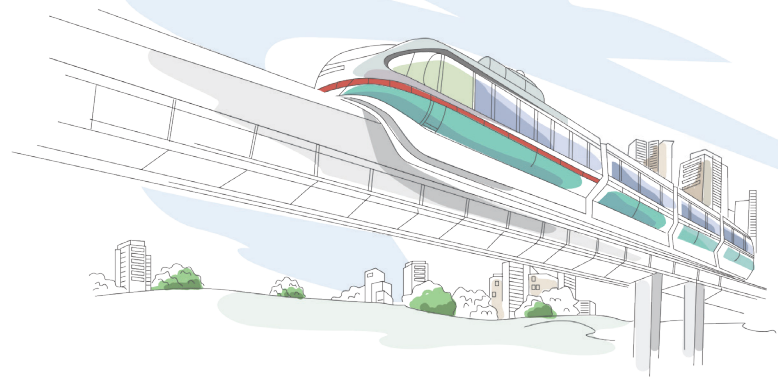




城市轨道交通 班组管理

(第2版)



定价: 43.00元

策划编辑: 金颖杰
责任编辑: 刘玉兰 杨帆
封面设计: 刘文东

高等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 (第2版)

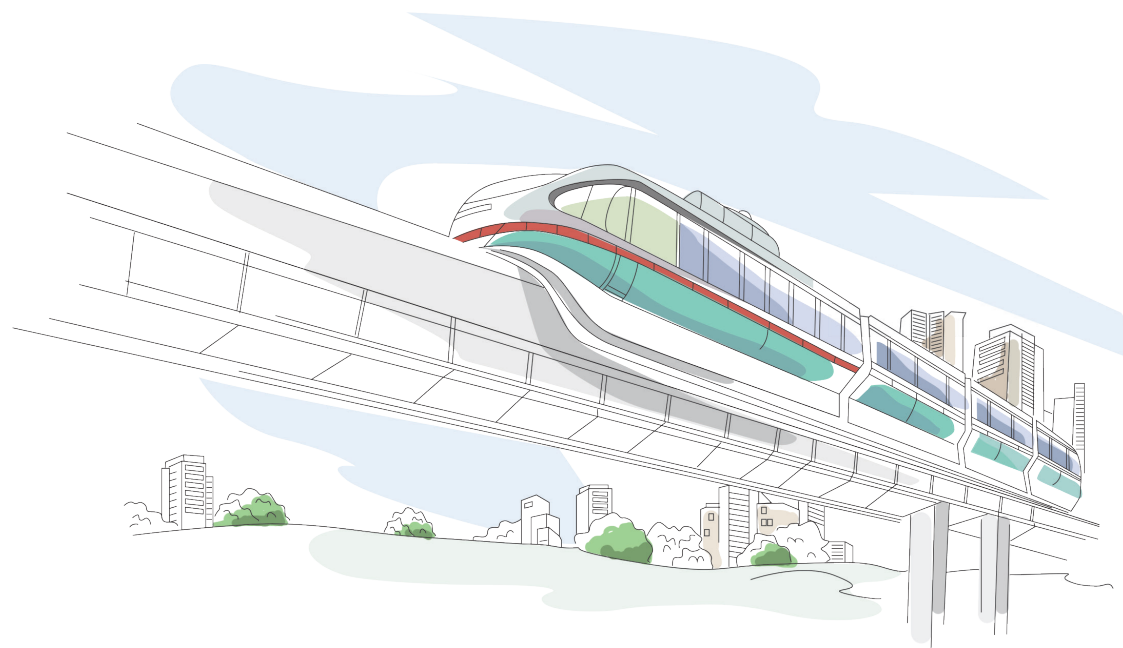
主编 李慧玲



中国石油大学出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS



高等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

(第2版)

主编 李慧玲
主审 甄东生 牛红霞

中国石油大学出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS



高等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

(第2版)

主 编 李慧玲
副主编 高艳红
主 审 甄东生 牛红霞



 中国石油大学出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

山东·青岛

图书在版编目(CIP)数据

城市轨道交通班组管理/李慧玲主编. -- 2 版. --
青岛: 中国石油大学出版社, 2021. 11
ISBN 978-7-5636-7294-3

I. ①城… II. ①李… III. ①城市铁路—轨道交通—
班组管理—高等教育—教材 IV. ①F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 211333 号

如有印装质量问题, 请与中国石油大学出版社发行部联系。
服务电话: 400-615-1233

书 名: 城市轨道交通班组管理(第 2 版)

CHENGSHI GUIDAO JIAOTONG BANZU GUANLI(DI-ER BAN)

主 编: 李慧玲

责任编辑: 刘玉兰 杨 帆

封面设计: 刘文东

出 版 者: 中国石油大学出版社

(地址: 山东省青岛市黄岛区长江西路 66 号 邮编: 266580)

网 址: <http://cbs.upc.edu.cn>

电子邮箱: upobook@upc.edu.cn

排 版 者: 华腾教育排版中心

印 刷 者: 大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司

发 行 者: 中国石油大学出版社(电话 010-88433760)

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 14

插 页: 1

字 数: 349 千字

版 印 次: 2021 年 11 月第 2 版 2021 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5636-7294-3

定 价: 43.00 元



第2版前言

班组管理是轨道交通企业管理的重要内容,它不仅可以体现企业的形象,也能体现轨道交通人的工作状态。随着“1+X”城市轨道交通站务职业技能等级证书标准的确定,各高校将教学任务的重点都放在了提升学生的动手能力、工作岗位实战能力、应急处理能力和分析解决问题的能力,及培养学生的职业素养和团队合作精神上。

通过对车站班组岗位职业能力的分析,本书确定了五个由易到难的学习项目。为突出“培养什么人”这条职业技术教育的主线,编者又在每个项目“知识目标”“能力目标”的基础上增加了“素质目标”的内容,构建以立德树人为导向、以职业岗位要求为目标、以职业标准要求为内容、以学生职业能力和职业素养培养为核心的教材编写思路。

本书在第1版的基础上进行了以下修订:

(1)贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想进教材进课堂进头脑,并根据中共中央、国务院《关于加强和改进新形势下高校思想政治工作的意见》,落实“职教20条”,践行高职院校“教师、教材、教法”的“三教”改革要求。本书融入了育人元素,以提高学生的职业能力和职业素养为核心,将知识、技能和素质教育综合运用于实践,重点培养学生的创新精神和实践能力。

(2)融入“1+X”城市轨道交通站务职业技能等级证书标准的相应内容。

(3)结合轨道交通的新发展,增补更新案例。

(4)结合车站班组的日常工作,将工作任务具体化。

本书由天津铁道职业技术学院李慧玲任主编,天津铁道职业技术学院高艳红任副主编,内蒙古交通职业技术学院曹宝栋、天津铁道职业技术学院李丹、天津轨道交通运营集团有限公司魏秋实参与编写。全书由天津铁道职业技术学院甄东生、郑州铁路职业技术学院牛红霞主审。具体编写分工如下:项目一由曹宝栋编写,项目二和项目五的任务一由李慧玲编写,项目三和项目四的任务一由高艳红编写,项目四的任务二至任务五由李丹编写,项目五的任务二至任务六由魏秋实编写。

由于编者的水平有限,书中难免有不足之处,恳请广大读者提出宝贵的意见。

编 者



第1版前言

车站班组是城市轨道交通运营企业基本单位之一,是企业的窗口。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。班组管理是企业管理的重要内容,其管理水平直接影响企业的形象,也体现了企业整体的管理水平,因此,做好班组管理,对增强企业竞争力、提升服务质量、消除安全隐患、提高职工素质、促进企业发展都具有十分重要的意义。

随着我国城市轨道交通的发展,各大城市的轨道交通建设与运营均进入快速发展期,员工数量急剧增加,企业管理难度较大,人员素质整体亟待提升。如何有效地进行班组管理、加强班组建设,是每个城市轨道交通运营企业都要面对的问题。

本书是按照城市轨道交通运营企业运营组织和管理的需要,以提高城市轨道交通运营部门专业技术人员的职业水平标准、提高学生的职业技术能力和职业素养为中心,由职业院校教师和城市轨道交通运营企业运营技术人员共同编写的行业特点鲜明的教材。

本书对班组管理所需要的理论知识进行讲解,并根据班组特征完成班组管理任务,为学生构建开放的学习环境,提供课程整体优化所需的完整知识、技能和素质,并将学到的知识、技能和素质加以综合,运用于实践,重点培养学生的创新精神和实践能力。

