

巍巍交大 百年书香  
www.jiaodapress.com.cn  
bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 刘建  
责任编辑 胡思佳  
封面设计 黄燕美

CHENGSHI GUIDAO JIAOTONG BANZU GUANLI

# 城市轨道交通 班组管理

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233  
www.huatengzy.com



扫描二维码  
关注上海交通大学出版社  
官方微信

ISBN 978-7-313-18248-7 01 >



9 787313 182487

定价: 39.80元

职业教育城市轨道交通系列创新教材

城市轨道交通  
班组管理

主编 王斌 王效乾

上海交通大学出版社

职业教育城市轨道交通系列创新教材

# 城市轨道交通 班组管理

主编 王斌 王效乾



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

职业教育城市轨道交通系列创新教材

# 城市轨道交通 班组管理

主 编 王 斌 王效乾



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内容提要

本书共分5个模块,内容包括班组管理概述、班组构建、企业班组文化与执行力、企业安全文化与班组安全管理、班组管理技巧等。

本书可作为职业院校城市轨道交通类专业的教材,也可作为相关培训学校的培训资料,同时可作为相关技术人员的参考资料。

## 图书在版编目(CIP)数据

城市轨道交通班组管理/王斌,王效乾主编. —上海:  
上海交通大学出版社,2017(2025重印)  
ISBN 978-7-313-18248-7

I. ①城… II. ①王… ②王… III. ①城市铁路—轨道交通—班组管理—高等职业教育—教材 IV. ①F530.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第255184号

### 城市轨道交通班组管理

CHENGSHI GUIDAO JIAOTONG BANZU GUANLI

主 编:王 斌 王效乾

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印 制:三河市龙大印装有限公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

字 数:240千字

版 次:2017年11月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-18248-7

定 价:39.80元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

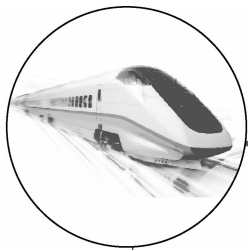
印 张:12.75

印 次:2025年2月第6次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0316-3655788



# 出版说明

近年来，我国经济持续快速发展，城市规模不断扩大，城市人口不断增加，导致城市交通拥堵问题日益严重，地面交通承载能力日显不足。在此形势下，大力发展轨道交通已经成为解决城市交通问题的重要手段。

据统计，截至 2023 年年底，中国内地共有 59 个城市开通城市轨道交通，运营线路总长度 11 224.54 km。

我国正在经历着有史以来规模最大的城市轨道交通建设，城市轨道交通的高速发展带来了社会对城市轨道交通专业人才的巨大需求，同时，这样的需求也为职业教育城市轨道交通专业的发展带来了良好的契机。

为了适应和促进我国职业教育城市轨道交通专业教学的发展，规范城市轨道交通系列教材体系的建设，结合职业教育“校企合作，工学结合”的教学改革特点，我们特组织一批具有丰富教学经验的一线教师和企业人员编写了这套城市轨道交通系列规划教材。

本系列教材具有如下特色：

第一，严格遵循国家和行业现行标准与规范，同时结合国内各大城市轨道交通建设运营的实际组织编写。

第二，注重职业教育特点，采用项目式教学模式，侧重实际工作岗位操作技能的培养。

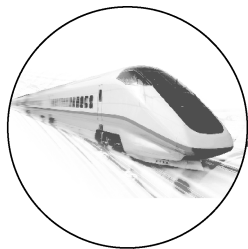
第三，注重理论与实践的有机结合，根据需求和实际情况有针对性地设置实训环节，以增强学生的实际操作能力。

为了支持“立体化”教学，我们特别为本系列教材精心策划了精品教学资料包，为广大读者提供丰富的教学资源，以满足网络化及多媒体等现代教学需求，有效提升教学质量。

希望各院校在使用本系列教材的过程中提出宝贵的意见和建议，我们将认真听取，不断完善本系列教材。

编审委员会





# 前言

随着我国城市轨道交通行业的发展,各大城市的轨道交通建设与运营均进入了快速发展期,伴随而来的是轨道交通企业职工数量急剧增加,企业管理难度加大,人员素质整体需要提升。如何有效地进行班组管理、加强班组建设,是企业和每个班组都面临的问题。车站班组是城市轨道交通企业最基本的单位之一,是城市轨道交通企业的服务窗口。城市轨道交通企业运营的各项工作任务和目标都要通过班组来实现。

本书依据班组管理者对班组进行建设、综合管理的过程,对班组构建和管理所需要的理论知识进行讲解,并根据班组特征安排班组管理任务,为学生构建开放的学习环境,提供教学内容与课程整体优化所需的完整知识和技能,并使学生将所学知识、技能综合运用与实践,重点培养其创新精神和实践能力。

本书推荐学时安排如下:

模 块	内 容	学 时
1	班组管理概述	4
2	班组构建	6
3	企业班组文化与执行力	8
4	企业安全文化与班组安全管理	8
5	班组管理技巧	6
总计		32

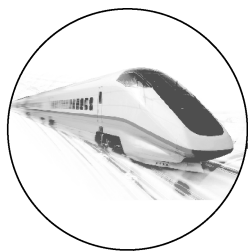
本书由辽宁轨道交通职业学院王斌、王效乾任主编。模块1至模块4由王斌编写,模块5由王效乾编写。

在编写过程中编者参考、引用了国内外大量文献、著作,在此向相关作者表示感谢。

由于编者水平有限,书中存在的疏漏和不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者





# 目 录

<b>模块 1 班组管理概述</b>	<b>1</b>
<b>1.1 班组与班组长</b>	<b>2</b>
1.1.1 班组	2
1.1.2 班组长	4
<b>1.2 管理与班组管理</b>	<b>10</b>
1.2.1 管理的认知	10
1.2.2 管理的基本原理与方法	13
1.2.3 班组管理的基础知识	14
1.2.4 班组管理的主要内容	17
拓展阅读	24
学习评价	24
思考与练习	25
<b>模块 2 班组构建</b>	<b>26</b>
<b>2.1 班组设计</b>	<b>26</b>
2.1.1 班组设计的任务	27
2.1.2 班组设计的原则	27
2.1.3 班组设计的要求	29
2.1.4 班组设计的步骤	30
<b>2.2 班组人员及班组长配备</b>	<b>31</b>
2.2.1 班组人员配备	31
2.2.2 班组长的选聘	32
2.2.3 班组长培训	33
<b>2.3 班组团队建设</b>	<b>34</b>
2.3.1 团队的概念	34





2.3.2	团队的形成	38
2.3.3	高效团队	39
2.3.4	团队建设的步骤	40
2.3.5	团队的提升	41
<b>2.4</b>	<b>学习型组织及学习型班组的构建</b>	<b>45</b>
2.4.1	学习型组织及其基础理论	45
2.4.2	学习与学习力	51
2.4.3	学习型企业(班组)的构建	55
	拓展阅读	58
	学习评价	60
	思考与练习	61
<b>模块 3</b>	<b>企业班组文化与执行力</b>	<b>62</b>
<b>3.1</b>	<b>企业班组文化</b>	<b>63</b>
3.1.1	企业文化	63
3.1.2	班组文化建设	66
<b>3.2</b>	<b>企业班组执行力</b>	<b>69</b>
3.2.1	执行力的概念	69
3.2.2	影响执行力的主要因素	69
3.2.3	执行力的流程及要素	70
3.2.4	班组执行力的提升	73
3.2.5	员工个人执行力的提升	79
	拓展阅读	82
	学习评价	88
	思考与练习	89
<b>模块 4</b>	<b>企业安全文化与班组安全管理</b>	<b>90</b>
<b>4.1</b>	<b>企业安全文化及其建设</b>	<b>91</b>
4.1.1	加强企业安全文化建设的必要性	91
4.1.2	企业安全文化的功能	92
4.1.3	企业安全文化建设的主要内容	92
4.1.4	企业安全文化建设的注意事项	93
4.1.5	企业班组安全文化建设的主要方法	97

<b>4.2 安全及企业班组安全管理</b>	<b>99</b>
4.2.1 安全的基础知识	99
4.2.2 企业班组安全管理	100
<b>4.3 企业安全文化与安全管理的关系</b>	<b>107</b>
4.3.1 安全文化与安全管理的辩证关系	108
4.3.2 安全管理要走企业文化的道路	110
4.3.3 企业安全文化与企业各项工作的融合	110
<b>4.4 班组安全生产管理</b>	<b>112</b>
4.4.1 安全职责	112
4.4.2 建立安全生产责任制	114
4.4.3 建立安全生产检查制度	115
4.4.4 建立安全例会制度	118
4.4.5 建立安全教育培训制度	119
4.4.6 建立事故追究和奖惩制度	121
拓展阅读	122
学习评价	131
思考与练习	132
<b>模块5 班组管理技巧</b>	<b>133</b>
<b>5.1 领导学基础知识</b>	<b>134</b>
5.1.1 领导	134
5.1.2 领导者	135
5.1.3 领导学基础理论	137
<b>5.2 组织行为学基础知识</b>	<b>140</b>
5.2.1 组织行为学概述	141
5.2.2 个体行为的心理基础	141
5.2.3 群体行为	143
5.2.4 激励理论	144
<b>5.3 班组有效沟通</b>	<b>147</b>
5.3.1 沟通	147
5.3.2 沟通障碍	149
5.3.3 有效沟通	151
<b>5.4 班组激励和训导</b>	<b>155</b>
5.4.1 激励的概念、内容及作用	155



