第一章　铁路的班组管理

班组是企业生产经营活动的最基层组织，是企业各项工作的落脚点，抓好班组建设，对于全面完成企业的生产任务，确保运输生产安全，提高经济效益，都具有十分重要的意义。随着企业生产经营的转轨变型和企业改革的深化，加强班组的组织、业务、思想建设，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，全面提高班组长的素质、职工素质和班组管理水平，不仅是当务之急，也是一项长期的战略任务。

第一节　管理的基础知识

一、管理的产生

“管理”是个涵义较广的概念。大到一个国家，小到一个班组，凡是有集体活动的地方，都存在管理问题。管理的产生可以追溯到很久以前，管理是联劳协作的需要，在社会生产力很低，人们的生产活动尚未进行分工的时候，是不需要什么管理的，随着社会生产力的发展，生产规模的扩大，许多人在一起，为实现共同的目标，需要协同动作，于是便产生了管理，并逐渐使管理从生产劳动中分离出来，成为一种独立的管理职能。当今，管理已成为生产得以进行和发展的前提条件，作为企业管理，是在人类发展史上出现了企业这个事物后才出现的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

二、管理的发展

企业管理就是对企业整个生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的总称。企业管理的发展是随着生产力和生产关系的发展而不断发展的，大体经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

这个阶段大体指从十八世纪工业革命后到十九世纪末资本主义垄断阶级开始以前这段时间。这个阶段工厂的生产、工艺没有规程，工人操作没有标准，基本上是手工工场的管理方式，也叫经验管理。

2. 科学管理阶段

这个阶段大体上是从二十世纪初到五十年代。资本主义社会从自由竞争向垄断阶段过渡，生产规模不断扩大，采用机器体系生产，生产技术更加复杂，分工协作更加严密，要求生产加强组织性、纪律性、计划性，实行标准化、专业化等。凭经验管理，靠脑子记忆已不能胜任，要有原始记录，要数据化，迫切要求管理的科学化，实行科学管理，才能适应生产发展的需要。以美国的泰罗及甘特、福特等人为代表，为适应这种客观要求，创建了科学管理，本世纪初各国企业普遍推行，从而进入了科学管理阶段。

3. 现代化管理阶段

大体从 1960 年前后，各工业发达国家的企业普遍推行现代化管理，从而进入现代化管理阶段。现代化管理的最大特点是把管理作为系统来考察，就是从生产力、生产关系、上层建筑三个方面综合起来考察。现代化企业管理有许多学派，但基本上是两派。一是技术学派，认为现代化企业管理主要是依靠最新科学技术方法进行管理，要应用系统工程、控制

论、信息论以及运筹学等数学方法，通过电子计算作为手段，把企业看成人和物组成的有机整体。特点是从生产技术上来研究如何加强生产组织和劳动组织，从而达到节约资金，降低成本，生产出适销对路的产品，给企业带来更多利润的目的；二是行为学派，认为管理主要不是靠技术，而主要是靠处理人际关系，调动人的积极性，特点是研究人的行为规律，引导人们的积极行为。这些学派都为企业管理做出了积极的贡献，我们要结合自己的实际情况，在管理实践中注意综合运用。

第二节　铁路企业管理常识

一、铁路企业的性质和特征

铁路运输是一种现代化的运输方式，它具有安全程度高、速度快、运距长、能力大、成本低、受气候条件影响小等优点。在我国，铁路运输生产活动几乎遍布全国各地，通过铁路运输，把沿海与内地、城市与农村、工业与农业联结为一体。目前，铁路运输承担着全国 70％左右的货物周转量和 50％左右的旅客周转量，因此，铁路运输是我国国民经济的大动脉,是社会大生产的先行,是社会物资大流通的渠道,是联结城乡，沟通全国的纽带，是经济建设和国防建设的保障，是外贸运输在国内的主要手段。由于铁路运输在国民经济建设中的重要作用以及我国的国情国力等原因，在今后相当长的时期内，铁路在国家综合运输体系中，仍占有相当重要的地位。

