析、有检查、有评比、有效果；现场管理。以“四定”管理为基本形式，严格执行各项标准，落实安全自控措施，搞好文明生产；民主管理。按照民主管理的要求，实行由职工参加的民主管理形式；思想政治工作。配备政工组长，运用家访谈心、寓教于乐等方法，做好耐心的思想政治工作。上述各项制度的设置与制定程序、内容要求都要规范化。各项制度要表述准确、简明易记、力求量化、便于操作。班组长