5.4.2	激励的原则	157
5.4.3	激励机制	158
5.4.4	班组训导	160
<b>5.5</b>	<b>班组冲突管理</b>	<b>162</b>
5.5.1	冲突的概念	162
5.5.2	关于冲突的3种观点	162
5.5.3	冲突的有效处理	163
5.5.4	冲突的合理激发	165
5.5.5	班组人际冲突管理的技巧	166
5.5.6	乘客冲突的解决措施	166
<b>5.6</b>	<b>班组长的管理技巧</b>	<b>166</b>
5.6.1	班组长与班组成员相处的技巧	167
5.6.2	班组长管理员工的技巧	167
5.6.3	让班组员工活跃起来的技巧	170
5.6.4	经营员工责任心的技巧	171
5.6.5	管理“头痛员工”的技巧	173
5.6.6	感化员工的技巧	174
5.6.7	成功领导下属的技巧	175
5.6.8	有效激励下属的技巧	176
5.6.9	批评的技巧	176
5.6.10	示范的技巧	177
5.6.11	说服的技巧	178
	拓展阅读	179
	学习评价	179
	思考与练习	181
	<b>附录</b>	<b>182</b>
	附录A 城市轨道交通运营管理规定(节选)	182
	附录B 城市轨道交通信号常见名词术语英(缩略语)中文对照	189
	<b>参考文献</b>	<b>194</b>



## 模块

# 1

## 班组管理概述



### 知识目标

- (1) 了解班组的概念及性质,掌握班组的特点、地位和作用,熟悉班组的岗位职责。
- (2) 了解班组长的概念和岗位形象,掌握班组长的作用和岗位职责,了解班组长的权力范围和选拔形式,熟悉成为一名合格的班组长应该掌握的方法。
- (3) 了解管理的基础知识,掌握管理的职能和基本要素,熟悉管理的基本原理与方法。
- (4) 了解班组管理的基础知识,掌握班组管理的基本方法和工作重点。
- (5) 熟悉班组管理的主要内容。



### 能力目标

- (1) 能够对班组进行岗位设置和职责划分。
- (2) 具备作为一名成功班组长应具备的能力和素质。
- (3) 能够利用管理的基本原理与方法处理好班组的各种关系。
- (4) 能够灵活运用班组管理的基础知识去完成班组的各项工作。



### 素质目标

- (1) 具有良好的职业道德和敬业精神。
- (2) 具有班组管理意识和强烈的管理欲望。
- (3) 具有现代管理理论和思想,并能将其运用到实际工作中去。



## 1.1 班组与班组长

班组管理是城市轨道交通运营过程中的一项重要工作,它涵盖方方面面的内容。只有班组成员积极做好各项工作,才能更好地为乘客提供更优质的服务。而班组长作为承上启下的关键性人物,更应不断提高自身素质,加强处事能力,以满足不断发展的管理需要。

### 1.1.1 班组

#### 1. 班组的概念

班组是社会生产分工发展的产物,是指在劳动分工的基础上,把生产过程中相互协同的同工种工人、相近工种工人或不同工种工人组织在一起,从事某种特定目的生产活动的一种正式组织。它是企业生产经营活动中的基本作业单位,是企业内部最基层的劳动和管理组织。班组管理水平的好坏直接关系到企业经营的成败。

城市轨道交通班组是城市轨道交通企业最基本的作业单位和生产管理组织,城市轨道交通一线的生产活动都在班组进行,班组直接向公众提供客运服务。

#### 2. 班组的性质

班组的性质是由其在企业中所处的地位及其自身的特点决定的,主要表现在以下几个方面:

(1)生产作业类同性。班组是根据企业内部的劳动分工与协作的需要,以能完成独立的生产作业过程、便于进行经济核算和便于生产组织管理为原则进行划分的一种基本生产集体;也是在企业进行劳动分工的基础上,根据产品或工艺要求,由若干相同或不同工种的工人及若干设备、工具、材料等有机结合在一起的最基层的生产和管理单元。

(2)组织结构的基础性。班组是企业结构体系中的一个细胞,是企业整个生产流程的基础,是企业系统组织结构的一块基石。

(3)基础管理的民主性。班组是企业现代化生产链条上的一个环节,是企业推进民主管理的基本环节。

(4)文化建设的亲和性。班组是企业培育“四有”(有理想、有责任、有激情、有技能)员工队伍的起点,是企业两个文明建设(物质文明建设和精神文明建设)与企业文化建设的出发点和落脚点。

(5)学习传承的创新性。作业技术与人文精神的学习传承是班组生命力之所在,而创新则是班组发展的基础。因此,班组建设要做到在学习中创新、在创新中传承。

### 3. 班组的特点

班组具有以下几个特点:

(1)班组的规模小而结构简单。相对而言,班组的规模小,成员少,结构简单。一个班组,少则几个人,多则几十人,通常由“一长五员”组成。

(2)班组的工作细而具体。班组一般是一人一岗、一事一议,工作细而具体。只有细而具体地将工作分配到班组每一名成员身上,才能保证生产作业落到实处,顺利进行。

(3)班组的管埋实而任务重。城市轨道交通企业的班组直接处于运营安全生产第一线,它既要做好班组生产系统管理、民主管理和思想政治工作,又要按质、按量、按时完成所承担的繁重的运营生产任务。因此,班组管理应从实际出发,指挥生产要求实,实行按劳分配要求实,做思想政治工作要求实,这样才能真正建立班组安全质量保证体系,形成自我管理和自我控制的内控机制。

### 4. 班组的地位和作用

班组在企业中的地位和作用主要表现在以下几个方面:

(1)班组是企业最基层的生产单元。班组员工是生产作业过程中的直接操作控制者,是城市轨道交通企业最基层的生产单元。企业生产效率的提高,设备潜力的挖掘,物资消耗的降低,安全运输的保证,都必须落实到班组员工的活动中。只有班组工作做好了,才能使每个员工都能自觉维护企业利益,努力提高生产效率。这样,企业全面均衡地完成生产任务就有了坚实的基础,提高经济效益就有了可靠的保证。

(2)班组是做好企业管理工作的基础。班组是企业最基层的管理单位,只有把班组管理工作抓好,企业管理才有可靠的基础。

(3)班组是促进技术进步的基本环节。企业的技术改造和进步,需要企业各个层次的积极努力。但技术进步中的很多具体工作最终都要落实到班组,这就要求充分发挥班组员工的积极性和创造性,搞革新,提建议,促进技术进步。

(4)班组是培养和锻炼员工的熔炉。班组是企业员工学习政治、文化和技术业务的主要场所,是培养、锻炼员工队伍的熔炉。实践证明,班组不仅能生产出合格的产品,还能为企业培养和输送各类优秀人才。

(5)班组是企业精神文明建设的重要阵地。企业要建设“四有”员工队伍,弘扬爱国主义精神、社会主义精神,就必须从班组做起,在班组中落实。只有班组员工树立了积极、进取、向上的工作精神,建立了文明、健康、科学的生活方式,企业精神文明建设才会有坚强的阵地。

(6)班组是企业民主管理的重要环节。班组实行民主管理,班务公开,不仅有利于调



动和发挥员工的聪明才智,而且可以将企业方针目标的实施、生产经营责任制的实现和各项任务的执行落实到员工的具体行动上,从而做到管理顺畅、事通人和。

## 5. 班组的主要职责

从企业管理角度来讲,班组的主要职责如下:

(1)根据车间下达的任务指标具体安排生产作业进度,保证按质、按量、按期完成本班组的生产或工作任务。

(2)优化劳动组合,认真贯彻各项规章制度和操作规程,维护劳动纪律和作业纪律,确保安全生产。

(3)积极开展劳动竞赛和合理化建议活动,尽可能减少非生产时间,努力提高劳动生产率。

(4)认真做好班组经济核算工作,妥善保管和合理使用班组设备、工具,节约原材料、燃料,不断降低生产成本,力求达到最佳经济效益。

(5)及时准确地做好原始记录,为上级职能部门提供完善的资料、数据。

(6)多方面吸收外来的技术革新、劳动组合等信息,适时制定本班组的最佳生产操作方案。

(7)掌握员工思想动向,做好班组的岗位思想政治工作。

### 1.1.2 班组长

在轨道交通企业中,班组长是基层单位人事部门下令任命的班组负责人,是企业内部生产和服务班组的班长、组长、工长、生产作业组长或副组长等最基层的一级组织管理人员。班组长拥有合法的权力,可以根据企业规定对班组成员进行奖励和处罚,也可以在很多情况下通过个人能力和魅力来影响班组成员的工作和行为,实现班组的工作目标。