铁路运输，是指由机车和车辆组成的列车，载运旅客和货物，在铁路线上，按运行图的车次、时间和交路运行，通

过“位移”改变运输对象（旅客或货物）空间位置的一种运输。这种在空间位置的‘位移量”,就是铁路运输产品,包括“旅客周转量’和‘货物周转量’两部分。旅客周转以‘人公里”为计算单位，即铁路运输旅客人数和位移（运送）公里数的乘积。货物周转量以“吨公里”为计算单位，即铁路运输货物吨数和位移（运送）公里数的乘积。

铁路运输的产品具有以下特性：一是铁路产品即运输旅客或货物的“位移量”同运输过程本身不能分离，在它被生产出来的同时也就被消费掉了；二是铁路产品不具有新的物质形态,它只是运输对象在空间位置的改变,不增加数量,不改变性质；三是铁路产品具有明显的社会服务性，所以铁路产品在生产过程中还必须伴随服务；四是铁路运输产品不能储存、积累和调拨,产品产量的增加,主要是通过加强客、货流组织和扩大运输能力来实现。

在我国，铁路运输与其他运输方式相比，具有高度集中统一指挥、大动脉大联动机式的生产管理和半军事化组织纪律等特点。

(一)高度集中统一指挥

全国的铁路运输任务，是在铁道部集中领导和统一指挥下，由各铁路局、铁路分局和站段等部门各工种人员协同完成的。

铁路运输是一部大联动机,铁路点多线长,遍布全国,运输产品生产的过程往往要经过千百公里甚至更长的距离才能完成，而且各部门、各工种又必须日夜作业，紧密配合，形成联动。铁路运输的这种与其他作业鲜明不同的特点，决定了在运输作业上要求有严格的带有半军事性质的纪律，做到令行禁止，以保证大联动机像钟表那样协调运转。这就要求

在运输生产组织中高度集中统一指挥。这一点国外铁路也无例外。我国幅员辽阔，能源资源分布不均，经济发展不平衡，在这样的国情下发展市场经济，国家要加强宏观调控，必然要求铁路要高度集中统一指挥。随着国民经济的加速发展，铁路运能和运量的矛盾更加突出，成为影响和制约国民经济发展的“瓶颈”，这就更需要高度集中统一指挥。

（二）大联动机式的生产管理

铁路是我国交通运输的大动脉，其生产活动是由多部门、多工种协调完成的，包括运输、机务、车辆、工务、电务等，要求各部门的生产和管理，都必须执行铁道部制定和颁布的技术标准、管理办法及规章制度，协调配合，做到一点不差，保证列车运行安全正点。

（三）半军事性质的纪律制度

铁路运输生产是既统一又分散，列车运行执行全路统一的列车时刻表和交路，列车作业是分散在线路各个站场进行的。由于列车运行是风雨无阻、昼夜不间断地进行，因此，计划性、时间性、标准性、统一性、组织性、纪律性都要求十分严格。所有铁路职工，不论职位高低，工作繁简，日夜班次，都必须服从命令，听从指挥，遵守纪律，坚持标准化作业。

二、铁路企业管理的主要内容

铁路企业管理，从业务范围来看，大致可以分为：

1. 计划管理。主要包括长期、中期计划的确定，年、季、月计划的编制、执行和检查分析等。

2. 生产管理。主要包括生产过程的组织工作，生产能力的测算，生产计划和生产作业计划的编制、执行和检查分析，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

