

铁路职业教育铁道部规划教材

工务管理

GONGWUGUANLI

TIELU ZHIYE JIAOYU TIEDAONU GUIHUA JIAOCAI

贾艳红 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介



铁路职业教育铁道部规划教材

工 务 管 理

贾艳红 主编

肖卫军 主审

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第011843号

工 务 管 理
主 编 贾 艳 红

责任编辑：王 芳
封面设计：李 明
版式设计：李 明
校对：李 明

电话：(010) 51873192

地址：北京市丰台区右安门西大街10003号 中国铁道出版社

网址：http://www.criph.com

版次：2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

开本：787mm×1092mm 1/32 印张：13.25 字数：300千字

书号：ISBN 978-7-113-09652-4 · 2438

定价：24.00元

中国铁道出版社

2009年·北 京

北京市丰台区右安门西大街10003号 中国铁道出版社
电话：(010) 51873192 传真：(010) 51873193
北京市丰台区右安门西大街10003号 中国铁道出版社
电话：(010) 51873192 传真：(010) 51873193

内 容 简 介

本书分为两篇。第一篇为班组管理,主要讲述铁路班组管理的共性知识与管理基础理论,该篇是在总结班组长培训经验和充分调研的基础上编写的,同时还根据成人学习的规律融入了案例和一些管理心理学及领导科学知识。第二篇为工务施工组织管理与线路设备大修预算,主要介绍工务施工组织管理、线路设备大修工程预算定额、线路设备大修预算等内容,该篇的每一部分内容均融入了实例,清晰明了,通俗易懂。

本书为高职高专、中等专业学校和职工培训教学用书,也可供铁路运输管理部门及工务、大修等部门养护维修人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

工务管理/贾艳红主编. —北京:中国铁道出版社,2009.1

铁路职业教育铁道部规划教材

ISBN 978-7-113-09628-1

I. 工… II. 贾… III. 铁路工程-管理-职业教育-教材 IV. U2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 011943 号

书 名:工务管理
作 者:贾艳红 主编

责任编辑:李丽娟 电话:(010)51873135
封面设计:陈东山
责任校对:孙 玫
责任印制:金洪泽 陆 宁

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京新魏印刷厂

版 次:2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16 印张:12.25 字数:304 千

书 号:ISBN 978-7-113-09628-1/U·2439

定 价:24.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

电 话:市电(010)51873170,路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504,路电(021)73187

前 言

本书由铁道部教材开发小组统一规划,为铁路职业教育规划教材。本书是根据铁路职业教育铁道工程(工务)专业教学计划“工务管理”课程教学大纲编写的,由铁路职业教育铁道工程(工务)专业教学指导委员会组织,并经铁路职业教育铁道工程(工务)专业教材编审组审定。

本教材在编写过程中,紧贴生产一线,结合新规范、新规章融入实例,突出了其通俗性、实用性、与先进性。

本书分两篇,第一篇为班组管理。以提高工班长综合素质和管理水平为目的,讲述有关管理的共性知识与管理基础理论,内容尽量做到推理性与工具性相结合。第二篇为工务施工组织管理与线路设备大修预算。按照大纲要求介绍了工务施工作业程序及方法,限于篇幅,本书只重点介绍工务系统相关工作的基本程序、基本方法和操作要点,并结合现场需要略有侧重。这一部分还介绍了线路大修施工组织和预算的知识,结合实例,通俗易懂。

本书为铁道工程专业、城市轨道交通工程专业高职、中专学生教学用书,也可供铁路运输管理部门及工务、大修等部门养护维修人员参考。

本书由天津铁道职业技术学院贾艳红主编,北京铁路局工务处肖卫军主审。参加编写工作的有天津铁道职业技术学院贾艳红(第一、九、十章),秦乃飞(第二、四、七章),冯思归(第三、五章),李丽敏(第六、八章),北京铁路局天津工务段白帆参与了第一章部分内容的编写以及本书的文整工作。

在教材编写过程中,得到了北京铁路局、济南铁路局等许多朋友的大力支持和帮助,在此谨向他们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者
2008 年 12 月

