

1

项目一

班组管理认知



学习目标

知识目标	能力目标
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. 了解班组长具备的能力。	1. 正确履行班组各岗位职责。 2. 正确使用班组长的职权。 3. 准确确立班组成员位置。 4. 能够遵守班组制度。 5. 能够进行班组合作。

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,展会的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大客流,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下的列车运行图,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。在正常情况下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,包括自动手扶梯、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面设置栏杆,减缓乘客进站速度,且通过临时采取导向标牌、警戒绳、铁马、导流栏杆等措施,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,则申请车站列车跳停、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。

客流控制完毕后,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

此次事件是在哪儿发生的?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?怎么保证应急预案实现?



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,了解班组概念,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,调研车站班组岗位设置情况,并了解各岗位工作职责。

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进行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(站台岗、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,便于进行经济核算和便于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)班组的管埋实而任务重。班组管埋从实际出发,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)作业等工作特点,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,还要组织班组成员学习知识、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如下几个方面:

1. 班组是企业最基层的生产单元

班组成员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,都必须落实到班组成员的活动中。只有班组工作搞好了,每个班组成员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成员的积极性和创造性,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,而且还可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。班组成员树



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实施、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生产或工作任务;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,适时制定本班组最佳生产操作方案;七是掌握员工思想动向,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

产,分配、调整班组员工工作任务。

(1)制定本班组员工(组员)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,并填记相关表格。

(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



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. 站务员岗位职责

站务员安排在售票岗、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)对本班客服中心内的卫生及安全负责。负责本班客服中心内的设备、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,留意进站乘客动态,严防“三品”(易燃、易爆、危险品)进站,超过5分钟没有乘客事务时,须走出客服中心担任站厅巡视工作。

(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,主动提供优质服务。

(2)巡查乘客携带的物品行李,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,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,寻找两名及以上目击证人。

(6)注意站厅乘客售票情况,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”原则接受问讯及处理乘客事务,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) 监视列车运行状态、候车乘客动态,负责确认屏蔽门关闭情况,重点监控列车的车门及屏蔽门开关情况,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。

(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,引导车上的乘客到站台,维持站台乘客候车秩序,并做好乘客的解释工作,清客完毕后报值班站长。

(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办法》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、临时待避的功能。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、突发事件组织方式,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车站的施工计划的制订、施工计划申报程序、施工作业、施工安全管理、施工时间的安排、施工纪律、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

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,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

某城市轨道交通车站的某个班组中,值班站长小刘工作5年了,在车站干过站务员、值班员。从上任值班站长开始,小刘就想着要用自己的经验带动班组成员,使班组成员个个成为业务能手、应急演练的高手。他在工作中想方设法团结大家,激发大家的工作热情,及时发现和解决班组成员中存在的问题,鼓励班组成员不断进步。他将自己总结的工作日记供大家讨论,不断将自己的工作经验传授给班组成员。通过一年的努力,他所带领的班组从未出现过违章违纪现象,也未发生乘客投诉、安全事故等,受到站区、公司领导的表彰。

客运值班员小马性格开朗,业务技能强,每次参加公司举办的业务技能大赛总能拿到名次,成为班组成员学习的典范。

行车值班员老张是班组的老大姐。她平时温柔、细心,将班组其他成员都看成弟弟妹妹,生活上关心、体贴他们;工作起来作风严谨,严格遵守规章制度、作业标准,从不马虎。在她的带动下,班组成员个个安全意识强,作业规范。

站务员小李年纪小,工作中积极主动,虚心学习,是班组的开心果。

在这个班组中,每一个成员都能做好自己的岗位工作,虽然会有一些不愉快,但通过大家的努力,都能很快做出调整。他们工作起来争着干、比着学,互相交流工作心得、经验。在



站区评比中,该班组被评为优秀班组。

请分析该班组中的管理者是谁,班组合作中树立了什么风气,班组员工有哪些优点,班组工作中有哪些内容需要重点管理。



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,不能把管理理解为断裂的点,它是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。

(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也要注意管理效率,管理效率也是管理极其重要的组成部分,它是指用最少的成本和资源,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,管理者在其中要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”一词指的是“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,首先需要制订出计划,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和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。确定了组织未来的活动目标和方案以后,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,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

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,还需要对组织中每个单位、每个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。组织结构指的就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,有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,还要针对所发现的原因,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,必须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。

管理者按其组织中的地位划分为高层管理者、中层管理者、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的资金运动的价值表现,即通常所说的资产。它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。管理信息是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：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是这五个要素相互作用、相互结合的过程。

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，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、作业及程序最终还是要班组来落实；同样，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到班组中实践、检验，存在的问题与不足之处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个成员，依靠大家分工完成。

班组民主管理是班组全体组员依照法律规定，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，集中管理与自我管理相结合。

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) 提高组员的政策水平和管理能力。班组要引导组员学习党和国家的方针、政策和法令，让组员有一定的政策水平。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的进行,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,执行自控、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,按上级的安排内容开展活动,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原始信息、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、简便的要求编写,并使原始记录的内容、形式、方法、传递程序、时间、要求、岗位职责形成标准,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管理基础工作。

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,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,并进行细致的思想工作,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的基础性工作,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、质量的效果等进行分析评比。

(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,保证原始记录有可追溯性。

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 and 现状决定的。因此,控制是班组实现安全生产的重要环节、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,带领班组员工认真贯彻技术标准。

班组安全自我控制的基本思路是:通过提高班组员工素质,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,培育“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,是指为了维护车站正常的秩序,统一规范进驻车站单位、人员行为,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管理,运营分公司办公室负责车站非商业用房管理。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。本任务通过对车站班组长岗位职责、职权、工作能力等的认知,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

××××年×月×日,××车站运营正线上行区间运行的×××次列车××车厢起火,有发生明火或冒烟现象,造成列车无法正常运行,致使局部运营中断。车厢中乘客发生恐慌,并有少数伤者。车站接到行调通知,及时启动消防预案,疏散乘客,救助伤者,尽快灭火,防止火情扩大蔓延,努力将经济损失和人员伤亡控制到最低。请按照以下各岗位工作职责编制应急预案并进行角色演练:



1. 值班站长的工作职责

(1)启动预案,执行上报流程,设立临时指挥处;判断火情,若无法自救,则通知行车值班员报火警 119。

(2)根据险情判断通知行值按下 AFC 紧急按钮。

(3)火险处置组织。

①若列车进站,安全员将安全门/屏蔽门全开(若不能实现,打开应急门),组织站台列车清客并使用灭火器、消火栓进行初期灭火。

②若列车未进站,听行调通知客值、安全员配合司机灭火、穿戴劳动防护用品进行区间列车清客,做好与司机的沟通配合。

③清客完毕,现场指挥报行调。

(4)建立临时指挥处,与行调建立通信,办理施工进场作业令,指定人员把控端头门,做好抢险队组织和救援进度把控工作。

(5)组织站台、站厅乘客按照疏散路线进行疏散。

(6)接洽 119,现场指挥权移交。

(7)启动应急小组。

(8)准备临时关闭出入口公告,组织组员在出入口阻止乘客进站,适时申请关站。

(9)乘客疏散完毕后安全撤离,携带手持台在车站应急出入口集合。

2. 客运值班员的工作职责

(1)接到通知,负责现场情况确认(可视人员点位就近安排人员查看)。

(2)火险处置组织。

①若列车进站,安全员将安全门/屏蔽门全开(若不能实现,打开应急门),组织站台列车清客并使用灭火器、消火栓进行初期灭火。

②若列车未进站,听行调通知配合司机灭火、穿戴劳动防护用品进行区间列车清客,做好与司机的沟通。

③清客完毕,现场指挥报行调。

(3)客伤救助。

(4)组织疏散站台、站厅乘客,站台疏散完毕,报现场指挥,再次确认无遗留乘客,随后赶往站厅疏散乘客。站厅疏散完毕后报现场指挥。

(5)乘客疏散完毕后安全撤离,携带手持台在车站应急出入口集合。

3. 行车值班员的工作职责

(1)通知车站各岗位。

(2)执行上报流程(5 分钟内)并报行调临时指挥处位置、应急出入口,报环控设备调度员(环调),听通知报 119、驻站派出所。

(3)需要区间清客时,向行调申请接触轨断电,办理施工作业令,并通知现场指挥。

(4)按下 AFC 紧急按钮,开启环控通风系统。

(5)通过闭路电视关注事发点位及站内情况,以 2 分钟间隔播放广播,安抚并指引乘客出站。

(6)安排人员在出入口接应。





4. 巡视员的工作职责

(1)负责应急物资发放:赶赴车控室,组织就近人员携应急物资给值班站长、值班员、站务员、安全员发放。

(2)火险处置:与安全员 1 进行区间清客或站台清客,使用灭火器、消火栓进行灭火操作。

(3)若列车无法运行至站台,与安全员 2 执行清客命令。

(4)协助疏散站台乘客,疏散完毕后报客运值班员;前往站厅疏散,疏散完毕后报客运值班员。

5. 票务员的工作职责

(1)接到通知,锁好票亭门,打开闸机门和边门,在站厅组织乘客疏散。

(2)确认电梯已关停(按急停按钮)。

6. 安全员的工作职责

(1)安全员 1、安全员 2 负责站台乘客疏导。

(2)安全员 1 协助巡视员使用灭火器、消火栓灭火。

(3)安全员 2 和客运值班员执行列车清客命令。

(4)在站台、站厅组织乘客疏散。

7. 安检员的工作职责

(1)停止安检,整理物品。

(2)打通/拓宽疏散通道。

(3)指定 1 人到出入口执行阻止乘客进站、关闭出入口、张贴告示的命令。

(4)疏散站厅乘客。

8. 保洁的工作职责

安抚乘客,组织其疏散。



知识研修

一、班组长的地位与作用

在城市轨道交通企业中,值班站长等班组长履行了班组管理的主要职能,数量庞大,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员工进行奖励和处罚,在很多情况下也可以通过个人能力和魅力来影响班组员工的工作和行为,以实现班组工作目标的重要角色。

一个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。

在城市轨道交通企业中,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,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、激励班组员工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,是联系领导和班组员工的桥梁。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,保证班组员工的和谐相处和齐心协力。

二、班组长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,同时也承担相应的职责,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,一个能给别人施以他们认为有价值的奖赏的人,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,或没有服从组织纪律的安排,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,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;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,而全凭个人人格和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一种心理,如果一个人倾慕某人到了言行、思想都要模仿的地步,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成员布置工作任务,还能通过向班组成员施加影响力,激励其高效完成工作。

2. 岗位形象

1) 班组长的类型

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。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成员中没有什么威信。

(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,但却不太适合担任班组管理工作。

(5)哥们义气型。该类型的班组长对待班组成员常常称兄道弟,像哥们一样;在工作中自然也容易讲义气、感情用事,缺乏原则性,把自己混同于非正式的小团体的领导者,没有发挥应有的班组长的作用。

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。有了“五心”，才能真正与组员打成一片。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。这是实现班组长人生价值的正确途径。同时，应进一步更新观念，转换脑筋，从坐等上级布置转换成主动开创班组工作新局面，从急于求成转换成稳定发展，从怕当“出头鸟”转换成敢为天下先。

(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：熟悉掌握本班组的生操作技术；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、养护知识。

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判断。这是班组长开展工作所必备的能力。

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,同时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。

3. 沟通与激励能力

班组管理离不开“沟通”二字,无论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、使气氛融洽、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、疏通及说服力等相关能力,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、理解他们,关心他们个人及家庭的生活,力所能及地帮助他们解决遇到的困难。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来解决,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。在区域站长领导下,组织本班组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,并负责向班组成员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,指挥本班组员工高效率地完成上级下达的各项任务,并对班组成员进行工作考核,负责督促、检查班组成员严格遵守各项规章制度,及时掌握班组成员的思想动态和生活中的困难,调动班组成员的工作积极性。

(3)其他工作。班组成员调配、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,对班组成员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、抓住一点不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成员。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,如此才能赢得班组成员的理解、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,调动好全体班组组员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,以免给自己造成被动。

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,力诫本位主义,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。班组工作随着时间、生产条件、生产技术和人员结构的变化,其管理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,减少探索的过程,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。班组之间既有共性的地方,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”的混天度日思想。

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。

2

项目二

班组员工管理



学习目标

知识目标	能力目标
<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解城市轨道交通车站运营人员共性特点。 2. 理解班组人员管理切入点。 3. 理解心理健康与运输生产和安全的关系。 4. 掌握员工情绪控制及缓解压力的方法。 5. 掌握运用企业规章制度管理班组的途径。 6. 掌握时间管理规范性的含义,理解时间管理存在的问题。 7. 掌握信息的特点,理解信息与消息的区别。 8. 掌握沟通概念与方法,理解产生沟通障碍的原因。 9. 理解倾听的基本要求,掌握倾听的要点。 10. 理解团队沟通方法。 11. 掌握人际关系的定义与准则。 12. 了解上级领导人人际关系处理的方法。 13. 了解同级间同事人际关系处理的方法。 14. 掌握班组员工人际关系处理的方法。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够识别员工共性特点。 2. 有效控制员工情绪。 3. 开好早会。 4. 正确建立班组信息信任。 5. 正确进行有效沟通。 6. 学会倾听。 7. 正确处理与上级、同级、班组员工的人际关系。

相关案例

某城市轨道交通某车站地处繁华区域,是一个换乘站,客流量大。车站有员工 36 名,男员工 20 名,女员工 16 名,大部分年龄只有 20 多岁。车站员工队伍有以下几种情况:

(1)核心骨干人员的想法和建议的影响力较大,很多员工习惯将他们作为自己发表看法和工作行动的参照物。

(2)年轻员工学历较高,但在岗位工作中的适应能力差,人际关系紧张。

(3)个别员工做事吹毛求疵,难以管理。

(4)员工的性格迥然不同,有好动的,有好静的,导致他们工作上缺乏团队意识。

(5)个别员工由于多年没有得到职位上的提升,心存怨恨,爱发牢骚,爱唱反调,这严重地影响了班组员工的工作积极性,挫伤了员工的工作热情。

运营公司先后选派的两任站长都无法开展好工作而主动要求调离。运营公司领导非常重视这一情况,经过蹲点调研,对该站进行了相应的调整:首先,对不服从管理的员工进行岗位调整,调任其他部门;其次,选派具有多年工作经验的王畅担任站长;最后,公司人力资源部门出台了班组员工管理的相关制度。站长王畅到任后,以身作则,待人宽厚,以人为本,善于管理,只用三个月就改变了班组的精神面貌,六个月基本形成团队,一年后该车站员工的面貌焕然一新,获得公司“先进集体”称号,王畅也被公司评为“优秀站长”。

你认为管理员工要抓住哪些要害?



任务一 员工管理

任务描述

员工管理是班组管理的重头戏,作为值班站长(班组长),要善于用人、管人、看人、懂人。本任务通过对班组员工的共性、个性特点的认知,掌握员工的管理方法和手段。运用科学的方法和手段,控制员工的情绪,缓解员工面对的压力,调动员工的工作积极性和热情,营造良好的班组氛围,打造优秀团队,促进安全生产,提高工作效率。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组人员作为管理对象,找出班组员工的共性、个性特点,观察在日常工作和突发事件情况下每个人的不同表现,分析班组面临的员工管理方面的问题,找出解决的办法。

知识研修

一、员工的特点

人难管,管人难。在所有管理内容中,管人是最难的,也是最需要方法的。因为人与事不同,人是一个个有思想的个体,人各有头脑,各怀心事,“人上一百,形形色色”。每个人都有鲜明的性格特点,表达的喜怒哀乐、爱恨悲愁、七情六欲各有不同,而且每个人受不同环境条件的刺激,所表现的特点也不同,动态变化特点明显。另外就是人有思想,思想是不可触摸的,只能通过人的行为进行判断感知。常言道,“千人不同面,二人难同心”,因此,要完全掌握一个人的心理状态是不可能的。管人的方法也因人而异,随人而变才是最有效的。

虽然不同人的个性特点不同,但是他们从小受到教育、环境的影响,受到种族遗传的默化、文化积淀的熏陶,某一国家、某一地区的某一类人会表现出类似的共性特点。在日常管理中既要抓住每个人的性格特点有针对性地加以管理,也要抓住他们的共性进行点面结合的管理,以收到事半功倍的效果。城市轨道交通运营人员的共性特点主要体现在以下几个方面:

1. 思想活跃,喜欢挑战

近几年,我国城市轨道交通发展遇到千载难逢的机遇,一、二线城市如雨后春笋般相继修建、开通了地铁、轻轨、磁悬浮等形式的轨道交通,轨道交通已经成为城市的名片。很多轨道交通公司员工都比较年轻化,新生代员工思想活跃、思维敏捷、善于接受新事物、喜欢挑战的特点为城市轨道交通注入活力和激情。他们愿意承担富有挑战性、具有创新性、拥有自主性,能够体现价值、发挥才能、激发潜力的工作。他们喜欢独当一面、愿意承担责任、敢于直面困难,但是情绪控制能力不足,不善于妥协忍让,团队合作能力也较弱。

2. 渴望认可

他们希望依靠自己的实力和业绩得到组织、领导和同事的认可,褒奖和荣誉对他们会有



很大的激励作用,但是如果成绩没被肯定或遇到挫折,则会灰心丧气。他们愿意依靠努力工作来实现自我价值。

3. 弱化沟通,忽视人际关系

他们具有丰富的科技文化知识和较高的技术应用水平,对于新技术、新工具、新思路、新做法比较敏感、掌握较快,但对于需要反复操作和长期积累才能形成的技能掌握起来较为困难。他们与人相处较为直接,容易忽视人际关系的处理,与不同人群打交道的能力较弱。

4. 学历较高,强调自我

他们文化素质高,视野开阔,对数字化信息事物接受能力强,常常以自我为中心,自尊心及他人认可意识强。但他们不能很好地了解社会,对自己走入社会的情况估计过于乐观,造成他们自信,有时却又表现为自大、夸夸其谈,给人眼高手低的印象。

