

## 试论站段如何推行“安全自控型”班组管理

朱建伟

(洛阳铁路分局 企业管理办公室, 河南 洛阳 471002)

**摘要:**由于班组在铁路安全生产中的重要作用,各级组织、领导都注重不断探寻班组管理中最有效的方法和措施,“安全自控型”班组管理就是一种能够有效推动铁路安全生产的切实可行的班组管理方法。基层站段在开展创建“安全自控型”班组的工作中,要注意统筹考虑,稳妥推进。

**关键词:**安全生产; 班组管理; 安全自控

“安全自控型”班组就是以实现安全生产有序可控为目的、以完善管理制度为手段,以建立班组核心为龙头,以讲求团结协作、职责互补为基础,充分发挥激励与约束机制的力量,促使广大干部职工严格作业自律,积极接受他律,从而使生产现场形成人人讲安全、人人求安全、人人保安全的生产格局,把班组、车间逐步建设成为自我约束、自我调控、自我完善、团结协作的战斗堡垒,实现安全生产的持续稳定。在此,笔者结合洛阳分局的实际情况,就如何创建“安全自控型”班组谈一些认识。

### 1 创建“安全自控型”班组的意义

“安全自控型”班组管理是人文管理理论在铁路生产中的具体运用,在站段推广有着积极的意义。

(1) 推行“安全自控型”班组管理能够使广大干部职工实现“要我保安全”向“我要保安全”的思想转变。“安全自控型”班组讲求机制的力量,干部职工的生产、经营、管理的效果通过量化、直接与个人收入、福利、评先、提干等切身利益挂钩。这种机制使干部职工逐步转变在计划经济体制下形成的劳动思维定式,不断转变工作态度,主动发挥主人翁精神,创造性地开展工作。

收稿日期:2001-03-08

(2) “安全自控型”班组管理讲求以人为本,讲求调动干部职工的主动性、积极性,强调提高职工的思想素质、业务素质,使职工在良好实现自控的同时,最大限度地发挥互控、他控的力量,在作业现场形成人人查隐患、人人防“两违”的生产氛围,使规范作业、标准化生产得以真正贯彻落实,有效预防“两违”事件的发生,把事故隐患消灭在萌芽状态,实现现场作业的有序可控,从而避免班组管理中“严管一阵好一阵,稍一松懈就失控”的不良现象。

(3) 推行“安全自控型”班组管理能够适应铁路改革形势,推动创建单位减员工作的顺利实施。当前,减员增效是铁路企业改革的主旋律,干部“包保”、“盯人”的突击管理战术必将受到挑战。推行“安全自控型”班组管理方法,能够有效克服“人海”管理的弊端,能够切实发挥各岗位的作用,实现劳动组织的优化、工作效率的高效,为各单位的减员分流工作创造条件。

### 2 “安全自控型”班组的标准

依据洛阳分局开展此项工作的经验,笔者认为下列几条是“安全自控型”班组所应达到的最基本标准:一是安全生产上消灭“倒三角”现象,即班组内部发现的“两违”数量要大于车间、站段发现的数量。二是“安全自控型”班组必须从“双达标”的一级班组中产生,没有达到一级班组的,不能命名为“安全自控型”班组。三是

“安全自控型”班组必须达到短期无“两违”，长期无“严违”，随机抽查“非标率”控制在要求以内。四是班组长作用发挥良好，要求班组长当年没有发生“两违”现象。五是要在班组管理制度、班组“双达标”活动、生产现场管理、班组长管理、班组思想政治工作等五个方面达到规范管理。当然，班组建设工作基础扎实、整体起点较高的单位，可对“安全自控型”班组提出更高的标准和要求。

### 3 创建“安全自控型”班组的工作重点

(1) 建机制。要建立起强有力的安全激励和约束机制，做到激励有效、约束有力。具体来讲，一是对“安全自控型”班组不搞“终身制”，要定期进行考核、评定，使班组始终感到压力，非“安全自控型”班组有升级的可能，进而产生动力。二是班组内要建立起工作绩效与职工利益、班组荣誉的挂钩机制，并体现到收入分配、福利待遇、文明(先进)职工、先进集体竞评等与职工利益息息相关的具体内容上。通过建机制，逐步增强干部职工的责任心和荣誉感，共同为安全生产添砖加瓦。

(2) 建班组核心。要建立以班组长为中心、安全管理员、经济核算员等主要岗位人员组成的班组管理核心。建立核心要突出抓好班组长的选拔工作，要注意选拔品德高、技术硬、有一定管理知识和组织能力、有一定文化程度的优秀职工担任班组长，并要形成竞争机制，从而发挥人格力量和表率作用，有效推动创建“安全自控型”班组活动顺利开展。

(3) 建全方位、多层次的安全网络。全方位就是要在生产现场实现三个覆盖：覆盖班组全员、覆盖设备全部、覆盖作业全过程；多层次就是不仅要实现班组管理的规范有序，同时也要明确车间对班组、站段对车间进行班组管理的职责与任务；班组对车间、站段的权利也要明确。同时应使站段、车间两级管理人员利益与班组的利益挂钩，形成上下合力、目标一致，共同推动安全生产。