目 录

第一篇 班组管理

第一章 班组管理概论	1
第一节 班组管理概述	1
第二节 班组管理的作用、任务和内容	6
第三节 班组“双达标”活动	9
思考题	11
第二章 班组安全管理基础知识	12
第一节 班组安全管理的意义	12
第二节 班组安全管理的主要内容	14
第三节 事故调查和处理	18
第四节 安全自控型班组	29
思考题	33
第三章 班组生产管理	34
第一节 生产管理的作用和类型	34
第二节 班组生产作业过程管理	35
第三节 班组现场管理	39
思考题	42
第四章 班组劳动管理	43
第一节 班组劳动管理与劳动生产率	43
第二节 班组劳动分工和小区域劳动管理	46
第三节 劳动定额与定员	48
第四节 劳动制度与劳动纪律	54
思考题	56
第五章 班组质量管理	57
第一节 质量管理	57
第二节 班组质量管理的内容	58
第三节 质量管理小组活动	60
思考题	66
第六章 班组设备及工具管理	67
第一节 设备管理内容	67
第二节 班组工具管理	70
第三节 设备安全管理	72

思考题	72
第七章 班组经济核算	73
第一节 班组核算基础知识	73
第二节 班组材料管理	76
第三节 经济责任与考核	82
思考题	84
第八章 班组民主管理与教育培训	85
第一节 班组民主管理的特点和作用	85
第二节 班组民主管理的组织与工作方法	87
第三节 班组政治思想教育	90
第四节 班组技术业务教育	91
第五节 创建学习型班组	93
思考题	96
第二篇 工务施工组织管理与线路设备大修预算	
第九章 工务施工组织管理	97
第一节 线路设备修理工作内容	97
第二节 施工调查	101
第三节 工务施工作业程序及方法	107
第四节 施工技术安全措施	148
思考题	166
第十章 线路设备大修工程预算定额与大修预算	167
第一节 线路设备大修工程预算定额	167
第二节 线路设备大修预算的编制原则	172
第三节 线路大修预算费用内容与计算	173
第四节 线路设备大修预算的编制	181
第五节 线路中修清筛示例	182
思考题	188
参考文献	189

铁路工务段 第一章 班组管理 第一节 班组管理概述

第一篇 班组管理

第一章

班组管理概论

第一节 班组管理概述

班组是企业的细胞,是企业最基层的生产单元,也是企业各项工作的落脚点和执行者。在当前铁路发展的新形式下,社会需求与职工需求渐趋多元化,这就需要结合生产、经营的特点,加强铁路班组管理,切实提高班组管理实效,从而进一步提高班组成员整体素质,提高班组工作效率。

一、班组的概念

班组就是企业根据内部的劳动分工与协作的需要而进行划分的一种基本生产(工作)集体,也是企业在劳动分工的基础上,根据产品或工艺要求,由若干相同或不同工种的工人及若干设备、工具、材料等有机结合在一起组成的最基层的生产和管理单元。班组按其生产产品、工作性质和业务范围一般分为:基本生产班组、辅助生产班组、职能生产班组和服务班组。

班组是社会生产分工发展的产物,是企业赖以生存和发展的基础。现代工业发展的历史,就是班组由简到繁、由粗放到精细的历史。

二、班组的性质和任务

(一)班组的性质

班组的性质是由其在企业中所处的地位及其特点决定的。其主要表现为:

1. 类同性。班组是根据企业内部的劳动分工与协作的需要,本着能完成独立的生产作业过程,便于进行经济核算和便于生产组织和管理的原则,进行划分的一种基本生产(工作)集体,也是在企业进行劳动分工的基础上根据产品或工艺要求,由若干相同或不同工种的工人及若干设备、工具、材料等有机结合在一起的最基层的生产和管理单元。
2. 基础性。班组是企业结构体系中的一个细胞,是企业整个生产流程的基础,是企业系统组织结构的一块基石。
3. 民主性。班组是企业现代化生产链条上的一个环节,是企业推进民主管理的基本环节。

4. 文化性。班组是企业培育“四有”员工队伍的起燃点,是企业两个文明建设与企业文化建设的出发点和落脚点。

(二) 班组的特点

1. 班组的规模小而结构简单。相对而言,班组的规模小,成员少,结构简单。一个班组,少则几个人、十几个人,多则二三十人,其核心结构是班委会,通常由“一长五员”组成。

2. 班组的工作细且具体。班组一般是一人一岗,一事一议,工作细而具体。只有细而具体地将工作分配到每一个班组员工身上,才能保证铁路运输生产作业落到实处,顺利进行。

3. 班组的管理实而任务重。班组直接处于运输安全生产第一线,既要搞好班组生产系统管理、民主管理和思想政治工作,又要按质按量按时完成所承担的繁重的运输生产任务。因此,班组管理应从实际出发,干实事,想实招,说实话,亮实数,指挥生产要求实,实行按劳分配要求实,做思想政治工作要求实。这样才能真正建立班组安全质量保证体系,形成自我管理和自我控制的内控机制。