#### 1. 班组长的作用

一名优秀的班组长,不仅是生产的直接指挥者,还是班组各项工作的管理者和组织者,他负责解决好组员的矛盾纠纷、技术培训、利益分配等问题。

在轨道交通企业里,班组长一般由生产岗的职工担任,不脱离一线生产劳动,实际上,他们具备了管理者的一切条件,承担了相应的管理职能。一般来说,班组长会发挥以下作用:

(1)主导作用。班组长是生产的直接组织者和生产的劳动者,他们既是技术骨干,又是业务上的多面手,是一个班组的灵魂,对班组工作的好坏起着决定性的作用。企业的经营目标、生产任务等最终都要落实到班组上,通过班组管理得以实现。班组长的主导

作用就在于要贯彻落实上级精神和指示,制定和完善班组建设工作机制、激励机制和考核机制,指挥、激励班组成员一起研究最佳的作业方法和途径,保质保量地实现工作目标。

(2)执行作用。班组长是城市轨道交通运营现场的直接监督者和管理者,处于生产最前线,指导班组作业和工作分配。企业的各项任务分解到班组后,只有通过班组长的正确指挥协调,才能得以完成。

班组长的执行作用就是要正确执行上级布置的任务,按作业计划有节奏地组织均衡生产,及时解决生产中出现的各种问题,完成班组的各项任务。

(3)协调作用。班组是生产第一线多种关系的交汇点,是联系领导和职工的桥梁。班组长作为关系协调者,要善于调理上下级之间、班组之间、班组内部员工之间的内外关系,做到上情下达和下情上传,保证领导与职工之间沟通渠道的畅通,保证班组成员的和谐相处和齐心协力。

## 2. 班组长的岗位职责

班组长作为最基层的组织管理人员,应按照企业经营目标的要求,根据车间主任的指令,做好本班组的生产、经营和管理的组织工作,确保完成各项生产技术指标和工作任务。

(1)安排班组生产。班组长应认真编制和落实生产作业计划,做好人力、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。

(2)做好班组管理。班组长应坚持以生产经营为中心,发动班组成员制定切实可行的管理制度,强化班组管理,立足挖潜,苦练技能,向管理要效率、要质量、要效益。

(3)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,认真地做好班组成员的思想工作,促进班组团结,建设优良的班组风气。

## 3. 班组长的权力

城市轨道交通班组长是企业正式任命的基层管理者。他拥有企业赋予的基于所居职位的、与职务相伴的指挥下属工作的合法权利,同时也承担相应的职责,对拥有权力的事情负责。班组长的权力主要有以下5种:

(1)奖赏权。人们服从他人的要求或者命令,往往是因为这个要求或命令能产生正面的、有利的结果。所以,一个能给人们施以他们认为有价值的奖赏的人,他就对这些人拥有一种权力。如果班组成员能按照规章制度进行操作,而且取得了一定的成绩,班组长就有权对其进行物质或精神方面的奖励。

班组长的奖赏权是一种正激励的方法,其目的是激励取得成绩的员工争取做得更





好,并充分发挥模范带头作用,以便有效地带动班组的其他成员。

(2)强制权。班组长有强制的权力,强制权是强行要求下级进行某种行为的能力。例如,对员工进行考核,给员工分派一项工作任务(或许该工作员工并不喜欢),甚至可以采取向上级建议对员工进行停职等,这些都代表强制的手段。

如果员工违规操作,造成了失误,或没有服从组织纪律的合理安排等,班组长就有权力惩罚他,轻则口头批评,重则建议停职,甚至开除。惩罚是一种负激励方法,其目的是让班组成员按照既定的目标、遵循规章制度来完成任务。

(3)法定权。法定权代表一个人在正式层级中占据某一职位所应得到的一种权力,包括成员对这一职位权力的接受,会听从且遵照指示做事等。

单位的规章制度中赋予班组长的权力统称为法定权。例如,班组长拥有信息处理权,对上级的文件可以根据情况采取向下传达、暂缓传达,甚至不传达的措施;对于下级反映的情况,如果班组长能处理,就不必上报。类似地,流程改造权、设备更新权等都属于法定权。

(4)专家权。专家权是来自专长、特殊技能或知识的一种权力或影响力。近年来,随着技术知识的突飞猛进,专家权越来越成为组织中一种有效的权力。城市轨道交通班组的工作越专门化就越需要依靠“专家”来实现组织目标。如果一个员工所拥有的知识和作业水平不为其他人同程度地掌握,那么他的专家权就可以增强。

(5)感召权。感召权是指一种不依靠物质刺激或强迫,而全凭个人人格和信仰的力量去领导和鼓舞他人的权力或能力。感召权不是通过组织授予的程序而获得的,而是由于领导者自身突出的个人魅力而产生的。感召权会使他人对自己产生一种倾慕和希望等同的一种心理,如果甲倾慕乙到了言行、思想都要模仿的地步,那么可以说乙就对甲拥有感召权力。

目前,由于各地城市轨道交通高速建设,新职工数量大幅度增加,城市轨道交通员工的平均年龄较小,思想活跃,独立性强,但是工作能力有所欠缺,这时班组长的学识、能力等个人专长及个人影响力在解决班组问题中的作用就越来越大。良好的个人魅力、较强的应变能力和创新能力,不仅能够使班组长通过职位权力向班组成员布置工作任务,还能通过向下属施加影响力,激励班组成员高效完成工作。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。

#### 4. 班组长的岗位形象

形象,一般说来是指一个人的形体相貌,引申到岗位形象,则是指在某种特定环境和特定岗位上一个人应具有的姿态、风度和气质。班组长的岗位形象,是指班组长在履行职责的过程中应设计和塑造的美好形象。那么,班组长的岗位形象应以什么为标准来塑造呢?

(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,组织员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、体贴和服务员工。这就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,又要发挥员工的主动性;既要庄重严肃,又要和蔼可亲。

(2)班组长既是班组带头人,又是员工的好朋友。作为带头人,凡要求员工做到的事,自己首先要做好;凡要求员工不做的事,自己首先不去做。作为员工的好朋友,班组长应具有良好的修养。

①敏锐。观察事物要敏锐,要善解人意,设身处地地理解员工,平等待人,关心员工。

②解惑。帮助员工解除疑难,这就要求在学习上多下功夫,先学一步,多学一点,尽可能用多方面的知识启迪员工,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。思维缜密,处事谨慎,注意把握分寸,不感情用事。

⑤适度。管理班务和处理事务,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。对于不同意见和员工之间的某些过激言辞,要持宽厚态度,不过分计较。

⑦和悦。态度温和,给员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愉悦,让班组生活充满欢乐。

(3)班组长既是员工思想上的良师,又是员工行为上的楷模。班组长要当好班组成员思想上的良师,应当具有“五心”,即春日融融的温馨(音同“心”)、夏日炎炎的热心、帮人不倦的耐心、锲而不舍的恒心、情同手足的爱心。有了这“五心”,才能与员工真正打成一片。行为上的楷模不仅要求在生产、工作中起到表率作用,而且要求在道德、生活、社会行为等方面也起到模范带头作用。

## 5. 班组长的选拔

班组长是班组生产经营活动和管理活动的组织者,在班组生产经营中具有重要的地位和作用,为此必须严格规定班组长的选拔制度,包括选拔范围、基本条件和选拔方式等。

(1)班组长的选拔范围和基本条件。

①班组长的选拔范围。凡符合班组长基本条件并从事本岗工作3年以上的员工均有资格应聘班组长。

②班组长的基本条件。班组长的基本条件是:一般应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。

更具体地说,包括以下几点:

- 政治思想觉悟高,责任心强,能以身作则,坚持原则,敢抓善管,办事公道。



- 技术业务熟练,能独立解决班组生产工作中的技术业务问题。
- 有一定的管理知识和基本素质与能力,特别是组织能力,能较好地开展班组各项管理工作。

- 作风民主,团结同志,善于做思想工作,在群众中有威信。
- 年富力强,身体健康,一般应具有中技以上文化程度。
- 经过工班长任职资格培训并考核,领取合格证。

(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。

①班组长的行政任命制。行政任命制是指由行政部门直接任命班组长的一种制度。它是由本车间提名、企业审批任命其下属班组长的一种习惯做法,是企业常用的选拔班组长的一种管理制度。