5. 抗压能力差,缺乏责任感

他们对生活的期望值比现实要高出很多。从成长环境来看,新生代员工还没有接受过为自己负责的训练,因而普遍缺乏责任感。

二、员工管理的切入点

1. 尊重员工

“人敬人高”。只有真诚地尊敬别人,才能获得真正的尊敬。“人心换人心,四两拨千斤”,只要对别人像春天一样温暖,肯定也会收获别人的回报。因此,班组管理首先要管好人,管好人要先尊重人,构建和谐班组氛围。不尊重别人的结果就是班组员工离心离德,慑于权力与权威表面唯唯诺诺,但口是心非,反映在工作上就是不支持班组(车站)工作,缺乏凝聚力和向心力。面对轨道交通运营提出的安全、迅速、准确、舒适的运输生产目标,处理车站班组工作就会捉襟见肘,很难胜任更大的挑战。

2. 谦虚谨慎

谦虚是一个人的优秀品质,更是一个管理者的基本素质。古人云:满招损,谦受益。谦虚使人进步,骄傲使人落后;人只有谦虚,才能好学,才能动力不竭,才能心胸开阔。谦虚也应掌握好“度”,不可给员工留下谦虚过度而造成虚伪的假象。

3. 知人善任

知人善任,把合适的人放在合适的位置上,是用人的高妙之道。轨道交通车站面对每日从早到晚的行车组织,面对成千上万的各色乘客,关键岗位关乎行车安全和乘客满意度,所以让关键人盯住关键岗位,就不必经常监督,使工作变得顺畅。

要做到关键人与关键岗位相结合,就要考虑员工的个性发展。有人做事精益求精,有人性格内向,有人性格外向(健谈),等等。若辩证地加以运用,则会变员工的短处为长处。例如,让做事精益求精的人担任安全员,他们会秉公执法,直接指出运营安全中的问题,不给不安全行为和 unsafe 状态留下余地,很好地起到安全监督的作用;让性格内向的人去做设备检修工作,他们会按部就班、兢兢业业,会把工作干得很出色;让性格外向的人从事乘客的疏导工作,他们思维敏捷、能言善辩的优势将有利于建立很好的沟通渠道。



4. 人尽其才

“人尽其才，物尽其用”，人才只有被利用，发挥其作用，才能显示出其应有的价值；否则，对人才弃之不用，只能荒废人才。领导者应对员工了如指掌，做到人尽其才，让关键人担当关键职务。

(1)用当其时，把握好员工发挥才能的最佳时机。应在员工可以发挥作用的时候重用和晋升他们。恰如其分地“压担子”，就是对人才价值的最好认可和肯定，这必然会极大地激发他们的工作热情，创造出最大的工作业绩。否则，该用的不用或过期再用，不是“人走才空”，就是守着一个个人才躯壳，没有任何使用价值。

(2)用当其才，给员工必要的压力。要使员工发挥作用，就必须对他们施加必要的压力，使之在压力中迸发动力。应更大限度地利用人才、开发人才。将才华并不出众的员工放到要求略高一点的岗位，其会施展浑身解数，从而激发其主观能动性，挖掘其潜能，不仅能完成工作，甚至会超水平发挥，带来更好的业绩。这就是人才的跳高效应，没有高的标准，永远也跨不过更高的标尺。

(3)用当其位，把员工放在最佳位置上。要把员工放在最有利于发挥其能力、创造其价值的岗位上，使员工所具备的才能与所在岗位要求一致，使员工工作起来得心应手，能力和才能得到最大限度的发挥。例如，让懂技术的员工担当技术职务，让既善于沟通又热情周到的员工担任客运服务工作，他们就能出色地发挥自己的专长，创造出更高的价值。

5. 有的放矢

在班组管理中，处理问题的时机也会产生不同的效果。通常采用“冷处理”与“热处理”相结合的方法。所谓的“冷处理”，就是指有时要引而不发，稍后再办；“热处理”则是触机而发，趁热打铁，及时补救。由此可见“冷”与“热”是相对的，要因人、因时、因事而定，这需要管理者在实践中不断摸索，掌握其要领，并成为日后工作的一项本能。

作为班组长，也要从中悟出道理，处理事情要掌握火候，把握分寸，选择恰当的时机，才能有的放矢地处理好各种矛盾。

6. 难得“糊涂”

郑板桥有句名言：“难得糊涂。”基础管理工作中也有两句名言：“大事要争，小事要放”，“大事讲原则，小事讲风格”。这里的大事就是指关系全局、涉及整体利益的大事问题。对大事要争，并且头脑要清楚。领导在有关大是大非的问题上应坚持原则，不折不扣地按制度办事，不能有半点含糊。

对小事，就没有必要太过认真。这里的小事是相对于大事而言的，主要是指无关主旨、无碍大局的次要问题、枝节问题、局部问题与具体问题。世界上任何事情都存在差异，人在小事上存在分歧是很正常的，在小事面前不必过于认真。作为管理者，要想做到时时处处都明察秋毫是不太容易的。人的能力是有限的，“事事清楚”往往导致“事事不清楚”。过分地求细、求真势必分散自己的注意力和精力，而妨碍大事的贯彻落实。

因此，值班站长(班组长)要善于分清主次与轻重，将主要精力放在抓大事上，对于一般枝节小事不必过于认真，从而保证精力抓好大事的落实。郑板桥所说的“糊涂”就是要让人做到大事清楚、小事“糊涂”。





三、员工管理方法

1. 制度管理

很多班组长和组员业务精熟,水平很高,敢想敢做,能力超群;但是把这些人放在一个班组内,他们却成了一盘散沙,造成的结果是做事没有章法,管理毫无条理,班组缺少团队意识,没有凝聚力和向心力。究其原因,最重要的是班组管理制度不全、规矩不严,管理制度形同虚设,人情重于规章制度,才导致如此混乱的局面。

有没有方法能迅速扭转班组风气,规范班组工作,使班组工作井井有条、事事有序呢?毫无疑问,制度是最有效的途径。

制度一般是指要求大家共同遵守的办事规程或行动准则,也指在一定历史条件下形成的法令、礼俗等规范或一定的规则。在不同的行业、不同的部门、不同的岗位都有具体的做事准则,目的都是使各项工作按计划、按要求达到预设目标。

制度是规矩,没有规矩就不成方圆。管理是手段,制度是保证。标准化、制度化、规范化的制度可以使班组工作井然有序,效率明显提高。制度管理可以打破人治的观念,克服人治的缺陷,实现规范有序的法治秩序,使班组管理有章可循、有据可依。

因为制度最有约束力,也最公平合理、公正无私,所以只要制度规范、执行严格,管理工作就简单。任何人都可以用制度来约束,不需要班组长去平衡或协调,这就是制度管理的最大优势。

1) 制度管理的优势

在城市轨道交通企业管理中,法律规章应健全,事事都应有规章制度约束,使管理制度完善,并且应重视管理方法。制度管理的优势主要有以下几方面:

(1)将优秀员工的智慧科学地转化成具有经营管理的行为,形成一个统一的系统制度体系,使企业持续、稳健地发展。

(2)能够有效发挥企业的整体优势,使企业内外能够更好地配合,可以避免公司中由于员工能力和个性差异,使企业经营管理出现差异和波动。

(3)各项规章制度使员工可以更好地了解公司,让员工更快地找对自己的位置,使工作更顺畅,提前进入工作状态。

(4)为公司员工能力的发挥搭建平台,根据岗位责任制寻找合适的员工,为员工提供晋升制度和奖惩制度,不存在个人主观性和随意性。

(5)公司员工由于有统一标准参考,可以明确自己工作需要达到的标准,能够对自己的工作有一个明确度量,更有利于自我培训和公司培训,使整个公司形成向上的力量,最终体现为优良的企业文化。

2) 执行制度要严

有了健全的制度,不能很好地执行,也是一句空话,所以执行是制度落实的关键。古语云:“天下之事,不难于立法,而难于法之必行;不难于听言,而难于言之必效。”制定制度、定出规范并不难,难点在于落实,在于不折不扣地做到。

制度是用来规范、约束公司员工行为的工具,只有有效的制度才能保证公司的正常运行。但是制度必须不折不扣地被执行,这是企业正常运作的前提。制度是一种以行为为调整对象的社会规则,其功能在于规范和约束行为。从这个意义上说,制度写在纸上,留在嘴



上,挂在墙上,都将是一纸空文,只有让制度真正走进制定者、执行者、监督者的心里,才能体现它的价值。

有制度不执行或不严格执行,产生的后果往往比没有制度还要坏。如果广大员工看到制度只是挂在墙上、写在纸上而得不到有效落实,那后果与“破窗理论”中的破窗户一样,更多的人会将墙上的制度仅仅当成墙上的制度而已,而不会再想着落实、执行。

可见,只有严格执行制度,一丝不苟,不打半点折扣,制度才能真正发挥出作用。那么,如何才能严格执行制度呢?

(1)执行制度绝不能搞特殊,任何人违反了任何制度,都必须按规定接受惩罚,没有任何例外,班组长更需要模范带头执行。

(2)执行制度务必一视同仁,任何人违反了制度都要按照制度的相关规定标准给予处罚,真正做到制度面前人人平等。

(3)严格考核,经常检查制度执行情况。严格考核是加强制度执行力保障体系建设的关键环节,班组长要以严谨、科学、公平的内容、方法作为考核建设的标准,使制度执行力建设的保障体系成为一个闭环系统,避免有章不循、有规不守、有则不遵的行为发生,确保企业各项工作的有效执行。

3) 班组制度的特点

(1)简单。班组管理不仅有公司制定的规章制度,如行车组织规则等,也有部门、站区制定的制度,如日常管理制度、岗位责任制、设备管理制度等。一整套完整的制度已经保证事事有标准、处处有规矩,班组工作秩序井然。所以班组自身建立的制度不应太复杂,越简洁越好,只要态度明确,界定清晰,容易执行即可。

(2)具体。班组制度规范的可能是某个岗位、某项工作、某个动作的执行标准,其内容是否具体、具体到什么程度,是由其必要性和特点决定的。例如,根据管理要求,某个环节要建立制度以保障效率或质量,就必须描述清楚,让人一看就明白。

(3)实用。班组制度既是员工执行的依据,又能对工作起到指导作用。制度要有针对性,明确范围和作用对象,或者给出某个岗位正确的范例和预期的效果。这样才能保证制度既好用又实用。

2. 员工差异化管理

差异化管理是对管理对象进行分类或分能力、责任后进行不同的管理、责任分配方式,是现代企业管理的先进理念。就有形的差异来说,员工的性别不同、身高不同、体重不同、持重能力不同、肤色不同、讲话速度与语调不同等;就无形的差异来说,员工的家庭与修养、成长过程、价值取向、教育程度、反应速度、个性敏感度、事物认知,甚至行为导向等均不一样,在工作中认识问题、解决问题的能力也不同。因此,在班组中对班组员工的管理不可一概而论,而要因个别的差异,以不同的管理方法与管理技巧施以管理。

法律面前人人平等,企业内的相关制度就是企业的“法律”,是一个企业在管理上应有的管理工具。任何企业在论及管理时都必须了解,管理是通过人建立管理工具(制度),由这些工具来管理员工,而不是由人来管理人,这也是所谓法治,而非人治;如果人治,人有情绪的高低、价值判断的差异、人际关系的良否,甚至个人利益的差别,都会影响到对员工管理时所下的决定及处理的方式。为避免因管理者自身的差异,应用制度加以规范,期望能以制度的一元化消除或降低管理者在管理决策或技巧方面的差异。制度虽有一致性与一元性,但在





运用制度管理员工时,则因员工个人的差异而运用不同的方式或技巧处理相关问题。

四、员工管理技巧

1. 布置工作的技巧

值班站长(班组长)的管理能力往往表现在下达命令、安排工作上,这是因为在任何班组中令行禁止是最起码的工作纪律。作为值班站长(班组长),如何给员工下达命令,要看命令的对象和当时的情形而定。一般来说,成功的值班站长(班组长)多以温和的和富有人情味的方法管理班组员工,也就是以询问、鼓励和说服等方法带领他们工作。这是因为用奖励或肯定的方法使某种行为得以巩固和持续,比用否定或惩罚的办法使某种行为得以减弱或消退更有效。大多数班组员工愿意值班站长(班组长)“请”他们做事,而不是命令他们做事。从长远观点看,批评过多会损害班组员工的自尊心,使员工的工作效率下降,并对班组员工个人的精神造成伤害。

对于大多数班组员工(指表现一般的班组成员和工作积极主动、进取心强的班组成员),可采取询问请求式命令,如“这件事请你做好吗”“我们该不该这么干”,班组成员普遍愿意接受这种温情式命令,自然也就能达到最好的指挥效果。道理其实很简单,没有人喜欢别人对自己表现权威,都渴望受到尊重。运用这种命令方式,值班站长(班组长)不是居高临下,而是以平等的身份与班组成员商量,征求班组成员的意见,请班组成员参与决策,这自然给班组成员带来受到尊重的愉悦。温情式命令可以避免值班站长(班组长)犯错误,使方案更完善。这是因为其下达的不是不容置疑的、必须执行的命令,而是询问、请求式的,班组成员就有机会、有胆量说明对这项命令的看法或说明为什么不能接受这项命令、计划还有什么缺陷等等。值班站长(班组长)可以吸收其中正确的部分,以达到兼听则明的效果。

尽管值班站长(班组长)表现出的是请求、询问,可对于班组成员来说仍是命令。另外,多关心员工,关注他们的生活,同他们谈谈心,能让员工感受到自己受重视而心中充满温暖。

2. 保护员工工作热情的技巧

有一位表演大师上场前,他的弟子告诉他鞋带松了,大师点头要谢,蹲下来仔细系好,等到弟子转身,又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切,不解地问:“大师,您为什么又要将鞋带解松呢?”大师回答道:“因为我饰演的是一位劳累的旅者,长途跋涉让他的鞋带松开,可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢?”“他能细心地发现我的鞋带松了,并且热心地告诉我,我一定要保护他这种热情的积极性,及时地给他鼓励。至于为什么要将鞋带解开,将来会有更多的机会教他表演,可以下一次再说。”

上述故事寓意深刻。在同一时间只能做同一事情,懂得抓住重点,这才是真正的人才。作为值班站长(班组长),要善于发现班组成员的优点,培养他们的工作热情和积极性,这才是真正的管人秘诀。保护好班组成员工作热情的积极性要做到七个“多一点”,具体如下:

1) 多一点关爱

关爱班组成员要真心实意。例如,夏天天气炎热,一些班组长将防暑降温用品及时送到员工手中,可激发员工的工作热情,确保暑期的运输生产安全。

2) 多一点亲情

例如,将一张精美的明信片、几句祝福的问候语在班组成员生日时奉上,会给班组成员

极大的心灵抚慰；年终时组织一次班组员工亲属年会，感谢其一年来的支持与关心，汇报班组的业绩及来年的目标。

3) 多一点微笑

微笑是冬天里的一把火，令人温暖。值班站长(班组长)要想获得班组员工的认可，就必须会微笑。值班站长(班组长)的微笑表示对班组员工工作的肯定。即便班组员工犯了错误，值班站长(班组长)也要学会微笑，因为笑容能使班组员工恢复自信，感受到值班站长(班组长)的关怀与温暖。

4) 多一点倾听

应对班组员工提出的建议洗耳恭听，记录在册；即使是班组员工不成熟的意见，也要耐心倾听下去，并给予解答或解释。班组员工好的建议与构想应张榜公布，给予奖励。奖励一个人，激励一班人，整个班组员工队伍的干劲就被调动起来了。

5) 多一点称赞

美国总统林肯曾说：“人类本质里最殷切的需求是渴望被人肯定。”美国口才学家威廉·詹姆士说：“人性最深刻的原则就是恳求别人对自己加以赏识。”美国钢铁公司首任总裁夏布曾说：“促使人将自身能力发展到极限的最好办法就是赞赏和鼓励。”称赞是激励班组员工工作的动力，哪怕只是一句简单的赞语，都会使人感到无比温暖。

6) 多一点奖励

奖励是称赞的深化。高明的值班站长(班组长)对班组员工的辛勤劳动绝不会仅仅停留在口头表扬上，而总是会给予奖励。及时的奖励如同空中加油机；否则，错失良机的后果远比不上加油糟糕。

7) 多一点培训提升

一般企业都会安排班组员工每年在规定的时间内参加培训，以提高员工接受训练和提升自己的机会。值班站长(班组长)要在各方面鼓励班组员工积极进取，安排好每一次培训的内容，给班组员工展示自己、充实自己的机会。

3. 领导方式技巧

温暖地待人，仁爱管理，将会得到意想不到的惊喜结果，实现成功领导班组员工的愿景。没有带不好的兵，只有带不好兵的将军。遇到问题时，值班站长(班组长)应首先反省自己的领导方式。

1) 让班组员工了解班组事情的全局

安排工作时要讲清目的和全局，而不是只告诉班组员工该做什么。有些值班站长(班组长)认为班组员工干好当前的工作就行了，没有必要了解事情的全局，因为自己才是班组的整体调度者。这种观念是错误的。如果班组员工不了解事情的全局，他们只能完全按照值班站长(班组长)的表面意图工作，不敢越雷池一步；工作中遇到任何问题时，都要向班组长汇报。长此以往，班组员工会成为班组长的跟班，工作能力不会有任何提高。班组员工了解了全局，就会明白做事的原则，在细节上会灵活处理。久而久之，班组员工就会认真地思考自己的工作，并且会将自己的一些建议和想法说出来，这会提高班组的工作效率。