4. 班组的工作环境相对艰苦。铁路运输生产具有点多线长、流动分散、全天候露天作业等工作特点。尽管现在条件不断在改善,但班组的工作环境、生活环境还是比较艰苦,有的甚至还十分恶劣,这要求铁路班组员工必须不怕艰难险阻,勇于克服一切困难,保质保量地完成生产任务。

(三) 班组的任务

从企业管理角度讲,班组的主要任务是:

1. 根据车间下达的任务指标,具体安排生产作业进度,保证按质按量按期完成本班组生产或工作任务。

2. 优化劳动组合,认真贯彻各项规章制度和操作规程,维护劳动纪律和作业纪律,确保安全生产。

3. 积极开展劳动竞赛和合理化建议活动,尽可能减少非生产时间,努力提高劳动生产率。

4. 认真搞好班组经济核算,妥善保管、合理使用班组设备、工具,节约原材料、燃料,不断降低生产成本,力求最佳经济效益。

5. 及时准确地做好原始记录,为上级职能部门提供完善的资料、数据。

6. 多方面吸收外来的技术革新、劳动组合等信息,适时制订本班组最佳生产操作方案。

7. 掌握员工思想动向,做好班组的岗位思想政治工作。

三、班组的地位和作用

班组在企业中的地位和作用主要表现在:

1. 班组是企业最基层的生产单元。班组员工是生产作业过程的直接操作控制者,是企业最基层的生产单元。企业生产效率的提高,设备潜力的挖掘,物资消耗的降低,安全运输的保证,都必须落实到班组员工的生产活动中。班组工作搞好了,每个员工都能自觉维护企业利益,努力提高生产效率,这样,企业全面均衡地完成生产任务就有了坚实的基础,提高经济效益就有了可靠的保证。

2. 班组是搞好企业管理工作的基础。班组是企业最基层的管理单元,只有把班组管理工作抓好,企业管理才有可靠的基础。

3. 班组是促进技术进步的基本环节。企业的技术改造和进步,需要企业各个层次的积极努力。但技术进步的具体工作很多最终要落实到班组,这就要求充分发挥班组员工的积极性

和创造性,搞革新,提建议,促进技术进步。

4. 班组是培养和锻炼员工的“熔炉”。班组是企业员工学习政治、文化和技术业务的主要场所,是培养、锻炼员工队伍的“熔炉”。实践证明,班组不仅能生产出合格的运输产品,而且还能为企业培养输送各类优秀人才。

5. 班组是企业精神文明建设的重要阵地。企业要建设“四有”员工队伍,弘扬爱国主义、社会主义精神,实践“人民铁路为人民”的铁路职业道德准则,必须从班组做起,在班组落实。班组员工树立了积极、进取、向上的工作精神,形成了文明、健康、科学的生活方式,企业精神文明建设才会有坚强的阵地。

6. 班组是企业民主管理的重要环节。班组实行民主管理,班务公开,不仅为调动和发挥员工的聪明才智起到“桥梁”作用,而且可以将企业方针目标的实施、生产经营责任制目标的实现和各项任务的执行落实到员工的具体行动上,从而做到管理顺畅,事通人和。

四、管理与班组管理

(一)管理的概念

管理活动起源于人类的共同劳动。自古以来,只要存在共同劳动的地方就有管理活动在进行。但是,管理作为一门学科,则是近百年的事情。所谓“管理”,顾名思义是“管与理”,只有“管”不去“理”或只会“理”不去“管”,都不是真正的管理。因此作为管理者要研究怎样去“管住”、“管好”,怎样去“理清”、“理顺”,真正做到“既能管又会理”。目前,人们对“管理”这个词的理解也不尽相同,有人认为管理是一种劳动,有人认为管理就是决策,也有人认为管理就是怎样省钱,即用最少的钱办更多的事,或者用最少的钱办一样的事。把管理归纳为一个综合的概念是:管理就是社会组织中,为实现预期的目标,以人为中心进行的一种协调活动。

(二)班组管理

从企业内部来看,班组既是企业管理的基础,又是企业生产经营过程中不可缺少的重要环节。在社会化生产过程中,班组生产以共同劳动形式出现,需要不断的协调和合理的组织,这种班组内的生产协调与组织活动就是班组管理。班组管理是企业管理最基础的一个层次,各项专业管理必须落实到班组。

班组管理有狭义与广义之分。狭义的班组管理主要是指班组在生产经营过程中对物的管理,广义的班组管理则既包括对物的管理,又包括在生产经营过程中对人的管理,同时还包括对人与物的管理过程中的相互协调。铁路班组管理一般是指广义的班组管理。

