

加强自控型班组建设 不断提高安全控制水平

赵文芳：武汉铁路局，副局长兼武汉客运专线基础设施维修基地主任，湖北 武汉，430071

摘要：班组直接面对现场，是一切工作的出发点和落脚点。只有准确把握自控型班组建设的内涵，提高班组自控能力，才能切实提升管理效能。武汉客运专线基础设施维修基地根据生产实际，科学合理设置班组、建立安全自控机制、加强队伍建设、提升职工素养，把加强自控型班组建设作为一项系统工程，使班组建设沿着现代企业管理之路推进。

关键词：自控型；班组建设；管理；客运专线维修基地；武汉铁路局

自控型班组建设是铁道部“三项工程”的重要组成部分。2010年以来，针对武汉客运专线基础设施维修基地（简称客专维修基地）安全基础比较薄弱、人员设备快速扩充、施工范围不断扩大、生产业务日趋复杂等安全管理难度加大的实际，客专维修基地以提升班组自控能力为目标，大力推进自控型班组建设，不断提高现场安全控制水平，进一步夯实安全基础，确保了安全生产基本稳定。

1 优化劳动生产组织，合理设置班组

按照有利于劳动生产组织，有利于强化安全质量管理的原则，合理划分生产单元，科学合理设置班组，为加强班组管理提供基础保障。

1.1 优化作业流程

以提高安全可控度、减少安全风险点为目的，对生产流程的各个环节进行分解分析，优化每个工序的工具配置、人员组合和作业工法，减少不产生价值的工序和作业，合并重组优化工序，达到便于操作、便于管理、提高效率的效果。对此，客专维修基地从施工人员多、作业机具复杂、施工点分散、安全管理难度大的清筛车间入手，取消点前扒砟等无效工序，将拆除调高胶垫、涂油、改道、更换零星失效轨枕等作业纳入天窗点内，

减少点外作业项目；将部分线路整修项目前移，纳入天窗点内与清筛断面同步整修，便于集中统一管理；利用配砟整形车整修线路，采用补砟小车合填拢口，减少上道作业人员达20%。通过将清筛换枕施工31个作业项目整合为六大工序，为合理设置班组提供了科学依据。

1.2 优化岗位设置

针对客专维修基地清筛系列冗员较多、维修系列缺员的实际，在优化作业流程的基础上，将清筛换枕作业分为13个管理岗位、25个线路作业岗位和17个机械操作岗位，对17个生产岗位进行了兼职并岗，完成定员核减10%，分流转岗67人，既保证了清筛车间人员配置精干，又满足了维修系列人员需求。

1.3 优化班组设置

综合考虑清筛、维修系列的工种性质、工序流程、作业班制、作业区域等因素，按照作业区域相对集中、作业对象相互关联、管理跨度适中、便于协调和管理的思路，合理设置班组。将清筛系列重组为清筛换枕、整修防护、机械和后勤4个班组，班组的职能更加符合现场作业的实际需要。维修系列将工区的管理模式改变为施工队管理模式，实行队长负责制，每个施工队增设一名专职生产组织人员和设备管理人员，提高了班组管理效能。

2 建设安全自控机制，提升自主管理能力

按照“标准完善、职责明晰、过程可控、执行有力”的思路，建立健全班组自控体系，以严密的控制体系和责任体系保证流程和标准的执行，实现安全有序可控。

2.1 完善作业标准

标准是生产流程经过优化后形成的书面化、规范化的规定，也是协调员工行为的法则。在完善作业标准的过程中，客专维修基地一是力求系统。新修订的标准体系涵盖清筛、维修系列各工种岗位职责和作业流程，如针对清筛换枕作业制定了74项标准，大到施工流程、机械操作，小到工具备品的放置，做到事事有章可循。二是力求实用。将每一项施工绘制作业流程图，对每个岗位的作业内容和标准以图表形式加以明确，实现标准的简单化、清晰化、可视化，提高了职工的可操作性。三是力求科学。采取自下而上的方法，通过现场人员初步

制定，机关部门讨论审核，保证制定出的各项工作标准既符合专业技术管理规定，又适应现场实际情况。

2.2 明晰管理责任

根据不同岗位的要求，分解量化各方职责，形成全员共保安全生产的格局。班组层面，班组长在执行生产作业的同时，负责对关键工序、关键号位执行标准情况的巡检；车间层面，车间主任重点负责现场关键环节的卡控，非正常情况的盯控和重点号位的抽查等；基地层面，专业技术部门主要负责作业流程优化、标准制定和现场贯标、对标检查，安全管理部主要检查标准的制定、执行过程，并负责考核相关管理者的职责履行情况。