(4) 建一支高素质的职工队伍。“安全自控型”班组中的班组自控，基础是干部职工的岗位自控，互控和他控仅是辅助手段。提高职工素质，目的是提高职工的思想素质、业务素质，提高管理人员的组织管理能力以及现场职工的作业技能，使其具备高标准、高质量完成本岗位工作的能力。

### 4 创建“安全自控型”班组需要注意的问题

(1) 要明确创建“安全自控型”班组与开展班组“双达标”的关系。班组“双达标”活动是解决班组管理水平低、人员素质差的有效办法，是创建“安全自控型”班组的基础。“安全自控型”班组是“双达标”活动在安全生产上的延伸和发展，可以讲，“安全自控型”班组是更高层次的一级班组，特别在安全生产上具有更高的素质和要求。因此，在开展创建“安全自控型”班组的进程中，要注意命名“安全自控型”班组的数量，既不能标准过高、数量过少，挫伤了班组争创的积极性，又要防止过多过滥而使这项活动流于形式。

(2) 正确认识班组安全自控与车间、站段管理之间的关系。被命名为“安全自控型”的班组，要求车间、站段变过去的监督劳动为指导、调控，变任务包保为管理包保，并不断完善班组管理办法、健全班组管理机制，逐步实现班组生产的自我约束、自我调控、自我完善、自我发展。

(3) 创建“安全自控型”班组，要注意与推行三项制度改革等工作有机衔接。洛阳分局自1999年始，逐步实施了文明职工竞评、职工竞争上岗、职工职业技能培训、职工岗位技术等级评定、干部竞聘等五个方面的改革，统称“五个机制”建设。分局注意充分发挥“五个机制”的改革成果，把已经建立起的管理办法、措施纳入“安全自控型”班组的管理制度中；同时，又按照“安全自控型”班组的标准，补充工作绩效与职工利益、班组竞评等新的激励与约束机制，使两项工作有机衔接，互为促进，共同发展。

(4) 开展创建“安全自控型”班组活动要注

## 地方铁路行车安全管理的思考

张正超

(山东省地方铁路局、山东 济南 250021)

**摘要:**地方铁路设备差,投入不足,职工业务水平低,行车安全问题严重。铁道部作为行业主管,要制订符合地方的行业规范,在业务上进行指导、监督。地方铁路在安全投入上要有保证,安全不符合的不准运营。

**关键词:**地方铁路;行车安全;行业规范

地方铁路是国家铁路网的重要组成部分。近年来地方铁路的修建和运营,对优化路网结构、促进国民经济发展、缓和交通运输紧张,特别是对搞活地方经济均发挥了重要作用。但由于地方铁路在修建和运营工作中存在着诸多问题,致使行车事故隐患较多,严重影响到地方铁路的生存与发展。为此,2000年10月1日,铁道部第5号令发布了《合资铁路与地方铁路行车安全管理方法》。笔者结合多年来从事地方铁路行车组织工作的实践,对地方铁路行车安全管理做初步探讨。

### 1 地方铁路行车安全中存在的主要问题

#### 1.1 技术设备落后,安全投入不足

地方铁路的修建是以地方自筹资金为主,受资金和技术条件限制,普遍以“先通后备,固

本简末”为建设方针;又由于设计审查把关不严,急于开通运营,运营后运量小,效益低,自给艰难,无力发展,导致地方铁路的安全投入不足,设备条件难以改善。主要体现在以下几方面:

首先是设备陈旧。设备大多采用国家铁路淘汰的旧轨、旧枕、旧蒸汽机车和旧内燃机车,信号、联锁、闭塞设备也基本以国家铁路正在逐步淘汰的半自动闭塞和电锁器联锁为主。

其次是许多确保行车安全所必需的关键设备空缺。在国家铁路使用中已被证实对确保行车安全有效的重要设备,如机车三大件、无线调车灯显设备、列尾装置等在地方铁路多未采用,个别地方铁路的站间区间连基本的闭塞设备都未装设,有的闭塞电话未设专线,而是使用普通的拨号电话,甚至手机代替。

第三是设备维修养护资金不足,设备失修现象普遍存在,质量难以保证。突出的是线路及与创新关系。通过长期实践,班组建设探索出了一套科学、系统的管理办法,如班组“双达标”活动、“四个关键”管理措施等管理制度及考核办法,都对强化班组管理起到重要作用。因此,推行“安全自控型”班组管理要在这一基础上结合新情况、新特点,不断创新,不断纳入,使创建“安全自控型”班组活动与现行的班组“双达标”活动、文明职工竞评等工作结合起来,把管理办法融汇、贯通,实现全面管理,综合考核。

收稿日期:2001-01-15

意“点”与“面”的结合,充分做好试点工作。创建“安全自控型”班组活动是一项系统的、创造性的工作,而新制度、新机制的建立并在实际工作中贯彻、落实,需要一个不断总结、完善的过程,各单位要抓好试点,坚持“持续改进”的思维方式和管理理念,不断总结开展此项活动最有效的方法和途径,为全面推开创造条件,切忌一哄而上,造成管理混乱,影响安全生产。

(5)要注意处理好班组管理办法上的继承