

# 加强班组建设的几点做法

石景山南站

(北京铁路分局 北京 100072)

中图分类号 F530.64

文献标识码 C

文章编号 1004-2024(2001)02-0014-02

石景山南站是北京铁路分局直属一等站,地处北京市区,位于丰沙线、丰西五场正线上,又是京原线、101线、京广联络线的起点,现有货运人员51名,管理干部5名。主要办理专用线、专用铁道的整车货物发到。班组建设虽然是个“老生常谈”的话题,但在实际工作中它却起着举足轻重的作用。随着铁路深化改革,减员增效,我们更加认识到班组建设的重要意义。现就我站在班组建设中的几点经验介绍如下:

## 1 强化职能作用,落实逐级负责制

近年来,由于铁路客、货运部门减员较多,岗位的合并增加了职工的劳动强度,管理干部的减员,增大了管理工作量,“人海战术”已不能适应当前的铁路运输形势,因此要确保铁路运输安全,圆满地完成运输任务,只有充分发挥各工种的职能作用,认真落实逐级负责制。

为了更有效地落实逐级负责制,2000年初车站就制定了班组建设推进计划,并确定这一年为“班组建设年”,进一步发挥班组长的主观能动性和职工的敬业爱岗主人翁精神,增强企业的号召力和凝聚力。为了达到这一目的,货运营销部(货运车间)将现有的生产人员布局进行了新的调整,并按照各工种的职能对班组进行了重新编排,即在首钢驻厂联办设立了两个班组,在南站设立一个货运班组和一个客运班组,做到了同一工种一个班组,为班组长在管理上创造了良好的条件。

逐级负责制,也可以说是各级干部和职工按照各自不同的标准去落实本岗位工作的责任

制。然而在各自的工作岗位上,自觉地遵章守纪不是一件容易的事。有的职工对违章违纪存有侥幸心理,只要领导不追究就算没事。有的班组长应该管的不管,无形中纵容了职工违章违纪现象的滋长。为了更好地落实逐级负责制,必须抓住班组长这个“承上启下”的重要环节,制度才能落实,上级领导精神才能认真贯彻。为更充分地发挥班组长的作用,必须在责、权、利方面给予一些倾斜政策,使班组长能够根据实际情况做出正确抉择,逐步实现班组从生产型向管理型的转化。

在落实逐级负责制的工作中,还要注意各级间的工作关系问题,即三级管理不能脱钩,要统一安排,统一步骤,有的放矢地利用各种工作条件相互监控,真正做到自控、互控、他控。我们划分了车间、班组、个人三级管理体制,在制定车站年度规划、推进计划过程中必须征求班组长意见,培养班组长的参政意识、管理意识,达到思想上的统一,工作上的协调。

## 2 加强货运管理,推动班组建设

货运管理包括规章的执行,制度的健全落实以及人员的管理、分析等方方面面,其中也包括了班组建设。在这方面我们主要做了以下工作:

### 2.1 加强班组长培训,提高班组长自身素质

俗话说“正人先正己”。为了使每个班组长都能发挥应有的作用,必须提高其自身素质。我们按照车站要求,每季度对班组长进行脱产培训二次,一次是职能培训,一次是业务培训。

职能培训旨在提高班组长的管理能力,使班组长在日常的工作中能够发挥主观能动性,树立个人形象,团结班组成员,学会处理各种问题的方法和手段,真正成为生产的指挥者和安全的管理者。业务培训主要是组织班组长学习本工种及相关的规章制度,使班组长在技术业务上要比职工懂得多、见识广,真正提高班组长的技术业务素质。

## 2.2 整章建制,为班组管理铺平道路

“没有规矩不成方圆”。我们根据各工种的不同情况,从实际出发,制定了年度推进计划、季度推进计划、年度培训计划、班组长考核评比办法、职工考核评比办法、班组竞赛办法,重新修订了各工种一日工作程序标准。规章制度的建立健全,一方面为班组长大胆管理创造了条件,既可以化解矛盾,又相互制约,起到互控的作用;另一方面能够进一步探索更新更好的管理方法,以求不断发展、完善。如在班组长考核办法中,对班组长的职权范围做了重点说明,有利于班组长开展工作,减少了矛盾上缴。在职工考核办法中确立了班组长的地位,对职工也提出了要求,使双方都能明确各自的权利和责任,共同遵守,互相监督,达到自控、互控的目的。

## 2.3 落实班组分析制度,推动班组建设向前发展

为了进一步完善货运管理工作,我站先后出台了不少管理制度和办法,而这些制度和办法的执行情况要靠班组分析来验证。为认真落实班组分析制度,我们每月召开班组长会,对各班组及职工进行分析,并对本月的工作重点进行总结,每季度将分析结果通报各班组并进行班组竞赛评比,鼓励先进,以点带面,促进班组长建设向前发展。我们还采取了给班组长加压、全员负载的办法,也就是要求班组长每月最少检查发现本班组二件违章违纪现象,自己查出的问题不列入班组考核,而未发现问题的必须考核,以便于更好地掌握职工思想动态,制定行之有效的整改措施,进一步强化班组建设。