2) 命令明确

在给班组员工布置工作时，要把工作命令讲明确，如工作要求什么时候完成、完成的标准是什么等。命令明确为分清职责提供了条件，当工作中出现问题时，很容易分清是谁的责



任。这样可以防止相互推诿,减少工作中的管理矛盾。另外,其为客观评价班组员工的工作提供了前提条件。

3) 诚实

要想使班组员工心悦诚服地听从命令,班组长必须诚实。诚实首先表现在勇于承认自己的错误,承认错误不但不会降低班组长在班组员工心目中的威信,反而会增强班组员工对班组长的信赖。另外,对待班组员工应实事求是。班组长的言行必须为班组员工做表率,言必信、行必果必须是班组长的行事宗旨。

4) 尊重班组员工也是生产力

古语曰:“士为知己者死。”班组员工如感到自己的人格和劳动时时被值班站长(班组长)所理解和尊重,他们的积极性就会持续地迸发出来,形成源源不断的创造力。从这个意义上讲,尊重也是生产力。人最富于感情,需要得到别人的尊重和信任。优秀的值班站长(班组长)是善于运用尊重在班组员工身上“淘金”的,这是一种非常高明的“淘金工具”。值班站长(班组长)必须明白:班组工作和前途维系在班组员工的手中。因此,对值班站长(班组长)来说,最重要的任务之一就是善于与班组员工建立健康、融洽的关系,在班组内部营造和谐的氛围,最终形成值班站长(班组长)与班组员工同舟共济的感情。

5) 与班组员工保持亲密有间

刺猬法则讲的是亲密有间的管理艺术。孔子曰:“事君数,斯辱矣;朋友数,斯疏矣。”值班站长(班组长)与班组员工应保有“花未全开月未圆”的境界。距离和独立是对人格的尊重,这种尊重即使在最亲近的人中间也应保有。这样得到的往往是海阔天空。

作为值班站长(班组长),与班组员工保持一定的距离或采取不即不离的方法更有利于工作的开展和获得班组内部的一种平衡。太过于亲近或故意疏远个别或某些班组员工,容易使班组员工产生厚此薄彼的感觉。在班组管理工作中,值班站长(班组长)应与班组员工保持亲密关系,但应亲密有间。

4. 宽容

宽容不仅需要海量,更是一种修养促成的智慧。宽容是人际关系中最具魅力的黏合剂、润滑剂。如果付出了宽容,得到的将是彼此的理解、友谊和双倍的快乐。若不会运用宽容,可能把人的可塑性和创造力泯灭。

技能检测

1. 城市轨道交通车站运营员工有哪些共性特点?
2. 班组员工管理的切入点有哪些?
3. 制度管理的优势是什么?
4. 值班站长(班组长)给班组员工下达命令、安排工作的技巧有哪些?
5. 保护班组员工工作热情的技巧有哪些?
6. 领导班组员工的技巧有哪些?
7. 完成任务书。



任务二 心理健康管理

任务描述

员工的心理健康、稳定,会在工作中展现出工作有热情、效率高。本任务通过了解不健康心理的分类及对安全的危害,掌握情绪、压力、个性心理特征对运输生产和安全的影响,运用科学的方法和手段,控制员工的情绪,缓解员工面对的压力,调动员工的工作积极性和热情,营造良好的班组氛围,打造优秀团队,促进安全运输,提高工作效率。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组人员作为观察对象,找出班组员工存在的压力,观察在日常工作和突发事件情况下每个人的不同表现,分析班组员工心理存在的问题,提出解决问题的办法。

知识研修

一、心理健康的概念

世界卫生组织早在 1948 年 6 月成立之时就给“健康”下了这样的定义:健康不仅是指没有疾病和虚弱,而且生理上、心理上和社会适应上都趋于完满的状态。这表明健康既包括身体健康,也包括心理健康。它们是相互影响、相互制约的,就如同“人”字的一撇一捺,相互支持才构成一个完整的人。

1. 心理健康的定义、特征和标准

1) 心理健康的定义

心理健康就是指一个人的生理、心理与社会处于相互协调的和谐状态。

2) 心理健康的特征

(1)智力正常。人的智力分为超常、正常和低常三个等级。人的智力无论是超常或低常,都只占整个人群的极小部分,绝大多数人属于正常智力水平。正常智力水平不仅是人们生活、学习、工作、劳动的最基本的心理条件,也是心理健康的基本保证。

(2)情绪稳定与心情愉快。情绪稳定与心情愉快是心理健康的重要标志,它表明一个人的中枢神经系统处于相对平衡状态,意味着机体功能的协调。

(3)行为协调统一。一个心理健康的人,其行为受意识支配,思想与行为是统一协调的,具有自我控制能力。

(4)良好的人际关系。生活在社会中,要善于与人友好相处,助人为乐,建立良好的人际关系。人的交往活动能反映人的心理健康状态,人与人之间正常的友好交往不仅是维持心理健康的必备条件,也是获得心理健康的重要方法。



(5)良好的适应能力。一个人应当具有良好的适应能力,无论现实环境有什么样的变化都能够适应。

3)心理健康的标准

国际心理卫生大会提出的四条心理健康标准如下:

- (1)身体、智力、情绪十分调和。
- (2)适应环境,人际关系中彼此谦让。
- (3)有幸福感。
- (4)在工作和职业中,能充分发挥自己的能力,过有效率的生活。

2. 不健康心理的分类

心理不健康会危害人类的行为、生活和意识。严重者会引发抑郁症,甚至自杀。对心理不健康的分类,国内外有多种方法,没有严格的标准,一般可分为以下四类:

(1)一般心理问题。它是指由现实因素激发,持续时间较短,情绪反应能在理智控制之下,不严重破坏社会功能,情绪反应尚未泛化的心理不健康状态。

(2)严重的心理问题。它是指由相对强烈的现实因素激发,初始情绪反应比较剧烈,持续时间长久(2个月以上至半年以内),内容充分泛化的心理不健康状态。

(3)神经症。它是指有严重的心理冲突并感到痛苦,严重地影响了社会功能、心理功能和身体功能,但却没有器质性病变作为基础,常见的如焦虑症、抑郁症、恐惧症、疑病症及强迫症等。

(4)人格障碍。人格障碍的形成是生活环境、遗传、心理等各方面因素共同作用的结果,人格障碍一般始于童年、少年期,是一种逐步发展起来的人格偏离和畸变,形成后一般不容易改变,甚至持续终身,只有少数人到了中年后才有所缓解。人格障碍有很多种,如偏执型、分裂型、攻击型、反社会型等。

3. 不健康心理的危害

不健心理康除了直接影响生理健康外,还会有以下危害:

(1)犯错误。心理不健康会导致一个人犯错误,有的甚至犯一些低级错误。例如,由于不善于控制情绪,与同事打架争吵,夫妻之间打闹,甚至触犯法律。

(2)人际关系糟糕。心理不健康者人际关系一般非常糟糕。

(3)犯罪。心理不健康导致的最严重的后果是犯罪。

(4)自杀。自杀者绝大多数是心理不健康的人,他们感觉绝望无助,幻想解脱痛苦。自杀是和谐社会的不和谐之音。

4. 影响心理健康的原因

(1)个人素质的原因。例如,有的人天生性格比较内向,不太擅长与人交流,不能从周围的人和环境中找到心理支持,而且也没有在心理上进行维护,容易产生心理不稳定,甚至患心理疾病。

(2)环境的原因。如一件强烈的心理打击事件或长期处境困难、承受重压等等。

对城市轨道交通运营企业职工而言,影响心理健康的原因主要有以下几个方面:

(1)职业压力。职业压力是劳动者在职业生涯中受到令个体紧张、感受到威胁性的刺激情境或事件,由此而产生的持续性紧张情绪、状态。城市轨道交通运营生产对员工的要



求越来越高,员工常常面临着巨大的工作负荷。乘务人员、调度、车站值班员、站务员、维修人员等不同岗位群组成庞大联动机,不停运转,确保乘客安全出行,不允许工作人员分神,不允许出差错,不允许片刻的间歇。如此神经紧张和精神疲惫是一般行业无法比拟的,员工产生心理问题的概率高于其他行业。

(2)人际关系。在公司内,值班站长(班组长)要与上下级和其他部门发生联系,如果不善于在工作和生活中建立起良好的人际关系网络,就容易产生心理焦虑,表现为恐惧、无助,对人冷漠麻木、冷嘲热讽,缺乏同情心,不信任他人,动辄责备迁怒、反应过度,对他人刻意保持距离,等等。人际关系紧张常造成抑郁、烦躁、焦虑、孤独、憎恨及愤怒等不愉快的情绪,强烈而持久的不良情绪反应会导致自主神经功能失调、内分泌功能紊乱、免疫功能降低。

(3)工作倦怠。轨道交通行业有些岗位的工作规律性很强,很多工作都是重复性的,缺少新鲜感和挑战性。随着时间流转,惯性思维、麻痹心理、逆反情绪等现象会在员工身上体现,反映在工作中,出现倦怠、麻木、违章、违规等现象。久而久之,养成不良习惯,会造成人的不安全行为和物的不安全状态,给运输生产带来隐患。

(4)突发事件。城市轨道交通已经成为很多城市交通的大动脉,北、上、广等一线城市运能与客流量矛盾凸显、设备长期大负荷运转。这些突发事件给生命财产带来威胁,给轨道交通发展带来危害。现在很多城市轨道交通一线员工都比较年轻,心理素质较差,面对突发事件会造成很深的心理阴影。

(5)心理危机。新生代员工虽然有很多鲜明的优点,但也存在一些缺点和不足,由于工作压力、生活压力、职场压力、婚姻压力等形成持续的无法缓解的压迫感,造成心理危机。

二、员工的情绪管理与压力管理

1. 员工的情绪管理

情绪是对一系列主观认知经验的通称,是多种感觉、思想和行为综合产生的心理和生理状态。最普遍、通俗的情绪有喜、怒、哀、惊、恐、爱等;也有一些细腻微妙的情绪,如嫉妒、惭愧、羞耻、自豪等。情绪常与心情、性格、脾气、目的等因素互相作用,也受到荷尔蒙和神经递质影响。无论正面还是负面的情绪,都会引发人们行动的动机。尽管一些情绪引发的行为看上去没有经过思考,但实际上意识是产生情绪重要的一环。人的情绪有先天因素,也有后天控制的成分。情绪可以被分类为与生俱来的基本情绪和后天学习到的复杂情绪。基本情绪与原始人类生存息息相关,复杂情绪必须经过人与人之间的交流才能学习到。因此,每个人所拥有的复杂情绪数量和对情绪的定义都不同,而常说的情商就是指情绪商数,而非情感商数。

1) 情绪构成的要素

情绪既是主观感受,又是客观生理反应,具有目的性,也是一种社会表达。情绪是多元的、复杂的综合事件。情绪构成理论认为,在情绪发生时,有以下五个基本元素必须在短时间内协调、同步地进行:

(1)认知评估。认知评估是注意到外界发生的事件(或人物),认知系统自动评估该事件的感情色彩,因而触发情绪反应。例如,看到心爱的宠物死亡,宠物主人的认知系统把这件事评估为对自身有重要意义的负面事件。





(2)身体反应。情绪反应导致身体反应,以使主体适应这一突发状况。例如,意识到宠物的死亡无法挽回,宠物主人的神经系统觉醒度降低,全身乏力,心跳频率变慢。

(3)感受。感受是人们体验到的主观感情。例如,在宠物死亡后,主人的身体和心理产生一系列反应,主观意识察觉到这些变化,这些反应统称为“悲伤”。

(4)表达。面部和声音变化表现出人的情绪,是为了向周围的人传达情绪主体对某件事的看法和行动意向。例如,看到宠物死亡,主人紧皱眉头,嘴角向下,哭泣。对情绪的表达既有人类共通的成分,也有各地独有的成分。

(5)行动的倾向。情绪会产生动机。例如,人在悲伤时希望找人倾诉,愤怒时会做一些平时不会做的事。

2)情绪与情感的差别

(1)情绪是指感情过程,具有情境性、机动性和暂时性的特点;情感是具有稳定的、深刻的社会意义感情,具有较大的稳定性、深刻性和持久性。

(2)情绪出现较早,多与人的生理性需要相联系;情感出现较晚,多与人的社会性需要相联系。

(3)情绪具有情境性和暂时性,而情感具有深刻性和稳定性。

(4)情绪具有冲动性和明显的外部表现,而情感则比较内隐。

3)情绪的种类

情绪按发生的速度、强度和持续时间可分为心境、激情和应激三种。

(1)心境。心境是一种微弱、弥散和持久的情绪,即平时所说的心情。心境的好坏,常是由某个具体而直接的原因造成的,它所带来的愉快或不愉快会保持较长的时间,并且这种情绪会被带入工作、学习和生活中,影响人的感知、思维和记忆。愉快的心境让人精神抖擞、感知敏锐、思维活跃、待人宽容;而不愉快的心境让人萎靡不振,感知和思维麻木,多疑。

心境的缓和而微弱,持续时间较长,是一种非定向的弥散性的情绪体验。

心境对人的生活、工作、学习、健康都有很大的影响。积极向上、乐观的心境可以提高人的活动效率,增强信心,对未来充满希望,有益于健康;消极悲观的心境会降低认知活动的效率,使人丧失信心和希望,经常处于焦虑状态,有损健康。

(2)激情。激情是一种猛烈、迅疾和短暂的情绪,类似于平时所说的激动。激情是由某个事件或原因引起的当场发作,情绪表现猛烈,但持续的时间不长,并且牵涉的面不广。激情通过激烈的言语爆发出来,是一种心理能量的宣泄,从一个较长的时段来看,对人的身心健康的平衡有益,但过激的情绪也会使当时的失衡产生可能的危险。特别是当激情表现为惊恐、狂怒而又爆发不出时,会导致全身发抖、手脚冰凉、小便失禁、浑身瘫软等状况。

激情的特点,一是有激动性和冲动性,力度强烈;二是发作短促,冲动一过迅速弱化或消失;三是发作通常由专门对象引起,指向性较为明显。总之,激情有着强烈的爆发性、短暂性和指向性三个显著特点。

激情有双重作用。积极的激情与理智、坚强的意志相联系,能激励人们克服艰险、攻克难关,是人的行为的巨大动力;消极的激情可产生不良后果。个体在激情状态下,认识范围狭窄,理智分析能力受到抑制,自控能力减弱,不能正确评价自己的行为后果,但人的理智与



意志可以驾驭和控制自己的情绪冲动。

(3)应激。应激是机体在各种内外环境因素及社会、心理因素刺激时所出现的全身性非特异性适应反应,又称为应激反应。刺激因素称为应激原。应激是在出乎意料的紧迫与危险情况下引起的高速而高度紧张的情绪状态。应激的最直接表现即精神紧张,是指各种过强的不良刺激,以及对它们的生理、心理反应的总和。应激或应激反应是指机体在受到各种强烈因素(应激原)刺激时所出现的非特异性全身反应。

应激是出乎意料的紧张与危险情境所引起的情绪状态。当人们遇到某种意外危险或面临某种突然事变时,必须集中自己的智慧和经验,动员自己的全部力量,迅速做出选择,采取有效行动,此时人的身心处于高度紧张状态,即应激状态。

应激对身心的影响:应激既有积极作用,也有消极作用。一般应激状态使机体具有特殊的防御或排险机能,使人精力旺盛,活动量增大,思维清晰,动作机敏,帮助人化险为夷,及时摆脱困境;但应激也会使人全身兴奋,注意和知觉的范围缩小,言语不规则、不连贯,行为动作紊乱,紧张而又长期的应激甚至会引发休克和死亡。

4)情绪与健康

情绪与健康关系密切。长期焦虑、忧愁、悲伤、恼怒、压抑,可能导致精神分裂、高血压、心脏病、溃疡、胃病和癌症等多种疾病,一般称其为心因性疾病。例如,在我国古代就曾有“杯弓蛇影”的故事。古时候,一个人到朋友家吃酒,突然发现酒杯里有一条蛇影,随之心情紧张、疑虑,心境颇坏,不久身体颇感不适,不思饮食,最后患了一场大病。后来,他得知那杯中的蛇影原来是朋友挂在墙壁上的一把弓的影子,这才解除了疑虑,恢复了心情的平静和身体的健康。此人的病情可以说完全是由疑虑的情绪造成的。

愉快、积极、平稳的情绪能使人的大脑处于最佳活动状态,保证体内各器官系统的活动协调一致,使得食欲旺盛、睡眠安稳、精力充沛,能充分发挥有机体的潜能,提高脑力和体力劳动的效率和耐久力,能使机体的免疫系统和体内化学物质处于平衡状态,从而增强对疾病的抵抗力,能使别人更喜欢接近自己,从而有助于建立良好的人际关系。

“笑一笑,十年少;愁一愁,白了头”“喜伤心,怒伤肝,忧伤肺,思伤脾,恐伤肾”。现代医学研究发现,在人类疾病中,心因性疾病占50%~80%。紧张、悲哀、抑郁等不良情绪会激活体内有害物质,击溃机体保护机制,破坏人体免疫功能。

为避免情绪堆积太多,心理作家 Sherri Kruger 为我们提供了三种方法:一是出现任何问题时,不要拖延,马上解决;二是与简单的朋友交往,少与不讨人喜欢又爱挑剔的人交流;三是要自信,接受真实的自己,反思太多会让人变得压抑。

5)情绪与安全

与安全事故关系密切的常见不良情绪有急躁、紧张、松懈、骄傲、麻痹、自卑、恐惧、愤怒等。轨道交通员工在工作时要不断感知信息、判断决策、进行操作、反馈调节,但是人不是对刺激做出反应的机器,在做出上述心理活动时伴随着情绪过程,而情绪过程会影响人对信息接收、加工处理和反应的过程。这种影响包括对活动的增力和减力,凡是能使活动的兴奋性提高、活动力倍增的情绪都属于增力情绪;凡是使活动的兴奋性降低,甚至转入抑制,使活动软弱无力的情绪都属于减力情绪。因为情绪的产生总是伴随着生理活动的变化,呼吸的快慢、脉搏频率的高低、血压的升降、血管的舒张与收缩、肌肉的张弛、内分泌水平的高低、神经系统的兴奋与抑制,无不人的活动起着增力或减力的作用,给活动的力度以正面或负面