生产调度以及其它日常生产管理等。

3. 技术管理。主要包括标准化工作，日常工艺，技术档案，技术革新，技术组织工作和规章制度的制订、管理等。

4. 质量管理。主要包括产品质量的全面管理，产品质量计划和质量分析，产品质量检查和质量控制等。

5. 设备管理。主要包括设备的日常管理，维护保养，设备的利用、改造和更新，设备大修计划的制定和贯彻执行，以及工具管理等。

6. 物资管理。主要包括原材料、燃料、动力等消耗定额和储备定额的制定，物资供应计划的编制、执行和检查分析，物资的采购、运输、保管和发放等。

7. 劳动管理。主要包括劳动定额和编制定员，劳动组织，劳力调配，劳动保护，劳动计划的编制、执行、检查分析等。

8. 财务管理。主要包括固定资金和流动资金的管理，财务计划的编制、执行和检查分析，成本核算、控制和分析，各种专用基金的管理，利润的确定。

第三节　班组管理概述

一、班组管理的作用

当前，我国包括铁路运输企业在内的各类企业，都面临着如何转换经营机制、增强企业活力、改善企业素质、提高经济效益等问题。这一切，既来源于企业整体功能的发挥，又无不根植于班组工作之中，都离不开激发班组活力，强化班组管理这个基础。因此，在企业改革的实践中，进一步加强班组建设，扎实地做好班组工作，不仅是增强企业活力和提高经济效益的必要条件，也是企业深化改革和转换经营机制

的重要保证，对搞好企业的物质文明和精神文明建设，造就适应社会主义市场经济的现代化企业，都具有重要的现实意义和深远的战略意义。班组在新形势下，不能局限于多年的老框框里，而需要适应新的形势，面向企业全局的大经营，充分发挥自身的作用。

班组的作用从整体上来说可以划分为六个方面：

（一）班组是企业组织生产经营和管理服务活动的第一线，担负着保证企业实现经营目标的作用，班组是企业生产经营链条上最基本、最重要的环节，是企业实现劳动者、劳动手段（工具设备）和劳动对象（原材料）生产力三要素合理组织和科学结合，取得最佳经济效益的场所。班组工作的好坏，关系到企业能否完成生产经营任务，取得良好效益。班组组织生产经营和管理服务，过去只重视生产，忽视经营，现在则既要重视生产，又要服从和服务于企业的经营目标；过去只重视合理组织生产力，忽视了协调生产关系，现在则既要合理组织生产力，又要按照责、权、利相结合的原则协调好生产关系。这就要求我们一定要加强班组管理，一方面对班组的各项生产经营和管理服务活动，合理地进行计划、组织、指挥、控制、协调和激励，使各项任务得到落实；另一方面，要注重班组内生产关系的协调，善于使用经济和精神两种手段，充分调动班组内每个成员的积极性，做到人尽其能、物尽其用，使班组获得优质、高效、低耗和安全文明生产的预期效果，为实现企业生产经营目标提供可靠保证。

（二）班组是企业经济活动的细胞，增强企业活力的源头，要为搞活企业，提高经济效益起开发作用，为企业转换经营机制发挥支撑作用。班组是企业各类零部件、产品的直接制造者，企业各项经济技术指标的最终完成者，各项规章

制度，工艺规程和技术标准的贯彻执行者，也是职工从事劳动、制造财富的直接场所，企业活力的源头和载体。不仅生产的潜力蕴藏在班组,企业经济效益的开发力蕴藏在班组,而且职工才能的发挥也体现在班组。只有班组每个成员的主动性和创造性充分发挥，企业才能充满生机。班组搞不好，企业‘ 活 ’不了。因此,班组必须加强管理,合理组织生产,调动班组成员积极性，不断节能降耗，努力完成生产任务，还要按全面质量管理的原则和方法，严格把好产品质量关，提供优质产品占领市场，使企业提高经济效益的目标真正落实到班组。另一方面，在深化改革中，班组要适应企业转换经营机制的要求，做好班组成员思想政治工作，保护他们的积极性，增强他们对改革的理解和承受能力，为企业改革发挥支撑作用。