本书通过对车站班组岗位职业能力的分析,确定了五个由易到难的学习项目。为突出“能力培养”这条职业技术教育的主线,每个项目的“学习目标”均围绕职业岗位要求及确定的典型工作任务所应达到岗位的职业能力要求,坚持以就业为导向,以职业岗位要求为课程目标,以职业标准要求为课程内容,以学生职业能力培养为课程核心,以校外真实实习条件和校内高仿真的实践教学环境为课程保障的原则。

本书由天津铁道职业技术学院李慧玲任主编,高艳红任副主编。张宝云、郑雅淑、魏秋实参与了编写。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请读者提出宝贵意见。

编 者

目录



项目一	班组管理认知	1
	学习目标	1
	阅读与思考	1
	相关案例	2
	任务一 班组认知	4
	一、班组的概念	4
	二、班组的性质与特点	4
	三、班组的地位与作用	5
	四、班组的主要职责	6
	五、班组的作业内容	8
	技能检测	9
	任务二 管理与班组管理的相关知识	9
	一、管理	10
	二、班组管理	13
	技能检测	16
	任务三 班组长认知	16
	一、班组长的地位与作用	18
	二、班组长的岗位职权和岗位形象	19
	三、班组长的基本素质	20
	四、班组长应具备的能力	21
	五、班组长的主要职责	22
	六、班组长自身威信的提升	23
	技能检测	24
项目二	班组员工管理	25
	学习目标	25
	阅读与思考	25
	相关案例	26
	任务一 员工管理认知	27
	一、员工的特点	28
	二、员工管理的切入点	29
	三、员工管理的方法	30
	四、员工管理的技巧	32
	技能检测	35



任务二 心理健康管理	35
一、心理健康的相关知识	36
二、员工的情绪管理与压力管理	38
三、个性心理特征与安全	43
技能检测	47
任务三 时间管理	47
一、时间管理概述	51
二、规范时间与控制时间	53
技能检测	55
任务四 班组信息管理	55
一、信息与消息	56
二、“牛鞭效应”	57
三、建立信息管理平台	58
四、建立信息信任体系	59
五、信息汇报	60
技能检测	61
任务五 员工沟通管理	62
一、沟通的相关知识	62
二、沟通障碍	65
三、有效沟通	66
四、倾听与反馈	68
技能检测	72
任务六 人际关系管理	72
一、人际关系概述	73
二、班组面临的人际关系	73
技能检测	76
项目三 班组生产管理	77
学习目标	77
阅读与思考	77
相关案例	78
任务一 生产过程管理	79
一、生产管理的概念	79
二、生产过程管理的内容	79
三、班组日常生产工作组织	81
四、生产规章	88
技能检测	91
任务二 标准化作业管理	91
一、标准化作业的作用与目的	93
二、标准化作业的形式	93

三、标准的制定要求	94
四、标准的主要功能	94
五、标准化作业的组织与实施	95
技能检测	97
任务三 车站文件及台账管理	97
一、车站文件管理	98
二、车站台账管理	101
技能检测	104
项目四 班组安全管理	105
学习目标	105
阅读与思考	105
相关案例	106
任务一 班组安全管理概述	107
一、班组安全管理的意义	109
二、班组安全管理的内容	110
三、班组中安全和生产的关系	117
技能检测	117
任务二 安全法规管理	118
一、《中华人民共和国安全生产法》	118
二、城市轨道交通运营安全相关法律	120
三、事故处理规则	120
技能检测	126
任务三 结合部安全管理	127
一、结合部的相关知识	127
二、结合部的安全管理要求	128
三、结合部的安全管理措施	130
技能检测	131
任务四 班组公共危机处理	131
一、公共危机概述	132
二、车站班组公共危机的起因	132
三、城市轨道交通公共危机的处理原则	134
四、城市轨道交通班组公共危机的处理方法	135
技能检测	137
任务五 车站安全及应急管理	137
一、车站消防安全	138
二、车站人身安全	144
三、车站应急管理	152
技能检测	162



项目五	班组绩效管理	163
	学习目标	163
	阅读与思考	163
	相关案例	164
	任务一 劳动组织管理	166
	一、劳动组织与优化	166
	二、定员管理	169
	三、班组劳动定额管理	171
	四、抓好班组劳动组织管理的方法和手段	173
	技能检测	174
	任务二 劳动纪律管理	174
	一、劳动纪律管理的内容	175
	二、车站技术业务管理的作业纪律	175
	三、劳动纪律管理的手段	176
	四、劳动纪律管理的方法	176
	技能检测	179
	任务三 班组培训管理	179
	一、培训的意义	180
	二、班组培训的相关内容	182
	三、班组培训的分类和形式	183
	技能检测	184
	任务四 班组绩效考核管理	185
	一、绩效的相关知识	185
	二、绩效管理的相关知识	187
	三、班组绩效考核的相关知识	190
	技能检测	197
	任务五 班组质量管理	197
	一、质量管理的相关知识	197
	二、班组质量管理的相关知识	201
	技能检测	204
	任务六 班组建设	205
	一、安全自控型班组建设	206
	二、学习型班组建设	207
	三、“5S”型班组建设	209
	技能检测	214
	参考文献	215

项目一

班组管理认知

学习目标

知识目标	能力目标	素质目标
1. 掌握班组的概念及性质。 2. 理解班组的地位与作用。 3. 理解班组及各岗位职责。 4. 掌握管理的定义与职能。 5. 掌握管理的基本要素。 6. 理解班组管理的形式与特征。 7. 掌握班组管理的内容。 8. 理解班组长的基本素质。 9. 了解班组长的职权。 10. 了解班组长的日常工作职责。 11. 了解班组长应具备的能力	1. 正确履行班组各岗位的职责。 2. 正确使用班组长的职权。 3. 能够遵守班组制度。 4. 能够进行班组合作	1. 培养学生的安全和劳动光荣意识、不断进取的奋斗精神。 2. 提高学生对职业的认同感和使命感,树立远大职业理想。 3. 培养学生勇于探索理论知识的主动性和爱岗意识及爱国情怀



阅读与思考

一位值班站长的心得

自××××年××月我开始担任值班站长。刚上任我就蒙了,完全找不着北,许多流程都不清楚,走了不少弯路,吃了许多亏。但我告诉自己,不要轻易放弃,坚持就能看到彩虹。我认为良好的心态是胜任值班站长岗位的基本素质。不过,我觉得我是幸运的,至少我遇到了一位认真负责的师傅,有了她的带教,我受益匪浅,她给我的教导仿佛是黑暗中的明灯,给我指引,给我希望,让我拥有前进的动力。她的教导加上我不懈的努力,使我能在短短一个多月的时间内进步飞快,在此我衷心地感谢她!之所以说这些,是因为我觉得作为一名管理者,在拥有一颗感恩的心的同时,至少应该掌握一些管理心理学的知识,在关键的时刻能给自己的员工一些鼓励和帮助,让他们看到希望和机会。经过一年的地铁车站工作,我理解的“管理”就是:管好人,厘清事,即把员工管理好,不让他们做违反公司规定的事,按公司相关的生产流程作业;把事情理清楚,认真做好本职工作,完成领导交办的



任务。首先,谈一谈“管人”。说实话,我之前也做过“老好人”,睁一只眼闭一只眼,但现实给了我深刻的教训:这样得到的利益只是短期的,是行不通的,甚至会给后期工作带来许多不便。只有按章执行,对员工严格要求,才能形成良性循环。其实,换个角度想一想,作为一名普通员工,想要得到的无非就是加薪、升职,而要得到上述结果,就必须拥有过人的业务知识和专业技能,所以我尽可能多地主动帮助员工学习。我经常跟他们说,在工作中有不清楚的地方可以问我。

地铁对于一个城市意味着什么?地铁好似一张城市名片,代表着一个城市的文明,那么地铁车站班组人员就是这座城市的形象代言人。在日常的班组管理中,涵盖了员工、乘客、设备等广泛的关系,一线班组长是企业管理一线的核心力量,他们就像企业的手和脚,直接影响到基层员工的执行力和工作敬业度。

通过以上案例可知,只有对所学的理论知识进行综合整理和分析,才会有所创新和突破,从而加强对理论的理解。在工作中不但要肯吃苦,更要勤于思考,才能在工作岗位上发光发热,更好地实现人生价值。

相关案例

1. 事件描述

某轨道交通公司某站邻近会展中心,某日展会闭馆,展会工作人员及顾客离开,邻近的轨道交通车站客流量会在短时间内急剧上升,从而影响该车站的正常运营秩序,严重时很有可能发生拥挤踩踏事故。

2. 应急方案

该情况下的大客流为可预见的,所以针对此次大客流应提前做好应急方案。当班班组做了如下安排:

1) 前期准备

(1)可以对历史数据进行分析,并对此次大客流的客流量进行预测。提前编制针对此次大客流情况的列车运行图,在大客流出行时段加车,或者组织临时性运营小交路。

(2)准备预赋值车票和应急票。当预计自动售票机和半自动售票机均不能满足乘客购买单程票的需要时,车站可以申请启用预赋值车票和应急票。

(3)增配备用金。车票购买和找零往往需要大量小额钱币或零钞的流通和交换,所以应确保车站有足够的零钞储备,便于大客流运营组织时乘客能够快速、方便地购票和找零。

(4)准备临时售票亭。在不影响通行的情况下,可将临时售票亭设置在进站客流较多的通道内。

(5)对人员进行合理调配。可联合轨道交通公安成立车站大客流应急指挥室,联动处置大客流。在正常客流组织的基础上增加人员,并根据预测情况在站内、外划分客流控制区域,各客流控制区域需要安排负责人负责本区域的客流组织工作,各司其职。

(6)确认全部设施和安全备品完善,包括自动扶梯、垂直电梯、自动售票机、闸机及通风系统,以免造成乘客的烦躁及紧张情绪。

(7)提前设置客流通道。提前在轨道交通出入口外设置栏杆,减缓乘客进站的速度,且通过临时设置导向标牌、警戒绳、铁马、导流栏杆等设施,加大站厅、站台层的临时疏导能力。

2)预案响应

遵循“由下至上,由内至外”的原则,严格采取“站台、站厅、出入口”三级控制方式。

(1)第一级控制:站台。

①做好乘客候车的引导工作,可以通过设置栏杆,增加引导标识,增加工作人员、志愿者等,使乘客均匀分布候车。

②引导小孩、老人、孕妇、抱婴者、携大件行李者到爱心候车区上车,组织乘客排队,维持乘客排队候车秩序,尽可能多地留出下车通道。

③关注乘客上下车的动态,防止乘客抢上抢下,确保乘客安全。

④注意对站台屏蔽门处维持上下车秩序用的伸缩带、铁马的安全监护,避免其绊倒乘客、撞击屏蔽门或卡入车门/屏蔽门缝隙中。客流组织结束时,必须物随人走。

⑤当站台出现乘客拥挤时,站台岗、客服岗值班员应向车控室汇报,并及时采取控制措施,车控室值班员及时向行车调度员(行调)汇报,请求延长列车停站时间,缓解站台乘客候车压力。

(2)第二级控制:站厅。

①车站客流组织需合理利用车站空间,扩大乘客等候区域;通过设置栏杆、安排员工引导等方式控制乘客流向,尽量减少客流的交叉、对流,确保客流顺畅。

②安排工作人员巡视自动售票机,帮助乘客快速购票或迅速处理自动售票机故障。

③当集散厅付费区出现乘客拥挤时,在进闸机处进行人潮控制,使乘客分批进站。

④在自动电扶梯处进行广播宣传,提醒乘客注意安全。

⑤当自动售票机和半自动售票机均不能满足乘客购买单程票的需要时,可申请使用临时代用券。

(3)第三级控制:出入口。

①当车站客流出现拥挤且无法用前述两种方法缓解时,中心站长、值班站长及时会同警务人员共同设置第三级人潮控制,在出入口将乘客分批拦截进站,由公安及客服岗值班员负责把守,确保站台、站厅处于有序、可控的局面。

②指引乘客步行或乘公交车到相邻的轨道交通站乘车。

③当乘客数量太多而导致客流失控时,可申请车站列车跳停、关站,并赴相邻车站进行保障支援,加强现场引导。在车站及列车内做好乘客广播,及时向乘客告知运营调整情况。

客流控制完毕,车站需立即回收相关客运物资,但不得对客流的正常通行造成干扰。

3. 事件分析

此次事件是在哪里发生的?按照车站安排,有哪些岗位人员参与?由谁负责组织指挥?这些岗位人员的工作职责有何区别?完成此次事件的目标是什么?怎么保证应急预案发挥作用?

任务一 班组认知

任务描述

车站是实现城市轨道交通运营的客运服务、列车运行的重要基层单位,是完成运营组织工作的场所之一。本任务通过对车站班组、人员、岗位职责等的认知,要求了解班组的概念,理解班组在运营组织中的地位与作用,熟悉车站班组及各岗位的职责,为班组管理的学习奠定基础。

工作任务

结合本地轨道交通公司,调研车站班组岗位的设置情况,并了解各岗位的工作职责。

知识研修

一、班组的概念

班组就是企业根据内部的劳动分工与协作的需要而划分的一种基本生产工作集体,也是企业在劳动分工的基础上,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组成的最基层的生产和管理单元。班组按生产产品、工作性质和业务范围一般分为基本生产班组、辅助生产班组、职能生产班组和服务班组,按自控型班组建设标准可分为失控型班组、可控型班组、自控型班组和标准化班组四类。

城市轨道交通企业的班组是运营中最基本的生产作业与管理组织单元。不同工种的作业内容不同,岗位设置也不同。本书主要涉及直接向乘客和公众提供客运服务及组织列车运行的运营部门。一般来说,运营部门的基本班组在车站,将车站某个作业班次的所有正式人员定义为一个班组,成员主要由值班站长、客运值班员(客值)、行车值班员(行值)、站务员(站岗、客服岗或票务岗)等组成。根据城市轨道交通企业的运营特点,车站工作一般实行四班二运转的作业模式,因此,一个车站一般由四个班组组成。

二、班组的性质与特点

1. 班组的性质

班组的性质主要如下。

(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、生产组织与管理为原则进行划分的一种基本生产(工

作)集体。

(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。班组是企业培育员工队伍的起点,是企业文明建设与企业文化建设的出发点和落脚点。

(5)传承过程的创新性。作业技术与人文精神的学习传承是班组生命力之所在,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。

2. 班组的特点

(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。

(2)班组的工作细而具体。班组一般是一人一岗,一事一议,工作细致而具体。

(3)班组的管理实而任务重。班组管理从实际出发,干实事,想实招,说实话,亮实数,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)班组的工作环境相对艰苦。城市轨道交通运营生产具有点多线长、流动分散、露天(地下)作业等特点,班组的工作、生活环境比较艰苦。

三、班组的地位与作用

万丈高楼,起于基础;百年企业,始于班组。班组之于企业,如同肌体上的细胞,既是最细小、最微观的组织,也是最基本、最重要的元素。它不仅影响着企业整体的素质,还决定着企业未来的命运。它不仅肩负安全生产、提高效率、创造财富的历史责任,还要组织班组员工学习知识、掌握技术、开展创新活动。班组是企业的生产现场,更是班组员工的精神家园。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

班组员工是生产过程的直接操作控制者,班组是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实际工作中。只有班组工作搞好了,每个班组员工才能自觉维护企业的利益,努力提高生产效益和效率。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. 班组是企业生产经营管理的第一线

班组是搞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层次领导者的积极努力,但技术进步的具体工作很多最终要落实到班组,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. 班组是企业能人、强人的聚集库

班组对企业的发展起“输能”的作用。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、锻炼职工的“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

企业要实践为人民服务的职业道德准则,就必须从班组做起,在班组落实。班组员工树立了积极、进取、向上的工作精神,形成了文明、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阵地

班组具有团结和稳定职工的凝聚作用。班组实行民主管理,班务公开,不仅为调动和发挥职工的聪明才智起到“桥梁”作用,而且可以将企业方针、目标的执行,生产经营责任制目标的实现和各项任务的执行落实到职工的具体行动上,从而做到管理顺畅、事通人和。

四、班组的主要职责

从企业管理角度讲,班组的主要职责有以下几点:

一是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或工作任务。

二是优化劳动组合,认真贯彻各项规章制度和操作规程,遵守劳动纪律和作业纪律,确保安全生产。

三是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。

四是认真搞好班组经济核算,妥善保管、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,力求最佳经济效益。