②班组长的公开招聘制。招聘制是指采用公开方式聘用班组长的一种用人制度。这一制度是我国经济体制改革以来录用班组长的一种有效方法。这种制度下,班组长一般由组织发动、公布条件、认真考核、竞争上岗等途径产生。

③班组长的民主选举制。民主选举制是指采用民主选举的方法选拔班组长的一种用人制度。它的主要特点是,被选出来的班组长群众基础好,有一定的号召力。

## 6. 如何做一名成功出色的班组长

要成为一名出色的班组长,应从以下几个方面努力:

(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,两者必居其一,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,就能出色地去做事情。当今世界,有两种人往往难以成功:第一种人是除非别人要求他做,否则绝不主动做事的人;第二种人则是即使别人要求他做,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必将成功。

(3)追求完美。

①追求完美,首先要有进取的精神。没有坚定的进取心,就不会愿意追求卓越。每个人都拥有超出自己想象力10倍以上的力量,如果每个人做每件事都抱着追求完美的精神,那么他的潜能就能够最大限度地发挥出来;反之,以平庸的态度做事,结果也注定以平庸收场。

②追求完美,还要有锲而不舍、坚韧不拔的精神。我们常听说“为山九仞,功亏一

箕”，就是说缺乏坚韧不拔的精神，不能善始善终，只努力九成而最终不能成功。谚语说“一分耕耘，一分收获”，而人们常常是“九分耕耘，零分收获”，事实上只有十分耕耘，才有十分收获。

③完美源于细节。任何细小的失误，都可能导致产品报废，甚至酿成事故。做什么事都要一丝不苟，精益求精，如此才能达到真正意义上的完美。做事干工作，抱着“差不多了”“算了”的态度，是永远追求不到完美的。

(4)乐在工作。工作不是接受惩罚和受难。工作是智慧的特权，是快乐的源泉，是通往成功的途径。人生的乐趣隐藏在工作中，如果能在工作中充满热情，就能享受到更多的快乐。

积极的工作是人生的一种真正财富，当一个人积极工作时，他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。

(5)双赢思维。一个人只有融入团队才能生存成长，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，员工才能成长，唯有企业、班组得以生存，员工才能得以发展；同样，只有员工成长了，企业、班组才能有发展。这是一种合作双赢的关系。

员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，企业才有更好的发展，员工才有更好的待遇。只有企业里每一位员工都同心协力、精诚合作，这个企业才会获得长远的发展，这个企业中的员工才能获得长远的进步。

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

总之，一个人的力量是有限的。一个人的力量往往很难突破时空、环境的障碍，所以他必须与别人有效合作，借助别人的力量完成任务，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，首先要注意自己品德的修养。没有任何一个企业愿意培养或重用一個品德低劣的职工，也没有任何一个人愿意和不诚实的人交往，所以要注重自己的德行，在此基础上谋求双赢。

(6)心灵富足。人不能仅仅追求物质的富足，还要追求心灵的富足。心灵是能量的来源，一个人只有内心富足了，他才能够获得平和、快乐及爱的能力。

(7)自我激励。自信是激发潜能的最佳法宝，自信是塑造良好气质的重要因素，自信是一种美妙的生活态度。

作为班组长，要信心百倍，特别是在关键时刻。如果班组长自己都丧失信心了，那班组成员又岂会不恐慌？所以，无论做什么事，坚定不移的信心都是成功所必需的和最重要的因素。

(8)明确目标。但凡事业有成的人，他们往往具备这样的特点：一是明确地知道自己事业的目标，二是不断地朝着目标前进。目标的意义不仅在于其本身的价值，还在于它



是我们行动的依据、信念的基础、力量的源泉、专注的核心、追求的境界。有了目标,即使是做一件微不足道的事情,都让人觉得有意义。在工作中,有的职工往往没有目标,觉得工作乏味、生活没有意义。有目标的人在工作中总是能够创造更大的价值,获得更长足的发展。

## 1.2 管理与班组管理

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。各种各样的管理工作,既有其自身的特殊性,又要遵循一些共同的原理和规律。

### 1.2.1 管理的认知

#### 1. 管理的概念

管理活动起源于人类的共同劳动,自古就有。当人们开始组成群体或组织去完成共同目标时,就必须进行管理,以协调群体或组织内每一个成员的活动。管理,是一个人们熟知但又并不十分了解的名词。近几十年来,许多学者根据自己的研究,从不同的角度对管理做出了不同的解释:

(1)管理就是确切地知道要别人做什么,并指导他们用最好、最经济的方法去做。这种说法,强调管理者要发挥下属人员作用的重要性。

(2)管理就是领导。这种说法,强调管理者个人在管理活动中的领导作用。

(3)管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能组成的活动过程。这一观点是法国管理过程学派创始人亨利·法约尔(Henry Fayol)提出的,它强调管理是由若干职能所组成的活动过程。

(4)管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。它强调管理是一种带有职业性的专业工作,有自己专有的技能、方法和技术。一个人不经培训,难以胜任管理工作。这一提法,还突出了管理不带边界的自然属性。

(5)管理是做人的工作。它强调以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,协调人际关系,激发员工的行为动机,调动员工的积极性。

(6)管理就是决策。这一观点是由美国管理学家赫伯特·亚历山大·西蒙(H. A. Simon)提出的,他认为任何管理活动过程,都是管理各个阶层制定和执行决策的过程。

随着管理研究范围的不断扩大,特别是各种现代科学技术知识在管理研究中的运用,人们对管理的认识更加深刻、丰富多彩。这些不同的认识,从不同的侧面揭示了管理的内容,或揭示了管理在某一方面的属性,大大丰富了管理的内涵。

管理作为一种活动,应该具备三个基本条件:管理的主体,即由谁来进行管理;管理

的客体,即管理的对象;管理的目的,即为什么进行管理。

此外,进行管理活动,还离不开一定的管理职能和方法,以解决怎样管理的问题;另外,管理还离不开一定的环境和条件。

综上所述,对管理的概念可做以下更确切、更全面的解释:管理是指在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、指挥、协调、控制,以达到既定组织目标的活动过程。根据这一认识,可以把企业管理理解为:企业为了实现预定的生产经营目标,对生产经营全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制,使企业的各项工作协调运作,从而提高工作效率的活动过程。

## 2. 管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,我们对管理的特征做进一步的分析。管理具有以下特征:

(1)目的性、导向性。管理是人类一种有意识、有目的、有计划的活动,具有明显的目的性。一个企业要开发一个新产品,必须做市场调查,按照市场信息和市场规律去开发生产,以满足某一消费群体的某种消费需求,为企业带来一定的经济效益和社会效益。一个班组的 management 活动,必须调动班组成员的积极性,促使班组成员通力协作,推动生产过程顺利进行,达到保质保量地完成生产任务的目的。

(2)组织性、群体性。任何一个管理活动都是人们通过彼此相互作用来实现的。群体和组织作为人与人之间相互联合的主要形式,在管理活动中占有举足轻重的地位。对于现代管理来说,群体的管理远比个人英雄主义更重要。班组长如果对一个班组管理得当,班组成员就能协调一致,密切合作,把班组活动开展得有声有色,顺利工作;否则,班组群体涣散,冲突不断,班组管理的预期目标就很难达到。

(3)人本性、协调性。所谓“人本性”,就是指以人为本。我们知道,在任何活动中,人都是决定性的因素,班组管理当然也不例外。从某种意义上讲,班组管理的关键是要处理好班组长与班组成员之间、班组与外部之间、班组成员与员工之间的人际关系。在班组管理中,只有把人作为根本的要素,才能协调好其他“物”的因素,实现高效率的管理。

(4)艺术性、灵活性。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,灵活地运用管理技能、技巧和诀窍。由于影响管理的因素中有确定的因素,也有不确定的因素;有相对稳定的因素,也有突发性、偶然性的因素,这就决定了管理既要有原则性和科学性,又要有灵活性和艺术性。作为班组长,在班组管理活动中,千万不能脱离实际,生搬硬套管理理论和原则,而是要认真总结,细心领悟,掌握随机应变的能力和灵活发挥的艺术。

(5)文化性、凝聚性。管理也是文化,企业文化沉淀为企业精神,对外辐射产生感染力,对内部则形成凝聚力。

此外,管理还有原则性、科学性、激励性、约束性、规范性、针对性等特征。



### 3. 管理的职能

管理的职能如下：

(1)计划。计划就是通过调查研究,在预测未来、方案选优的基础上确定目标,并做出具体安排的过程。计划是一切管理活动的前提。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想;同时也为组织制定行动步骤提供了依据。

(2)组织。组织就是将管理系统的各要素、各部门,在空间和时间的联系上合理组织起来,形成一个有机整体的活动。

(3)指挥。指挥就是指对管理系统内的各类人员按照组织体系进行调度。指挥是实现计划和进行有效组织的保证。

(4)协调。协调就是对管理系统各方面工作进行调节,包括上、下级之间的纵向调节和各部门之间的横向调节。高水平的调节应该是为实现系统整体目标而自觉进行的自我调节。在班组管理活动中充分发挥沟通和协调的职能,作用十分突出。