（三)班组是企业能工巧匠的‘ 聚集库 ”,是推进企业技术进步、技术革新和产品更新换代的重要力量。新技术革命向企业提出了严峻挑战，谁掌握和占有新技术，谁就取得市场竞争优势。企业必须不断进行技术改造，使产品更新换代，才能立于不败之地。企业技术进步和产品更新换代需要多层次努力，既靠各类专业技术人员，也靠班组中掌握和操作各种新技术新设备的工人，而且许多具体工作最终都要落实到班组。每个班组成员要努力提高技术业务水平和科学文化素质，积极搞革新，提合理化建议。特别要注意发挥班组中有特长的能工巧匠的作用，把他们的智慧和技能开发出来，积极掌握和应用新技术、新工艺、新设备,为企业技术改造、技术革新和产品更新换代做出新贡献。

（四)班组是企业安全文明生产的前沿阵地,对搞好安全生产、职工劳动保护起保证作用。班组作为企业最直接的生

产场地和职工的劳动场所，是安全生产第一线。据大量事故案例统计分析，90％以上事故发生在班组，80％以上事故是由于违章指挥、违章作业和设备隐患未能及时发现和消除等人为因素造成的，都与班组成员有关。因此，加强班组安全基础建设是企业加强安全生产管理的关键，也是减少职工伤亡和灾害事故最切实有效的办法。所以说，如果每个班组都实现了安全文明生产，每个职工都树立了“安全第一”的意识，企业安全生产和职工安全健康就有了可靠的保障。

（五）班组是企业民主管理的基地，在增进职工群众的主人翁责任感方面发挥凝聚作用。职工是社会主义企业的主人，既是管理者，又是劳动者，职工当家做主首先表现在班组民主管理中，班组是职工全员参与管理的基地，是企业民主管理的重要场所。每个班组必须建立健全班组民主管理制度，发动、依靠全班组职工参与班组管理，在班组中做到“人人有事做，事事有人管，工作有标准，办事有考核”，激励职工操主人翁之心，当主人翁之家，尽主人翁之责，把党的全心全意依靠工人阶级的方针在班组管理中充分体现出来。这样不仅增强了职工对企业的向心力和企业对职工的凝聚力，也为企业民主管理打下了牢固的基础。

（六）班组是职工群众生活的“小家”，社会主义精神文明建设的课堂，要为培养造就“四有”职工队伍发挥“熔炉”作用。班组成员朝夕相处，工作、学习、生活在一起，相互比较了解，自我管理，自我教育，工作、技术上互帮互学，思想、生活上互助互济，是自然形成的“职工小家”。在班组这个阵地，最能直接开展有针对性的日常教育和思想工作，最能发挥群众性思想政治工作的优势。在迎接市场经济和新技术革命挑战中，班组要发挥职工“第二家庭”的作用，一手

抓物质文明建设，一手抓精神文明建设，在提高职工队伍素质上下功夫。要组织职工学习政治、文化和技术管理知识，开展班组岗位练兵、技术演练，掌握过硬本领。通过建“小家”活动，在班组内形成一种团结友爱、奋发向上、生动活泼的小气候，使班组不仅生产优质产品，而且培养合格人才，在班组这个小“熔炉”中造就出一支爱祖国、爱人民、爱企业、爱岗位、忠于职守、勇于攀登的“四有”职工队伍。

以上六个方面的作用，既是新形势下对班组工作的要求，也是多年来班组工作的经验积累。我们每个班组，只有把工作着力点放在发挥好这六个作用上，就一定能为企业的振兴、经济效益的提高做出新的贡献。

二、班组管理的特点

班组管理就是指班组长对班组进行的管理。其主要特点是：

(一)班组管理是企业的终级管理。班组管理是运输生产第一线的管理，是对任何计划、方案的最终实施管理。班组长管的工人，是最基层的人；班组长管的事，是企业要管的大事、小事。企业生产的任务要通过班组来完成。

（二）班组管理是计划与实施的双重管理。班组的任务就是以生产为中心，具体实施上级的计划、要求。实施前要计划安排：干什么？怎么干？在哪干？谁来干？何时干？实施中还要进行控制、监督。班组管理具有计划与实施的双重性。