五是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。

六是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。

七是掌握员工的思想动向,做好班组员工的思想政治工作。

车站班组各岗位的主要职责如下。

1. 值班站长的岗位职责

值班站长是当班期间的车站负责人,当班时全权负责车站运营工作,指挥本班组的生或生产,分配、调整班组员工的工作任务。

(1)制定本班组员工(组)轮岗安排,做到人员安排最优化,检查班组员工的作业和劳动纪律,对班组员工实施绩效管理。

(2)负责管理车站的设备设施、行车备品并监控车站安全,对各类设备、备品进行检查和记录。

(3)负责车站施工作业安全,监管驻站人员、各承包商的工作表现,发现问题,及时提出纠正要求,并为其提供必要的服务。

(4)负责当班期间票款的收益管理,及时对车站售票工作和相关账目进行跟踪和检查。

(5)负责组织和处理车站临时发生的各类问题,突发情况下对下级人员的岗位进行调配及指挥,并及时上报车站站长。

(6)监督班组员工完成车站机电、自动售检票(automatic fare collection, AFC)等设备设施的日常巡查及简单故障的处理。

(7)贯彻落实好班组的安全培训,按要求有针对性地开展车站的三级培训。

(8)组织召开班前、班后会,提出工作要求,总结工作得失,并负责岗位人员的交接工作,落实交接班制度,并填写相关表格。

(9)及时传达上级部门的各项通知和要求,按照要求做好对相关人员的文件传阅。

2. 值班员的岗位职责

(1)负责车站信号设备、电视监控设备、AFC 设备、火灾报警系统、环控系统、安全门系统等设备的监控管理,确保设备设施处于良好的运行状态,并对其显示的信息进行及时处理。

(2)协助控制中心行车调度员做好信号系统降级操作,行车组织办法发生变化时,按行调的命令做好降级行车组织工作。

(3)负责车站设备设施的故障管理,负责设备故障的登记、报修、检修登记、故障注销等工作,并负责简单故障的处理。

(4)负责按施工计划和相关规定进行施工登记、注销,监控施工过程的安全和施工人员的进出站;负责车站的服务工作,督查指导各岗位站务员、保洁人员落实岗位职责,确保车站服务文明规范,设备设施状态良好,环境卫生符合标准,乘客疏导有序。

(5)负责对车站票款收入进行管理,对车站售票员结账情况进行有效管理,负责站内车票、钱款、报表账本、AFC 设备钥匙的保存、管理工作。

(6)负责车站车控室的管理,控制进出车控室的人员,以保证车控室内良好的工作秩序。

(7)负责车站各房间钥匙的管理,负责钥匙的保管及借用登记。

(8)负责车站重要设备房间的进出管理,控制进出车站设备房间的时机和人员。

3. 站务员岗位的职责

站务员被安排在售票岗、巡视岗(站厅巡视岗、站台巡视岗),除按岗位作业标准的规定执行外,还应履行以下职责。

1) 售票岗

(1)负责当班客服中心的售票、咨询工作。

(2)处理与乘客相关的票务事务。

(3)对填写的票务报表和当日票款收益负责。

(4)对本班客服中心的卫生及安全负责。负责本班客服中心的设备、备品的管理,确保客服中心门、窗随时处于锁闭状态。

(5)售票、咨询间隙,留意进站乘客的动态,严防“三品”(易燃品、易爆品、危险品)进站,超过 5 分钟没有乘客事务时,须走出客服中心做站厅巡视工作。

(6)在兼任站厅巡视岗时,负责站厅巡视岗工作(不含出入口、通道)。

(7)完成上级布置的其他工作。

2) 站厅巡视岗

(1)帮助有需要的乘客,主动提供优质的服务。

(2)巡查乘客携带的行李物品,严防“三品”进站。

(3)发现乘客携带超大、超长、超重的物品时劝止其进闸乘车。

(4)注意乘客的动态,若发现精神异常、醉酒等不宜乘车的乘客,劝止其进闸乘车,并及时汇报车控室,必要时请求警务人员或其他同事协助,并注意自我保护。

(5)出入口、站厅发生治安、客伤等突发事件时,及时处置,保护现场,报告车控室,寻找两名及以上的目击证人。

(6)注意站厅乘客购票的情况,发现排长队或大客流时及时报车控室,协助值班站长、值班员做好客流组织工作。

(7)注意站厅乘客检票情况,开展车票稽查,防止收益流失及单程票流失。

(8)按“首问负责制”原则接受问询及处理乘客事务,指引乘客到客服中心进行车票处理。

(9)巡视 AFC 设备的状态,发现异常及时报车控室,负责出闸机票箱的更换工作,协助更换钱箱、清点钱箱工作。

(10)巡视站厅各种设备设施、告示、贴纸等的状态,发现异常及时报车控室。

(11)负责站厅边门管理,按规定给相关人员开边门。

3)站台巡视岗

(1)按照规定巡视、立岗,对站台候车秩序、卫生和乘客安全负责,确保屏蔽门/安全门及以内区域的安全。

(2)监视列车的运行状态、候车乘客的动态,负责确认屏蔽门的关闭情况,重点监控列车车门及屏蔽门的开关情况,发现异常情况及时处理。

(3)终到站站台岗负责列车折返时的清客工作。

(4)制止并处理乘客违反《城市轨道交通管理条例》的行为。

(5)与车辆监控员做好站车联控,在车门出现故障时,协助车辆监控员进行处理。

(6)在屏蔽门出现故障时,按“先通后复”的原则进行处理。如故障无法修复,及时张贴故障纸。

(7)当站台发生物品掉落轨道时,立即到站台做好乘客引导和安抚工作,按规定将物品拾回。

(8)发现车门/屏蔽门关门时夹人夹物,立即按压紧急停车按钮,同时呼叫车辆监控员,协助车辆监控员做好处理工作。

(9)当站台发生客伤时,立即报值班站长,做好乘客的安抚工作,并向乘客了解受伤的经过,寻找两名及以上的目击证人。

(10)当收到有关列车需在本站清客的通知时,立即进行清客,引导车上的乘客至站台,维持站台乘客的候车秩序,并做好乘客的解释工作,清客完毕报值班站长。

(11)当收到列车晚点通知时,维持站台秩序,安抚候车乘客,按照《运营应急信息发布管理规定》进行信息发布;如果晚点时间达到了劝说乘客改乘其他交通工具的条件,劝乘客改乘其他交通工具,对站外轨道交通站、地面公交等做好指引;在列车进站后负责正常的接发列车工作。

(12)完成上级布置的其他工作。

五、班组的作业内容

城市轨道交通车站是城市轨道交通的重要组成部分,是乘客乘降、换乘的客流集散场所,某些城市轨道交通车站还必须提供折返、停车检修、临时待避等服务,因此,城市轨道交通车站不仅要能安全、迅速、方便地组织乘客进出,还要能全面、迅速、机动地满足运营要求。车站班组的主要职责是熟悉车站作业内容,具体如下:

(1)行车作业。行车作业的主要内容包括城市轨道交通行车组织,设备、车辆检修,设备运行管理,施工管理,车站信息发布,车站监控,行车安全管理,等等。

(2)客运作业。客运作业的主要内容包括客流预测与组织,日常客运组织和大客流、突发事件组织,乘客服务,乘客投诉处理,轻微客伤处理,乘客失物招领,车站票务工作,票务设备管

理,车票使用与管理,现金管理,乘客事务处理,设备故障处理,报表、台账填制,等等。

(3)施工(检修)管理。施工(检修)管理的主要内容包括施工计划制订,施工计划申报,施工安全管理,施工时间安排,工程车开行、运营时间内特殊情况下的施工等。

(4)其他作业。其他作业的主要内容包括车站安全管理、保洁管理、突发事件应急处置、信息处置、外协管理、员工培训、志愿者管理等。

技能检测

1. 简述班组的地位与作用。
2. 简述班组的特点与性质。
3. 简述城市轨道交通车站班组的主要职责。

任务二 管理与班组管理的相关知识

任务描述

人是构成班组的主要因素。本任务通过初步认识管理及管理者,要求了解管理的定义、职能、基本要素,理解人的因素在管理中的重要作用;能够形成基本的管理意识,对学习和工作中遇到的实际管理问题进行初步分析和判断;理解班组管理的形式、特征、内容,能够自觉遵守班组制度,完成班组任务,培养合作沟通能力。

工作任务

填写值班站长交接班登记簿,见表 1-1。

表 1-1 值班站长交接班登记簿

工作内容	查岗记录				
	时 间	查岗地点	员工姓名	情况或问题	员工签字确认
交班人签字:			接班人签字:		
日期及时间:			日期及时间:		

知识研修

一、管理

1. 管理的定义

管理是指在特定的环境下,管理者在组织内利用组织所拥有的资源,通过计划、组织、领导、控制等职能,使活动完成得更有效,从而达成既定的组织目标的过程。它有以下四层含义。

(1)管理的最终目的是实现组织目标,它是一个有意识、有目的的过程。

(2)管理是一个连续的过程,它是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的,不能把管理理解为断裂的点。

(3)管理要通过综合运用、协调组织中的各种资源(人、财、物等)来实现组织的目标。

(4)管理是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。随着环境的变化,管理的思路 and 手段也在不断地变化。

只有管理者实现了组织的目标,才能说管理活动是有效果的。另外,在注重管理效果的同时,要注重管理效率。管理效率也是管理极其重要的组成部分,它是指用最小的成本和资源,通过管理活动来实现预定的目标。