的影响。一般来说,轨道交通员工应以平常心态进行工作,尽可能地避免操作力度的增减,只有在特殊情况(如抢险救灾事故紧急处理、竞赛、突击等)下,才需要增力情绪的支持,这样更能保障安全。减力情绪固然会降低工作效率,或者因操作力度不够,操作不及时、不到位而造成事故,但失去控制的增力情绪(如暴怒之下的操作失控等)也会造成事故。

情绪状态中,心境、激情、应激与事故预防有密切的关系,良好的心境有助于提高工作效率和安全生产,不良的心境使人消沉无力、反应迟钝、厌烦工作、精力不集中,不仅工作效率低,也容易发生事故。

激情发生时,人的注意力很容易完全集中在激发自己情绪的对象上,往往失去理智。值班站长(班组长)要知道,激情发生的外在原因虽然多是由于意外的强烈刺激,但也与长期心理压抑、得不到关怀有关,也不排除当时的身体状况。值班站长(班组长)要预防事故,就要事先打“防疫针”,既要了解每个员工的个性特点,也要了解他们的身心状况,不做火上浇油的事。良好的心境是做好安全工作的保证,而不良的心理状态对安全有较大的负面影响,值班站长(班组长)在注重自我身心保健的同时,应对员工的心态变化高度警觉和重视,并采取切实有效的措施加以引导,如带着感情抓安全,调配工作时间和强度,以避免员工疲劳作业。了解员工的个性与需求,及时掌握其心理动态,有针对性地工作。另外,要注重加强班组舆论环境的引导,努力在班组中形成积极、健康、乐观、向上的舆论氛围,引导班组成员树立安全第一的团队价值观、岗位价值观和生命价值观。

当在生活中遭遇挫折或心理受到烦扰时,要学会会有意识地运用常见的心理防御机制来进行自我安慰,这是缓解心理焦虑的有效方法。

2. 员工的压力管理

由于目前社会竞争异常激烈,人们承受的心理压力比以往任何时期都要大,因而压力引起的心理问题也比以往要多得多。心理学研究表明,持续、过重的压力易使人长期处于紧张、忧虑状态,从而造成员工缺勤、离职、事故率较高及体力衰竭、精神恍惚、焦虑等心理问题,并直接或间接影响工作绩效和个人职业发展。

城市轨道交通运营车站班组的工作场所是为乘客服务的窗口。服务水平的压力来自员工与乘客之间的和谐,作业安全上的压力来自人身伤害与突发事件。这些压力使得员工每天的精神压力非常大。

1) 压力来源

压力的起因或来源大体分为三方面:工作压力、家庭压力、社会压力。

(1)工作压力。工作压力是指在工作中产生的压力。它的起源可能有多种情况,如工作环境(包括工作场所物理环境和组织环境等),分配的工作任务多寡、难易程度,工作所要求完成时限长短,员工人际关系好坏,工作岗位的变更,等等。这些都可能是员工工作压力的诱因。轨道交通车站工作人员不仅面对竞争上岗和严格的日常考核,还要面对每日不断增加的客流量,更要面对个别乘客的不文明现象给轨道交通的正常运营造成的影响。

(2)家庭压力。每个员工都有自己的个人家庭生活,家庭生活是否美满和谐对员工具有很大影响。家庭压力可能来自父母、配偶、子女及亲属等。

(3)社会压力。社会方面的压力包括社会宏观环境(如经济环境、行业情况、就业市场等)和员工身边微观环境的影响。例如,轨道交通行业不断采用新技术、新知识,推广新业

务、新技能,岗位竞争压力大。员工所处社会阶层的地位高低、收入状况同样对其构成社会压力。例如,当员工自身收入状况与其他社会阶层相比,或者与其他同行业从业人员相比较时,对其也会产生压力。

压力的来源还体现在:个体的认知偏差,如对职业的认同感、对金钱的认识、对人生价值的认可等方面的偏差;人际关系不和谐,如人际沟通不够,人与人之间的不信任、猜疑等;人格缺陷,如偏执、强迫、抑郁等。同时,心理素质欠佳,缺乏对心理健康的有效维护,也是影响心理健康的重要原因之一。

尽管家庭压力和社会压力与工作无关,但作为企业管理者同样应予以关注,尽量使之减少对员工的干扰,这样才能使员工全心投入工作。在对上述压力具体进行管理时,应对不同个性员工和压力来源做具体而全面的分析。调控能力和适应压力强的员工,其心理承受能力强,能很好地处理和缓解压力。心理调适能力弱的员工遇到压力时,可能不能及时调控压力,这时企业管理者需要更多地帮助关心他们。

2) 压力与工作绩效

压力与工作绩效的对应关系呈倒 U 形曲线,如图 2-1 所示。适度的压力能够带来积极的工作动力和乐观的生活目标,提高工作效率和生活满意度;高负荷的压力却给人以极大的负面影响。“铁人”王进喜说过:“人没压力轻飘飘,并没压力不出油。”就人类社会、国家而言,生存的压力或周边经济环境的压力都应成为推动社会进步的动力。个人、单位也需要压力,有压力才会思进取,有压力才会想改变、找出路。有的人在压力下能够超常发挥,产生出人意料的效果;大多数人是时而感受到压力的促进作用,时而又对压力投以抱怨。

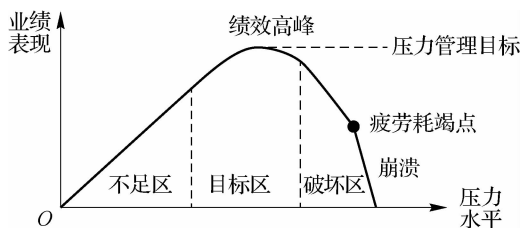


图 2-1 压力与工作绩效的对应关系

3) 压力与健康

压力过大者首先表现的是情绪上的不安、紧张、焦虑;工作热情减退,对事物冷漠、不感兴趣;喜欢攻击别人;容易疲劳,挫折感强;厌世、孤独,有时会出现情感抑郁。如果不释放压力,人的心态容易受愤怒、沮丧等不良情绪的控制。心理压力也会造成表现失常,如思维活动受阻,动作变形。一个人在紧张的情况下,思维狭窄、判断力下降,无法集中注意力在当前的工作上,常常会做出错误的判断。如果处理不好,压力会威胁人的职业安全与健康。有人说“安全不稳是人心不稳”,人心不稳的原因也许有很多,而压力导致的心理不稳肯定是主要的,它对安全不是直接构成威胁,而是通过对人身心理健康的破坏导致不安全。

4) 压力的管理方式

压力是可以管理的,压力管理并不仅仅是把压力的症状压下去,而是把压力赶出来。压



力管理可以分为宣泄、咨询和引导三种方式。

(1)宣泄。宣泄可采取各种办法,如可以在没人的地方大叫或剧烈运动、唱歌等。有研究表明,体育运动、家务劳动等对减轻压力是非常有益的。

(2)咨询。咨询就是向专业心理人员或亲朋好友倾诉自己心中的郁闷紧张情绪。向自己的好友或父母倾诉几乎是每个人都有过的经历。其实,不论被倾诉对象能否为自己排忧解难,倾诉本身就是一种很好的调整压力的方法。其中,效果较好的当属与专业心理人员进行沟通的心理咨询。心理咨询是专业心理咨询人员通过语言、文字等媒介与员工进行信息沟通,以调整员工心理或情绪的过程。心理咨询可以帮助员工在对待压力的看法、感觉、情绪等方面有所变化,解决其出现的心理问题,从而调整心态,使其能够正确面对和处理压力,保持身心健康,提高工作效率和生活质量。

(3)引导。引导是管理者或他人帮助员工改变其心态和行为方式,使其能正确对待压力。重新确定发展目标、培养员工多种业余兴趣爱好等都是很好的引导方法。员工确立正确适当的目标,通过自身努力可以达到此目标,相关压力自然也就消失了。员工如果有丰富多彩的兴趣爱好活动,当其遇到压力时可以很容易转移注意力,投入到兴趣爱好中,从而陶冶情操、保护身心健康,心态也会平和,压力自然也就减轻直至消失。

三、个性心理特征与安全

1. 个性

个性是指人在行为、思想、心理等方面表现出的不同于他人的特点和品质。它由先天遗传和后天教养结合而成,主要分为两类:一类是个性倾向性,包括志向、兴趣、动机、信念、理想和价值观等心理成分;另一类是个性心理特征,包括气质、性格、能力、与人交往和适应环境变化的能力等心理成分。

2. 个性心理特征

个性心理特征是个体在社会活动中表现出来的比较稳定的成分,包括能力、气质和性格。个性心理特征具有先天性和后天性、共同性和差异性、稳定性和可变性、独立性和统一性、客观性和能动性。

个性心理特征的形成具有相对稳定性。例如,形容一个人脾气暴躁、性格外向,是通过一段时间的了解、观察这个人的行为表现,才产生这样的评价。因此,心理特征在一段时间内具有相对稳定性。

个性心理特征在个性结构中并非孤立存在,它受到个性倾向性的制约。例如,能力和性格是在动机、理想等推动作用形成、稳定或再变化的,也需要依赖于动机和理想等动力机制才表现出来。两者相互制约、相互作用,使个体表现出时间上和情景中的一贯性,体现个体行为。

1) 个性心理特征——能力

能力是使人能成功完成某项活动所必需具备的心理特征。

(1)能力与气质和性格的不同。能力必须通过活动才能体现出来,当然活动中也会体现出性格和气质方面的差异,但完成活动所必需和必备的心理特征才是能力。例如,完成一幅绘画作品的活动需要具备色彩鉴别能力、形象思维能力、空间想象能力等不同能力的有机组

合。需要注意的是,能力并不等同于知识和技能,知识是信息在头脑中的储存,技能是个人掌握的动作方式。例如,解一道数学题时,所用的定义和公式属于知识,解题过程中的思维灵活性和严密性则属于能力;学会骑自行车是一种技能,而掌握该技能的过程中体现出的灵活性、身体平衡性则是一种能力。

(2)职业能力与安全。职业能力强的人可以减少无用动作,节省体力,保持旺盛的精力完成工作,且工作效率高,有足够的时间和能力对工作过程进行检查,避免出差错;能力强的人工作信心足,自我控制能力强,心态正常,工作效果具有稳定性;能力强的人工作从容,动作规范,操作的准确性高,遇险不慌,能应对自如。轨道交通员工既需要一般的观察力、想象力、操作能力,又要具有城市轨道交通行业要求的特殊能力,如良好的记忆力、应急处理能力等。

很多事故分析说明,操作技能不熟练是造成事故的直接原因。熟练技能的形成是预防事故的必要条件。轨道交通员工需要的熟练技能包括感知熟练(观察、认读、辨别、测距、发现)、智力熟练(计算、数据和规程的记忆与使用、因果关系判断、推理和预测后果)、动作熟练(手脚动作的协调、连贯、准确)。在职业技能的形成过程中,仅有学习是不够的,仅有责任感也是不够的,充分有效的练习是保证掌握操作技能的必要条件,也是预防事故的基础性工作。通过多次重复演练标准动作,并在每次重复后及时给予动作是否标准的反馈信息,指出纠正方法,这才是训练。训练是指讲授、示范、纠正、指导;练就是要多次重复实际操作或模拟操作,多次接收、反馈信息,让员工及时知道自己操作的正误。

2) 个性心理特征——气质

气质主要指人们在进行心理活动时或行为方式上表现出来的强度、速度、稳定性和灵活性等动态性的心理特征。在构成轨道交通事故的原因中,“违章”不仅与责任感缺乏有关,也可能与气质类型中的心理过程不稳定、意志力不强、缺乏恒心有很大关系;“杂念”引发事故的案例很多,它与注意力不集中、情绪失控密切相关;“应急不当”与技术业务的熟练程度、观察判断事物的能力、办事决策是否果断等有关。观察、注意、意志、反应等都属于气质类型的表现。

(1) 气质形成的原因。

①气质是与生俱来的。对于气质的先天差异,日本心理学家古川竹二曾经认为是由于血型不同而导致的,L. Berman 认为气质由某种内分泌腺的活动决定。自从苏联心理学家和生物学家巴普洛夫论述了高级神经活动的各种特性和判定方法后,研究者大都认同气质的生理基础是神经类型。例如,人在婴儿期就存在气质的最直接表现,有的婴儿特别爱哭、脾气急躁,而有的婴儿则安静、轻易不闹。

②气质会随环境和自我控制机制的影响而变化。心理学家研究发现,气质中大部分的稳定成分由遗传决定,而其中大部分的变化则由环境造成。环境对气质的影响主要经过复杂的脑机制和自我控制机制形成。在所有控制机制中,自我概念是最重要的控制机制,这是因为个体想成为什么样的人会影响其行为表现。

(2)气质与安全。古罗马医生盖伦根据希腊医生希波克拉底的“体液说”提出了四种气质类型:一是多血质(具有过多的血液,充满活力和动力),二是胆汁质(具有过多的黄胆汁,容易激怒),三是抑郁质(具有过多的黑胆汁,通常表现为忧郁和悲哀),四是黏液质(具有过多的黏液,使人迟缓或懒惰)。除小部分人能对应某一种气质外,大部分人的气质介于两种



或多种气质之间。班组长在安排工作时,除了要注意班组员工的思想觉悟、文化技术水平和工作能力外,还应了解班组员工的气质类型,以便合理安排工作。

①多血质的人灵活性好,但情绪容易波动,意志力弱,不易集中。对多血质的人要防止其见异思迁,培养其扎实、专一和勇于克服困难的精神,要创造条件,多给其活动、表现的机会,但批评时要暗示性地对事不对人。

②胆汁质的人反应快,日常生活中的行为动作就比较干脆有力,代表人物如张飞。胆汁质的人工作积极,但遇到意外易冲动,心理耐挫折能力差,容易产生焦虑、急躁等情绪。班组长对胆汁质班组员工的缺点错误不要当面批评,不要用“激将”法,但遇安全大事时可以直接严厉地批评,不必转弯抹角。

③抑郁质的人思想比较狭窄,不易受外界刺激的影响,做事刻板、不灵活,积极性低,在工作中容易疲劳。由于对社会的适应性不强,社会支持系统较差,因而其心理承受能力和自我调控能力也比较弱,容易受各种压力所拖累而造成安全事故。对抑郁质的人要注意培养其自信和交际能力,不仅要带动并鼓励其多参加集体活动,还要注意多关心爱护,最好对比批评。

④黏液质的人被认为是安全事故发生概率最少的群体。他们在工作时不急不躁,有节奏性,且不易受外界干扰。但是他们自信心不足,在遇到意外需抉择时容易犹豫不决,往往延误了短暂的判断时间而造成事故,所以应在决断力方面加强训练。对黏液质的员工要着重培养其热情、爽朗和生气勃勃的精神,遇事要进行耐心的批评教育和帮助,最好采取商讨方式,并且允许其提出不同意见。

3) 个性心理特征——性格

性格是指个体在生活过程中所形成的对现实的稳定的态度,以及与之相适应的习惯化的行为方式。

(1) 性格包含的特征。

①性格是一种习惯化的态度和行为方式。一个人偶尔表现的特点不是性格的表现。

②性格主要是后天在与环境的交互作用中形成的,有“环境塑造性格”之说。

③性格可以在后天发生变化。性格主要在青春期后期渐渐稳定,但也可能因为成人期所遭受的重大事件的影响或通过主观努力而改变。

(2)性格与气质。性格与气质是两个完全不同的概念,但两者具有相互作用。首先,它们同时受到神经类型的影响,但对气质来说,神经类型是其直接的生理基础;而对性格来说,神经类型只是它的生物基础,性格的养成主要受到后天环境的影响。巴普洛夫指出,性格是神经类型和后天生活环境形成的痕迹,即性格具有某种遗传色彩,也显露出后天生活经历的明显印记。这说明了性格同时具有生物性和社会性的特点。现代认知神经科学研究发现,尽管神经类型在后天不会发生太多变化,但是神经的突触却可以由于后天生活中的刺激而发生不同的连接,导致同一神经类型的个体可能具有不同的性格表现。其次,性格的表述可以从现实生活的表属性词汇中找到。最后,两者虽然一脉相承,但是具有类似气质的个体可以由于日后环境的变化而具有完全不同的性格。因此,气质具有相对稳定性,而性格却可以发生很大的变化。

(3)性格与安全。不良性格是导致事故发生的人的内在原因。一般来说,粗枝大叶的人,易导致观察失误;对工作缺乏认真负责精神的人,注意力不可能长时间集中在工作上,极



易分心；自以为是、感受性不足的人，工作上易出现麻痹大意、不听劝阻的过失行为；性情急躁、冲动性强、没耐心、图省事的人，操作行为易违章，走捷径而不计后果，对潜伏的危险宁信其无、不信其有，经不起意外事件的刺激；以自我为中心、主观的人，操作中不善于与别人协调合作，只顾自己、不顾他人安危；不能控制自己情绪的人，操作行为易受现场情景左右，甚至为了表现自己而不惜做出轻率冒险的行为。

3. 员工典型的安全隐患心理

随着我国成为世界第二大经济体，城市轨道交通取得前所未有的发展，很多城市轨道交通公司从有关院校招聘大量技术人才和一线操作人员。这些员工朝气蓬勃、热情高涨，但由于年轻、缺乏工作经验，心理状态不稳定，不能严格执行标准化作业，违章现象没有彻底消失，尤其是惯性违章变得更加隐蔽。工作中轻视心理、麻痹心理、侥幸心理、厌倦心理、惰性心理等是目前最主要的典型不健康心理，对安全生产的危害很大。