(三)铁路班组管理的意义

随着形势的发展,铁路提出“科学发展观”新思路,铁路班组工作环境和工作要求发生了很大变化,加强铁路班组管理是铁路运输企业完成运输生产与改革任务的重要保证,对铁路企业人员素质提高、管理升级、效益增加以及打造精品、精细管理有着十分重要的现实意义。

1. 加强铁路班组管理是铁路发展的保证。铁路要生存与发展,实现“装备精良、队伍精干、管理精细、资产优质、服务优良、业绩优异”的精品发展思路,除了靠高层决策以外,更重要的还取决于基层,取决于班组,尤其是班组工作质量。采用与时俱进的手段和方法,加强铁路班组管理,能提高班组生产质量,使铁路运输企业有更强的生命力与竞争力,在运输市场竞争中争取主动。

2. 加强铁路班组管理是实现运输安全的保证。在企业管理构架中,最基础的一层是班组管理,铁路运输安全各级目标,最终都必须展开到班组,由班组来保证目标的兑现。班组是维护运输安全的一道重要防线,加强班组管理,能确保运输安全持续稳定。从近年来发生的事故

来分析,绝大部分都是因为班组管理薄弱、班组工作制度不落实、职工基本功不过硬,甚至是职工违章违纪造成的。

3. 加强铁路班组管理是完成生产任务的保证。在国民经济快速发展的形势下,完成运输生产任务是铁路企业的头等重要任务。班组在挖掘运输潜力、开展营销活动、提高服务质量、强化成本控制、节约成本支出、提高生产效率等方面都是直接的组织执行者,加强班组管理激活班组细胞活力,充分调动每个班组的积极性和创造性,对我们完成繁重、艰巨的运输生产和建设任务起到举足轻重的保证作用。

4. 加强铁路班组管理是文明建设的保证。文明建设是社会主义建设的重要特征,班组是文明建设的重要阵地。班组通过政治业务学习、政策法规教育等,来提高职工政治素质,使职工树立远大理想,牢记“人民铁路为人民”的服务宗旨,发扬社会主义道德风尚。

(四)铁路班组管理特点

铁路班组是铁路运输生产经营的基本要素之一。由于铁路点多线长、流动分散,运输组织高度集中、统一指挥,班组管理具有工作细、要求实、难度大、内容新的特点。

1. 工作细

一个铁路班组多则几十人,少则几人,但班组担负的任务繁多,而且具体全面。如生产管理、劳动管理、设备管理、工具材料管理、技术业务教育、职工安全、思想政治工作等都要落实到班组管理中,正所谓“麻雀虽小,五脏俱全”。因此,班组管理工作必须做细,考虑到方方面面。如果班组管理工作不细,便会导致生产数据统计不准确、规章制度执行不严格、工艺把关不严密、人力分配不均衡、利益分配不平等等情况的发生,影响生产质量与劳动效率,使产品出现废品、次品,服务发生投诉,安全发生事故,影响铁路形象。

2. 要求实

各项生产与管理工作的到了班组这层才算落到了实处。班组管理是执行上级政策、决策的最后一级,必须实实在在去做,来不得半点虚假,否则会导致生产任务完不成,产品质量不合格,甚至发生安全质量事故。铁路运输产品要实现其“安全、准确、迅速、便利、经济、舒适”的质量特性,必须经过许多相关班组实实在在的工作,只有每个班组把工作做实,才能最后体现运输产品的质量特性。

3. 难度大

企业的生产任务指标往往要分解到班组,再通过班组分解到岗位,落实到人,在具体实施过程中要考虑人、机、料、法、环等因素对完成任务的影响。铁路班组在管理过程中要综合考虑到生产、安全、思想、教育、考核、激励等方方面面的管理职能,特别要考虑人的主观因素影响,管理难度十分大,这对工班长的管理思路、管理水平、工作经验与工作效率是个严峻考验。

4. 内容新

班组管理既包括对物的管理,又包括对人的管理,因此班组管理必须与时俱进。新人员的进入,新设备的使用,新标准的制订,新工艺新技术的应用以及国际先进管理标准、管理理念、管理模式的引进,都会对铁路班组管理形式、管理重点、管理要求等带来很大变化。必须不断适应新的变化,充实班组管理新内容,才能使铁路班组管理既有思路,又有套路,既千头万绪,又有条不紊。

五、铁路班组管理形式

铁路班组管理一般有工班长直接负责制和工班长核心负责制两种形式。

(一) 工班长直接负责制

对一些作业过程比较单一,班组成员人数较少,对职工基本素质要求较高的铁路生产班组,可以采用工班长直接负责制的形式,凡属日常生产行政管理工作,均由工班长统一协调指挥。