（三）班组管理是综合全面的管理。上面千条线，都穿班组这一根针。生产、生活、思想、纪律、学习、防火、计划生育等都要管。行政工作和党、团、工会工作都要在班组落实。班组是企业各项管理的落脚点。

（四）班组管理是双重压力下的管理。班组长既要体现上级领导的意图，贯彻上级的指示，又要代表班组成员的利益，考虑他们的实际情况。班组长处在企业领导和工人不断矛盾的交叉点上，因此班组长既要承担来自上面的压力，又要承担来自下面工人的压力。班组管理就是处在这种双重压力下的管理。

（五）班组管理是随机应变的管理。班组的事情千头万绪，各个班组的情况千差万别，班组管理不可能有一成不变的模式。学习管理理论知识要兼容百家。管理工作要坚持一切从实际出发，随机应变。班组长要重视自己的经验，也要重视先进班组的经验。

（六）班组管理是直接面向人的管理。班组管理主要靠规章、制度、规范来管理，但要有“感情投资”。这是因为人际关系的力量，道德的约束力，往往胜过强制性的法律规范；企业中上下级的信任，同事、工友之间的情谊，往往胜过规章制度和行政命令。这就需要把规范化管理和注重人际关系，创造和谐气氛结合起来，增加班组的凝聚力。

从以上这些特点不难看出，对班组管理的要求很高，难度很大。

三、班组管理的任务与内容

(一)班组管理的任务

1. 贯彻落实党和国家的路线、方针、政策、法规、命令以及上级规定的各项规章制度，正确处理国家、集体、个人三者的利益关系，遵守职业道德和社会公德，坚持社会主义方向。

2. 组织职工严格遵守劳动纪律、作业纪律，认真执行技

需要全本请访问 www.ertongbook.com

术标准、作业标准和操作规程，按时保质保量地完成上级下达的运输生产计划。

3. 做好现场生产管理和专业基础工作，改善作业条件，搞好安全文明生产，做好各项生产原始记录。

4. 搞好民主管理和科学管理，积极开展劳动竞赛、技术革新、合理化建议、练功比武和双增双节活动。

5. 组织职工积极参加政治、技术、业务和文化学习，做好职工的思想政治工作，不断提高职工的素质，增强职工的主人翁责任感。

6. 关心职工生活，搞好互助互济和家访谈心，努力解除职工的后顾之忧，组织职工积极参加社会公益活动，开展各种健康有益的文化娱乐及体育活动，增强班组的凝聚力。

7. 服从领导，听从指挥，积极主动地完成上级交给的其它各项工作。

（二）班组管理的内容

班组应结合各自的特点，重点抓好生产管理、安全管理、劳动管理、质量管理、设备管理、班组核算、现场管理、民主管理、思想政治工作等九项管理工作。

1. 生产管理。根据上级下达的任务，提出年度奋斗目标，合理编制生产作业计划，安排好月、旬计划和日班计划，做到任务到岗，责任到人，班中加强生产组织，做好协调工作，搞好均衡生产，对安全生产和产品质量进行严格的监督控制，班后抓好总结工作，表扬好人好事，分析存在的问题，提出改进措施。

2. 安全管理。牢固树立“安全第一、预防为主”的思想，加强对职工安全生产的教育，严格遵守劳动纪律、作业纪律，严格执行作业标准化和操作规程，搞好自控、互控、他控，建

立安全自控机制，对危及安全的问题及时纠正，对违章违纪现象认真分析处理，确保运输安全生产。

3. 劳动管理。按定员定额组织生产，合理安排劳动力，充分利用工时，定期核算并公布班组出勤率、出工率和工时利用率情况，严格工作考核，奖勤罚懒，激励先进，鞭策后进，针对生产中的薄弱环节，积极开展技术革新和合理化建议活动，改进操作方法，提高劳动效率，减少劳动力和工时的浪费，做好职工劳动保护工作。