1) 轻视心理

轻视心理表现在管理者深层次的认识中。这里存在以下三种现象：

(1)“亡羊补牢”现象。对安全生产工作平时不重视，把安全工作停留在口头上、文件中，满足于表面化、形式化。事故隐患不及时排除，直至发生事故才悔之晚矣。

(2)“愚民政策”现象。为了满足某些人的虚荣心和小团体利益的需要，有的单位出了事故欺上瞒下，大事化小，小事化了，把“四不放过”的原则抛在脑后。

(3)“怨天尤人”现象。出了事故不是从主观上找原因，而是埋怨、归因于外部，没有找出真正原因就敷衍了事。

2) 麻痹心理

由于习惯性地简化作业也没有出事故，从而形成了“干部看惯了、员工干惯了、大家说惯了”的不良现象。由于这种习惯很容易被人接受或模仿，管理者处罚纠正的力度较轻，“下不为例”的思想严重，给安全生产带来的严重后果不容小觑。麻痹心理是安全生产的大敌，其危害性在于有了麻痹心理就会逐渐丧失自我保护意识，降低人的感觉兴奋程度，出现抑制或愚钝。“无知型”“糊涂型”就是麻痹思想的外在表现，绝大部分人身事故的发生是由于麻痹心理造成的。

3) 侥幸心理

侥幸心理是许多违章人员在行动前的一种重要心态。有这种心态的人，不是不懂安全操作规程，缺乏安全知识，也不是技术水平低，而多数是“明知故犯”。在他们看来，“违章不一定出事，出事不一定伤人，伤人不一定伤我”。这实际上是把出事故的偶然性绝对化了。有侥幸心理的人往往爱耍小聪明，明知不该去做的事也要去做，自我表现心理意识较重，自己说服自己“下不为例”而屡屡再犯。

4) 厌倦心理

运输生产的特点决定了各级组织首先必须将安全生产置于重中之重的地位，强调“安全第一”的思想。正因为如此，不少人的头脑中产生了一定的厌倦心理，没有认识到安全生产中必须“反复抓、抓反复”的艰巨性，只满足于一时一事的相安无事，对安全的长期性、艰巨性认识不足，往往放纵了自身对安全生产的要求和标准，最终导致事故的发生。研究表明，越是从事危险、单调、重复工作的人员，越是容易产生疲劳、厌倦心理。





5) 惰性心理

惰性心理是指在作业中尽量减少能量支出,能省力便省力,能将就凑合就将就凑合的一种心理状态。在实际工作中,常常会看到有些违章操作是由于干活图省事、嫌麻烦造成的。例如,有的人明知道标准化作业的重要性,却简化、省略作业程序;有些人明知劳动保护用品的重要性,但使用起来嫌麻烦,不愿按照标准佩戴使用。这些都与惰性心理有关。

6. 做好心理疏导与减压

心理安全隐患的表现很多。例如,对于安全工作认识模糊,认为“命运决定”“该倒霉了小心也没用”等,因此处于“听天由命”的被动状态;领导在生产中“瞎指挥”,让作业人员产生逆反心理,窝着火、憋着气进行操作,必然分心、走神、操作不到位,这样也很容易引发事故;作业人员工作、生活上有后顾之忧,背着沉重的心理包袱或者与同事、家人关系不和,闹矛盾,发生纠纷,带着私心杂念工作,这些都容易产生思想负担,并给安全生产埋下隐患。同时,作业人员带病上班、作业,而又得不到及时的发现和关心,甚至得不到及时医治,都会导致心理上压抑、苦闷,心理上就会“出事故”,而“心理事故”可能导致安全事故的发生。“心理事故”是隐形的、不易察觉的,因而是安全生产中的一大隐患。有句人们熟知的安全生产口号“高高兴兴上班去,平平安安回家来”最能体现“心理安全”的重要性。“人逢喜事精神爽”,干什么都会顺心顺利;当然,也要防止“乐极生悲”。因此,员工一旦进入工作岗位就要专心致志、全神贯注,保持正常的心理状态是十分必要的。当然,为保障生产安全,确有心理问题无法排解时,应及时请假、暂离岗位。为了安全生产,要一切从“心”开始,把安全“印”在心中。

针对班组员工中普遍存在的工作压力和精神压力较大的问题,企业要重视做好员工的心理疏导和减压工作,定期在车站工作人员中开展心理健康教育,要把心理健康教育纳入经常性的政治思想工作中,经常研究和深入分析员工的心理状态、压力强度及成因,并通过开辟心理健康咨询通道,组织专题辅导讲座,参加野外拓展训练及开展各类文体活动等多种形式,及时对员工进行心理疏导,解决员工的心理障碍,及时缓解员工的精神和工作压力,确保员工的心理健康。

技能检测

1. 员工心理健康的特征是什么?
2. 员工情绪与运输安全有何关系?
3. 员工情绪控制的方法有哪些?
4. 缓解员工压力的方法有哪些?
5. 员工个性心理特征与安全有何关系?
6. 员工心理安全隐患有哪几种类型?
7. 完成任务书。

任务三 时间管理技巧

任务描述

班组时间管理是计划管理的重要部分,关系到能否保质保量安全正点地搞好运输生产。本任务通过对班组时间管理的认知,熟悉班组时间管理存在的问题及原因。值班站长(班组长)要善于运用时间的规范管理,找出班组浪费时间的原因,消除浪费时间的现象,做好时间控制,落实班组管理的规范化、制度化、科学化,使班组工作有序进行,提高运输生产效率。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组为管理对象,观察在开关站、交接班等不同任务中时间的运用及安排,分析时间管理的合理性。

知识研修

一、时间管理规范性

中国有句名言:“一寸光阴一寸金,寸金难买寸光阴。”高尔基曾说:“世界上最快而又最慢,最长而又最短,最平凡而又最珍贵,最容易忽视而又最令人后悔的就是时间。”班组时间管理是提高工作效率的有效手段。

1. 时间管理规范性的含义

规范性是指在工作中每个环节、每个步骤、每个流程、每个岗位都有一定的规矩和标准。班组时间管理的规范性主要有以下几种含义:

- (1)加强工作的计划性。
- (2)加强工作的条理性。
- (3)不必事事躬亲,分派工作与员工,需要策划和跟进他们的工作。
- (4)合理拒绝非自己工作范围或职责的工作。
- (5)有效利用资源,必要时寻求上级协助。
- (6)不断提高工作效率。

表 2-1、表 2-2 所示分别为某轨道交通运营公司行车值班员、客运值班员一日工作流程,这就是从时间上明确工作环节的规范性。

表 2-1 某轨道交通运营公司行车值班员一日工作流程

时 间	主要工作	具体事项
8:45	到站	白班人员到站,整理着装,配齐标识,上交手机
8:50	参与白班班前会	到指定地点集合,明确今日工作任务和注意事项



续表

时 间	主要工作	具体事项
8:55—9:05	确认交接事项	核对行车日志等各项表格记录,检查手持台、门禁卡等各项行车备品,并交接确认设备设施运行及故障未修复情况等注意事项
全天	巡视	实时监控闭路电视和屏蔽门等综合监控设备,并注意乘降情况和各系统设备报警信息
9:00—12:00	办理相关业务,完成培训	按照行调命令组织行车,办理施工作业及设备设施故障报修;根据站区培训计划参与站内培训或自学,填写学习笔记
12:00—12:40	午餐	午餐用时 40 分钟,必须向替班人员交接行车状态、在施工项目等重要信息
12:40—16:20	办理相关业务,完成学习	按照行调命令组织行车,办理施工作业及设备设施故障报修,并学习近期最新业务规定等文件
16:20—17:00	记录确认并准备高峰时段工作	核对确认本班记录填写正确,并联系站台岗、客服岗,提示各岗位做好高峰时段准备工作
17:00—18:30	晚高峰作业	密切关注站台客流组织情况,每隔两分钟播放一次广播,监视列车运行情况;始发站、终点站适时做好列车上线、下线工作
18:45	到站	夜班人员到站,并整理着装,配齐标识,上交手机
18:50	参与夜班班前会	到指定地点集合,明确今日工作任务和注意事项
19:00—19:30	确认交接事项	核对行车日志等各项表格记录,检查手持台、门禁卡等各项行车备品,并交接确认设备设施运行及故障未修复情况等注意事项
全天	巡视	实时监控闭路电视和屏蔽门等综合监控设备,并注意乘降情况和各系统设备报警信息
22:00—23:00	关站作业	按照规定播放最后一趟车广播、关站广播 通过闭路电视巡视车站重点点位有无乘客滞留
23:00—次日 2:00	办理施工作业	严格按照施工作业的登记和注销流程办理各项 A 类和 C 类施工作业
2:00—4:00	开站准备	梳理未完成的施工作业 查看车控室内各监控设备状态,并核对相关行车备品情况
4:30 之前	开站作业	确保本站区域占用线路施工作业结束,注销作业票
4:30—5:00		测试道岔
4:30—5:15		进行屏蔽门测试
5:15 之前		确保线路出清无侵限并向控制中心调度员报线路情况
5:50		清理本区域卫生,物品摆放整齐
开站后		播放开站广播,并巡视各岗位到岗情况;始发站、终点站适时做好列车上线、下线工作



续表

时 间	主要工作	具体事项
全天	重点车次报点	进行重点车次报点
7:30—8:30	早高峰客流疏导	每隔 10 分钟播放一次广播

表 2-2 某轨道交通运营公司客运值班员一日工作流程

时 间	工作项目	具体内容	具体要求及作业标准
8:25	到站	换工 装，整 理 仪容	按照标准统一着装
			配饰齐全:男员工配饰包括领带、肩章、帽子;女员工配饰包括肩章、头花、帽子
			标识:员工证、胸牌、党徽、团徽
8:30	集体上岗	参加班前会	在指定地点(可监控区域)召开班前会;摄像头下上交、收手机
			检查仪容、学习重点事项(包括新文件、通知中重要事项)
8:50	交接班	岗对岗交接	在票务室监控下双人进行交接,核对票务室内钱票数量、上一班 AFC 设备是否有遗留故障需要本班跟进,并在客运值班员交接班本上确认签字
9:00	做当天工作计划	沟通	与带班长沟通,确认本岗今日工作及重点注意事项
		整合	将上班传达的工作、带班长安排的工作按照重要程度重新排列,确定当天工作计划
9:30—18:30	每两个小时巡视一次	对车站客运服务设施进行巡视	巡视自动售票机使用状态、钱票结余数量等
			巡视闸机使用状态,票箱是否正常
			巡视车站客运导向是否正常
11:00—13:30	替岗和午餐	替岗	根据带班长要求进行替岗
		午餐	30 分钟
14:00—15:00	补钱、补票	票务作业	结合车站单程票补充上限完成闸机清空和售票机补充作业,同时,对于缺少 1 元纸币的机器补充纸币
16:20	高峰时段	准备工作	进行高峰前客运票务准备工作
17:30—18:20		在本岗工作基础上,做好高峰组织工作	站厅/站台进行客运组织



续表

时 间	工作项目	具体内容	具体要求及作业标准
18:20	检查票务,准备 交接班	对本班票务工 作进行核对和 检查	对售票机的操作,对电子台账的填写进行核对和检 查;对本岗业务及班中工作情况进行总结,填写交 接班本,准备交接班
18:25	夜班到站	换工 装, 整 理 仪 容	按照标准统一着装
			配饰齐全:男员工配饰包括领带、肩章、帽子;女员 工配饰包括肩章、头花、帽子
			标识:员工证、胸牌、党徽、团徽
18:30	交接班	岗 对 岗 进 行 交 接	同白班交接内容
	本班上岗	参加班前会	在指定地点(可监控区域)召开班前会;摄像头下上 交、收手机 检查仪容、学习重点事项(包括新文件、通知中重要 事项)
18:40	做当天工作计划	整合	将上班传达的工作按照重要程度重新排列,确定当 天工作计划
19:30—23:30	每两个小时巡 视一次	对车站客运服 务设施进行 巡视	巡视自动售票机使用状态、钱票结余数量等
			巡视闸机使用状态,票箱是否正常
			巡视车站客运导向是否正常
21:50	结算(站务)	进 入 票 务 室 结 算	核对上缴营收、剩余票卡等,与结算单核对
末班车	末班车作业	末班车作业	确认全部自动售票机已退服,闸机改出站单向
22:50	票务	停运后	进行运营日结算工作,包括解行、盘点等工作;票务 补充
4:30	运营前的准备 工作	售票机、开站	配合带班长进行开站前各项准备工作
6:00	客服上岗	本班人员	本班站务员上岗前,检查仪容、强调重要事项及 要求
6:10	巡站	巡站	要求同前
7:00	早高峰组织	站台/站厅组织 客流	同晚高峰内容
8:30	检查票务准备 交接班	对本班票务工 作进行核对和 检查	对售票机的操作,对电子台账的填写进行核对和检 查;对本岗业务及班中工作情况进行总结,填写交 接班本,准备交接班
8:50	交接班	岗对岗交接	在票务室监控下双人进行交接,核对票务室内钱票 数量、上一班 AFC 设备是否有遗留故障需要本班 跟进,并在客值交接班本上确认签字



2. 时间管理存在的问题

不少值班站长(班组长)常有这样一种感觉:似乎很忙,时间很紧;又似乎没什么事,很有时间。为什么会有这种现象?其原因及解决方法如下:

(1)对自己本职工作重点不熟。这种情况常常出现在岗位转换时,此时须多向有经验的同事请教,设法尽快进入角色。

(2)没有抓住重点。此时须多思考,多想想哪些地方可以改善,以便做得更好。

(3)工作盲目,无计划,致使工作量不平衡。此时应制订并贯彻工作计划来平衡工作量。

(4)信心不足,也有可能对所做的事没有信心或不放心。此时不妨静下心来想一想对策。

(5)时间控制不佳:一是工作没有先后次序;二是工作延误,不能按时完成计划。此时应制订合理的工作计划,并合理控制工作时间。

3. 时间管理的技巧

作为班组长,应注重归纳,找出在班组管理中时间控制的技巧。

1)合理调配并存的事件

(1)对事情的轻重缓急进行初步判断。

(2)合理分配工作给员工或找他人协助解决。分派工作时,注意让对方清楚要求。

(3)跟进工作进度或结果,对可能延误的工作及早发现并采取调整措施。

2)开好早会

开好早会是提高工作效率、加强沟通、实施安全教育的有效手段。

(1)在开早会之前,做好充分准备,避免临阵慌乱。

(2)开会时,注意会场纪律。讲话要声音洪亮、语言简洁、条理清晰、逻辑性强。

(3)安排工作时,应指示清楚、责任明确。

(4)布置完工作后,应注意反馈,核实其他人是否清楚明白。

(5)及时跟进或找相关负责人了解工作进展情况。

3)做好交接

值班站长(班组长)下班时要有条理地处理好当天的交接班工作。

(1)下班前,须检查当天工作的完成情况,并拟订下一步的工作计划。

(2)倒班时,应做好交接,要求下一班继续跟进或一起解决。

(3)做计划或必要的记录。

(4)尽可能将工作适时完成,不要将工作留到下班时处理。

二、时间控制

1. 规范时间

规范好每项工作的时间点或时间范围,为每天的运营提供时间标准。由于城市轨道交通运营的半军事化的管理特点,轨道交通运营公司都制定了行车组织规则、车站作业手册等各项工作标准及规章制度,规定了运营时间、晨会时间、交接班时间、班前会时间、首末班车时间、开关站时间等。要求所有班组员工必须遵守时间。如某轨道交通运营公司规定如下:

(1)每日运营时间:5:30—22:30。





(2)员工上岗时间:三班一运转员工每日 10:00 上岗,值班站长及督导员提前一小时到达车站了解情况,接班班组于上岗前 30 分钟召开班前会;四班二运转员工每日 8:30 及 19:30 上岗,并提前 30 分钟到达车站了解情况,当值值班站长在四班二运转员工上岗前 15 分钟组织其召开班前会。

(3)晨会时间:每日开站前或首班车到站前 10 分钟。

(4)作业人员值守及轮岗制度:车控室 24 小时由行车值班员值守,站台自首班车到达前 5 分钟至末班车开出后由站务员不间断巡查,站厅及客服中心自开站至闭站完毕由站务员不间断值守。遇恶劣天气,作业环境较差时,不超过 30 分钟进行一次岗位轮换。

(5)进出端门制度:列车进站前 2 分钟开始至列车完全出站,禁止开启端门。

(6)施工管理:行车值班员在施工登记时,应告知施工负责人,如需延长施工,必须在施工结束前 40 分钟到车控室申请。在施工作业规定完成时间前 30~40 分钟,行车值班员应要求施工负责人按时到车控室进行施工注销。

(7)开关站:由值班站长负责组织出清及开闭站作业。

某轨道交通运营公司开站、关站程序及时间见表 2-3、表 2-4。

表 2-3 某轨道交通运营公司开站程序及时间

序 号	时 间	责 任 人	内 容
1	首班列车到达前 30 分钟	行车值班员、值班站长	行车值班员按规定试验道岔;值班站长试开关屏蔽门/安全门,检查站台和线路出清情况,汇报行调
2	首班列车到达前 30 分钟	行车值班员	开启环控系统并检查运行情况
3	首班列车到达前 30 分钟	售票岗	首班载客列车到站前 30 分钟到点钞室领票
4	首班列车到达前 30 分钟	值班站长	首班载客列车到站前 30 分钟巡视出入口
5	首班载客列车到站前 20 分钟	站台岗	首班载客列车到站前 20 分钟到站,首班载客列车到站前 10 分钟领齐备品到岗
6	首班载客列车到站前 15 分钟	行车值班员	首班载客列车到站前 15 分钟检查打开照明,并确认开启 AFC 设备(除闸机外)
7	首班载客列车到站前 10 分钟	值班站长	首班载客列车到站前 10 分钟先开启出入口闸门,开启站内扶梯,检查乘客信息显示系统的状态,巡视全站
8	首班载客列车到站前 10 分钟	售票岗	首班载客列车到站前 10 分钟到岗,开窗服务
9	首班载客列车到站前 10 分钟	行车值班员	首班载客列车到站前 10 分钟确认闸机开启
10	首班列车到达前 5 分钟	行车值班员	安排人员在上/下行首班列车到站前 5 分钟到站台接发列车