(二) 工班长核心负责制

对一些作业过程较为复杂、班组成员人数众多、职工素质层次参差不齐、生产作业场所相对分散、作息时间交叉的班组,一般采用工班长核心负责制。班组建立以工班长、工会小组长、党团小组长和其他班组骨干组成的核心,工班长依靠核心来管理班组,并通过核心成员听取职工意见,掌握职工思想动态,组织协调生产。这样的班组,可根据需要设置副班长及兼职的政治宣传员、生产计划员、安全员等工人管理员,增加班组管理力量。

此外,为加强班组管理,塑造精品班组,还有其他一些形式。如有成绩的“明星式”人物,在职工中有一定的向心力,这样的人担任工班长,首先已经过了“以身作则”“率先典范”的考验,他的影响力有助于推动班组管理。目前铁路以明星命名的班组集体已有不少,如“赵红卫服务网络班”、“何颖特色服务研讨小组”、“卢义明服务站”等。

六、班组管理主要环节

班组管理的具体环节有不少,在不同阶段或不同时期,班组管理主要环节有所区别。针对铁路班组管理的特点,班组管理应注重抓好作业过程管理、协调与沟通、基础管理三个环节。

(一) 作业过程管理

所谓作业过程管理是指班组在生产过程中对作业全过程进行监视、控制、检查、检验并采取纠正、预防措施,确保所生产产品符合产品质量要求。铁路班组的生任务,一般是由上级布置为主,每个生产任务的生产条件与生产要求各不相同,要保证生产质量,必须对生产过程进行密切关注,加强作业过程管理,在生产过程中通过监视、测量、检验等手段来发现质量问题,并不断加以解决。因此,抓好作业过程控制是铁路班组管理的关键环节。

(二) 协调与沟通

班组管理,实际上更注重对人的管理,而对人的管理关键在于对人心的管理。要提高铁路班组管理效果,必须充分调动班组成员的积极性与主动性,开展“以人为本”的主动型自我管理,注重班组内部的协调与沟通。

每个班组由一个个职工组成,每位职工的文化素养、技术业务能力、业余爱好、脾气性格、家庭背景等等各不相同。在铁路运输生产的某项任务、某个问题、某个观点、某个方案等方面常常会有不一致意见,甚至出现冲突,都需要通过协调与沟通来解决。因此,抓好协调与沟通是铁路班组管理的重要环节。

(三) 基础管理

在铁路运输生产实践中,各类生产数据要记录,生产过程要能追溯,这就要求做好生产记录、综合管理台账和管理制度等基础工作。同时,基础工作经梳理、归类、总结分析后又变为指导现场生产的理论,相辅相成。班组基础管理既是班组管理的重要内容,又是提高班组管理水平的有效措施,因此,抓好基础管理是铁路班组管理的重要环节,是铁路“用心经营,精细管理”的具体体现。班组基础管理主要是:

1. 建立健全各项管理制度。

2. 执行标准化作业。

3. 按照定额组织生产。

4. 建立各类原始数据记录和台账,搞好统计分析与数据上报,提供决策依据。

5. 开展岗位练兵,提高业务素质。

七、铁路班组管理方法

管理方法是指实现管理职能,保证管理过程顺利进行和达到管理目的的手段。管理方法是管理主体作用管理活动客体的桥梁,一般企业管理基本方法有:

1. 综合方法。综合运用行政、法律、经济、教育等各种管理方法。

2. 系统方法。按照事物本身的系统性把研究的对象放在系统的形式中加以考察的方法。

3. 优化方法。它是指按照一定的准则,从解决生产经营管理问题的各种方案中选择最佳方案,以求得最佳解决效果的方法。

在铁路班组管理过程中,要统筹考虑综合方法、系统方法与优化方法,使班组管理更有针对性和实效性。以下介绍两种铁路班组管理的方法。

(一) 整章建制

规章制度是用文字形式对企业生产、经营、技术等活动所制定的各种条例、规则、程序、办法等的总称。在班组管理中,规章制度是严肃的、无情的,却往往是最直接、最有效的。对铁路企业来说,规章制度更加不可缺少,一般铁路班组根据生产实际和专业特点要求建立健全各项规章制度,其基本制度包括:考勤、交接班制度;安全生产责任制;安全生产和质量定期分析制度;政治和业务学习制度;设备验收制度;设备和工具产品修、管、用制度;思想政治工作和民主管理制度;班组考核制度;班前预想、班中联防和班后总结制度。