4. 质量管理。增强质量意识，坚持开展“质量第一”的思想教育，建立和完善班组质量负责制，搞好工序质量控制，认真执行自检、互检、专检制度，不断提高服务质量和产品质量、设备质量，对生产中的关键问题，要及时组织 QC 小组成员开展攻关活动。

5. 设备管理。班组要加强机具设备及备品管理，严格执行设备三定（定人员、定机器、定岗位），三包（包保管，包使用，包保养）制度，做到正确使用，认真养护，及时维修，使设备经常处于良好状态，要注重对现有设备的挖潜改造工作，满足生产发展和工艺更新的需要，不断提高设备的使用率。

6. 班组核算。班组要加强经济核算，按上级下达的生产任务和经济指标，进行指标分项核算或价值综合核算，定期进行经济活动分析，大力开展“双增双节”活动，节约能源、原材料，降低消耗，增加效益。

7. 现场管理。抓好生产现场管理，积极开展以物流定置，操作定序，设备、服务定质，环境定标为基本形式的“四定管理”，使生产现场做到环境整洁、纪律严明、设备完好、物流有序、信息准确、生产均衡、文明生产。

8. 民主管理。班组的民主管理，是班组全体职工依照法律规定，通过一定的组织形式，对班组权限范围内的事项，行使民主管理权力的活动。班组民主管理是职工最直接、最广泛、最经常的民主管理活动，也是工人阶级行使当家作主民主权力的具体体现和重要形式之一。班组民主管理是企业民主管理的立足点，是职工参加民主管理向纵深发展的一个重要标志，是企业民主管理的又一重要层次。特别是在我国深化企业改革的新形势下，加强班组民主管理，对于保障职工的主人翁地位和民主权力，充分调动广大职工的积极性、智慧和创造力，推进企业改革，搞活企业，加强社会主义物质文明和精神文明建设都有着重要的意义和作用。

9. 思想政治工作。紧密围绕生产管理、作业过程、考核奖惩等加强班组思想政治工作。抓好班组学习，落实学习日、每周一课等制度。经常对职工进行“四职”教育和人民铁路为人民的宗旨教育，做好岗位思想政治工作和一人一事的思想工作，做好关键人、关键阶段的思想工作和后进转化工作，坚持典型引路，搞好示范引导。做到骨干作用突出，教育活动经常，把班组建设成为政治坚定、作风过硬、纪律严明、团结战斗的坚强集体。

（三）班组管理的“五个规范化”

1. 班组管理规范化

在班组管理上要结合各类班组的特点，重点落实生产管理、安全管理、劳动管理、质量管理、设备管理、班组核算、现场管理、民主管理、思想政治工作等九项管理制度。为适应新形势的需要，使班组管理制度健全、管理完善、执行认真、考核规范，结合班组建设的实践，各基层单位要及时修订班组管理实施细则，其主要内容包括班组的任务、班组长、

班组管理的各项管理制度、“达标升级”活动等，车间和班组都要有细化的、可操作的各项管理制度，作为班组日常工作的规范。

2. 班组长管理规范化

要切实加强班组长的管理，把已建立的培养、选拔、考核、调整班组长的管理制度纳入日常管理，建立班组长管理档案，按先进、合格、基本合格、不合格四个档次，加强对班组长的考核，凡不合格的要及时进行调整；进一步明确班组长的责任，落实班组长的六项权力，加大班组长奖金、福利、待遇、分配的倾斜度，增强班组长的荣誉感、责任感、权威感；加强对班组长的培训，并把培训重点放在提高班组长的技术能力和管理能力上，凡培训不合格的班组长不准上岗，所有班组长一律持双证上岗，在班组长的培训上要保证培训的时间、内容、师资、质量四落实，行车单位的班组长和车间干部由分局负责进行培训。各单位要确保班组长脱产培训率在 40％以上；进一步建立后备班组长队伍，预备率应保持在 1∶1 以上，以形成竞争态势，保证班组长后备力量和素质。