2.3 严格过程卡控

按照不制造、不传递、不接收缺陷的原则，制定《岗位作业卡控手册》，做好岗位自控、互控和他控。在自控方面，制作岗位点检表，明确每一个岗位的作业项目、作业标准和关键控制点，职工对照点检表的项目完成和检查自己的工作。在互控方面，根据现场作业安全、质量控制的要求，明确岗位之间、工序之间互相监督和控制的关键点，监督岗位有责任向被监督岗位和有关管理人员通报出现的问题，后道工序发现安全质量问题立即停止作业，切断事故发生发展的链条。在他控方面，各级管理者在一次作业过程中对关键岗位、关键工序按规定的标准和频次进行检查，及时发现和解决存在的问题。通过自控、互控和他控的落实，实现安全生产的过程控制。

3 加强队伍建设，推进素质达标

以加强工班长队伍建设提升职工素质为重点，建立相应的工作体系，强化职工培训，促进职工素质达标。

3.1 抓龙头，改善工班长队伍结构

工班长素质与能力的高低，直接关系班组工作的好坏。为尽快提高工班长素质，2009年以来，客专维修基地新培养工班长23名，其中7名具有本科学历，2人为硕士研究生；结合新车型的管理运用，开展工班长岗位交流13人次；加强后备工班长队伍建设，在维修系列选拔13名大学见习生作为后备工班长进行培养，为将来担当重任打好基础。

3.2 抓培训，提升职工业务能力

加强工班长现场管理知识的培训，春运和端午节停工期间，聘请咨询公司专业讲师开展班组建设和全面质量管理等现代管理知识专题讲座；按照任职要求，将25名工班长送武汉铁路局进行培训。职工培训方面，送外培训10批158人次，自办脱产培训19期954人次，对85人进行了司机取证培训和线路工培训，并组织40人参加武汉铁路局职业技能鉴定。

3.3 抓管理，建立职工素质达标体系

为系统推进职工素质达标工作，建立健全以岗位任职资格、任职评估、培训管理等为主要内容的职工素质达标体系。任职资格体系分清筛、维修系列，设置12个管理类、1个技术类、33个生产类和6个后勤类岗位，每个岗位分为1—5个等级，从年龄、身体、学历、技能等8个方面明确每个岗位的任职要求；培训管理体系从职业道德、通用规章、基础理论、实作技能四个方面确定12种车型的操作工和三类线路工的培训课程，并制定了兼职讲师管理办法。

4 广泛开展“5S”活动，不断提高班组建设水平

以“5S”活动（整理、整顿、清扫、清洁、素养）为载体，持续开展规范和改善活动，从日常行为抓起，促使职工在日常工作中养成正确习惯，形成较强执行能力；同时，按照“对标评估、模块管理”思路，着手建立健全以岗位任职资格、任职评估、培训管理等为主要内容的职工素质达标体系，推动自控型班组建设活动创新发展。

4.1 开展清理整顿，营造良好工作环境

各车间成立“5S”活动小组，对宿营车、作业车内部环境进行全面清理、整顿和清扫，迅速改变“脏、乱、差”的面貌；对宿营车进行整体规划，设置集中的洗浴、晾洗、就餐等区域，并补充、更新洗衣机、电视机、会议桌等设施，满足职工日常生活需要。全面清理车间、班组安全生产、思想政治工作等方面的工作制度，将维修车间班组管理20项台账压缩为3项，大大减少了班组内业工作量；明确了集体商议的四类事项和六类职工关注的热点问题，营造了班组和谐稳定、健康向上的内外环境。

4.2 开展改善活动，实现动态优化

对标准和流程实行动态管理，不断优化班组自控体系。以月度为周期，动员各车间、班组根据生产中实际应用情况，对《岗位作业卡控手册》优化和修订。2010年3月以来，客专维修基地分别对清筛系列和维修系列的《岗位作业卡控手册》进行了多次修订，基本形成了边推进、边总结、边修订、边提高的创建工作机制。广大职工积极开动脑筋，为改善活动出谋划策，如清筛车间机械班组依托高校技术支持，研发的RM80清筛车雷达防碰系统获得国家专利；维修车间打磨施工队就压缩打磨车转场时间开展质量管理攻关，此研究课题已申报2010年湖北省优秀QC成果。

4.3 开展养成训练，强化素养支持

自控型班组建设重点在干部职工素养的提升。为了让职工自觉养成干标准活的意识，客专维修基地积极推行定置管理和形迹化管理，如根据各类工具的样式标准定制工具柜，保证职工能在“30 s内找到工具”，提高工作效率；将铁鞋等工具形状图标记在固定放置的位置上，提醒职工用后归还到位。制定环境卫生保持管理办法，用制度保证职工自觉地开展清扫、清洁活动，使职工养成良好的生活习惯。

5 结束语

班组是生产组织的基层、基础、基本，自控型班组建设是加强安全基础建设的关键所在。客专维修基地以“流程优化、标准完善、职责明晰、过程可控、执行有力”为理念引领，以“5S”活动和标准化建设为“双线”拉动，突破难点，科学规划，着力探索一条加强自控型班组建设、不断提高现场安全控制水平的新路。

责任编辑 杨倩

收稿日期 2010-08-10