从铁路运输企业生产实际来看,铁路点多线长,要完成旅客和货物的位移或者要完成运输过程中的服务产品,仅仅靠一个班组、一个部门或一个单位是完不成的,这就要求在生产过程中发挥铁路运输企业的整体功能,实行高效集中、联动作业。管理工作要步调一致,必须用作业标准、操作规范、规章制度等来约束,以确保运输服务产品的高质量。整章建制是铁路班组制度管理的基本条件,这些制度看似无情,但只要建立时考虑全面,处理时有情操作,正确运用好刚性管理手段,一样能得到职工认可。

(二) 团队建设

铁路班组要应对繁重的运输任务和复杂的技术要求,必须用“ $1 + 1 > 2$ ”的团队法则来强化班组建设。通过“以人为本”的管理,来培育职工的共同价值观;通过学习型组织的创建,来教育引导职工发扬集体主义精神,弘扬敬业爱岗精神;通过团队建设,营造铁路班组内部和谐团结的工作氛围,使班组成员具有崭新的精神风貌,积极参与生产与管理,心往一处想,劲往一处使,使班组管理实现从硬管理到软管理的飞跃。

第二节 班组管理的作用、任务和内容

一、班组管理的作用

班组管理在铁路日常生产中具有其他各级管理所不能替代的重要作用。

1. 具有衔接生产过程中各个环节的作用

班组是企业最基础的生产单元和一切工作的落脚点,又是劳动者、劳动资料和劳动对象的有机结合。在铁路运输生产过程中,各个生产环节的衔接是否得当,直接关系到铁路运

输产品质量的高低与经济效益的好坏。班组管理直接面对运输生产现场,对生产过程中各个环节的最佳衔接点最有发言权,铁路要降低成本,提高效率,求生存谋发展,必须从班组管理抓起。

2. 具有提高职工素质的作用 班组是加强职工队伍建设、提高职工综合素质的基地,国内外成功企业都把职工素质培养作为企业的使命。如果没有一支认真负责、精益求精、乐于奉献、有创业精神的职工队伍,要制造精品,打造品牌是一句空话。事实上,一支精干的职工队伍,不是靠学校或靠单位领导几次讲话就可建成的,也不是靠单纯的物质激励或经济惩罚所能造就的,它需要职工在班组内经过工班长、师傅的教育熏陶,在集体的氛围里不断严格要求而逐渐形成的。为满足科学发展观的要求,铁路职工的知识水平与职业技能必须与时俱进,否则会被淘汰。班组是职工学习政治、业务、文化知识,进行自我充电、自我提高的主要场所。

3. 具有促进班组团队建设的作用

团队精神是保持企业活力的“灵丹妙药”,看一个企业有没有活力,首先看企业的团队精神如何,看职工在企业中的主人翁责任感如何,如果企业缺乏对职工的凝聚力和向心力,企业便很难生存下去。班组是团队建设的基地,加强铁路班组管理,能有效培养健康向上的铁路企业团队精神,建立职工的共同愿景,使每个职工都主动关心改革,主动支持改革,主动落实改革措施,为节约成本勤俭持家,为铁路发展献计献策。

二、班组管理的任务

班组管理的基本任务就是适应改革的要求,有效实施各种管理职能,严密地组织现场生产活动和经营活动,合理地利用人力、物力、财力,提高班组经济效益与生产效率。因此,围绕铁路运输生产、安全、效益、管理与铁路文明建设,铁路班组管理有以下任务。

1. 完成各项运输生产任务

按时、保质、保量地完成各项运输生产任务,确保运输生产和人身安全。根据车间(工区)下达的任务指标,进行细化落实,具体安排生产作业进度,保证生产过程中人力、物力、财力的协调运作。

2. 抓好生产现场管理和专业管理

铁路班组的生职能、管理职能在生产现场与专业管理中显现。改善作业条件,规范作业标准,要求职工遵守劳动纪律、作业纪律和安全生产规章制度,认真执行技术标准、作业标准、管理标准和操作规程,确保生产过程规范,专业指导有效,运输产品合格。

3. 抓好经济核算

妥善保管、合理使用设备设施、工具材料、燃料等,特别是正确使用好新时期高科技设备,同时本着节约的原则,开展增产节约、增收节支活动,不断降低生产成本,力求最佳经济效益。

4. 优化劳动组合

在现有人力、物力、财力情况下,开展劳动竞赛和合理化建议活动,发挥职工群众聪明才智,挖掘职工潜力,多方面吸收技术革新、劳动组织成果,制订最佳作业方案,不断改进作业方法、工艺流程,尽可能减少非生产时间,节省非生产成本开支,争取达到最高的劳动生产率。