2. 管理的职能

管理作为一个连续的工作过程,管理者在其中开展的一系列活动就构成了管理者的职能,通常称为管理职能。这里,“职能”一词是“活动”“行为”的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作所包括的基本活动内容。基本职能主要是计划、组织、指挥、协调和控制。

1) 计划

计划是对组织未来活动进行的预先筹划,用来规定组织要实现的目的和实现的方法,包含规定组织的目标、制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。任何有组织的管理活动都需要在一定的计划指引下进行。

管理者通过制订计划,可以帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明其活动的目标及实现目标的途径。任何活动在开始之前都需要制订出计划,这样才能做到有的放矢。计划工作主要包括以下内容:

(1)研究活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件研究两部分。组织外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从过去演变到当前的,以找出环境变化的规律,并据以预测环境在将来可能呈现的状态。组织内部条件研究主要是分析组织内部对各种资源的拥有状况及对这些资源的利用能力。

(2)制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。企业在活动条件研究的基础上制定经营决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁,以及组织在资源拥有与利用方面的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

(3)编制行动计划。确定了组织未来的总体目标和方案以后,还要详细分析为了落实这种决策,组织需要采取哪些方面的具体行动,这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期

的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的就是将决策所确定的目标在时间和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每位成员的工作提出具体的要求。

2) 组织

组织是将管理系统的各要素、各部门在空间和时间的联系上,合理地组织起来,形成一个有机整体的活动。

管理者还承担着设计组织结构的职责,需要对组织中的每个单位、每位成员在执行工作中的分工协作关系做出合理的安排。它包括决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务如何分类组合、谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。为确保制订的计划能够顺利实现,管理者需要围绕组织职能完成下述工作:

(1)设计组织结构。组织结构指的是界定组织中所进行活动的分工和协作关系的架构或框架。组织结构设计首先需要在组织任务目标分解基础上,将各部分需要开展的工作落实到具体的承担者,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合,协调行动,使个体或局部的力量整合为组织整体的力量。

(2)配备人员。配备人员就是根据各岗位(职位)所从事工作活动的要求及组织所拥有员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织适当的岗位上,使适当的工作由适当的人去从事。

(3)运行组织。运行组织就是向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,从而使组织按设计的方案运行。

(4)变革组织。变革组织是指对组织运行的过程进行监视,根据组织活动开展及内外环境变化的情况,研究和推行必要的组织变革。

3) 指挥

指挥是按照组织体系,对管理系统内的各类人员进行调度。指挥是实现计划和进行有效组织的保证。

4) 协调

协调是对管理系统各方面工作进行调节,分上下级之间的纵向调节和各部门之间的横向调节。高水平的调节应是为了系统整体目标的实现而自觉进行的自我调节。

指挥与协调是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励被管理者,为实现目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。每个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人。实施有效的指挥与协调,要求管理者在特定的领导环境中,利用自身优秀的素质,采用适当的方法,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列激励措施提高和维持组织成员的工作积极性,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突,使他们将自己的能力在组织中充分地发挥出来。

5) 控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作,从而实现组织目标的一项管理活动。其内容主要包括:根据计划标准,检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求相吻合,以及存在偏差的程度;如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响程度及偏差产生的具体原因;在此基础上,如果有必要,还要针对这些原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保组织目标和计划的有效实现。当设定了目标之后,就开始制订计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。尽

管如此,有些事件还可能出现偏差。为了保证事件按照既定的计划进行,管理必须监控组织的绩效,将组织实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

控制不仅是对组织计划执行情况的检查和监控,而且可能在偏差纠正措施难以取得预期效果或者组织内外环境出现重大变化时,导致管理者在本计划执行期尚未结束前,就做出使某时点以后的组织活动发生局部甚至全局调整的计划修订或重新制订行为。这样,控制可能意味着新的计划过程的提前开始。

3. 管理的基本要素

1) 管理主体

管理主体是构成管理活动、履行管理职能、体现管理本质的主导要素,即管理者。

管理者的职责包括管理目标的提出、管理计划的制订、管理过程的实施。

管理者按在组织中的地位可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

2) 管理客体

管理客体是构成管理活动、承受管理职能、与管理主体相对应,作为管理主体认识与实践活动的对象或载体。简言之,管理客体就是管理对象。

狭义的管理客体是指管理活动中管理主体所具体指向和作用的客观对象,其构成要素主要包括人、财、物、信息等。

(1)管理客体中的人,即被管理者。作为管理客体的人同时是自我管理的主体。人作为外在管理客体和自我管理主体,是历史的发展和进步。在社会的客体管理中,一部分人在一定意义上充当着管理客体(被管理者),另一部分人在一定意义上充当着管理主体(管理者)。他们的关系是一种特殊的社会关系,即人或社会集团在行使管理职能的过程中形成的管理关系。

(2)管理客体中的财。它是指在企业生产经营活动中资金运动的价值表现,即通常所说的资产,是企业拥有或者控制的能以货币计量的经济资源。资产通常表现为固定资产、流动资金、无形资产等。

(3)管理客体中的物。一切管理活动虽然就根本性的意义来看无不是人的活动,但人的活动离不开物,因此,物是构成管理客体的一个必备要素。从广义来看,物包括人以外的各种纯自然物和相应的各种物件和事物;从狭义来看,物主要是指管理主体在管理活动中具体指向、作用和变革的且不包括人在内的物质对象,一般是指企业的一切物资、设备、设施等。

(4)管理客体中的信息。信息通常被认为是一种已被加工为特定形式的、对当前和将来的决策有用的数据。管理信息是经过管理者过滤的信息,指被管理者理解接收的被评价为对解决管理问题有用的信息。

3) 管理过程

管理过程是管理主体指向管理客体完成管理目标的过程。被称为“现代经营管理之父”和管理过程学派创始人的法国管理学家亨利·法约尔提出管理包括五个要素,即计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是这五个要素相互作用、相结合的过程。

在管理过程中,活动过程的实施始终伴随着一系列的决策,因此,在相当程度上,人对管理者的依赖性非常强,可以说“管理就是决策”。也正因为管理的各项职能离不开决策,决策渗透于管理的所有职能之中,所以管理者在某种程度上也被称为决策者。

随着科学的进步、社会的发展、竞争的越发激烈,管理的职能也会扩充,创新成为管理的新职能。所谓创新,就是使组织的作业和管理工作不断地革新、改进。管理中的创新不同于技术创新,往往与旨在使组织按照既定方向及轨迹持续运行的“维持”之间发生矛盾,因此,有效的管理就要在适度的“维持”与适度的创新之间取得平衡。

二、班组管理

班组管理是企业管理的基础,企业管理的各项管理制度、作业及程序最终是要班组来落实的;同理,大量的记录、统计台账等都需要班组完成。同时,班组是生产一线的最基层的单位,最清楚生产中的关键及潜力所在,企业管理中制度的完善程度需要在班组中实践、检验,存在的问题与不足也最易在班组中反映出来。班组各项工作的水平反映了整个企业的经营管理水平。

1. 班组管理的形式

班组管理要坚持民主集中制的原则,实行班组长责任制与班组民主管理相结合的管理形式,在公司各职能部门专业管理人员的指导下,依靠班组成员管理班组。

班组长责任制就是班组长负责组织领导班组的全面工作,对完成的班组任务向站区领导负责,通过班组的日常民主管理活动,把班组长所担任的管理工作分解落实到班组的每一位成员,依靠班组成员分工完成。

班组民主管理是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。它是一种组员参加班组管理,行使当家做主权利的企业民主管理形式。班组民主管理,有利于强化班组长的统一指挥,帮助班组长正确决策;有利于维护组员的合法权益,保护组员的积极性;有利于提高组员的政治思想和技术业务素质。

2. 班组管理的特征

班组管理的特征是:系统管理是基本要求,基础管理是基本内容,民主管理是形式,行政管理与民主管理相结合,集中管理与自主管理相结合。

3. 班组民主管理应注意的问题

(1)提高组员对行使民主管理权利的认识。要教育组员认识自己的主人翁地位,认真行使民主权利,不断提高当家做主的自觉性。

(2)提高组员的政治水平和管理能力。班组要引导组员学习党和国家的方针、政策和法令,让组员有一定的政治水平;同时利用班组学习时间和业余时间,鼓励组员学习文化知识,提高管理能力。

(3)处理好民主与集中的关系。实行班组民主管理时,要加强对组员的民主集中制教育,处理好民主与集中、自由与纪律的关系,防止不重视民主管理或不要集中的偏向。班组民主管理要在站段和车间专职管理人员的指挥下进行,要严格区分站段、车间和班组管理的职责范围,既要保证班组管理的主动性和积极性,又要保证站段、车间的集中指挥、统一领导。