## 2.4 大胆选用优秀人才,充实班组建设后备力量

近年来铁路基本上没有招工,一些班组长文化程度较低(初中),或年龄偏大,对班组长整体素质影响较大,不能适应当前铁路运输形势。为了改变这一现状,使班组长普遍具备中专文化程度,我站动员年轻的职工学习深造,将工作表现突出的进行后备班组长培训,培训合格在车站劳资部门备案,做为选拔班组长的后备力量。我们大胆启用那些年轻有为、工作认真负责、能起模范带头作用的知识型人才充实班组长队伍,使客货运面貌有了新的改观。

## 2.5 强化职工业务培训,提高职工业务素质

职工业务培训是一项系统工程,也是长期的工作。我们通过日常学习、自学以及集中培训等多种形式进行业务学习,并针对各工种的作业情况,做到学有所用,激发职工的学习热情。我们制定了年度培训计划和季度培训计划,每季度对职工进行业务培训一次,并制定了相应的考核办法,使职工能够端正学习态度,努力完成学习计划并按期达标。

通过多种形式的业务学习,货运人员的业务素质有了很大提高,综合整体素质也发生了质的变化,为今后的工作打下了坚实的基础。

## 3 开展竞赛,综合考核,奖罚分明

我站对加强班组建设出台了很多办法,同时取消了百日奖,增加了季度班组评比竞赛活动,其中包括季度优秀班组长的竞赛评比。具体办法是:每个班组长一年积分为20分,每月按考核条件累计扣分,每季度评比一次。每季保持在15分及其以上的,为优秀班组长;保持在10分及其以上的,为信得过班组长;保持在5~9分的,为合格班组长;低于4分的为不合格班组长,离开班组长工作岗位,进行专业培训,待合格后重新上岗。班组竞赛评比办法是按每个班组工作性质分成四类,并按类划分档次,一档得分95~100分;二档85~94分;三档70~84分;四档60~69分;五档59分以下。为了加大考核力度,每名职工每(下转第30页)

限,超级用户、管理员、一般用户,并分别设置了密码。超级用户可以修改、增加、删除有关数据,并可修改用户权限。管理员可在一定范围内增加、修改、删除有关数据。一般用户可以浏览数据。

#### 4 本系统的应用效果

本“管理系统”于 1999 年 9 月在天津分局危险品办理站张贵庄站使用后,操作人员感到系统简单易学,实用性强,特别适合现场作业。“管理系统”的应用,不仅提高了作业质量,加快了作业速度,同时查询功能还在一定程度上满足货营销的需要。

##### 4.1 运输安全有了保障

危险货物运输采用计算机管理后,在很大程度上改变了过去手工操作的弊端,大大削弱了因作业人员业务素质因素给危险品运输带来的不利影响。只要危险品的有关名称、编号等输入正确,就能得出正确的运输条件,并按安全控制卡的内容现场监督、检查各个作业环节,确保了危险品运输的安全。

##### 4.2 提高了作业速度

根据危险品专办站张贵庄站的现场使用并与过去手工操作相比,作业速度明显提高。过去办理一批危险货物运输,如果是第一次受理,需查询运输条件、包装方法、建立静态卡等最少也要 30 min。使用“管理系统”后,只要将需运输的货物品名或别名输入计算机,系统即能将

办理这批货物的有关规定、要求汇集在一起,并以安全控制卡的形式打印出来,只需 3 min 就能完成,准确可靠,作业效率大大提高。

##### 4.3 查询功能在一定程度上满足了货营销的需要

托运人在第一次托运危险货物时,因运输条件的复杂性,往往需要到车站咨询运输条件及包装要求,车站的答复也不一定准确全面。现在货主只要提供危险货物的品名或别名,“管理系统”可以方便地查阅并打印出有关运输条件,货主可以据此条件办理危险货物运输,支持了货营销。

#### 5 系统前景

随着全社会计算机信息网络的发展,铁路内部信息不仅要满足企业自身管理的需要,同时也要为整个社会所共享。“管理系统”的应用,可使货主不到货场而是通过互联网对货物运输条件、包装要求等进行查询,方便了货主,也可为铁路运输赢得更大的市场。

总之,虽然危险货物具有爆炸、易燃、毒害、腐蚀、放射性等特性,只要我们采取科学的态度,从思想上认识其危险性和可控制性,在受理、承运、保管、装车、挂运等作业作全过程中认真执行铁道部、铁路局有关危险品运输的规章、规定,并纳入计算机管理,使规章、规定与实际作业相结合,危险货物运输安全就有保障。

(收稿日期 2000-11-08)

(上接第 15 页)季度从月奖金中提出 100 元,捆入班组竞赛评比奖惩中,在班组评比考核中兑现。当季度得分在 70 分以上(1~3 档)时,奖励金额中包含职工个人的 100 元;当季度得分在 69 分以下(4~5 档)时,除扣评比惩罚外,职工个人捆入的 100 元也同时扣除。这个办法不仅对班组长有考核,对职工本人也考核,一方面班组长能够对职工进行约束,便于管理,另一方面对职工本人也是一种制约,不能因为自己影响班组,从而为搞好班组团结及增强班组凝聚力创造条件,使班组管理再上新台阶。

为了更好地配合班组竞赛办法,车站近期又出台了新的《关于实行岗位捆绑挂钩工资综合考核分配办法》,其中包括安全考核办法,党风、路风、综合治理考核办法,管理考核办法;车站对班组考核和班组对个人考核办法,车间干部和机关干部月度奖金综合考核办法,班组达标升级考核内容及职工岗位达标考核验收内容等,使班组管理更加严细,使我站的安全基础建设、班组建设更加规范。

(收稿日期 2000-11-09)