

摘要: 铁路装卸作业以现场作业为主, 是人直接面对货物、车辆和机械设备, 作业过程和作业质量涉及人身安全、机械设备安全、货物安全、行车安全等, 对此提出强化班组管理、明确职责分工, 严格执行标准化作业, 加强现场作业安全监控, 建立班组二次分配制度的措施, 以确保装卸作业安全。

关键词: 铁路; 门吊作业; 班组管理; 安全



强化门吊作业班组 管理的思考

刘新刚

(郑州铁路局 月山站, 河南 焦作 454000)

随着铁路生产力布局调整的逐步深入, 基层站段管理区域的不断增大, 对装卸现场作业安全生产管理也提出了更高的要求, 这就要求基层站段对管理思路、管理方法和管理的主体及时地作出适应性调整。

铁路装卸作业的基本特征就是以现场作业为主，是人直接面对货物、车辆和机械设备，作业过程和作业质量涉及人身安全、机械设备安全、货物安全、行车安全等诸多方面，这一特征就从根本上决定了装卸安全生产管理必须以作业现场为主体，围绕现场作业管理与监控，分析、探索装卸作业安全生产管理调整的方向。

1 强化班组管理，明确职责分工

铁道部1668号文《铁路装卸作业安全技术管理规则》中明确规定“起重机作业不得少于4人”，这是确保门吊作业安全的最基本条件。因此，保证装卸作业安全必须满足适应班组作业性质的最基本的人员配备，同时还要备有适量的替班人员。在实际工作中，单台门吊作业班组的人员配备一般为5~6人，这样，在作业分工上，就不会出现因人员不足而出现联劳协作、呼应应答、安全监控上的漏洞，为装卸作业安全奠定基础。

人员配齐之后，班组内部的日常管理就成为安全管理的另一个重要基础。一个好的作业班组，必须是班组内部职责分工明确的班组，只有每个人都明确自己的职责，在日常作业中自觉从自己的职责出发，主动发挥相应的作用，才能真正实现将安全管理基础融入到日常管理与生产作业上，实现“日常状态就是最佳状态”。

在日常管理中，门吊班组应当具备以下职能岗位。

(1) 班组长：负责日常作业组织、具体工作的分配，全面负责班组各项事务。

(2) 安全员：负责对班组日常作业中可能遇到的各类安全问题进行全面监控，确保各

项安全措施落实到位。

(3) 工具管理员：负责班组日常工索具管理，确保工索具质量及状况良好，并及时向班组长、安全员提出报废、更新建议。

(4) 统计核算员：负责全面统计班组每天的具体作业情况、每个人的出勤及作业情况，依据班组内部的相关管理制度，在公开、透明、民主的前提下进行班组内部的二次分配核算和与装卸车间的工资清算。

(5) 其他岗位：依据管理工作要求，需要设置宣传员、卫生管理员等岗位，以进一步完善班组的各项基础管理工作。

以上是班组日常基础管理的分工，这些岗位都是由班组内不同的人员兼任的，可根据班组的实际情况进行调整，也可由1人兼职2个岗位。每次装卸作业中的具体分工，要由班组长根据具体作业的需要，结合日常管理的分工，再进行具体分派。

2 严格执行标准化作业

2.1 作业分工基本固定，每次作业前重新明确

根据门吊班组的作业要求进行分工，如司机检查试验吊车，安全员安设防护信号。谁负责检查车辆、货物、线路，谁负责准备相应的工索具，谁负责最后检查核实等，都要有基本的分工，相对固定的基本分工有利于作业安全。每次作业时，班组长从值班员处接受作业任务及安全注意事项后，应向班组人员详细传达作业任务及要求，并根据班组日常作业分工和当班人员情况，对作业再进行明确的具体分工。

2.2 严格遵守各项规章制度

严格遵守出退勤制度，作



业前、后三检制度和车前会、车后会制度。

(1) 出发前带齐工具备品及安全防护用品，按有关要求集体化出勤至作业地点，根据作业分工，严格按作业前三检规定，各自进行安设防护信号、检查车辆、货物等检查与准备工作。然后由班组长召开车前会，听取并确认各项检查准备工作具体落实情况。根据货运员的要求和检查情况研究确定安全作业方法和注意事项，并再次明确作业中每个人的具体分工。

(2) 作业中必须严格遵守实施作业及附属作业的有关标准和规定，杜绝违章作业，随时注意作业中的各种情况，确保安全。

(3) 作业后门吊班组要与货运员协调配合，严格执行作业后三检制度，按照分工对车辆清扫、门窗关闭、道沿清理情况，货物码放、装载加固、苫盖情况，防护信号的撤除情况和装卸机具齐全完好及熄火断电停放复位状态认真检查落实与确认后，由班组长召开车后会，了解作业后三检具体情况，并对本次作业作出小结，请货运员签认装卸工作单。最后，带齐工具和防护用品，集体退勤。