(4)理顺班组长和组员的关系。在工作中,班组长、组员要相互合作、相互支持、相互监督、相互理解,维护班组的团结。在班组奖金分配中要坚持按劳分配的原则,把组员职责、权利结合起来,引导班组成员正确处理国家、集体和个人三者的利益关系。

(5)班组长要关心组员的生活,在班组力所能及的范围内解决组员的具体困难,向上级



反映他们的愿望和呼声。

(6)班组成员要齐心协力,集中智慧,共同搞好班组管理。

4. 班组管理的内容

班组管理的内容是指在班组管理活动中应做的具体工作,其内容十分广泛,具体如下。

1) 班组制度

(1)班组标准化。标准化是指在技术、经济、科学和管理实践中制定、发布和实施标准,使重复性的事物和概念达到统一,以获得最佳秩序和社会效益的一系列活动过程。

标准化工作是以制定和贯彻各项标准为主要内容,班组工作形成制度化、程序化、科学化的活动过程。企业标准化主要通过班组进行贯彻,因此班组工作标准化是企业标准化工作的重要组成部分。班组标准化工作应围绕日常管理工作进行,主要有以下内容:

①工作标准化。

a. 日工作标准化。班组成员每日的生产工作、学习要有一定的程序,形成制度。班组长每日的工作程序为:班前查看交班簿和生产现场,检查班组成员出勤和生产准备情况,与调度联系工作,召开班前会,等等;班中检查班组生产进度和劳动纪律,处理班中出现的生产、技术、质量问题;班后检查设备和工具使用保养、工作现场等情况,组织好班后会及其他活动。

b. 班组成员每日工作程序标准化。班前看好交班簿,了解任务,对设备进行点检、检查设备工具,清点材料,等等;班中按标准作业操作,采取自控、互控和他控措施,做好原始记录;班后擦拭设备,清扫工作场地,保管好原始记录,填写交班记录,完成班组规定的其他活动。

c. 周工作标准化。每周召开一次班组会议,总结上周工作,落实本周计划,研究班组工作,提出完成各项任务的要求和措施。安排一次业务学习,按上级的安排开展活动,对设备和生产现场进行清扫等。

d. 月工作标准化。每月召开三次班组会议,月初布置工作,月中检查工作,月末总结工作。召开一次民主生活会,开展批评和自我批评,增强组织团结,加强班组民主建设,同时开展班组质量活动、安全活动、岗位练兵活动。

②原始记录、台账标准化。班组原始记录和汇总记录台账应按照齐全、准确、及时、适用、系统、简便的要求填写,并使原始记录的内容、形式、方法、传递程序、时间、要求、岗位责任形成标准,以便于统计和检查。

(2)班组管理制度。班组管理制度是指班组对生产技术、质量管理、生产活动、安全文明生产、生活学习等方面所制定的各种规则、章程和办法的总称。它是班组全体成员必须遵守的行为规范和准则,是实现班组管理科学化不可缺少的。

①班组的制度。各班组应根据生产实际和专业特点建立健全班组管理的各项制度,其主要包括考勤、交接班制度,安全生产责任制,班组会议制度,标准化作业自检、互控制度,业务学习制度,设备质量检查、验收制度,设备和工具使用与保管制度,思想政治工作和民主管理制度,班组分配考核制度,班前预想、班中联防和班后总结制度。

班组制度的重点是安全生产责任制和岗位责任制。

②班组规章制度执行。规章制度一经制定,就要组织组员学习规章制度,并开展细致的思想工作,确保员工自觉执行规章制度。管理人员要以身作则,坚决按规章制度办事,这是规章制度执行中的重要一环。凡是在规章制度中已有明确规定的事情,管理人员不做例外处理,以树立规章制度的权威性和严肃性。

(3)班组原始记录和统计记录管理。班组生产管理活动的原始记录和统计记录是班组工作的基础,也是车站进行生产经营管理活动的基础性信息,应扎实做好。

2)班组生产管理

班组生产管理的主要任务是全面掌握班组生产进度,并进行协调、组织和指挥。其主要内容如下:

(1)开好会。利用交接班会布置工作,安排计划,检查和掌握生产前准备、计划执行情况,对每个人的产量、质量等进行分析和评比。

(2)加强生产过程管理。检查了解生产进度,掌握计划完成情况,做到投入、产出、备品、票款等数目清楚。及时协调处理问题,保证生产的连续性和均衡性。

(3)坚持“质量第一”的方针。按要求召开班组质量分析会,对本班组质量状况进行分析,运用典型案例对全班进行质量意识教育,对出现的质量问题坚持“四不放过”(事故原因不清不放过,没有采取切实可行的防范措施不放过,事故责任者未受到处理不放过,群众没受到教育不放过)原则。

(4)做好信息工作。及时、准确、清晰地填写各种原始记录和报表。按程序要求进行信息传递,保证原始记录的可追溯性。

3)班组安全管理

班组处于安全生产第一线,独立承担繁重的运营生产任务。为保证安全运输生产,班组在运营活动中绝不能有半点闪失和发生失控现象,否则安全基础就不稳。这是由班组在企业整个生产活动中的地位和现状决定的,因此,控制是班组实现安全生产的重要环节,是促进班组安全管理的有效手段。建立班组安全自我控制,有利于贯彻“安全第一,预防为主”的方针;有利于加强班组自身建设,提高班组队伍素质;有利于落实安全措施,做好事故防范工作,消除不安全因素;有利于班组长在安全管理中发挥作用,带领班组成员认真贯彻技术作业标准。

班组安全自我控制的基本思路是:通过提高班组成员的素质,健全并实施班组标准(制度),强化考核与激励,实现班组对人员素质、设备质量、作业质量的控制。

4)班组培训管理

班组培训的内容主要是指组员的岗位培训,本质是一种根据技能所缺进行有针对性的在职培训,是有针对性地对员工的工作能力、业务水平和基本素质进行的培训,最终实现组员素质与岗位技能要求的匹配。

班组培训的任务在于通过多种形式的培训使组员达到本岗位工作所要求的专业知识、工作技能方面的规范标准;并根据城市轨道交通战略发展的需要和现代科技、管理的进步,适时地对组员进行更新知识的培训,促进组员专业技能和综合知识向纵深发展,培养“一人多岗、一专多能”的超前性全面型人才。组员培训应遵循“学以致用,学用对口”的原则,切实从实际出发,按需培训,灵活多样,保质保量。

5)车站外协管理

车站外协管理也称车站综合治理,是指为了维护车站的正常秩序,统一规范进驻车站单位、人员的行为,对车站及进驻车站施工、作业、经商等的单位或个人进行的综合管理。

车站外协管理包括治安保卫、车站安全、设备设施、车站房屋、商铺及广告、站容站貌等方面的公共管理。在管理过程中,要建立车站站务人员与属地派出所定期举行联席会议的制度,通报安全保卫工作重点,协调、协商相关工作。

一般来说,实业公司负责车站商铺及广告的管理,运营分公司办公室负责车站非商业用房的管理,运营公司安保部负责指导、监督、检查、协调车站治安保卫管理工作。其他委外维护保养单位的管理由运营公司维修责任部门指定专人作为综合管理办公室成员,负责对委外维护保养单位的管理进行协调。

技能检测

1. 什么是管理?
2. 管理的职能有哪些?
3. 如何理解管理的基本要素?
4. 如何理解班组管理的特征?
5. 班组管理的内容有哪些?