3.“达标升级”活动规范化

为进一步提高职工素质和班组管理水平，要深入开展达标升级活动，各单位要按不同性质的班组和岗位分别制定和修订“达标升级”标准，使标准更符合实际，更加科学合理，便于操作，生产班组的“达标升级”活动覆盖面要达到 100％. 站段要按照班组升级制度，半年和年终进行初评和总评工作。职工岗位达标活动由班组实行日记实、月考核、季度评定、年终总评，班组升级活动由车间实行月考核。凡不达标者为不合格岗位或班组，班组职工要知道本岗位和本班组定等级别。“达标升级”考核结果必须和分配挂钩，职工活工资考核量要

达 50%以上。

4. 生产现场管理规范化

在生产现场管理方面要完善各类班组的现场管理办法，制定和健全班组的安全自控制度,对安全生产的关键时间、关键地点、关键岗位、关键环节，都要有自控、互控、他控(联控)的措施及信息反馈手段和处理方法,形成体系,实行规范化管理。所有生产班组都要以“四定管理”（物流定置，操作定序，设备定质，环境定标）为基本形式，有重点地开展生产现场管理，努力使班组生产现场向“环境整洁、纪律严明、设备完好、物流有序、信息准确、生产均衡、文明生产”的方面迈进。

5. 思想政治工作规范化

认真贯彻《郑州铁路局班组思想政治工作实施细则》《郑铁企(1992)363号文件和《郑州铁路分局班组思想政治工作细则》〉.〈郑分党(1991)第082号）文件，紧密围绕生产管理、作业过程、考核奖惩，加强班组思想政治工作。要抓好班组学习，落实学习日、每周一课等制度，经常对职工进行“四职’教育和人民铁路为人民的宗旨教育 做好岗位思想政治工作和一人一事的思想工作；做好关键人和关键阶段的思想工作和后进转化工作，坚持典型引路，搞好示范引导。做到骨干作用突出，教育活动经常，把班组建设成为政治坚定、作风过硬、纪律严明，团结战斗的坚强集体。

四、“标、包、考”三位一体管理在班组管理中的应用

郑州分局在深化改革、加强管理工作中，运用现代管理理论，逐步摸索建立起来的“标、包、考”三位一体管理机制，如同一根无形的纽带，把改革与管理有机地结合起来。实

践说明，这一管理机制不仅适用于安全基础建设，也适应于企业全方位的管理；不仅适应于企业思想政治工作，也适应于班组管理。它可以从根本上解决班组内部管理不善、管理不实、管理不严的问题。

（一）“标、包、考”三位一体管理的基本内涵

“标、包、考”三位一体管理的基本内涵，是指在企业管理中，通过突出地抓好标准化，包保责任制，考核激励三个环节，把握三者之间的内在联系，发挥其有机整体和有效机制的作用，促进企业管理的加强和职工行为的规范化，达到提高效率、增加效益的目的。

所谓“标”，即标准化。它包括企业在技术、管理和工作等各个方面的标准及企业内部行之有效的规章制度，涵盖了制定标准和执行标准两个层次，是企业全员在生产经营全过程中有章有序活动的基本依据。所谓“包”，即包保责任制。它是以岗位责任制为核心的个人责任与集体责任的有机联系和统一，主要通过岗位包保和分工包保两种形式，把企业标准和目标分解落实到岗位、个人，这是执行企业标准、规章，实现企业目标的基本运作方式。所谓“考”，即考核激励。它以“标、包”为依据，对全员进行任职资格考核和工作实绩考核。企业标准和包保为企业管理有序和各项工作的落实提供了基本保证，但要使企业真正的做到事事有人管、事事达标准，还必须对执行标准和落实包保进行严格的考核，通过考核实施制约和激励。

在企业管理这三个基本环节中，标准是基础，包保是方法，考核是手段，三者相辅相成，互为条件，构成了缺一不可的有机整体。离开标准抓管理，必然导致管理不善；离开包保抓管理，必然导致管理不实；离开考核抓管理，必然导

需要全本请访问 www.ertongbook.com