表 2-4 某轨道交通运营公司关站程序及时间

序 号	时 间	责 任 人	内 容
1	本站线网末班车前 1 小时	客运值班员	按照本站各线路最早“本站末班车时间”，提前 1 小时将 L 型牌末班车告示摆放于进闸机前，供乘客查询各线路末班车时间
2	本站线网末班车前 1 小时	值班站长	检查客运值班员是否按照本站各线路最早“本站末班车时间”提前 1 小时将 L 型牌末班车告示摆放于进闸机前，供乘客查询各线路末班车时间
3	本站线网末班车前 10 分钟	行车值班员	按照本站各线路最早“本站末班车时间”提前 10 分钟播放“尾班车广播”
4	本站线网末班车前 10 分钟	值班站长	检查行车值班员是否按照本站各线路最早“本站末班车时间”提前 10 分钟播放“尾班车广播”
5	本站末班车前 5 分钟	行车值班员	本站最后一趟载客列车开出前 5 分钟关闭自动售票机，通知停止售票和进站检票工作
6	本站末班车前 5 分钟	值班站长	最后一趟载客列车到达前 5 分钟确认所有自动售票机、入闸机已关闭，并在 30 分钟内关闭出入口
7	本站末班车开出前	值班站长	最后一趟载客列车开出前进行检查，确认站台乘客均已上车，无异常情况
8	本站末班车开出后	售票员	收拾票、钱，整理客服中心备品，注销半自动售票机，回 AFC 点钞室结账
9	本站末班车开出后	客运值班员	与售票员结账
10	运营结束后	行车值班员	运营结束后，执行车站节电照明模式
11	运营结束后	值班站长	清站，确认出入口关闭，扶梯、照明、AFC 设备、乘客信息显示系统设备全部关闭

2. 控制时间

在城市轨道交通运营车站一天的工作流程中，除规范的时间标准外，还有很多工作是需要注意时间的，如列车进出站立岗时间、人工出售一张票的时间、解答乘客问题的时间等。如果经验丰富，出售一张票的时间、解答乘客问题的时间就会缩短；如果精神集中，列车进出站立岗时间就会及时。所以要求班组员工注意控制时间，避免浪费与拖延。

(1) 工作安排有序。在建立工作待办事项清单的同时，还必须厘清各项任务之间轻重缓急的关系；否则，可能会陷入琐事中，花费很多心力处理并不重要的事情，耽搁了真正要紧的事，造成日后的危机。

(2) 接听电话或手持台要规范。接听电话或手持台要长话短说，用标准用语回复，如站台岗清客完毕后用对讲机呼“列车清客完毕”，行车值班员向行车调度员报点“××站报点××次××分(通过、开)”，列车晚点时报“××站××次因××原因××时××分(到、开)”。



(3)坚持“5S”质量管理(详见后文)。要维持班组的生产效率,必须养成物归原处的习惯,实行定置管理和可视化管理,把班组的台账资料整理归档,可减少找寻资料的时间。

(4)工作按部就班。工作进度落后是工作成效差的重要原因。有些人习惯把事情积压到截止日期前处理,但可能未能如期完成,仓促下赶工的工作质量也常出现瑕疵。因此,班组长应把计划划分为几部分,按部就班完成。

(5)控制会议时间。“不必要的会议”是耽搁时间的重要因素。好的会议固然能收到脑力激荡、凝聚共识等效果,但应尽可能缩短班前、班中、班后的会议时间,班会最好能做到准时开始及结束。

技能检测

1. 班组时间管理的规范性有什么含义?
2. 班组时间管理存在哪些问题?
3. 值班站长(班组长)如何开好早会?
4. 如何控制好时间?
5. 完成任务书。

任务四 班组信息管理

任务描述

值班站长(班组长)对班组信息的管理非常重要,建立信息信任体系,是打造团队、凝聚力量的前提。本任务通过对信息和消息的认知,要求值班站长(班组长)善于运用信息沟通的特点,掌握消除信息传播过程中牛鞭效应最有效的方法,应对信息传播中的牛鞭效应采取有效的信息传递手段,掌握建立班组基本信息及信任体系的步骤,构建和谐、健康、温馨、安全的班组氛围。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组为管理对象,观察在一天工作时间内班组员工对遇到的所有事件的处理过程,分析有效处理的比例。

知识研修

一、信息与消息

1. 信息

信息是指音讯、消息、通信系统传输和处理的对象,泛指人类传播的一切内容。人



通过获得、识别自然界和社会的不同信息来区别不同事物,得以认识和改造世界。

1)信息的含义

信息就是反映客观世界的资源与知识,这种资源和知识必须是在传播之前不为人所知的,在传播的过程中可以为接收者所理解的,并最终影响接收者的意识和行为。

2)信息的特点

信息的特点有依附性、传播性、抽象性、相对性、不可逆性、增值性、不对称性。

2. 消息

1)消息的含义

消息是最简洁的文字和最快的速度报道新近发生的、有价值的和民众最关心的事实的文体,是世界上发表数量最大、读者最多的一种文体。由于报道迅速、传播面广,篇幅短小,消息在新闻报道中被广泛使用,成为新闻体裁的代表。

2)消息的特点

(1)真(内容真实),事实准确。事实是消息的本源。内容真实、用事实说话是消息的特点和优势。消息报道的力量就在于真实。真实有两层含义:一是事实的真实,二是本质的真实。所谓事实真实,即所写的人名、地名、时间、事件经过、周围环境、历史背景、引语数字、细节描写、人物心理活动及报道中所涉及的自然科学和社会科学知识等都要准确无误。所谓本质真实,即消息所写的应是能反映事物本质的、有普遍意义的事实。

(2)新(内容新鲜),具有价值。消息贵在新。所谓新,不仅是指别人没有报道过的事实,而且要求对于广大读者具有新的认识意义和指导意义。为此,消息不仅要把新事件、新人物、新经验、新创举等新鲜事物报道给人们,给人以新的信息,而且要选择有价值的材料,能给人以新的思想、新的认识和启迪。

(3)快(迅速及时),讲求时效。迅速及时地报道群众须知而未知的事实,是消息的又一鲜明特点。“今天的新闻是金子,昨天的新闻是银子,前天的新闻是垃圾”。当然,消息的“快”要注意合乎时宜,要注意以事实的新鲜和真实为前提。

(4)短(简明扼要),篇幅短小。由于报纸版面、广播时间或网络空间的限制,消息的文字量不宜大。同时,“短”才能使广大读者在极短的时间里能更多地听到、看到他们所需要的各种信息。“短”才能“快”。为使篇幅短小,消息的报道内容要力求集中、单纯;取材典型,能“以一当十”;用词造句要概括精练,力求用尽可能少的文字表达出重要而充实的内容。

3. 信息与消息的区别

1)形式不同

从形式上看,消息的标题完整而全面,消息可以有引题、主题和副题,而信息却只有主题,一般没有副题,只有在特殊人物的身份需要说明和对科技信息需要补充说明两种特殊情况下,才有副题,但绝对不能有引题。因此,信息要采用单标题,即只有一个主标题,特殊情况可以有副标题。另外,任何消息都有讯头,新闻消息的讯头用来标明消息的来源;而信息不需要讯头,不需要刻意标明人们获取信息的具体地方。

2)内容不同

从内容上看,虽然信息与新闻消息都有导语,且导语的形式大多采用倒金字塔式结构,即在文章开头的一段把最重要、最新鲜的事实放在最前面,其他内容依重要与新鲜程度顺序





排列。在信息化社会的今天,人们要求用最短的时间得到最大和最多的信息。但是一般新闻消息的导语或主体部分可以有新闻背景,甚至有一些细节;而信息则要求直接切入正题,不做过多的展开,直来直去,言简意赅。

3)语言风格不同

从语言风格上看,信息语言要求朴实、简洁、明快,不需要过多的修饰用语,信息讲求“短”,行文有一说一,有二说二,不求说得多深多透,只告诉受众是什么、不是什么,只求点到为止,在“短”字上见真功夫。因此,对信息的基本要求是:信息字数虽少,但内涵要丰富。信息短而实,不在乎有多长,三言两语,直截了当,把事情说清楚,抓住主要矛盾,给人一清二楚的印象即可;消息则可以多做渲染和铺垫,还可对背景材料灵活应用。

在日常生活中,人们常常错误地把信息等同于消息,认为得到了消息就是得到了信息。例如,当人们收到邮件、接到电话、收听了广播或收看了电视时,就说得到了信息。确实,人们从接收到的邮件、电话、广播和电视的消息中能获得各种信息,信息与消息有着密切的联系。但是,信息与消息并不是一回事,不能等同。消息中包含信息,是信息的载体。得到消息,从而获得信息。

二、牛鞭效应

1.牛鞭效应的定义

牛鞭效应是经济学上的术语,指的是供应链上的一种需求变异放大现象,是信息流从最终客户端向原始供应商端传递时,无法有效地实现信息的共享,使得信息扭曲而逐级放大,导致了需求信息出现越来越大的波动,此信息扭曲的放大作用在图形上很像一根甩起的牛鞭,因此被形象地称为牛鞭效应。可以将处于上游的供应方比作梢部,下游的用户比作根部,一旦根部抖动,传递到末梢端就会出现很大的波动。

城市轨道交通运营中也存在牛鞭效应,如在列车运行指挥中行车调度员、车站值班员、司机之间信息传递错误,将会导致车毁人亡。

2.消除牛鞭效应的方法

牛鞭效应对班组管理是不利的,容易造成员工与员工之间、干部与员工之间信息扭曲而逐级放大,无法有效地实现信息的共享,导致信息传播失真,使员工之间产生不必要的矛盾与纠纷,影响班组的安全生产效率,影响班组团结和稳定,影响和谐班组建设。消除信息传播过程中的牛鞭效应最有效的方法主要如下:

1)建立信息信用系统

确定信息来源的准确性,建立信息信用系统,传播信息要实事求是、客观公正,不要人云亦云、道听途说。城市轨道交通运营列车运行指挥中每个指令都要在呼唤应答、复诵、双人确认等条件下实施与完成,可减少信息失真的概率,增强安全性。

2)有效地传递信息

值班站长(班组长)平时最好用简单的语言、易懂的言辞来传达工作信息,而且对于说话的对象、时机要有所掌握,有时过分的修饰反而达不到想要实现的目的;要把工作说明白,应先思考,不要莽莽撞撞地脱口而出。

说话是传递信息的主要方式和途径,说话要掌握以下技巧:急事,慢慢地说;大事,清楚



地说;小事,幽默地说;没把握的事,谨慎地说。

三、建立信息管理平台

现代社会网络发达,各城市轨道交通公司都建立了办公网,以此将公司的文件、信息进行下达、上传等,实现了办公自动化。班组员工利用网络平台进行信息交流很方便。

1. 基本信息管理

为了加强班组人员沟通和联系,防止班组工作信息失真,有必要建立班组基本信息管理,主要包括班组简介管理、班组员工基本信息管理、班组员工职责管理、班组安全信息管理。主要结合公司网络平台建立班组员工传递、交流的信息渠道,方便班组员工查阅有关公司日常工作及各种相关资料等。

2. 规范制度管理

在班组管理中,将公司、部门、站区、车站、班组的规章、文件等信息及时发布与传达是标准化管理的重要部分。将班组规章制度、标准规程、文件档案、制度体系不断更新,就使得自上而下的信息能及时传递。

3. 信息发布管理

对班组日常的记录、班组新闻、公告、待办工作信息等内容进行分类,由专人将信息及时发布、更改,便于班组员工查阅。

四、建立信息信任体系

在信息时代,各种媒介给信息传播提供了载体,信息传播的失真对事件的处理、化解都起到负面影响。城市轨道交通各车站是服务窗口,面对不同的乘客,如何利用正确的信息加以引导,这是对值班站长妥善解决矛盾、处理多变问题的考验。因此,建立信息信任体系是非常重要的。

组织的信任应体现在每天行为的制度、结构、程序和政策中。组织应有其内在的价值和目标,否则谈信任如空中楼阁、镜中花、水中月。只有在其核心的价值观和目标的基础上,集众人之力,才能构建信任体系不断完善、提高的组织。班组是最小的一个组织单位,班组长的关键作用不言而喻。班组长要与班组员工建立良好的信任关系,就要求彼此之间拥有相同的志趣,这样班组长与班组员工才可以达到心理相容,而心理相容是团队团结的心理基础,也是实现团体一致目标的重要保证。

1. 诚实守信

社会主义核心价值观体现了诚实守信方能和谐发展。在人际交往中,最重视的就是彼此信任。如果没有信任,就不能很好地相处,更不能就某一问题达成共识。而达成共识对管理者来说至关重要,一个成功的班组长能够领导团队不断发展,这不仅是因为班组长的个人魅力,更主要的是班组长与团队成员之间相互信任。班组长多是任命的,无法通过个人魅力将团队成员团结起来,故首先应建立同团队成员之间的信任。班组员工只有互相信任,才能打造信赖班组氛围。班组长诚实,才能建立班组员工对班组长的信任,才能增强团队的核心力。





2. 互相尊重

尊重最重要的方式是授权,其次是倾听班组员工的意见并按其行动。在人际交往中,尊重是相互的。相互尊重包含两层含义:要显示出对他人的最基本的尊重;要展现出对他人的关爱,真诚地关心别人,表现出关心,维护每个人的尊严。班组长要善待、尊重班组员工,与班组员工分享经验、知识、成果,对班组员工进行相应的激励,即可相互帮助、相互依存;多从班组员工角度换位思考,善于发现自己和班组员工的共同特点,乐于在员工困难时提供帮助。

3. 加强沟通

班组长要积极主动地与班组员工沟通、交流,了解班组员工的意愿、习性,并尊重其意愿。很多时候鼓励比责骂更能激励班组员工,善用鼓励会让班组员工感觉班组长亲切和善,在班组员工取得进步时及时的鼓励能使其产生更进一步的动力。

4. 树立正气

犯了错误就要纠正,迅速道歉,尽力做出补救,实施弥补性的售后服务。做人要谦虚,不要掩盖事实。以身作则,建立团队的良好氛围风气,对不良现象绝不姑息。对班组员工一视同仁,客观公正,不徇私情;宽容大量,在别人出错误时给予适当的提醒,说话落地有声,说到做到,将班组员工利益放在前位。

5. 追求进步

追求进步就是建立在不断学习、提高和改变的基础上,努力学习,提高知识和技能,并展示能力和水平。抓大放小,锻炼、提高并充分信任员工的工作能力,带领班组员工确保运营安全。

6. 明确期望

明确期望是指事先对于要做什么、得到什么结果讨论清楚,并达成共识。明确期望是建立在明晰、责任和可靠性的原则基础上的。期望不明确,结果就会有差距,这样对当事双方都会引起失望、信任、效率和成本的问题。在工作中通过书面的记录来指明和明确期望,更有利于行动和结果的衡量,同时也有利于保护和加强信任关系。

7. 传递信任

传递信任是建立在赋权、互惠的原则基础上的。班组长应传递信任给班组员工,只有信任机制开始,信任的传递才能在班组中开展,班组工作的绩效才能大幅度提升。

技能检测

1. 信息的特点是什么?
2. 信息与消息有何区别?
3. 消除信息传播过程中的牛鞭效应最有效的方法有哪些?
4. 建立信息信任体系的方法有哪些?
5. 完成任务书。



任务五 员工沟通管理

任务描述

有效沟通能够建立信任团队,提高运输生产效率。本任务通过对沟通含义、要素认知,理解产生沟通障碍的原因,掌握沟通方法,学会倾听,掌握倾听的基本要求与沟通的方法。值班站长(班组长)要善于运用沟通技巧,加强班组员工间的沟通。通过有效沟通,消除沟通障碍,加强班组员工的团队意识。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组为管理对象,与不同员工进行交谈,分析班组员工沟通的有效性。

知识研修

一、沟通

1. 沟通的含义

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致和感情的通畅。著名组织管理学家巴纳德认为:“沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。”沟通既是一种文化,又是一门艺术。充分理解沟通的意义、准确把握沟通原则、适时运用沟通技巧,对做好客运服务工作和班组管理工作十分重要。

在组织中,信息沟通有其不可或缺的存在价值,管理层与管理层、管理层与员工、员工与员工之间都需要沟通来掌握和传播信息、交流思想,从而使组织内部成员之间互动地把握自己与他人、总体的动态联系,从而推动组织的发展。开会、谈判、谈话、做报告是最常见的沟通形式,撰写报告实际上是一种书面沟通的方式,对外的各种拜访、约见也是沟通的表现形式。

完美的沟通,双方的意义不仅需要被传递,还需要被理解,被接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致,也就能够正确地理解对方的想法和要求。如果信息或想法没有被传送到,则意味着沟通没有发生或者没有效果。