(5)控制。控制就是在检查管理系统实际运行的基础上,将实际运行情况与计划进行比较,找出差异,分析产生偏差的原因,并采取措施纠正偏差的过程。有的班组长常常忽视这一点,认为控制工作只是高层或中层主管部门关心的事。其实不然,无论哪一级管理者,都不仅要对自己的工作负责,还必须对整个计划的实施和目标的实现负责。因此,各级管理者,包括基层管理人员都必须承担控制工作这一重要职能。

以上 5 项职能相互联系,相互制约,缺一不可。但对于处于不同地位层次的管理者来说,由于其管理的具体对象、范围和任务有所不同,因此在管理的具体职能方面有所侧重。班组管理则主要侧重指挥生产作业,进行生产作业过程控制、产品质量控制和班组员工行为控制。

### 4. 管理的基本要素

任何管理活动都离不开以下 3 个基本要素：

(1)管理主体。管理主体即管理者,它具有能动性和主动性,是构成管理活动、履行管理职能、体现管理本质的主导要素。班组管理的主体就是班组长,他们是轨道交通企业生产一线的最基层管理者。

(2)管理客体。管理客体,即管理对象。它是构成管理活动,承受管理职能,被管理主体所认识和实践的对象或载体。班组管理的客体一般具体包括班组员工(被管理者)、管理中的财物(如机器、设备、设施、资金和物资等)和管理信息(如班组台账等)等要素。作为管理客体的班组员工,他们与其他管理客体(如机器、设备、设施、资金和物资、班组台账等)的本质区别在于他们具有能动性和主动性,能主动正确地认识管理主体和规章制度。优秀的员工具有团队精神,能积极参与管理,做好本职工作。

(3)管理过程。管理过程是指管理主体指向管理客体完成管理目标的过程,也就是

计划、组织、指挥、协调、控制 5 项职能相互作用、相结合的过程。没有管理活动的过程,就不可能有管理的结果,也就不可能达到管理的目标。

以上要求缺少任何一个,管理活动都无法进行。

## 1.2.2 管理的基本原理与方法

### 1. 管理的基本原理

在班组管理中,有哪些管理的基本原理对我们的工作具有重要的指导作用呢?具体如下:

(1)系统原理。世间的万事万物都具有系统的属性。所谓系统,就是指由若干相互联系、相互作用的部分组成,并具有特定功能的有机整体。系统具有以下几个主要特征:

①整体性、相关性。系统是由若干相互联系、相互作用的要素形成的有机统一体。系统整体紧密统一的程度,决定着系统的质量;系统整体对内调控和对外适应的能力,决定着系统的生机和活力。

②层次性、分工性。系统整体的统一,靠多层次子系统的分工和协调来达成;系统整体的效能,靠多层次子系统各自的作用及其综合作用来发挥;整体各方面的优化,靠多层次子系统的最佳组合来实现。

③目的性。每一个系统都具有特定的功能、作用和目的,这也是系统的存在对自身和外部发挥的作用所在。

④动态性和环境适应性。每个系统都处在动态的变化之中,它是开放的,并具有适应环境的能力。这也是系统能够存在、参与竞争和不断发展的重要原因之一。

那么,怎样把系统原理灵活运用于班组管理中呢?作为班组长,必须树立以下几个观念:

- 树立统筹兼顾的全局观。
- 树立各局部的协调观。
- 树立班组与环境的统一观。
- 树立班组管理的时空观。

(2)人本原理。人是管理活动中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素,也是第一要素。管理应以人为中心,充分发挥人的聪明才智,最大限度调动人的积极性和创造性,这是做好一切管理工作的根本。

(3)责任原理。责任原理是指管理工作必须在合理分工的基础上,明确规定各组织、各群体和个人必须完成的工作任务和相应的责任。

(4)效益原理。效益和对效益不断的追求是管理活动的永恒主题和最终目的。在班组管理工作中,要把传统体制下以生产为中心的管理思想转变为以效益为中心的管理思想。既要掌握班组管理工作的许多技巧,又要顾全大局,讲究经济效益和社会效益。尽量避免管理活动中有效率、有效果而无效益的情况。





## 2. 管理的基本方法

管理具有以下几个基本方法：

(1)法律的方法。法律的方法是指通过法律、法令、条例及司法、仲裁等工作，来调整管理活动中所发生的各种关系的管理方法。在管理活动中，法律的方法具有以下特点：

①严肃性和强制性。所谓“法不容情”，也就是说法律法规一经制定和颁布，就具有相对的稳定性和权威性，使管理活动有法可依、有章可循。

②规范性。所谓“法律面前人人平等”，就是说法律法规对所有的组织和个人都具有同等的约束力，各种管理活动都被纳入规范化、制度化的轨道，确保管理活动的公正与公平。世界上任何事物都具有两面性，法律的方法也同样具有局限性。由于其缺乏灵活性(弹性)，可能使管理工作走向僵化，不利于基层单位在管理实践中因地、因时、因人制宜地发挥主观能动性和创造性。特别是，当法律法规已不适应变化了的环境时，它也有可能成为管理活动顺利进行的障碍。

(2)行政的方法。行政的方法是指运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照一定的行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。行政的方法也具有较强的强制性、权威性，但与法律的方法相比，它更强调组织的规章制度、领导者的权力、权威和下属的服从。

(3)经济管理的方法。经济管理的方法是根据经济运行的客观规律，运用各种经济手段调节各种不同经济利益之间的相互关系，以取得较高的经济效益与社会效益的管理方法。在企业的微观管理活动中，这些经济手段主要有利润、工资、奖金、股权、福利、分红等。但在班组管理活动中，这种管理方法由于受到班组责权的限制，而不能广泛运用。

(4)教育的方法。教育的方法是指按一定的目的，通过多种形式，对员工在德、勤、能、绩等方面进行全面教育和培训，以提高员工整体素质，达到提高工作和生产效率的目的的一种管理方法。企业员工教育和培训的内容重点包括人生观、价值观、职业道德、职业技能、企业文化与企业精神等方面。

### 1.2.3 班组管理的基础知识

#### 1. 班组管理在企业管理中的地位

管理学家认为，每个企业的管理都是分层次的，不同层次的管理者由于工作任务不同，其所管理的范围及所管理的对象也不同。同时，在不同的企业组织中，管理层所需的管理技能也有不同的结构。对于高层(上层)管理者来说，较多的任务是进行统筹、规划与决策，因而需要更强的观念技能(也称统筹决策能力)。而对于基层(操作层)管理者来说，如班组长，则需要更多的技术技能，以满足指挥生产的需要。因此，从管理的层次性

来说,班组管理是轨道交通企业最基层的管理,是运营生产第一线的管理。班组管理最根本、最直接的任务就是进行生产作业过程的控制,组织实施,完成轨道交通运营生产任务。只有加强班组管理,企业管理才有可靠的基础,安全、优质、高效地完成运营生产任务才能得到切实保证。

## 2. 班组管理的基本方法

管理的具体方法有许多,但针对班组管理这种生产第一线的管理,班组长应该加以取舍,运用最切合班组管理的、最具有实效性和可操作性的基本方法。下面介绍两种班组管理中常用的基本方法。

(1)制度。俗话说,“没有规矩,不成方圆”。规章制度是用文字形式针对企业生产技术经济等活动所制定的各种条例、规则、程序、办法等的总称。规章制度的内容广泛,一般可归纳为以下4种类型:基本制度、工作制度、内部经济责任制度和奖惩制度。

(2)情感。俗话说,“人非草木,孰能无情”,也有人说情感是工作的润滑剂。在班组管理中,注重情感投入,用情感的方法解决问题,这与其他管理方法相比,有时更能取得很好的效果。情感的方法必须是真诚的、质朴的、恰当的。运用情感的方法,切忌虚情假意、矫揉造作;否则将适得其反,达不到运用情感方法的目的。

## 3. 班组管理的工作重点

班组管理的具体内容有很多方面,其中重点是班组作业控制、班组质量控制和班组成员行为控制。

(1)班组作业控制。在企业生产管理中,在实施生产作业计划时,难免会出现一些预见不到的因素干扰计划完成的现象。为了保证生产作业计划的实现,需要对计划实施的全过程进行监督和控制,不断检查计划的执行情况,以便及时发现计划执行过程中已经发生或即将发生的偏差,并迅速采取措施予以纠正或预防,这就是生产作业控制。作业过程的控制是班组管理的主要任务,也是班组长的主要职能。