3 加强现场作业安全监控

3.1 强化职工安全意识

加强门吊班组安全教育学习，强化职工作业安全的主动意识，使职工在作业中变“要我安全”为“我要安全”。

3.2 落实装卸作业中的三控制度

认真落实装卸作业中的三控制度，做到自控、互控、他控，在作业中的每个动作和每个指挥信号，都

要加强呼应应答，确认自己和班组其他成员处于安全位置，有足够的避让空间，相互监督，相互提醒，确保人身安全。

3.3 落实作业线路的安全规定

认真落实作业线路的安全规定，严格按规定安设和撤除防护信号。当需要顺线路行走、横越线路、在线路附近作业、跨越正线和在到发线上作业时，严格遵守有关规章制度，加强同车站值班员、货运员的联系沟通。特别是在作业中遇有调车作业时，必须严格按照规定程序和要求做好货物车辆安全准备工作，确认人员全部撤离并撤除防护信号后，方可进行调车作业，作业期间必须随时同货运、运转部门保持联系，确保安全。

3.4 加强设备与工索具安全管理

在门吊班组长的统一组织和带领下，由全组人员按规定对所使用的设备和工索具进行保养和维护，由吊车司机和工具管理员进行日常检查，确保不因设备和工索具的状态不良引起人身、货物及行车安全问题。

3.5 加强装载加固与附属作业管理

装载加固与附属作业事关货物安全、行车安全与人身安全，必须予以高度重视。因此，必须严格按照作业标准和作业程序进行，加强与货运部门的协调合作，严格按装载加固方案作业，避免超载、偏重、偏载、集重。装卸车后，要加强车门关闭情况、货物装载加固情况和篷布苫盖情况的检查，确保安全。

3.6 制订完善的卸车作业方案和作业组织监控办法

加强难装卸货物、大批量货物装卸车作业方案的制订，以及作业组织和作业安全的监控。要根据班组



实际情况和货物到发品类、批量的情况，形成一套行之有效的作业方案和作业组织监控办法。坚决杜绝为了作业效率而忽视安全监控，简化作业标准与程序的行为。

3.7 强化班组安全员的作用

充分发挥安全员在作业和日常管理中的监控作用。班组安全员可以从安全的角度对班组的各项工作与作业组织的部署实施过程进行监控，对全体组员的作业过程和作业安全情况进行监督，为班组的安全生产增加一道可靠的“保险”。

4 建立班组二次分配制度

4.1 坚持多劳多得的原则

门吊班组应针对自身作业的特点建立合理的劳动量衡量标准，并经全班组讨论通过，上报车间批准后执行。在日常作业中，由班组长和班组统计核算员根据衡量标准对作业中每个班组成员各自实际付出的劳动进行全面统计，按照分配制度，全面兑现，充分体现多劳者多得。

4.2 坚持岗位责任与收入分配对等挂钩的原则

门吊班组从事的是一个集体协作性的作业，但不同岗位在日常管理与作业中承担的责任不同，付出的辛劳程度不同，这应该在二次分配中得以体现。否则，所有的人都不愿意担任班组长、安全员、司机等责任较大的管理与组织岗位，班组日常事务也无人愿意承担，这样势必使班组内部管理混乱。因此，班组二次分配制度中必须针对不同的岗位采取不同的分配办法。例如，引入岗位系数制对班组长、安全员、司机、司索工等岗位给予不同的基本分配系数，对班组

日常管理事务中的不同职能岗位（如工具管理员、统计核算员等）给予与其付出与责任对应的补偿分配系数，并将其在基本分配系数上叠加。

在制订岗位基本分配系数与补偿分配系数时，要适当拉开差距，只有让岗位和职责有吸引力，才能促进每一名职工通过积极努力的工作和提高自身素质争取到更高层次的岗位。

4.3 坚持奖罚分明的原则

对在日常生产和作业管理中，为班组争得了荣誉、赢得了效益的人，要有明确的奖励办法。而对于由于个人的责任而使得班组荣誉受到损害、效益受到损失的人，则必须给予处罚。同时，为了维护班组的日常管理制度和作业纪律，也必须建立起对应的奖罚制度，只有将奖罚制度纳入到班组二次分配制度中，才能使二次分配制度更加有效地发挥作用。

4.4 坚持公平公开的原则

二次分配制度是班组的基本管理制度，该制度从制订到执行的全过程都应处于公开透明的条件下，处于班组全体成员的民主监督下。一些基于日常积累的数据，如每个职工作业劳动量的统计衡量应随时公布，随时接受职工的监督。只有这样，班组的二次分配制度才能成为一个有效的激励制度和协调制度，才能真正促进班组的安全与稳定。

4.5 二次分配制度必须在车间大分配制度的框架内制订

为使二次分配制度更加具有公平性和合理性，相同性质班组的二次分配制度的基本内容和条款应当基本一致。例如，班组基本职务、岗位的基本分配系数应当由车间根据具体情况，组织各岗位职工代表共同讨论决定，并应保持一致。其他相关制度也应当由车间综合各个班组的情况，确定一定的范围，各班组可在规定的范围内自由浮动，报车间批准后执行。由于车间的监督、把关与平衡，可使班组的二次分配制度更加趋于公平合理。

收稿日期：2010-05-28

责任编辑：尹 红