2. 沟通的过程

沟通的过程是指沟通主体对沟通客体进行有目的、有计划、有组织的思想、观念、信息交流,使沟通成为双向互动的过程。

1) 沟通三要素

- (1) 主体,即沟通的发起者。
- (2) 客体,即沟通的受众。



(3)手段,即沟通的方式和方法,是主体与客体之间的一座桥梁。

2)沟通环节

在沟通过程中至少存在着一个发送者和一个接收者,即发出信息的一方和接收信息的一方。信息在两者之间的传递过程一般经历七个环节,如图 2-2 所示。

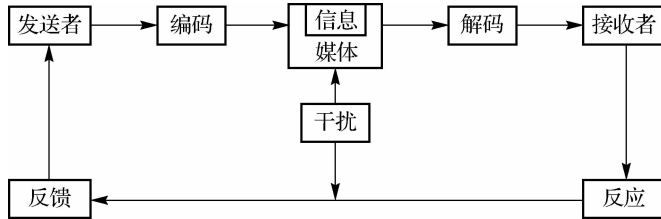


图 2-2 沟通过程

(1)发送者需要向接收者传递信息或需要接收者提供信息。这里所说的信息是一个广义的概念,包括观点、想法、资料等内容。

(2)发送者将所要发送的信息译成接收者能够理解的一系列符号。为了有效地进行沟通,这些符号必须适应沟通的需要。例如,如果是书面报告,符号的形式应选择文字、图表或照片;如果是讲座,应选择文字、投影胶片和板书等形式。

(3)发送的符号传递给接收者。由于选择的符号种类不同,传递的方式也不同。传递的方式可以是书面的,如信、备忘录等;也可以是口头的,如交谈、演讲、电话等;甚至还可以通过身体动作来表述,如手势、面部表情、姿态等。

(4)接收者接收符号。接收者根据发送来的符号的传递方式,选择相应的接收方式。例如,如果发送来的符号是口头传递的,接收者就必须仔细地听,否则,符号就会丢失。

(5)接收者将接收到的符号译成具有特定含义的信息。由于发送者翻译和传递能力的差异,以及接收者接受和翻译水平的不同,信息的内容和含义经常被曲解。

(6)接收者理解被翻译的信息内容。

(7)发送者通过反馈来了解其想传递的信息是否被对方准确地接收。

在实际工作中,由于沟通过程中存在着许多干扰和扭曲信息传递的因素,使得沟通的效率大为降低。信息的失真存在于沟通的任何环节上,如字迹难以辨认、班组长的言语表达不清、班组员工的知识结构和理解力不足、双方的疏忽大意等都有可能造成信息的失真。因此,发送者了解信息被理解的程度也是十分必要的。

3. 沟通的方法

组织中最普遍使用的沟通方式有口头沟通、书面沟通、非言语沟通及电子媒介沟通。

1)口头沟通

人与人之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论、传闻或小道消息的传播等。

城市轨道交通车站班组日常工作中,大多的沟通都是采用口头沟通的方式。口头沟通的优点是快速传递和快速反馈。信息可以在最短的时间里被传送,并在最短的时间里得到对方的回复。如果接收者对信息有所疑问,迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

但是,当信息经过多人传送时,口头沟通的缺点便会暴露出来。此过程中卷入的人越多,信息失真的潜在可能性就越大。每个人都以自己的方式解释信息,当信息到达终点时,其内容常常与最初大相径庭。如果组织中的重要决策通过口头方式上下传送,则信息失真的可能性相当大。

2) 书面沟通

书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号手段。城市轨道交通班组工作中的书面沟通是必不可少的。当班日志和交接班的记录等都是书面的沟通形式。

书面沟通持久、有形、可以核实,并且更为周密,逻辑性强,条理清楚。一般情况下,沟通的信息可以长期保存下去,这对于复杂或长期的沟通来说尤为重要。例如,行车日志、行车通告、调度命令、施工登销记等是行车工作的原始资料,必须长期保存。此外,书面语言比口头语言更为周全,促使人们对要表述的信息更认真地思考。

当然,书面沟通也有缺陷。书面方式更为精确,但耗费了更多的时间,而且书面沟通缺乏反馈,接收者不能对接收到的信息提出看法。

3) 非言语沟通

一些极有意义的沟通既非口头形式又非书面形式,而是非言语沟通。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字传递信息的。

非言语沟通中最为熟知的是体态语言和语调。例如,优美的站姿和亲切的问候可以给乘客带来愉快的心情,交班前互相拍肩膀可以感受到班组员工之间的相互理解和鼓励。

4) 电子媒介沟通

当今时代,借助于通信技术和网络技术的发展,人们依赖于各种各样复杂的电子媒介传递信息。除了极为常见的媒介(电话及公共邮寄系统)之外,还有闭路电视、计算机、复印机、传真机等一系列电子设备,将这些设备与言语和页面结合起来就产生了更有效的沟通方式。例如,电子邮件快速而便利,并可同时将一份信息传递给多人,并且它同时具备书面沟通的优点。

各种沟通方法各有利弊,城市轨道交通车站班组管理中,沟通方式的选择很重要,应根据实际情况对各种沟通方法加以合理利用。例如,值班站长组织交接班工作,通常采用口头方式和书面方式相结合更为有效;电话闭塞交接凭证时,必须采用书面方式;乘客服务中,口头方式和非言语方式更能被乘客所接受。

二、沟通障碍

在日常的沟通行为中,常常因为“意外”而使沟通无法实现,更严重的是可能会出现相反的效果。这些情况都表明,沟通出现了障碍,有因素影响了信息的有效传递。

1. 沟通障碍的含义

沟通障碍是指信息在传递和交换过程中,由于信息意图受到干扰或被误解,而导致沟通失真的现象。在人们沟通信息的过程中,常常会受到各种因素的影响和干扰,使沟通受到阻碍。

2. 沟通障碍的原因

1) 组织机构不合理

在管理中,合理的组织机构有利于信息沟通。但是,如果组织机构过于庞大,中间层次



太多,信息从最高决策者传递到下属单位,不仅容易产生信息的失真,而且还会浪费大量时间,影响信息的及时性。总而言之,自上而下的信息沟通,如果中间层次过多,会浪费时间,影响效率。

因此,如果组织机构臃肿,机构设置不合理,各部门之间职责不清,分工不明,形成多头领导,或因人设事,人浮于事,就会给沟通双方造成一定的心理压力,影响沟通的进行。

信息传递者在组织中的地位、信息传递链、团体规模等结构因素影响了有效的沟通。许多研究表明,沟通双方地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。信息传递层次越多,它到达目的地的时间越长,信息失真率则越大,越不利于沟通。另外,组织机构庞大,层次太多,也影响信息沟通的及时性和真实性。

2) 过滤

过滤是指故意操纵信息,使信息显得对接收者更为有利。有学者统计,如果一条信息在高层管理者手里的正确性是 100%,到了信息接收者手里可能只剩下 20%。这是因为在进行这种信息沟通时,各级主管部门会对接收到的信息进行甄别,一层一层地过滤,然后有可能将断章取义的信息下传。此外,在甄选过程中,还掺杂了大量的主观因素,尤其是当发送的信息涉及传递者本身时,往往会由于心理方面的原因,造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而却步,不愿提供关键的信息。例如,值班站长在向区域站长做月度汇报时,所汇报的信息都是偏好的方面的,值班站长就是在过滤信息。

3) 个性

信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个人的个性特征差异引起沟通的障碍。在组织内部的信息沟通中,个人的性格、气质、态度、情绪、兴趣等差别都可能引起信息沟通的障碍。人际原因主要包括沟通双方的相互信任程度和相似程度。

沟通是发送者与接收者之间给与受的过程。信息传递不是单方而是双方的事情,因此,沟通双方的诚意和相互信任至关重要。上下级员工之间的猜疑只会增加抵触情绪,减少坦率交谈的机会,也就不可能进行有效的沟通。沟通的准确性与沟通双方间的相似性也有着直接的关系。沟通双方的特征(包括性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等)相似性越大,沟通的效果越好。

4) 知识

在信息沟通中,如果双方经验水平和知识水平差距过大,就会产生沟通障碍。在现实生活中,人们往往会凭经验办事。经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑,谨慎细心;而初出茅庐者往往会不知所措。信息沟通的双方往往依据经验上的大体理解处理信息,从而使彼此理解的差距拉大,形成沟通的障碍。

5) 情绪

在接收信息时,接收者的感觉会影响到其对信息的解释。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同。极端的情绪体验(如狂喜或抑郁)可能阻碍有效的沟通,这种状态常常使人无法进行客观而理性的思维活动,代之以情绪性的判断。因此,最好避免在情绪波动的时候做决策,此时人无法清楚地思考问题。人们对人对事的态度、观点和信念不同造成沟通的障碍。知觉选择的偏差是指人们有选择地接受。例如,人们在接收信息时,很容易接收符合自己利益需要又与自己切身利益有关的内容,而不容易接收对自己不利或可能损害自己利益有关的内容。



6) 语言

在语言中,年龄、教育和文化背景是三个最明显的因素,它们影响着一个人的语言风格及对词汇的界定,同样的词汇对不同的人来说含义可能是不一样的。

语言表达、交流和理解造成沟通的障碍。在组织中,员工常有不同的背景,有不同的说话方式和风格,对事物有着不一样的理解,这些都造成了沟通的障碍。

三、有效沟通

企业常见的效率低下的问题,往往是在出现问题后没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外,人执行力差、领导力不强的问题归根到底都与沟通能力的欠缺有关。例如,在绩效管理的问题上,领导者设立的目标没有达到,工作过程中的一些期望没有达到。究其原因,可能存在员工对领导者的目的或期望不清楚。这无论是领导表达的问题,还是员工倾听、领会的问题,都是沟通造成的问题。

沟通技能是指人具有收集和发送信息的能力,能通过书写、口头与肢体语言的媒介,有效与明确地向他人表达自己的想法、感受与态度;也能较快、正确地解读他人的信息,从而了解他人的想法、感受与态度。沟通技能涉及许多方面,如简化运用语言、积极倾听、重视反馈、控制情绪等。虽然拥有沟通技能并不意味着就能成为一个有效的管理者,但缺乏沟通技能却会使管理者遇到许多麻烦和障碍。

有效沟通可以消除误会,增进了解,使关系融洽。为了保证班组工作目标的顺利实现,班组应高度重视管理工作中的有效沟通。通过良好的沟通,为决策者提供全面、准确、可靠的信息,使组织内部的人际关系和谐,保证工作质量,提高工作效率。

1. 有效沟通的作用

1) 有助于提高决策的质量

班组中,做任何决策都必须充分了解自身,此时班组长就需要从班组内部的沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员做出决策,以迅速解决问题。只有通过有效沟通,班组长才能获得最为充分、翔实的信息,才能做出最有利的决策。

2) 促使班组员工协调有效地工作

班组中各岗位是相互依存的,依存性越大,对协调的需求越高,而协调只有通过沟通才能实现。通过有效沟通,班组员工之间能够增进彼此之间的了解,进而加深彼此之间的默契,工作也就更加有效率。

3) 有助于提高班组员工的士气

有效沟通有利于班组长激励班组员工,建立良好的人际关系和组织氛围,提高班组员工的士气。除了技术性和协调性的信息外,班组员工还需要鼓励性的信息。沟通不是一种本能,而是一种能力,是可以后天训练出来的。它可以使班组长了解班组员工的需要,在决策中就会考虑班组员工的要求,以提高他们的工作热情。如果领导的表扬、认可或满意能够通过各种渠道及时传递给班组员工,就会造成某种工作激励。同时,企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解,消除误解、隔阂和猜忌,即使不能达到完全理解,至少也可取得谅解,使企业有和谐的组织氛围,“大家心往一处想,劲往一处使”就是有效沟通的结果。

现代管理理论提出了一个新概念——高度的非正式沟通。其是指利用各种场合,通过





各种方式,排除各种干扰,来保持成员之间经常不断的信息交流,从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。实践证明,高度的非正式沟通可以节省很多时间,避免正式场合的拘束感和谨慎感,使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决,减少了团体内人际关系的摩擦。

2. 有效沟通的方法

要进行有效沟通,必须克服沟通的障碍,以使沟通更为有效。克服沟通障碍的方法如下:

1) 运用反馈

很多沟通问题是由于误解或不准确造成的。如果班组长在沟通过程中使用反馈,则会减少这些问题的发生。反馈可以是言语的,也可以是非言语的。例如,当值班站长问值班员:“你明白我的话了吗?”所得到的答复代表着反馈。但反馈不仅仅包括是或否的回答,为了核实信息是否按原有意图被接收,值班站长可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是让值班员用自己的话复述信息,这有助于增强值班员对任务的理解,有助于班组长了解任务是否已准确下达。

2) 简化语言

通过简化语言并注意使用与听众一致的言语方式可以提高理解效果。因此,管理者应选择措辞并组织信息,以使信息清楚、明确,易于接收者理解。管理者不仅需要简化语言,还要考虑到信息所指向的接收者,以使所用的语言适合接收者。有效的沟通不仅需要信息被接收,而且需要信息被理解。

简化语言还体现在专业术语的使用方面。城市轨道交通班组员工间的交流可以采用专业术语,但是当面对乘客时,必须用乘客能够听懂的大众化语言,才能达到沟通的效果。

3) 积极倾听

当别人说话时,听者在很多情况下只是在听,而不是在倾听。倾听是对信息进行积极主动的搜寻,而单纯地听则是被动的,在倾听时,接收者和发送者双方都在思考。

积极倾听常常比说话更容易引起疲劳,因为它要求脑力的投入,要求集中注意力。人说话的速度是平均每分钟 150 个词汇,而倾听每分钟可接收将近 1 000 个词汇。

积极倾听要求班组长不急于对信息的内容进行判定,而是先认真聆听他人所说。这使得信息不会因为过早而不成熟的判断或解释而失真,从而提高了获得信息完整意义的能力。轨道交通工作与成千上万的乘客息息相关,要保证信息传递的真实有效,积极倾听必不可少。

4) 抑制情绪

情绪能使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时,很可能会对所接收的信息发生误解,并在表述信息时不够清晰和准确,此时管理者应暂停进一步的沟通,控制自己的情绪直至恢复平静。

5) 注意非言语提示

行动比言语更明确,因此注意使行动和语言相匹配,这能起到强化语言的作用。非言语信息在沟通中占据很大比重,有效的沟通者十分注意自己的非言语提示,保证它们也同样传达所期望的信息。

3. 团队合作沟通的方法

1) 做好自己的事情

在团队合作中,最基本的就是把自己的事情做好,由于整个团队的任务是有分工的,分

配给自己的任务要按时做好。

2) 信任团队伙伴

身为班组成员,要相信你的伙伴,相信他们能够与自己协调一致,会理解、支持自己。班组只有在信任的氛围中才可能高效地运作,如果成员间相互猜忌、互不信任,分工就不可能,同时猜忌的气氛让每一个人都不能全心投入到工作中,不利于成员工作能力的发挥。

3) 核心引领作用

团队核心是指团队当中起核心领导作用的人,通常是指班组长。团队核心的作用是使团队决策更加明快、效率更高。当然,团队核心不能独裁,但是要果断且懂得协调团队成员间的关系。

4) 分工明确但不呆板

明确的分工可以让每位成员清楚地知道自己要做什么、什么时候做完、做到什么程度。这样就能够避免由于分工不明确而造成的部分人员闲置的问题。当分工确定后,如果某任务的负责人员遇到了某种困难而无法按期完成时,应适当地调整分工或让其他成员帮助他们完成,不要死守原来的分工。

5) 加强团队成员的日常交流

团队成员的日常交流可以使他们更加亲近,从而在工作中更容易进行合作,在工作时的表现就更容易提高。

6) 说话时多使用“我们”

在说话时多使用“我们”这个代词,不要使用“我”“你”“他”或者直呼姓名。这样可以帮助团队成员形成一种集体意识,让他们从团队的角度考虑问题。

7) 让每个人感觉到自己很重要

要让团队中的每一个人都感到自己很重要,这样他们做事才会有成就感,更有紧迫感。人一旦觉得自己的工作不重要,往往会沮丧,失去激情,这会导致工作效率和创造力的显著下降。

四、倾听与反馈

在人际沟通过程中,首先要学会倾听和了解别人。因为只有懂得倾听,才能赢得对方的信赖和好感,从而使沟通顺利进行。

1. 倾听

听和倾听往往被混为一谈。听主要是对声波振动的获得,是被动的。倾听则是弄懂所听到的内容的意义,它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。倾听是有效沟通的必要部分,通过听和说使双方感情通畅、思想达成一致。人际交往中,倾听是一项非常重要、很难做到又容易被忽视的能力。

狭义的倾听是指凭借听觉器官接收言语信息,进而通过思维活动,达到认知、理解的全过程;广义的倾听包括文字交流等方式。倾听的主体是倾听者,而倾诉的主体是倾诉者(说话者),两者有一定的区别。倾听双方的一唱一和有排解双方矛盾或宣泄感情等优点,倾听者应虚心、耐心、诚心和善意地为倾诉者排忧解难。

有效的倾听是积极主动的而非被动的。在被动倾听时,倾听者如一台录音机一样接收传递信息。只有当说话者提供的信息清楚了、生动有趣从而吸引其注意力时,倾听者才可



能会接收说话者传递的大部分信息。而积极的倾听则要求听者全心投入,精力集中,彻底理解说话者所说的内容,使倾听者能够站在说话者的角度上理解信息。

1) 倾听的基本要求

(1) 专注。人的大脑容量能接受的说话速度是一般人说话速度的6倍,这使得人在倾听时大脑有相当多的时间闲置。专注的倾听者能在大脑的空闲时间中概括和综合所听到的信息,不断把每一条细微的新信息纳入先前的信息框架中。

(2) 移情。移情要求倾听者将自己置身于说话者的位置上,努力理解说话者想表达的含义,而不是自己想理解的意思。移情要求同时具备说话者的知识水平和倾听者的灵活性两项要素。倾听者要暂停自己的想法与感觉,而从说话者的角度调整自己的所观所感,这样可以进一步保证倾听者对所听到的信息的解释符合说话者的本意。

(3) 接受。接受即客观地倾听内容而不做判断,这是相当困难的,尤其当对其内容存有不同看法时;当听到自己有不同看法的内容时,听者会在心里阐述自己的看法并反驳他人所言,这时就会漏掉余下的信息。积极的倾听者就是接受他人所言,而把自己的判断推迟到说话者说完之后。