(2)班组质量控制。现代社会,产品的质量直接影响着产品的市场竞争力。在城市交通市场竞争日益激烈的今天,城市轨道交通生产管理从其特有的职能出发,正越来越注重产品和作业质量的控制,并努力通过市场信息的反馈来进一步改进生产管理的工作。很显然,对产品和作业的质量控制,应该是班组生产管理的工作关键和指南。在日趋激烈的市场竞争环境下,轨道交通生产第一线的广大员工要树立标准化的思想和全面的质量观,大力实施标准化作业,确保为城市轨道交通运营提供优质服务。作为班组长,应学习标准化知识和全面质量管理知识,深化“下一道工序就是用户”的质量意识和服务意识,在班组的质量控制中多做工作,做细工作,充分发挥“领头雁”的作用。

(3)班组成员行为控制。班组成员行为控制包括班组成员个体行为控制和班组成员群体行为控制。



①班组成员个体行为控制。一般来说,员工生产行为的产生,来源于他们的某种需要(物质需要或精神需要)。当需要未得到满足时,他们就会产生一种不安和紧张的心理状态,在遇到能够满足需要的目标时,这种紧张的心理状态就会变为动机,促使员工去工作,去生产,去实现自己的目标。当达到目标时,员工紧张的心理状态就会消失,需要就得到满足。这时,员工又会产生新的需要。这是一个不断循环往复的过程。所以,员工个体行为控制的重点就是了解、掌握员工的需要,并使其需要尽可能转化为动机。尽管员工的心理是复杂而又难以捉摸的,但是这种神秘的、不易被窥见的心理活动,还是可以被认识的。班组长只要细心观察,认真研究,就可以从多次重复的生产活动中,发现一些具有普遍性的行为表现,由此进一步了解班组成员行为的形成过程,并有目的地运用“需要刺激”和“过程控制”的方法来加以引导和控制。

②班组成员群体行为控制。班组群体是指通过一定的生产关系结合起来,具有共同心理需要和共同目的,进行共同劳动而产生相互作用的人群联合体。它们是企业生产劳动的最小单元,也是企业组织的重要组成部分。由于社会影响的作用,群体内的个体行为有别于孤立状态下的个体行为。于是,由群体内的个体行为而表现出来的群体行为也存在鲜明的特征。比较典型的群体行为是从众和顺从行为。所谓从众行为,就是指个体行为受群体压力的影响,在知觉、判断、信仰及行为上表现出来的与群体大多数成员相一致的现象。所谓顺从行为就是我们常说的“随大溜”,是指个体为了符合群体或他人的期望和赞许而表现出来的符合外部要求的行为。顺从行为与从众行为看上去相似,但也存在区别。其区别在于行为者的内心是否出于自愿。在群体压力的作用下,放弃自己原来的想法去附和大家的意见,这是从众;而在群体压力的作用下,依然保留自己的看法,但是为了符合群体的期望而改变了自己的行为,这是顺从。例如,当看到很多人穿着牛仔裤,觉得他们穿起来很漂亮时,自己也去买了一条穿在身上,这是从众;自己并不怎么喜欢牛仔裤,可别人都认为自己穿起来很不错,为了获得他人的赞许,也就买了一条穿上,这是顺从。群体行为的实现方式主要有暗示、模仿、感染等。

#### 4. 班组管理中应处理的一些关系

班组管理中应处理好与上、下级及各部门之间的关系。

(1)处理好与上级的关系。班组长要处理好与上级的关系,就应该了解上级的领导风格,正确理解上级的工作意图,巧妙地向上级提出意见和建议,善于接受上级的批评。

(2)处理好与同级班组、相关职能部门的关系。

(3)处理好正、副班组长之间的关系。

(4)处理好与下级的关系,并正确对待下级的批评与建议。

(5)妥善处理突发事件。

(6)正确对待客户的投诉。

## 1.2.4 班组管理的主要内容

从班组建设的角度出发,班组管理的内容包括班组生产作业过程管理、班组安全管理、班组劳动组织与劳动定员管理、班组质量管理、班组设备及工具管理、班组定置管理、班组经济核算、班组民主管理、班组台账设置与管理、班组思想政治工作等。

### 1. 班组生产作业过程管理

班组生产作业过程管理是指根据车间下达的班组生产计划,对班组的生产活动进行计划、组织指挥、协调和控制,保证按质按量、安全均衡地完成班组的生任务。班组生产作业过程管理的内容一般包括班组生产作业的准备、计划、组织和控制。

班组生产作业过程管理的任务概括来说是指在班组运输生产活动中,以尽可能少的投入取得尽可能多的产出,即取得最佳的经济效果。

### 2. 班组安全管理

安全是城市轨道交通运营生产的生命线,也是城市轨道交通运营企业提高经济效益和社会效益的根本保证。安全、迅速、准确、便利、文明地为乘客服务,是城市轨道交通运营企业内广大员工应尽的职责。作为班组长,必须树立强烈的安全责任意识,时刻牢记“安全第一”,提高遵章守纪的自觉性,带领班组全体员工做好安全生产。

### 3. 班组劳动组织与劳动定员管理

班组劳动组织工作具体包括:做好劳动分工和人员配备,实行劳动专业化;组织好轮班制;实行多设备看管和工作场地的组织工作方法。班组长应根据劳动者的技术水平和熟练程度分配任务,避免把技术等级要求高的生产任务分配给技术等级低的工人去完成。要合理布置工作场地,合理布置劳动环境,努力改善劳动条件,保证文明生产。

班组定员管理要注意安排好基本生产工人、辅助生产工人、辅助工人及内部各工种之间的比例关系。定员的方法主要有按劳动生产率定员、按设备定员、按岗位定员、按比例定员、按工作量及按岗位来定员。

在进行班组劳动组织与劳动定员管理时,还要同时进行劳动纪律的管理。加强劳动纪律,是搞好班组管理、提高劳动生产率的重要措施。劳动纪律具有鲜明的权威性和强制性的特点,因此,劳动纪律不仅具有规劝的作用,更重要的是还具有约束的作用。执行劳动纪律的手段有教育手段、经济手段、行政手段。对于违反劳动纪律,经教育和经济处罚,仍不悔改者,可给予一定的行政处分,以加强纪律的约束力,维护纪律的严肃性。

### 4. 班组质量管理

(1)质量的概念。质量,从狭义上讲就是指产品质量,从广义上讲除了指产品质量之



外,还包括工作质量和工序质量。

①产品质量。所谓产品质量,就是指产品的使用价值,即产品满足使用要求所具有的特性,即适用性。产品质量的特性一般包括性能、寿命、可靠性、安全性和经济性。这些特性区别产品的不同用途,满足人们的不同需要。人们则根据这些特性能否满足需要及满足的程度来评价产品质量的优劣。

②工作质量和工序质量。工作质量是为保证和提高产品质量所做的各项工作的质量,是企业的管理工作、技术工作和组织工作对产品质量的保证程度,它包括企业各个方面全部工作的质量。工作质量体现在一切生产、技术和经营活动之中,通过企业的工作效率和工作成果,并最终通过产品质量及经济效果表现出来。产品质量的好坏取决于工作质量水平的高低,是工作质量的最终体现。工序质量也称工程质量,是指产品在整个生产过程中,人、机器、材料、方法、测量、环境等因素对产品质量综合起作用的过程。工序质量是工作质量的反映,而工作质量是产品质量的保证和基础。为使产品质量好,就要求企业各个部门的全体员工不断提高工序质量和工作质量,以保证产品质量的提高。质量管理就是确定质量方针、目标和职责,并在质量体系中通过质量策划、质量控制、质量保证和质量改进使其实施的全部管理职能和所有活动。

(2)班组质量管理要点。做好班组的质量管理工作是城市轨道交通企业开展全面质量管理的重要基础。班组质量管理一般要做好加强员工岗位职务培训、实行班组目标管理、落实岗位责任制和标准化作业、建立质量管理小组等工作。

## 5. 班组设备及工具管理

(1)班组长对设备管理的职责。所谓设备管理就是应用经营决策的科学方法来选择和评价设备,即从整个企业的经济效益出发,对设备的使用、维修、改造、更新等进行评价和决策。班组作为设备的使用部门,对设备的管理主要是做到正确使用、精心养护、科学维修,使设备始终处于良好的技术状态,提高设备的综合效能,保证安全生产,取得良好的投资、经济效益等。班组长对设备管理的职责如下:

①负责全班设备的正确使用,定期检查维修保养,贯彻设备三级保养制。

②经常对全班人员进行正确使用设备和爱护设备的宣传教育,严禁超速、超负荷运转、精机粗用等现象。

③组织班内设备维修、保养的检查评比工作。

④发现设备事故隐患应及时上报,参与事故分析,执行上级对事故的处理意见。

⑤做好设备有关指标的原始数据记录和统计工作。

⑥参加新设备和修理后设备的验收工作。

⑦为本班的技术改造收集意见,提出合理化建议。

(2)设备定机、定人和操作管理。设备安装验收后,使用单位领导提出的定机名单,使每台设备都有专人维护保养。多人操作设备,应指定机台长,对该设备的维护保养负

责。定机定人经设备主管部门批准后,操作人员应保持相对稳定,对确需变动的要报主管部门备案。设备操作证是允许操作设备的凭证,操作者经考试合格才能被签发此证,这是设备定机定人的标志。操作人员应做到“四懂”“四会”和“三好”。