任务三 班组长认知

任务描述

班组长是车站班组的“领头羊”,是车站进行客运服务、列车运行的直接监督者和管理者。本任务将通过对车站班组长岗位职责、职权、工作能力等的认知,要求了解班组长的素质要求,理解班组长在班组中的地位与作用,熟悉班组长的工作职责,体会班组长应具备的能力,为成为班组长做准备。

工作任务

按照表 1-2 完成值班站长的巡站作业内容。

表 1-2 值班站长的巡站作业内容

工作项目	具体内容	检查标准	完成情况
出入口、 站厅检查内容	车站 AFC 设备	正常运转,票箱、钱箱及时更换,干净整洁	
	出入口通道	1. 地面无积水,无滞留人员、小贩	
		2. 车站管辖出入口范围内无障碍物	
		3. 入口处无人群拥挤或长队(尤其在雨雪天)	
		4. 未经同意而派发传单或印刷品	
	地面	地面干净无积水	

续表

工作项目	具体内容	检查标准	完成情况
出入口、 站厅检查内容	电扶梯、楼梯	1. 电扶梯方向指示正确且清晰	
		2. 正常工作,无异常声音和异味	
		3. 楼梯梯级干净	
		4. 摄像头正常,无损坏	
	垃圾箱	1. 未满,表面干净、明亮	
		2. 得到及时的清理	
	窗户、隔栏玻璃板面,不锈钢隔栏	1. 无玻璃损坏	
		2. 玻璃板面干净	
		3. 不锈钢隔栏无损坏,干净	
	导向标志	1. 所有指示正确,灯箱照度正常、无损坏	
		2. 紧急疏散标志完好、无损坏	
	站厅照明	1. 正常照明	
		2. 照明灯故障及时报告	
		3. 电源插座正常使用,无广告海报等遮挡	
	消防栓和灭火器	1. 消防栓状况良好	
		2. 消防水管无泄漏	
		3. 灭火器在正确位置且状态良好	
	广播	广播正常播放,声音无异常	
	墙和柱子	1. 清洁无损	
		2. 没有张贴未经同意的海报	
	施工场所	承包商遵守安全要求,采取了安全防护措施	
	商店、报摊	1. 灭火器在正确的位置	
		2. 商店区域没有垃圾和水	
	广告箱	1. 广告箱的照明良好	
		2. 所有指示的信息内容正确且清晰	
		3. 玻璃干净完好	
	公用电话、自动柜员机等辅助设施	1. 未被损坏,干净	
		2. 正常工作(如有故障,放置“停止服务”牌)	
	车站管理用房,如站务室、交接班室、整备室	1. 所有房间整洁	
		2. 生活用品放置整齐,辅助设施正常运作	
		3. 行车、客运备品放置整齐	

续表

工作项目	具体内容	检查标准	完成情况
站台检查内容	站台摄像头	位置正确,无损坏	
	站台端墙门	1. 门处于关闭位置	
		2. 警告标志清晰	
	线路	1. 无侵限物品	
		2. 无异物	
	安全门	1. 运作正常	
		2. 干净整洁	
	乘客	按序排队上车	

知识研修

一、班组长的地位与作用

在轨道交通企业中,值班站长等班组长履行了班组管理的主要职能,在生产经营管理中起着重要作用,是企业与一线员工的主要沟通桥梁之一。班组长是被单位正式人事任命,拥有合法的正式权力,可以根据企业规定对班组成员进行奖励和处罚,在很多情况下也可以通过个人能力和魅力来影响班组成员的工作和行为,以实现班组工作目标的重要角色。

一位好的班组长不仅是生产的直接指挥者,指挥车站值班员和站务员等人员的作业,解决好城市轨道交通运营中的各种问题;也是班组各项工作的管理者和组织者,解决好组员的矛盾纠纷、技术培训、利益分配等问题。

在轨道交通企业中,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,他们具备管理者的一切条件,承担相应的管理职能。一般来说,班组长应具有以下作用:

(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,对班组工作的质量起着决定性的作用。企业的经营目标、生产任务等最终都要落实到班组,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和协调才能得以完成。班组长的执行作用就是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,是联系领导和班组成员的桥梁。班组长作为关系协调者,要善于调理上下级之间、班组之间、班组内成员之间的内外部关系,做到上情下达和下情上达,保证领导与班组成员沟通渠道的畅通,保证班组成员的和谐相处。

和齐心协力。

二、班组长的岗位职责和岗位形象

1. 岗位职权

城市轨道交通班组长作为基层管理者,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力,同时承担相应的职责,对拥有权力的事项负责。班组长的权力主要有以下五种。

1) 奖赏权

人们服从其他人的要求或命令,因为它能带来正面的、有利的结果,因此,一个能给他人施以他认为有价值的奖赏的人就拥有一种权力。如果班组成员能按照规章制度进行操作,而且取得了成绩,则班组长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组员争取做得更好,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,对组员进行考核,给他分派一项他不喜欢的工作任务,甚至可以采取向上级建议使其停职等强制的手段。

如果组员违规操作,造成失误,或没有服从组织的安排,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都能按照既定的目标、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相应得到的一种权力,包括组织成员对某一职位权力的接受,会听从且遵照指示做事。

单位的规章制度中赋予班组长的权力统称为法定权。例如,对信息的处理权,对上级的文件可以根据情况有的向下传达,有的暂缓传达,甚至不传达;对下级反映的情况,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的一种有效的权力。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。一位员工所拥有的知识和作业水平不为其他人同程度地掌握,那么他的专家权力就可以增强。例如,如果值班站长是公司技术比赛的第一名,那么车站在遇到别人解决不了的疑难问题时就更倾向于找他来解决,班组对他就有了一定的依赖性,他的专家权就强;但是经过系统培训,当其他员工也具备了这方面的技能时,那么该值班站长的专家权就会削弱甚至消失。

5) 感召权

感召权是指一种不依靠物质刺激或强迫,而全凭个人人格与信仰的力量领导和鼓舞他人的能力。感召权不是通过组织授予的程序而获得的,而是由于领导自身突出的个人魅力而产生的。感召权会使得他人对自己产生一种倾慕和希望等同于自己的心理。如果一个人倾慕某人到了言行、思想都要模仿他的地步,后者就对前者拥有了感召权。

目前,由于各地城市轨道交通高速建设,新员工数量大幅度增加,员工平均年龄小,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,以及个人影响力在解决班组问题中的作用就很明显。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员工布置工作任务,还能通过向班组员工施加影响力激励其高效地完成工作。

2. 岗位形象

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。

1) 班组长的类型

目前,班组长的类型主要如下:

(1)生产技术型。该类型的班组长往往是业务尖子,但缺乏人际关系的协调能力,工作方法通常比较简单,用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系。

(2)盲目执行型。该类型的班组长往往缺乏创新和管理能力,常表现为态度和作风生硬,给人一种官僚主义的感觉。

(3)大撒把型。该类型的班组长本身不是很乐意担任班组长职务,所以上任后在工作中往往表现为得过且过,对工作没有责任心。所以这样的班组长实际上在班组员工中没有任何威信。

(4)劳动模范型。该类型的班组长在工作中一般能踏踏实实、勤勤恳恳,但不太适合担任班组管理工作。

(5)哥们儿义气型。该类型的班组长对待班组员工常常称兄道弟,像哥们儿一样;在工作中自然也容易讲义气、感情用事,缺乏原则性,没有发挥班组长应有的作用。

2) 班组长的岗位形象塑造

上述几种类型的班组长各有优点和缺点,但都比较缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力,影响了班组长的岗位形象。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,组织组员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、服务组员,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,又要发挥组员的主动性;既要庄重严肃,又要和蔼可亲。

(2)班组长既是班组带头人,又是组员的好朋友。作为带头人,班组长凡要求组员做到的事,自己首先要做好;凡要求组员不做的事,自己首先不去做。作为组员的好朋友,班组长应具有良好的修养。

(3)班组长既是组员思想上的良师,又是组员行为上的楷模。班组长要当好班组成员思想上的良师,应当做好“五心”,即春日融融的温心、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。行为上的楷模是指班组长不仅在生产、工作中要起到表率作用,而且在道德、生活、社会行为等方面也要起到模范带头作用。

三、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。班组长应具备的基本素质主要如下。

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、作用的综合反映。

(1)强化思想意识素质,树立正确的人生价值观。应不断解放思想,实事求是;积极探索,勇于创新;艰苦奋斗,知难而进;谦虚谨慎,不骄不躁;同心同德,顾全大局;勤俭节约,清正廉洁;励精图治,无私奉献。这是班组长实现人生价值的正确途径。同时,应进一步更新观念,转变思想,从坐等上级布置任务转变成主动开创班组工作新局面,从急于求成转变成稳定发展,从怕当“出头鸟”转变成敢为天下先。

(2)强化思想方法素质。用全面的、比较的和发展的观点认识和处理问题,提高对善恶荣辱、是非曲直的认识和辨识能力,增强预见性、创造性,避免盲目性、随意性。

(3)强化道德情操素质。其基本要求是作风正派,办事公道,先人后己,克己奉公,为班组的两个文明(社会主义物质文明和社会主义精神文明)建设做出表率。同时,要强化公共伦理,突出制度伦理,普及生态伦理,调整家庭伦理。

(4)必须具备美德。班组长是班组员工的旗帜,其行为和品德是员工学习的榜样,有着很强的影响力。成功的班组长应具备以下美德:顶天立地,胸存大志;言而有信,说到做到。

2. 文化科学素质

文化科学素质主要是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工作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:熟悉和掌握本班组的生产操作技术;独立处理本班组出现的工艺流程、技术资料、工具设备等方面的技术问题;熟悉和掌握本班组生产工作中的程序、性能、要领、数据和关键环节;不断学习新知识,积累新经验,努力掌握新技术、新设备的操作和维护知识。