5. 推行先进管理模式

积极推行现代化管理模式,如 ISO9000 标准等科学管理方法和手段,用科学理论来推动

班组管理,争取达到管理现代化和现代化管理。

6. 做好思想政治工作

组织职工学习政治和技术业务,贯彻落实党的方针政策,教育职工遵守职业道德和社会公德,正确处理国家、集体、个人三者利益关系,引导职工爱岗敬业,多作贡献,争创一流;理顺班组内部与结合部之间关系,为铁路班组建设好的内外部环境;组织职工团结互助,开展健康有益活动,积极参与社会公益活动,增强班组凝聚力。

7. 加强基础工作

在铁路运输生产过程中会产生大量数据,及时准确做好原始记录,按可追溯的要求,记录生产作业全过程,认真汇总各类数据资料,及时反馈上报,为上一级职能部门和上级决策提供完整的资料数据。

三、班组管理的内容

班组应结合自身特点,重点抓好安全管理、生产管理、劳动管理、质量管理、设备管理、班组核算、民主管理、教育培训工作。

1. 安全管理
严格执行安全生产各项规章制度和安全措施,抓好自控、互控、联控和安全生产分析,积极开展创建党支部“安全屏障”工程和争创“青年文明号”等活动,充分发挥党团员在铁路运输生产中的组织、示范、辐射作用,确保安全生产。

2. 生产管理
根据车间(领工区)确定的生产任务,制订好年、季、月(旬)和日班计划,并认真实施。对运输生产的全过程进行有效控制和管理,做好生产记录,进行阶段性总结分析,确保运输生产任务的全面完成。

3. 劳动管理
合理安排生产劳动力,充分利用工时,按定额组织生产,提高劳动效率。严格劳动纪律管理,做好劳动保护工作,避免人身伤亡事故发生;落实班组经济责任考核机制,以工作实绩为主进行考核。

4. 质量管理
增强质量意识和服务意识,搞好质量检测,严格质量检查验收制度,积极开展质量攻关活动,实现质量达标,不断提高运输、服务和产品质量。

5. 设备管理
严格设备、工具、备品管理制度,保证设备状态良好,并大力开展群众性的技改、技革活动,提高设备利用率和使用效益。

6. 班组核算
加强班组经济核算,开展“增收节支”活动,节约能源和原材料,努力降低消耗,杜绝浪费,争创良好效益。

7. 民主管理
执行民主管理制度,召开民主管理会,讨论班组的生产、安全、原材料消耗、奖金分配等问题,实行班务公开,开展批评与自我批评,做好铁路工班长评议工作。

8. 教育培训
积极创建学习型班组,结合班组实际,通过日常思想政治教育和技术业务学习、岗位练兵、

以师带徒、互教互学等灵活多样、行之有效的形式,不断提高职工的政治素质、技术业务水平和实际操作技能,特别要提高非正常状态下应急处理故障的能力。

第三节 班组“双达标”活动

班组管理在铁路运输生产经营和安全管理中发挥基础性作用,要依法管理,切实增强班管理中的法制意识、责任意识、管理意识、纪律意识,强化管理责任链,采用“双达标”活动这个载体,能有效促进班组管理。

一、“双达标”的含义

铁路班组“双达标”活动即是“班组达标升级”和“职工岗位达标”活动,是以职工岗位达标为基础,促进班组达标升级和班组日常综合管理活动。“双达标”活动是一种管理载体,将班组建设各项工作按管理职责和要求落到实处,同时又是一种考核机制,将班组建设的各个方面用量化数据来体现出来,按照考评办法与考评等级,实行奖优罚劣。

二、“双达标”活动的意义

开展“双达标”活动的目的是加强班组管理,实现管理规范化和提高管理水平。开展“双达标”活动的意义是:

1. “双达标”活动是强化“三基”,实现运输安全的需要

在以往班组管理中,应该说管理职责、管理制度等也面面俱到,但总是问题不断,事故频发,这就要求我们用科学管理手段或有效载体来解决这些问题。“双达标”活动强调“三基”(基础、基层、基本功),从班组管理的基本抓起,从运输生产的源头管起,可以从根本上为铁路运输安全提供保证。

2. “双达标”活动是打造精品的需要

随着铁路发展的需要,铁路要在运输市场中占有一定份额,必须以“人无我有、人有我优”的战略思路,创建自己的品牌,打造自己的精品。“双达标”活动的目的之一是促进班组达标升级,致力于精品班组建设,为打造精品打下坚实基础。

3. “双达标”活动是提高人员素质的需要

“以人为本”的理念贯穿铁路发展全过程,也贯穿班组建设全过程。“双达标”要求职工岗位达标,对人员素质提出了更高的要求与指导性建议;“双达标”活动有助于提高人员素质形成人人争当高素质职工的良好氛围。

