

搞好班组管理 加强基础建设

摘要:目前,铁路分局各车间、班组的管理项目繁多,内容教条,已不适应铁路企业发展的需要,为此提出了改革班组管理的建议。

关键词:班组;管理;改革

● 王万红



一个企业的成败,与其是否有科学的、现代化的管理水平有着直接的关系。企业经营的好坏,往往与其管理是否切实可行、行之有效有关。对于分局来说,实行的是分局、站段、车间、班组四级管理制度,分局的管理水平体现在站段,站段的管理制度落实在班组。所以说,如何科学搞好班组管理,是实现站段管理上台阶、出效益的关键,班组管理的科学化、现代化,是分局安全生产、运输畅通、提高效率的基础。

分局、站段七项机制等的落实具体体现在班组,站段管理的细化表现在班组。可以说分局、站段的方方面面的管理要求都具体落实在班组,班组承受的是来自分局、站段、车间的方方面面的检查和管理细化的要求。一个班组的各项管理要求加起来很多,工班长疲于应付,而工班长的主要职责是设备的

检查、维修、病害整治,过多的管理要求势必会影响工班长的精力。如何科学地、合理地制定适合工区班组的管理项目,是提高设备质量,确保运输安全畅通的重要课题。

1 班组管理的现状

在2000年度的“百日评估”中,我们调查了班组管理的项目,以湖东工务段湖一养路工区的管理明细为例说明。

湖一养路工区管理共分8项46条。

(1)劳力管理。内容有:考勤表;班组管理台帐;夜间值班签到表;岗位、挂钩工资考核清算单;班组六公开栏;三率表等。

(2)技术管理。内容有:设备检查记录簿;季状态调查表;月工作量调查表;月计划;日计划;巡道工小补修计划;轨件伤损记录;秋检记录资料。

(3)职教管理。内容有:每周学

习记录;每日一提问;每月工区小考;个人学习记录;每周政治学习记录;每月车间抽考;段组织的四大考试。

(4)材料管理。内容有:材料动态表;材料日消耗登记;机具备品台帐;材料年计划。

(5)安全管理。内容有:安全分析会记录簿;行车、设备、人身安全管理;每日预想、对规;干部安全检查记录簿;

(6)工会管理。内容有:各种活动器材、书籍管理台帐;工会文化活动记录;家访、谈心;互助、互济记录;互助金管理;劳动竞赛记录;劳动保护。

(7)综合治理。内容有:治保记录;防火、防盗检查记录;节假日值班;两纪、三风问题记录。

(8)规章制度。内容有:行车有关规章(技规、行规、维规等);路局、分局、段发文件;通话记录;七

项机制;班组细化措施;岗挂清算办法。如果工区为党小组,还应有党小组学习记录,党员包保责任岗等记录。

不只是工务段养路工区,工务段桥梁工区及其他车、机、工、电、辆等生产班组的管理很多,每个生产班组的管理项目平均有30多条。能否简化班组管理,是值得我们探讨的问题。

2 确立班组为“单一生产班组”的概念

车、机、工、电、辆等部门的班组,大多是直接从事生产的班组,要求工作人员在生产岗位上专心至致,一丝不苟,不能让工班长因为要检查验收,需要忙于补记录而影响精力,在安全生产中设下隐患。目前,班组的管理项目繁纷复杂,需要四有四对口,不能存在“六不”现象,管理项目环环相扣,一个环节出错,其他环节就会不相符,是需要费一番脑筋才可以完成的。比如工务段的养路工区,40多条的管理项目要想完成,要占工班长的二分之一至三分之二的工作时间。工班长的时间大多放在管理上,他上现场的时间少了,必定影响对设备病害的了解掌握、检查、分析及整治维修;上现场带班的次数少了,对整治设备病害质量的把关次数少了,设备病害遗留的隐患就多了。

如果把班组确立为“单一生产班组”,工班长所抓的工作是直接生产有关的技术管理、劳力管理、材料管理、安全管理,那么,工班长接触设备的时间就多了,进行设备检查、分析及带班作业的机会

就增加了,对于确保设备质量、保障安全生产会起到很大的带头作用和促进作用。

3 简化班组管理,制定切实可行的管理模式

对于生产班组来说,他管理的项目可以是技术管理、劳力管理、材料管理和安全管理,而班组的其他管理如职教、工会、党务、综治、规章管理等项目可以归纳到车间里来。车间的机构大多为车间主任(领工员)、业务员、支部书记,如果因管理项目多人力吃紧的话,车间可以增加技术员的定编,车间主任(领工员)负责技术、安全管理及全面工作,业务员负责劳力、材料、工会管理,支部书记负责党务、综治管理,技术员负责职教、规章、技术管理。增加了车间的工作量,解放了班组,让工班长有更多的时间深入现场,在安全生产中发挥更大的作用。

4 改革现行的日、月计划等管理模式

目前,班组的日、月计划管理模式仍沿用计划经济时代的定额管理模式,对于日、月计划中工作项目、工作量、人员的安排,有的部门仍依据的是工时定额,而一些工时定额已经不适应现在的作业要求了。比如工务系统仍用的是北京铁路局1981年版的《线路维修单项作业标准》定额,其中的一些单项作业标准已发生了变化,而且目前的一些机械化养路作业标准的定额已经找不到参照标准了,班组在做日月计划时,执行的是通过经验总结出来的定额。20世纪80年代末普遍实行了岗位等级挂钩工

资后,工人的岗挂考核办法发生了变化,不再单一地以工时定额为考核标准。特别是实行了资产经营责任制后,分局对站段的考核办法随之发生了变化,站段对车间、班组的考核办法也进行相应调整,出台了各种各样的考核激励机制,比如现在普遍执行的维修工作按管辖设备换算公里数与完成的重点工作进行考核清算、大中修项目承包考核分配机制、辅助班组的计件承包机制,对旧有的工时定额管理办法提出了挑战。

为了能适应新的形式,班组的日、月计划等项目的管理也应进行改革,日工作计划应打破每人以480分定额考核的编制办法。特别是实行了单项作业考核办法、计件承包清算等办法以来,应改日计划为工作日志。在工作日志中,只要能反映出工人的姓名、工作项目、数量、质量和清算的金额即可,简单明了。对于其他如月计划等管理项目,也可以适应现在的考核激励机制,进行改革。

5 制定科学的班组管理模式,确保设备质量提高

通过减轻班组工班长的管理负担,实行切实可行的考核激励机制,改革旧有的不适应现状的管理模式,紧紧抓住观念意识教育、质量控制体系、考核分配制度三个环节,在稳步提高设备质量上下功夫,抓管理创新,促企业发展,使班组建设为分局的运输安全生产打下坚实的基础,做出突出的贡献。

(王万红 大同铁路分局
总工室工程师)