4. 心理素质和身体素质

心理素质和身体素质是影响班组管理效能的重要因素。

心理是感觉、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。班组长的心理素质包括智力、非智力、组织管理、品德四个方面。智力方面包括观察能力、思维能力和创新能力;非智力方面包括强烈的事业心和进取心、广泛的兴趣、稳定而乐观的情绪、坚强的意志;组织管理方面包括工作能力和组织能力等;品德方面包括谦虚、谨慎、宽容大度等。

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,人的心理素质和身体素质是一体化而不可分割的。

四、班组长应具备的能力

为了更好地做好本职工作,班组长应具备以下能力。

1. 专业技术能力

专业技术能力是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的



能力。作为最基层的管理者,班组长的专业技能显得十分重要,要对自己的业务(人员、机器、材料、方法、信息)非常熟练,并且要对自己所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导,向上级主管提供良好的建议,帮助上级主管做出正确的判断。这是班组长开展工作所必需的能力。

2. 人际交往能力

人际交往能力是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。班组长除了与上级和组织内部进行有效沟通外,还要联络组织外部的单位,以求得各方面力量的配合来实现工作目标,这都需要同班组员工沟通并领导班组员工共同完成目标。

3. 沟通与激励能力

班组管理离不开“沟通”二字,是班组日常问题的解决、上下级关系的处理、组员潜能的调动等,都要求班组长有较强的沟通能力。良好的沟通协调能够有效减少摩擦、融洽气氛、提升组员士气,构筑良好的信任关系。班组长应具备较强的讲话、倾听、洽谈、疏通及说服等相关能力,以不断激励组员和自我激励,使班组员工能够在工作中体会到自己的重要性和工作的成就感。班组凝聚力建设和士气管理可以说是班组管理的重点,只有把班组员工团结起来,拧成一股绳,才能完成艰巨的任务,克服各种困难。

要处理好自己与组员之间的关系,首先,要尊重、信任、理解组员,关心组员个人及家庭的生活,力所能及地帮助组员解决遇到的困难。其次,班组员工所处的位置不同,思考问题的方式也不同,因此,班组长与组员之间的冲突往往不可避免。班组长只有站在组员的立场,设身处地为其着想,才能更好地理解组员的想法和做法,才能找到沟通的融合点。最后,人拒绝被管理,就如同拒绝被征服。班组长与组员之间只有职位的高低、权力的大小,没有人格上的高低之分。班组长只有放下“官架子”,尊重组员,平等沟通,才能真正走进组员的心里,被组员接纳,否则组员表面上可能会听命于班组长,实际上却对班组长避而远之。

4. 情绪控制能力

情绪管理是初为管理者的班组长的第一项修炼内容。遇到组员工作粗心、违规等问题,班组长切忌采用呵斥、怒骂、责备等不理智的方法解决,这样只会激化矛盾,不能真正地解决问题。沟通以解决问题为目的,遇事应冷静、理智,心平气和地采用组员能够接受和理解的方式进行沟通。

班组长应具有较强的情绪控制能力,能够有效控制自己的情绪。一个良好的工作心理状态会提升自己对事物的判断和决策能力,提升上、下级及其他部门的员工对自己工作的评价,也会提升组员的工作效率。同时,良好的情绪也有助于班组长倾听组员的倾诉,了解到更多的信息,便于班组长发现和解决问题。

五、班组长的主要职责

1. 班组长的主要工作

(1) 辅助区域站长。在区域站长的领导下,组织本班组成员开展车站各项工作,及时、准确地向区域站长反映工作中的实际情况,提出自己的建议,并负责向班组员工传达上级的指示精神。

(2) 开展和管理班组日常工作。开展和管理本班日常工作,指挥本班组成员高效率地完

成上级下达的各项任务,并对班组员工进行工作考核,负责督促、检查班组员工严格遵守各项规章制度,及时掌握班组员工的思想动态和生活中的困难,调动班组员工的工作积极性。

(3)其他工作。班组人员调配、员工业务培训、思想政治建设、外协单位联系、车站综合治理都属于值班站长日常管理的范畴。

2. 班组长的日常职责

(1)执行公司、部、中心、站区的有关规章制度,做到有令必行,有禁必止。

(2)加强班组管理,检查、督促本班员工“两纪一化”(作业纪律、劳动纪律和标准化作业)执行情况。

(3)掌握列车的运行情况,安排车站行车组织工作。

(4)加强票务管理,负责车站的车票、现金安全及票款的解行。

(5)接待乘客的来访、来电,做好车站客运服务工作,妥善处理各类服务纠纷。

(6)组织全站员工处理事故,恢复车站正常运作。

(7)负责本班组车站值班员、站务员的岗位实作、技能培训工作。

(8)正确、规范填写车站的各类台账资料并及时上报。

(9)搞好车站综合治理、管理,并积极配合和协调各相关部门的关系。

(10)完成上级领导临时交办或外部门需协办的其他工作。

六、班组长自身威信的提升

班组长在日常工作中要做到以下“十诫”,提高自身威信。

一诫盲人摸象。对班组的工作任务和人员状况要十分熟悉,对班组员工或生产过程中出现的问题要能够科学分析、正确界定、全面把握,做到不以偏概全,增强工作的针对性。要坚决避免凭经验、拍脑袋、想当然、抓住一点波及其余的盲人摸象行为。

二诫追名逐利。班组是一个集体,有成绩应归功于全体班组员工。班组长是班组的负责人,班组工作出现差错时应主动承担责任,做到不揽功,不诿过,不争名,不图利,保持一颗平常心,如此才能赢得班组员工的理解、支持和信任。

三诫大包大揽。好汉敌不过双拳。班组工作必须岗位明确、职责清楚,重视发挥每一个人的作用,把任务分解到每一个人,各负其责,做到人人肩上有指标,调动好全体班组员工的工作积极性和主动性。个人的力量是有限的,如果班组长一个人大包大揽,即使其有三头六臂也难以出色地做好班组工作。

四诫草率随意。班组长直接与职工打交道,处在矛盾的最前沿,没有退路和回旋的余地。在工作中要养成严肃、谨慎、细致的作风,提要求、派任务要三思而行,批评人、表扬人要深思熟虑,超前思考,谨言慎行。要坚决克服乱表态、乱许愿,信口开河的草率随意行为,以免让自己陷入被动。

五诫本位主义。要树立全局“一盘棋”的观念,站在全局想问题、办事情,力戒本位主义,自觉做到个人利益服从集体利益,局部利益服从整体利益。

六诫独断专行。“三个臭皮匠,赛过一个诸葛亮。”班组长要注重发扬民主,坚持班务公开,做到成本公开大家算,任务公开大家干,通过合理化建议、民主恳谈会等多种形式集思广益,博采众长,集中大家的智慧,共同做好班组管理工作。

七诫拖拉滞后。班组长要养成雷厉风行的工作作风,做到干脆利落,说干就干,不拖泥带水,增强计划性和超前性,具体工作要排出运行大表,周密部署,按时间和进度要求逐项落

实,不断提高工作效率。

八诫经验主义。随着时间、生产条件、生产技术和人员结构的变化,班组工作的方式方法也要与时俱进。班组长要善于利用已有的成功经验,缩短探索的过程,少走弯路。但是,经验只能尊重,不能固守,不能犯教条主义和经验主义错误,要尊重科学,尊重客观,加强学习,努力提高和充实自己,不断提高班组工作的实效性。

九诫盲目跟从。各班组之间既有共性的一面,也有个性的一面。各个班组的环境、条件不同,其管理的方法也不尽相同。班组长既要善于向兄弟班组学习,采用拿来主义的方法取长补短,更要善于研究本班组的特点,总结有利于提高本班组管理效果的好办法,不盲从,不跟风,有主见而不固执己见,做到有个性、有特色、有创新、有进步。

十诫标准不高。“不想当将军的士兵不是好士兵。”班组长要有攻坚克难的雄心和意志,要有力争上游的进取意识,坚持高标准、严要求,敢想敢干,敢抓敢管,敢于向先进看齐,敢于向高手挑战,敢于争先创优,敢于夺标扛旗,在平凡的岗位上努力创造一流的成绩,实现人生价值的最大化。要坚决克服标准不高、得过且过、“做一天和尚撞一天钟”的思想。

技能检测

1. 班组长的作用有哪些?
2. 班组长有哪些职权?
3. 班组长应具备哪些素质?
4. 班组长的日常工作职责有哪些?
5. 班组长应具备哪些能力?
6. 完成任务书。