三、班组“双达标”活动的考核

(一)“双达标”活动的考核内容

1. 班组达标升级考核内容

班组达标升级是指班组各项生产管理工作达到规定的标准,它是对班组生产、安全、经营和管理工作的综合评价。主要考核班组的生任务完成情况、安全管理、安全自控型班组建设、职工岗位达标、设备质量、路风建设、职工思想政治工作以及教育培训等项目。凡发生下列情况之一者为不合格班组:

(1)发生责任行车、人身、火灾、爆炸事故;责任旅客伤亡、路外伤亡事故;责任货运事故、机

械设备事故以及食物中毒事故。

(2) 发生一般及以上路风事件,发生严重服务质量事件。

(3) 无特殊原因连续 2 个月或累计 4 个月未完成生产任务。

(4) 班组职工发生违法犯罪活动。

(5) 班组职工受到行政记过及以上处分。

(6) 班组职工违章违纪总数超过规定数额。

(7) 考核期内班组内有职工列为不达标。

2. 职工岗位达标考核内容

职工岗位达标是指职工在其工作岗位及生产作业过程中达到相关规定和要求,它是提升职工综合素质的一项管理活动。主要考核职工能否按要求完成生产任务,安全无事故,无违章违纪行为,无路风不良反映和服务质量问题,技能和学历达标,岗位作业标准掌握熟练,未受到行政或党团纪律处分等项目。职工在考评期内出现下列情况之一的,列为不合格:

(1) 未完成生产任务或发生质量问题。

(2) 发生责任事故、事故苗子。

(3) 发生严重违章违纪事件。

(4) 发生严重影响单位声誉的事件。

(5) 违反单位的其他规定。

(二)“双达标”活动的考核程序

1. “双达标”活动实施“统一规划、系统实施”管理模式,建立“路局、站段、车间”三级活动管理网络,“双达标”活动纳入车间日常工作范围,由车间主要负责班组日常管理和考核。

2. 班组“双达标”活动考核应遵循公平、公正、公开原则,实行季度对标自查、半年初评、年度总评的办法,按照班组自查自评、对标检查、核查确认、正式命名的程序进行。

3. “双达标”活动采用百分制考核,考核等级可分为一级(优秀)、二级(良好)、三级(合格)和不合格四个等级,按照标准与考核办法,对标量分。

4. 对评定的不合格班组,有关部门和车间要对其进行帮教,采取帮教措施,帮助其分析不合格原因,解决班组困难,优化管理环境,制定整改措施,并督促检查整改落实;一般经三个月或以上的考核期,再进行对标检查,促使不合格班组尽快转化、达标。

四、建立“双达标”考核机制

机制建设是抓好班组建设的保障,任何一样好的活动,都需要有好的机制来运作和维持。

1. 建立达标升级机制

以班组达标升级活动作为加强班组建设的重要载体,从作业标准、作业流程、作业技能等方面完善各类达标标准,体现科学性、实用性、操作性,让职工看得懂、记得住、用得上,激发职工学标、贯标、对标、达标的热情,培养职工现场作业依标对规的自觉性,促进班组基本作业达标、基本制度落实、基础管理到位。

2. 建立竞争上岗机制

通过量化安全、质量、成本、任务、文明建设等方面的考核标准,规范职工的行为,强化岗位责任制的落实。在此基础上,继续完善和推行职工积分考核办法等好的做法,实行竞争上岗的环流机制。同时要将班组成员的工作业绩与班组升级达标挂钩,使职工与班组形成一个紧密相关的责任体,把竞争的压力真正传递到每一个在岗职工,促进班组管理绩效的全面提升。

3. 建立检查评价机制

要继续运用好“五定三率”、添乘抽查、对标检查等有效手段,强化对班组管理的外部监督,并在实践中不断创新和完善。同时要大力推行“日对标、周讲评、月分析、季评比”等班组评价制度,通过环环相扣的检查评价,促进班组现场作业、增收创效、节支降耗水平的提高。

4. 建立考核激励机制

实践证明,缺少考核这一环节,最终会导致制订的标准和相应的监督机制无法得到真正的落实。解决这个问题,要以“三项制度”改革为重点,推行工效挂钩的正负激励机制,加大工效挂钩力度,搞活内部分配,将职工的安全绩效、工作质量与先进评比、竞争上岗、经济收入紧密挂钩,达到奖优罚劣的目的,激发职工参与班组建设的积极性。

思考题

1. 什么是班组? 班组有哪些功能?
2. 铁路班组管理的概念与意义是什么?
3. 铁路班组管理的作用是什么?
4. 铁路班组管理的内容有哪些?
5. 铁路班组管理的特点、形式与方法各有哪些?
6. “双达标”的含义是什么?