①“四懂”。懂设备的构造、性能,懂设备的操作规程,懂设备的安全使用常识,懂设备的技术状态检查、鉴定方法。

②“四会”。一会使用,熟悉设备性能,掌握操作规程,熟悉加工工艺,正确合理地使用设备。二会保养,保持设备的内外清洁,熟练掌握一、二级保养的内容和要求,按润滑图表正确加油,保持滑动导轨面无锈蚀、碰伤。三会检查,设备开动前会检查操作机构、安全限位是否灵敏可靠,各导轨面润滑是否良好。设备开动后会检查运转声音有无异常,并能发现故障隐患。设备加工时,应会检查与加工工艺有关的精度,并能做简单的调整。四会排除故障,通过设备的音响、温度运行情况等现象,及时发现设备异常状态,并能判断出原因和部位,采取适当措施,对自己不能解决的故障,要迅速通知维修人员,并能协调排除。

③“三好”。三好,即保管好、使用好、养护好。

(3)交接班制。做好班与班之间的设备交接工作,是保证转换班中设备运行连续性的有效方法。交班人员应将当班设备运转情况、故障处理情况填入交接班记录本内,并向接班人员当面交接。接班人员应提前到现场,按照交接班记录认真检查设备,如果发现设备有异常现象或与记录不符,可拒绝接班。接班班组长通过本班人员检查确认记录内容属实后,方可接班。如设备接班后发生问题,则由接班班组长负责。对于单班生产的设备,在下班时,必须把各操纵手把和按钮放在停挡位置,关闭风、水、电、气等开关,并做好一级保养工作。考核班组设备管理的主要指标有设备完好率、设备利用率、红旗设备率等。

(4)班组工具管理。工具是指从事劳动生产所使用的器具。班组是使用工具进行生产活动的主要场所,管好用好工具是保证生产正常进行的必要条件,对提高班组的劳动生产率有很重要的保证作用。作为班组,工具管理的主要任务是贯彻执行有关规章制度,控制工具消耗与储备定额,提报工具供给计划,搞好工具使用和养护维修。班组工具管理的内容有工具的领用与借还、工具的使用、工具的保管、工具的报废与丢失处理等。

## 6. 班组定置管理

定置管理是一种企业在直接生产工作过程中寻求人、物、环境三者处于最佳状态的现代管理技术。它是指以企业的生产现场为研究对象,以生产要素中人、物、场所及三者生产活动中的相互关系为研究内容,通过对生产现场中物品的特定管理,根据人与物的结合状态,把形成和影响生产条件的因素有机地结合起来,进行科学的归纳整理,实现现场管理规范化、标准化、科学化和合理化。其目的在于为人和物的合理组合创造条件,促进文明生产,保证工作效率和产品质量。



(1)定置管理设计程序。定置管理设计可分为以下 5 个阶段：

- ①现场诊断,掌握现状。
- ②分析问题,提出改善意见。
- ③确定定置设计方案。
- ④设计定置管理平面图。
- ⑤制作标志牌。

(2)定置管理的实施。定置管理的实施主要是开展好五项活动,即清理、清扫、整顿、定置和考核。

## 7. 班组经济核算

所谓班组经济核算,就是以班组为单位,对生产中的消耗和成果、投入与产出、班组的经济效果和个人劳动成果进行的核算。也就是通过算账活动,对班组的生产和经济效果实行监督、控制,不断改善经营管理。班组经济核算是企业内部经济核算的基础。班组经济核算具有预测、控制、核算、分析、考核五项职能,它们互相关联,互相作用,密不可分。班组经济核算具有指导经济活动、明确经济责任、提高经济效果、保障经济利益等作用。

(1)班组经济核算的基本条件。班组经济核算的基本条件如下：

- ①班组要建立健全岗位责任制,劳动组织要固定,定员要合理,人员要相对稳定。
- ②应有班组生产作业计划,生产任务明确并基本固定,具备平均先进的劳动定额和各项经济考核指标。
- ③班组长具有过硬的业务和班组管理知识,经济核算的指导思想明确。
- ④班组内组织健全,核算员有一定的文化程度,并经过专门的业务培训,工作兢兢业业,认真负责,一丝不苟。
- ⑤班组有各种原始记录,班组长要会做经济分析工作。
- ⑥有上级的业务指导和大力支持。

(2)班组经济核算的原则。班组经济核算的原则包括节约原则、效益原则、物质利益原则和行政与经济管理手段相结合原则。

(3)班组长在班组经济核算中的职责。班组长在班组经济核算中的职责如下：

- ①按照经济核算的原则,率领班组全体成员围绕班组的生任务,优质、高产、低耗、全面地完成各项任务。
- ②合理组织生产,挖掘班组内部的各种潜力,千方百计地提高生产效率,做到低投入高产出。
- ③带领全体班组成员,把班组建设成为“五有班组”,即有组织、有核算、有分析、有考核、有效果。

④建立分析制度,开好分析会。班组核算要做到定期检查,做到日有检查、旬有分析、月有总结。对在经济核算中成绩突出的要给予奖励,对没有完成任务的要给予一定的经济

处罚。要带领班组成员大力开展修订制度工作和增产增收活动,努力减少支出,降低成本。要正确处理好国家、企业和个人三者的利益关系,带头遵纪守法,严格遵守财经纪律。

## 8. 班组民主管理

班组民主管理是指班组全体员工依照法律规定,通过一定的组织形式,对班组权限范围内的事务,行使民主权利的活动。它是一种群众参加班组管理,行使当家做主权利的企业民主管理形式。班组民主管理的基本组织形式是班组民主管理会,它由班组全体员工直接参加,这种形式是班组民主管理的主体形式。此外,班组民主管理还有其他辅助形式,如员工民主管理员、献计献策会、民主讲评会、民主生活会、合理化建议、劳动竞赛活动等。

(1)班组民主管理的基本思路。根据企业民主管理多年的实践经验,归纳了一套较为完整的、规范的班组民主管理的工作思路,即班组民主管理的“一、二、三、四、五”。

①“一”是指建立一个核心。就是建立以班组主干人员和本班组出席车间、企业职工代表大会的员工代表为主体的班组民主管理核心,即班组民主管理小组。

②“二”是指开好两个会议。就是依照有关制度规定,开好班组民主生活会和班组民主管理会。

③“三”是指建立三项制度。就是在班组民主管理工作中,必须建立健全组织制度、工作制度和活动制度。

④“四”是指坚持四项民主。分别为:

- 政治民主。贯彻落实企业、车间职工代表大会的决议;民主选举班组长、员工民主管理员,推选员工代表参加企业各层次的民主管理;提出员工奖惩建议;民主推选先进生产(工作)者,提出标兵、记功表彰的建议;听取和审议班组长的工作报告,讲评班组工作、评议班组长,对企业行政领导实行民主监督;开展批评与自我批评;参加班组政治时事学习、企业组织的政治活动等。

- 经济民主。参加班组方针目标决策,落实岗位经济责任制;当家理财,搞好经济核算,增收节支,降低成本;关心经济指标完成情况,参加经济活动分析;参加企业的经济分配和班组的再分配;讨论决定班组奖励办法和班组内的规章制度;讨论经营管理中出现的问题,及时向企业、车间领导提出意见和建议。

- 生产(技术)民主。讨论班组生产技术任务和作业计划,以及有关的设备、材料管理等重要问题;共同总结生产、技术的优秀操作法(或工作法);开展技术互教互学,参加岗位练兵比武活动;共同解决班组生产上的技术关键问题,开展合理化建议和质量控制(quality control, QC)攻关活动;参加技术革新活动;贯彻执行各项操作规程和规章制度,确保安全生产和各项生产、技术指标的完成。

- 生活民主。参加各项文化体育活动;协商处理班组内的员工生活福利的重要问题;开展员工互助、互济活动;互相关心帮助,解决员工的后顾之忧;开展家访谈心,搞好





思想互助;交往以诚相待,团结友爱。

⑤“五”是指建立五项台账,即班组民主管理小组成员名单、班组民主管理办法、班组民主管理会议记录、班组民主生活会议记录、班组评议工班长记录。

(2)班务公开。所谓班务公开,就是将班组民主管理会讨论、审议和决定的问题以及执行落实的情况,采取一定的形式向班组全体员工公布,听取意见,接受监督。班务公开是新形势下班组民主管理形式的拓展,是班组民主管理范围的延伸,是班组民主管理内容的深化。积极推行班务公开,有利于加强班组管理,有利于搞好班组廉政建设,有利于增强班组员工的主人翁责任感。