(4) 信息的完整性。积极倾听的最后一项要素是对信息的完整性负责。也就是说,倾听者要千方百计地从沟通中获得说话者所要表达的信息。达到这一目标最常用的两种方法是在倾听内容的同时倾听情感及通过提问来确保理解的正确性。

2) 倾听的要点

(1) 鼓励对方先开口。首先,倾听是一种礼貌,愿意倾听别人说话表示乐于接受别人的观点和看法,这会让说话者有一种备受尊重的感觉,有助于建立和谐、融洽的人际关系。其次,鼓励对方先开口可以有效降低交谈中的竞争意味,因为倾听可以培养开放、融洽的沟通气氛,有助于双方友好地交换意见。最后,鼓励对方先开口说出他的看法,倾听者就有机会在表达自己的意见之前掌握双方意见的一致之处,这样就可以使对方更愿意接纳倾听者的意见,从而使沟通变得更和谐、融洽。

(2) 营造轻松、舒畅的氛围。在紧张、拘束的沟通气氛中,谁都不愿意把自己的真实心声表达出来,也就自然谈不上倾听。倾听需要营造一个轻松、舒适的环境,这样说话者才能放松心情,把内心的真实想法、困扰、烦恼等毫无顾虑地说出来。因此,在与人交谈时,最好选择一个安静的场所,不要有噪声的干扰。如果有必要,最好将手机关机,以免干扰谈话。要让诉说者放松,两个人都坐下来,并且在同一高度上,面对面,距离比一般的社交距离稍近些较好。

(3) 控制好自己的情绪。在交谈过程中,可能会涉及一些与自身利益有关的问题,或者谈到一些能引起共鸣的话题。这时要切记,对方才是交谈的主角,即使你有不同的观点或很强烈的情绪体验,也不要随便表达出来,更不要与对方发生争执。否则很可能会引入很多无关的细节,从而冲淡交谈的真正主题或导致交谈中断。如果倾诉者情绪激动,必然导致无法把事情说清楚,此种情况常见于女性倾诉者。此时,作为同性,拥抱和拍抚都是很好的稳定对方情绪的方法。

(4) 懂得与对方产生共鸣。有效的倾听还要做到设身处地,即站在说话者的立场和角度看问题。要努力领会对方所说的题中之意和言辞所要传达的情绪与感受。有时,说话者不一定会直接表露他的真实情感,这就需要从他的说话内容、语调或肢体语言中获得线索。如



果无法准确判断他的情感,可以直接问“那么你感觉如何”。询问对方的情感体验,不但可以更明确地把握对方的情绪,也容易引发更多相关话题,避免冷场。当真正理解了对方的情绪后,应对对方给予肯定和认同。

(5)善于引导对方。在交谈过程中,可以说简短的鼓励性的话语,如“哦”“嗯”“我明白了”等,以向对方表示我们正在专注地听他说话,并鼓励其继续说下去。当谈话出现冷场时,也可以通过适当的提问引导对方说下去,如“你对此有什么感觉”“后来又发生了什么”等。

(6)与对方保持视线接触。倾听时,应注视对方的眼睛。如果在对方说话时我们的眼睛盯着别处,对方就会认为倾听者对他所说的内容不感兴趣,而打击他谈话的积极性。倾听中,目光专注、柔和地看着对方,适时地给出回应(如点头),表示正在专心倾听。

(7)给予对方真诚的赞美。对于对方说出的精辟见解、有意义的陈述或有价值的信息,要及时予以真诚的赞美,如“你这个想法真好”“你的想法真有见地”等,这种良好的回应可以有效地激发对方的谈话兴致。

(8)适时提出疑问。虽然打断别人谈话是一种很不礼貌的行为,但乒乓效应则是例外。所谓乒乓效应,是指在倾听过程中要适时地提出切中要点的问题或发表意见和看法来响应对方的谈话。此外,如果有听漏或不懂的地方,要在对方的谈话暂告一段落时,简短地提出自己的疑问之处。没有听懂或弄清楚的地方要及时提出并沟通,以免造成误解。但不要喧宾夺主,更不要把话题岔开。在对方说完前不要急于发表观点,也不要提前在心中做出预判,尽量避免把对方的事情加上自己的主观色彩,要耐心听完。

(9)恰当运用肢体语言。在与人交谈时,即便还没有开口,内心的真实情绪和感觉就已经通过肢体语言清楚地展现在对方眼前了。如果在倾听时态度比较封闭或冷淡,对方自然就会特别注意自己的一言一行,不容易敞开心胸;反之,如果倾听时态度开放、充满热情,对对方的谈话内容很感兴趣,对方就会备受鼓舞,从而谈兴大发。激发对方谈兴的肢体语言主要包括自然微笑、不要双臂交叉抱于前胸、不要把手放在脸上、身体略微前倾、时常看对方的眼睛、微微点头等。

(10)暗中回顾,整理出重点,并提出自己的结论。倾听别人的谈话时,通常都会有时间可以在心里回顾对方的谈话内容,分析总结出其中的重点。在倾听过程中,只有删除无关紧要的细节,把注意力集中在对方说话内容的重点上,并且在心中牢记这些重点,才能在适当的时机给予对方有力的反馈,以确认自己所理解的意思与对方一致。

3) 倾听技能

积极的倾听能够使沟通更加顺畅、有效。积极的倾听者都会表现出某些相同的具体行为,具体如下:

(1)使用目光接触。倾听者用耳朵倾听,倾诉者却通过观察眼睛判断倾听者是否在倾听。与倾诉者进行目光接触可以使倾听者集中精力,减少分心的可能性,并能鼓励说者。

(2)展现赞许性的点头和恰当的面部表情。积极的倾听者会对所听到的信息表现出兴趣,通过非言语信号(如赞许性的点头、恰当的面部表情与积极的目光接触相配合等)向倾诉者表明正在认真聆听。例如,值班员正在向值班站长汇报在当班过程中发现的站内异常情况,并告知已将此事妥善处理。如果值班站长能够给予恰当的面部表情,就会激起行车值班员交流的热情,值班站长就能从其描述中更多地把握事件的发展情况。

(3)避免分心的举动或手势。积极的倾听者要避免表明思想走神的举动。在倾听时,看





表、心不在焉地翻阅文件、拿着笔乱写乱画等,都会使说话者感觉到对方很厌烦或不感兴趣,这也表明倾听者并未集中精力,因而很可能会遗漏倾诉者想传递的信息。

(4)提问。批判性的倾听者会分析自己所听到的内容,并提出问题,这一行为倾听提供了清晰度,保证了解,并使倾诉者知道对方在倾听。

提问是城市轨道交通工作中与乘客交流的重要环节。当值班员或站内其他服务人员接到乘客咨询或投诉时,必须首先掌握乘客想要表达的确切意思。恰当的提问可以帮助城市轨道交通工作人员了解乘客的意图,从而提供恰当的帮助。

(5)复述。复述是指用自己的话重述倾诉者所说的内容。有效的倾听者常常使用这样的语句:“我听你说的是……”“你是否是……意思”。

复述有两个作用:复述是核查倾听者是否认真倾听的最佳监控手段,如果倾听者走神或在思考接下来要说的内容,就不能精确复述完整的内容;复述是精确性的控制机制,用自己的语言复述倾诉者所说的内容并将其反馈给说话的人,可以检验自己理解的准确性。在城市轨道交通工作中,复述也是了解乘客意图的重要手段。

(6)避免打断倾诉者,不要多说。倾听时,应先让倾诉者表述完自己的想法,而不要在说的过程中随意打断他、猜测他的想法,更不能喧宾夺主,由一个倾听者转变为倾诉者。

(7)使倾听者与倾诉者的角色顺利转换。倾听者与倾诉者的角色在沟通过程中是不断转换的。有效的倾听者能够使倾诉者到倾听者及倾听者再到倾诉者的角色转换十分流畅,这意味着倾听者能全神贯注于倾诉者所表达的内容。

2. 反馈

积极反馈是指主动将信息传递到应传递到的部门或人员,是一种主动的沟通,对系统的整体作用发挥起保障作用。

消极反馈是指在相关部门或人员询问后被动地将信息传递到应传递到的部门或人员,消极地应付,缺乏主动性。

积极反馈几乎总是被接受,消极反馈则常常遭到抵制。积极反馈正是大多数人希望的,这意味着管理者必须认识到这种潜在的抵触,并学会在受众最易于接受的情境下使用消极反馈。消极反馈对于在组织中威望较高的管理者来说,使用起来更有效果。

技能检测

1. 沟通的含义及要素是什么?
2. 沟通的方法有哪些?
3. 产生沟通障碍的原因是什么?
4. 有效沟通的方法有哪些?
5. 倾听的基本要求有哪些?
6. 倾听的要点有哪些?
7. 完成任务书。



任务六 人际关系管理

任务描述

值班站长(班组长)能否处理好错综复杂的人际关系,关系到工作的成败。应熟悉值班站长(班组长)的一项工作技能就是掌握与上级领导的人际关系的处理方法,为做好工作提供条件;掌握同级人际关系的处理方法,为做好工作提供空间;掌握与班组员工的人际关系的处理方法,为做好工作提供基础和保障。

工作任务

以城市轨道交通车站某班组长为观察对象,观察其在一天班组管理工作中,与站区长、其他值班站长的工作任务交接及与班组员工工作任务布置、传达、组织的过程,分析其人际关系处理的过程。

知识研修

一、人际关系概述

1. 人际关系的定义

所谓人际关系,就是如何赢得与他人合作的一种关系。在班组中人际关系是一种积极的定义,是一种协调人与人之间的关系,是促进成员间合作的关系。

2. 人际关系的特点

班组人际关系具有开放性、互动性、多向性、多维性等特点。开放性通常表现在班组处于社会大环境下,与行业、企业、专业、个人形成相互依存的关系;互动性通常表现在与企业内部上级领导、职能部门及同事形成相互影响、相互促进、相互制约的关系;多向性通常表现在与社会、政府、同行、乘客等多角度的联系;多维性通常表现在员工与企业不仅仅是工作与获取报酬的关系,更主要的还在个人与企业业绩提升、专业化、职业化、行业形象等多个侧面形成相辅相成的合作关系和互动关系。

3. 人际关系的准则

班组人际关系具有尊重、平等、礼待、关心四个准则。尊重通常表现在尊重、理解、善待、感动;平等通常表现在客观、公正地处理问题;礼待通常表现在以礼相待,是中华美德,有礼有节是基本素养;关心通常表现在站在对方的角度看待问题,帮助对方克服工作和生活中的困难。



二、班组面临的人际关系

1. 班组人际关系的形成

班组是企业最基层的细胞组织,是班组员工劳动和生活的群体。在班组内,班组建设中协调好成员的人际关系非常重要。良好、和谐的人际关系不仅是开展各项工作的基础,而且在工作遇到困难时,能使班组员工齐心协力、积极主动地努力完成任务,有效减少工作推诿、扯皮现象的发生。不良的人际关系必然会使班组内部不团结,成员士气低下,束缚和压抑成员的积极性和创造性。

(1)要引导教育班组员工养成相互尊重、相互团结、互敬互让、举止文明、以礼相待的习惯,形成互相关心、互帮互学、自我批评的风气。

(2)班组长要留心、细心地处理好自己与成员、成员与成员之间的关系。班组长要善于及时协调矛盾,解开症结,并且做到心胸开阔,态度谦虚,办事要公道,有话明说,工作透明。

(3)要建立班组民主管理制度。分配、评先等关系成员利益的事不能一人说了算,对班组的重大事件要通过民主的制度、民主的方式解决。

(4)先进成员与后进成员之间、能力强弱成员之间,在政治、学习、劳动上的地位是平等的。不能有歧视现象,班组长要多关心后进者和弱者,尤其是当他们遇到困难和挫折时,要帮助他们克服困难和挫折,这样更有利于协调人际关系,从而提高班组的凝聚力和战斗力。

2. 班组员工的人际关系

班组员工一般性格各异,难免发生矛盾或产生误会,从而导致班组工作无法开展。其最好的方法是找出原因,化解矛盾。作为班组长,要有公正的心理、热情的态度、严谨的作风,做到正人先正己,要想令其行,必先正其身,榜样的力量是无穷的。

1)小团体人际关系

小团体或帮派行为都属于不正常心理行为,针对此现象,班组长要正确对待,敢于旗帜鲜明地批评教育,最好是经常走动,参与一些有意义的活动。这样不仅增进了班组的团结,还无形中化解了小团体的消极作用,对于小团体中的不利于班组工作的言行则要进行个别谈话教育,积极引导,以提高认识,逐步将小团体融入班组体系中,共同参与班组管理。

2)个性化人际关系

班组中有个别人性情孤僻,在集体活动中表现漠然,使整个班组气氛显得沉闷和消极。针对这类人,班组长要注意尊重他们的个性,多让他们参与集体活动,并让他们感受到别人对他们的关注,使其体会到自己的价值,从而增强信心,激发出工作热情。

3)情绪化人际关系

班组工作、学习生活中的不愉快,家庭中的婚丧嫁娶、生老病死,都会从思想情绪上反映出来。如果班组长不能及时改善其思想情绪上微小的波动,任其带着情绪工作,就可能造成安全生产的事故隐患,甚至造成恶性误操作事故。班组长要善于观察每个成员的工作情绪,及时发现其不良状态,对成员给予帮助和关心。一句轻轻的问候、一次随意的谈心、一个信任的目光都能使成员感受到班组的关怀、集体的温暖。

3. 领导者与被领导者人际关系

领导者与被领导者,即上级与下级员工之间矛盾解决的成功与否,将在很大程度上影响



预定目标的实现,影响整个领导体系领导绩效的高低。因此,应采用合理的方法,解决上下级员工之间出现的问题。城市轨道交通车站管理一般有公司、中心、站区、车站等几级管理,车站值班站长要与各级管理部门及人员进行工作交往,一方面要进行工作任务的布置接收,另一方面要接受工作的检查督导,所以处理好与上级的人际关系非常重要。

1)学会尊重与服从

在公司,上级领导会成为下级员工的引领人。不只是布置完成公司的任务,更重要的是培养下级员工的管理能力和业务能力,传授经验,为下级员工未来的职业发展奠定基石。假如下级员工总是与上级领导的意见相左,部门或公司的工作就不可能顺利完成。从轨道交通运营班组半军事化管理的特点出发,服从命令就是遵守集中领导、统一指挥、逐级负责的原则。

2)理解与顺应企业文化

轨道交通行业有自己的企业文化,轨道交通各部门又因行业和工作性质的不同各有自己独特的个性文化。这种文化决定人与人之间的行为方式。其中,有的崇尚张扬,有的崇尚沉稳;有的要求员工按部就班,有的需要员工更活跃。这些不仅表现在具体的工作方式、领导思维上,还表现在员工推崇的服饰文化、人际交往等方面。这最终决定了员工以什么形象出现在公司,用什么样的方式进行日常工作,怎样与领导和同事打交道。如果每个人都能及早适应,在未来的班组人际关系中就会得心应手。

3)学会展示自己

上级领导可能是任何下级员工升职机会的源泉,员工的表现与业绩等在很大程度上取决于上级领导对下级员工的评价。因此,需要主动地适时展示自己,赢得上级领导的最佳印象。

(1)摆正心态。必须力争在最短的时间内尽善尽美地把班组工作完成好,这是取得上级领导信任的最有效的途径。

(2)自然地表现自己。领导在场时,要有自信心,勇敢地表达自己的想法。

(3)遵守基本的做事流程。在下级员工与上级领导的沟通过程中,要积极、主动,这是基本的做事法则,不应因为害羞或胆怯而延误工作。应养成如下良好的职业习惯:

①工作每进行到一个阶段,都需要向上级汇报。

②在遇到问题或有不同见解时,应主动与领导沟通和探讨,以免延误工作。

③对于上级领导交代的任务,应当快速反应、完成。

④协助上级领导做好各种工作。

4.班组长与班组员工的人际关系

1)提高班组长的综合素质

班组长只靠工作经验丰富、操作技术熟练是不够的,生产上的好手并非管理上的能手。班组长应具备严于律己、宽以待人的胸怀和虚怀若谷的大将风度,在工作中身先士卒,用自己的实际行动感召班组员工,起到“桃李无言,下自成蹊”的作用。要想提高综合素质,班组长应从以下几方面做起:

(1)敢于负责。班组的任何工作,班组长都是主要责任承担人,承担责任时不要含糊、推诿。只有敢于负责的人才能得到拥戴,赢得别人的信任。

城市轨道交通车站是典型的班组,作为值班站长(班组长),遇到困难和问题时要与大家





一起面对,敢于主动承担责任。班组长主动承担困难和责任,可增强组员信心,为他们提供进步和成长的空间。

(2)以身作则,公正真诚。问题出现时,作为值班站长(班组长),除具备相应的能力外,还要坚持公平公正的原则,为人处世要正,真诚对待班组成员,以德服人。

(3)善于发现成员的长处。每个人都有其自身的价值,要充分发挥和调动成员的能力与特长。

(4)关心组员。班组长要关心班组成员,善于发现问题,了解组员的困难,把握他们的思想动态。

(5)要有开拓进取、勇于创新的思想。班组管理工作的好坏在于管理工作是否跟得上企业发展的目标,要充分发挥民主管理的优势,激发成员的工作热情,调动其工作的积极性、主动性和创造性,创造一个凝聚力强、战斗力强的集体。

2)与不同性格班组成员人际关系的处理

(1)学会求同存异。性格不同的班组成员处理问题的方式往往不同,要学会在不同之中发现相同之处。

(2)注意多发现班组成员的优点,取长补短。这样才能够和睦相处,相互有所补益。

(3)胸怀宽广。

技能检测

1. 人际关系的准则是什么?
2. 领导者与被领导者人际关系处理的方法有哪些?
3. 班组长与班组成员人际关系处理的方法有哪些?
4. 班组长与不同性格成员人际关系处理的方法有哪些?
5. 完成任务书。