①班务公开应遵循的原则。

• 坚持共同负责的原则。班组要建立起在民主管理小组领导下,群众全体参与的运行机制。

• 坚持实事求是的原则。班务公开的内容必须要真实可信,杜绝弄虚作假,防止走过场。

• 坚持简便易行的原则。公开的形式力求简单,便于员工知情、参与和监督。

• 坚持依规办事的原则。凡法规和上级要求应让员工知情、参与决定和监督的事项,均应公开。

• 坚持两个维护的原则。班务公开的内容和形式,既要有利于维护企业的整体利益,又要有利于维护员工的个人利益。

②班务公开的内容。班务公开的内容主要有:上级有关文件和会议精神,班组各项规章制度,班组年、月、日生产任务及完成情况,员工个人每月完成的计件工时,每月安全生产情况,每月生产材料请领和消耗情况,每月设备检修质量评定情况,每月考勤和考核情况,每月对有关人员的增加工时,班组外委施工和劳务费的提成,班组每月总收入和总支出,班组每月差旅费收支,员工每月计件工资,员工每月奖金,工班每月伙食账目,业务招待费使用,员工困难补助,员工处罚,各种先进评选及评议等。

③班务公开的形式。班务公开的形式主要有在班组民主管理会上公布,在室内宣传栏里公布,在黑板报上公布,分类装本张挂。

④班务公开制度。班务公开制度主要有以下几项:

• 制定班组班务公开管理办法。

• 成立班务公开执行组和班务公开监督组,负责对班务公开进行监督与评价。

• 建立班务公开执行、班务公开监督、班务公开查询和班务公开考核四项制度。

## 9. 班组台账设置与管理

台账是根据管理(或统计分析)的需要而建立的一种按时间顺序系统地积累统计资料的表册。班组台账是企业中最基层的基础数据库,其资料来源是摘录或汇总的原始记录,其特点在于“账”字,即要按时汇总登账。

班组台账管理也是班组管理的一项基础性工作。

(1)班组台账设置的原则。班组台账要本着“精简、实用、统一、规范”的原则设置。切实解决班组台账过繁、过多的问题,切实减轻班组管理的负担,有利于班组长集中主要精力抓好生产作业和安全质量管理。

(2)班组台账设置的类别。班组台账设置分为两类:一类为生产业务台账,另一类为综合管理台账。班组台账应以生产业务台账为主,综合管理台账为辅。生产业务台账主要用于记录生产任务的完成、设备运行和维修、交接班等情况,记录应尽量翔实;综合管理台账为党政工团组织对班组的共性要求,主要用于记录班组的业务政治学习、传达会议精神、奖金分配、经济核算、民主生活、质量管理、党团活动等情况。

各单位可根据台账内容、性质、要求确定保管期限和交接管理办法。班组台账由班组长填写或由班组长指定专人及时认真填写,做到字迹工整、数据准确、妥善保管。

(3)班组综合管理台账的内容。班组综合管理台账的主要内容有班组长日志、达标考核台账、经济核算台账、综合记录本。

## 10. 班组思想政治工作

班组思想政治工作是班组建设的生命线,是企业思想政治工作的重要组成部分。加强班组思想政治工作,对全面推进班组建设、强化班组管理、增强企业活力等具有重要意义。班组思想政治工作的目的在于调动全组人员的生产积极性和责任感,培养爱岗敬业精神,提高职业道德水平,督促员工自觉遵章守纪、执行标准,激发全体成员的主人翁奉献精神,创造内部和谐、团结协作的生产集体。班组思想政治工作要以岗位思想政治工作为重点,把开展思想政治工作贯穿于生产作业的全过程,渗透到员工日常生活的方方面面,要结合班组成员各自的特点开展工作,力求有针对性、实效性。

(1)班组思想政治工作内容。班组思想政治工作的基本内容如下:

①形势任务教育。结合各个时期的中心任务,学习党和国家的路线、方针、政策,引导员工坚持四项基本原则,正确认识国际国内形势,明确企业安全和效益目标,立足本职,努力工作,建设文明班组。

②安全质量教育。引导员工树立“安全第一,预防为主”的思想,强化质量效率意识,加强规章制度教育,开展督查联防,把安全质量渗透到班组生产过程中去。

③职业道德教育。加强职业道德教育,使员工具有良好的职业道德,养成严明的职业纪律,练就精湛的职业技能,端正路风,维护企业声誉。

④民主法制教育。引导员工积极参与民主管理,履行民主权利;增强法制观念,做到遵纪守法。

⑤个别思想教育。针对员工的思想问题,结合生产过程,做好员工的思想政治工作,努力调动员工的积极性。

(2)班组思想政治工作制度。班组思想政治工作的基本制度包括集体学习制度、思想分析制度、信息反馈制度、资料台账制度、民主评议制度、家访谈心及思想帮教制度等。



(3) 班组思想政治工作方法。班组思想政治工作方法要坚持因人因时因事而异, 灵活多样, 讲究效果。日常方法有很多, 如班组学习、谈心家访、算账对比、典型示范、自我教育、岗位疏导、寓教于乐、读书活动、排忧解难、互帮互学、情感交流、兴趣调理、关心需求等。

(4) 班组思想政治工作艺术。班组思想政治工作的艺术包括: 说服的艺术, 如论理型说服的艺术、劝说型说服的艺术、启示型说服的艺术; 感化的艺术; 示范的艺术; 等等。



## 拓展阅读

### 一位班组长的真实经历

有一位员工因为我扣了他的质量分而感到不快, 工作消极, 还向车间主任告状, 我当时也很气愤, 心想: 本来扣的分已比标准规定的低, 你还如此不明白, 干脆我按章办事来罚你! 可我又冷静一想: 扣了分, 他已经受了挫折, 再处罚只会加重他的挫折感, 他也许会用消极对抗工作来发泄不满。这样不仅降低了他本来就不高的积极性, 而且我还要花更多的力气去解决以后的问题。于是我找他询问情况, 其实我并不是想听他不十分真实的辩解, 而主要是给他一个机会, 让他宣泄一下不满的情绪。等他平静下来后, 我首先表扬了他带病坚持工作的优良作风, 然后分析了质量出问题的原因是他技术不过硬。接着, 我着重指出正是看他带病坚持工作的责任心才谨慎对待、手下留情, 不然按章办事, 处罚会更严重。他看我理解他的心情, 也明白确实不是我有意为难他, 就诚恳地说: “是我一时想不通, 脾气不太好。”我说: “你身体不好我会尽量照顾的, 有什么困难说一下。”结果他的怨气消了, 在后来工作中也有了长足的进步。

**分析:** 这位班组长明确自己的岗位职责和岗位形象, 灵活运用班组管理知识, 仅仅利用一番通情达理的谈话, 便使矛盾迅速化解。假设这位班组长一赌气, 继续加重对那位员工的处罚又会怎样呢? 结果也不难想象, 不仅两人要结怨, 班组里也会笼罩着一股紧张的气氛。因此, 班组长胸怀坦荡, 宽以待人, 用情感的方法去处理班组内发生的问题, 不失为一种解决冲突和矛盾的好办法。

## 学习评价

学习完本模块后, 请根据自己的学习所得, 结合下表所列内容进行打分评价。

模块 1 学习评价表

评价内容	评价方式			评价等级
	自 评	小组评议	教师评议	
课前预习本模块相关知识、相关资料				A. 充分 B. 一般 C. 不足

(续表)

评价内容	评价方式			评价等级
	自 评	小组评议	教师评议	
了解班组的概念及性质,掌握班组的特点、地位和作用,熟悉班组的岗位职责				A. 充分 B. 一般 C. 不足
了解班组长的概念和岗位形象,掌握班组长的作用和岗位职责,了解班组长的权力范围和选拔形式,熟悉成为一个合格的班组长应该掌握的方法				A. 充分 B. 一般 C. 不足
了解管理的基础知识,掌握管理职能和基本要素,熟悉管理的基本原理与方法				A. 充分 B. 一般 C. 不足
了解班组管理的基础知识,掌握班组管理的基本方法和工作重点				A. 充分 B. 一般 C. 不足
熟悉班组管理的主要内容				A. 充分 B. 一般 C. 不足
参加教学中的讨论和练习,并积极完成相关任务				A. 充分 B. 一般 C. 不足
善于与同学合作				A. 充分 B. 一般 C. 不足
学习态度,完成作业情况				A. 充分 B. 一般 C. 不足
总评				

### 思考与练习

- (1) 简述班组的性质和特点。
- (2) 简述班组长的岗位职责。
- (3) 班组长如何树立良好的岗位形象?
- (4) 怎样当好一名优秀的班组长?
- (5) 简述管理的含义、原理和方法。
- (6) 简述班组管理的主要内容。