

“十佳班组长”的管理经

——记全国“五一劳动奖章”获得者、全国煤炭系统“十佳班组长”闫凡华

□ 张明芳

闫凡华，中煤集团大屯公司姚桥矿采煤三队一班班长，入矿至今，他默默奉献，没有豪言壮语，也没有嫌苦怕累，为建设安全高效采煤队付出了智慧和力量，以平凡质朴的行动展示了中国当代煤矿工人无私奉献和改革创新的精神。

安全管理经： 安全就是生命 管理需要创新

“对于煤矿来说，能连续 34 年安全无事故，是多么的不容易，是多少管理干部和职工共同努力的结晶。面对 34 年的安全为零，这既是荣誉，又是压力。”谈起安全生产 34 年，闫凡华感受颇深。

作为最基层的管理者，闫凡华以自己的实际行动践行着“安全就是生命”这句古老的安全理念。抓安全的基础就是抓班组，他通过学习借鉴先进班组管理经验，并结合本班实际，建立和完善了严格的班组管理制度，推出



了“十位一体”安全管理法、“四查、三强调”质量管理法等一系列比较先进的管理方法。

“十位一体”安全管理法，是闫凡华通过不断学习—总结—实践—再学习摸索出来的，这套管理法做到从分工到收工，实现全过程、全方位闭环式的安全管理。为了把“十位一体”安全管理法融入到现场中去，工作中他始

终坚持“五勤”原则，即腿勤、手勤、眼勤、嘴勤、脑勤，就因为这“五勤”，别人给他起了个绰号叫“五多”：穿的靴子比别人烂的多，带的手套比别人破的多，讲的话比全班人说的多，上的班比别人都要多，得罪人的事比别人做的多。这“五勤”让闫凡华在一次修脚时还闹出一个笑话。身为班长的闫凡华每天为充分了解各岗位生产情况，一个班要跑十几里路，甚至更多，当不明就里的修脚人员看到他硬如砖头的双脚后，以为他得了什么怪病拒绝为他服务。与闫凡华同行的工友说：“你的脚是功臣，是你不知疲倦地奔跑，才换来这 34 周年的安全，你应该感到自豪啊！”

团队管理经： 注重人才培养 打造优秀团队

在姚桥矿一提起闫凡华，大家都会竖起“大拇指”。只有初中文化的他，靠着对事业的追求，对人才的热爱，硬是把班里的年轻人培养成德才兼备的复合型人才，技奥会冠军、采煤机国际邀请赛亚军，这一个一个荣誉就是对闫

凡华最好的证明和回报。

闫凡华经过不断总结，摸索出一些科学有效的管理方法，如“一对一限期速成法”、“现场练兵法”、“手拉手关爱法”等。而王士振就是最大的受益者，闫凡华看到刚分来的小王机灵能干，便安排他当煤机手。闫凡华还提出“一对一限期速成法”，就是小王如在一个月内能独立操作，经队考核合格后，他和他师傅各奖励 500 元。在激励政策的鼓舞下，王士振很快就成了生产骨干，并独当一面。特别是在 2010 年 9 月，在“神华杯”采煤技能国际邀请赛上，王士振一举取得了井下长臂综采操作比赛第二名的好成绩，成为众人学习的榜样。

“家庭”管理经： 忠孝自古难全 铁肩担当大义

“班组就像家庭一样，需要‘家长’去精心爱护、经营、照顾它，只有班组和谐稳定，安全才能有保障、生产才能创高产。”闫凡华如是说。在工作中，闫凡华主动关心工友，做大伙的朋友。多

年来，他养成了一个习惯，就是不论工友谁有了伤病，他都要去医院、家里探望；谁家遇到困难，他带头捐款捐物。通过点点滴滴的小事，他和工友们建起了深厚的感情，班组的凝聚力、战斗力都增强了。

俗话说：“忠孝不能两全”，面对班组他毫无保留，全身心投入；而面对自己的家庭，他的心里有着太多的愧疚。记得闫凡华刚干班长的第一个月，妻子打来电话说他父亲因中风住进医院，可能会有生命危险，可能会得老年痴呆症……虽然他心如刀割，可面对繁重的生产任务，分身乏术的他只能对着电话流泪，听着丈夫泣不成声，贤惠体贴的妻子安慰他：“凡华，你放心，如果他老人家不能动，我伺候他，现在队里需要你，你要坚守好你的岗位，不要为家里分心。”十年来，闫凡华妻子每天像陀螺一样旋转着，支撑起这个家，给重病父亲洗衣做饭，擦身倒尿，还要照顾孩子，想起妻子的付出，闫凡华心里总是久久不能平静，但是与 34 周年的安全生产相比，闫凡华坚信这一切的付出都值得。

灯房班长李翔： “旧办公桌” 写出新文章

□ 王建

“按照以前工作模式，维修一盏矿灯需要 15 分钟左右，现在使用这个检修台，诸多工序次完成，3 分钟即可完成一盏矿灯维修，提高工效近 5 倍。李翔长的‘矿灯集控检修台’真是高级！”日前，山东兖矿集团东滩矿供电工区党支部书记王政是逢人就夸说这事。

5 月 9 日，笔者与王政书记来到副副井口井下职工矿灯房，让笔者大吃一惊的是——这个书记口中的“高级设备”原来仅是一个普通旧办公桌。

“外行了吧？秘密在这里！”王书记用手指着桌子上半部分增加的一个工作台说：“这里集中安装了维修矿灯所需的常用设备和工作，有电压表、充电电流数显表、矿灯充电座和 5V、200V 电源开关及插座。最给力的是将矿灯编码检验装置集中到工作台，每个工作台安设一个数据接收终端，集中连接到矿灯编码检验装置，这样矿灯维修、显号校验集于一台，维修人员不用来回跑校验编码。”

“过去维修是检查维修到哪一步就得找到相应工具，工具通常是你拿过来我拿过去，有时工作量，几个人还得排队等，工作效率很低。”提起从前矿灯维修工作，王政心里就不快：“看起来挺简单的事，当时就是找不到办法来解决。”

今年 4 月，41 岁的矿灯房班长李翔主动请缨，一定要啃下这块“硬骨头”。中专毕业有些电器基础的李翔仔细分析了矿灯维护、维修的全部工作流程，查资料翻材料，还把闲置在角落的一张旧办公桌拾掇出来，各种工具堆了一地。下班后人家走了，李翔还站在桌前比量。一周过去了，“矿灯集控检修台”呈现在大家面前。

“现在每人一个工作台，故障判断、电池电压测量、冲放电试验、更换部件、焊接、校验等诸多工序，不需要挪地方就可以完成，同时，通过升级工具，用无铅电子焊台取代老式电烙铁，配备数显万用表和 LED 光源放大镜，维修效率有了质的飞跃。”王政乐呵呵地边说边对笔者演示。

“李班长可是在‘旧办公桌’上写出新文章啊！”在交谈中，李翔腼腆地告诉笔者：“我只是把大家用来聊天的时间用在多观察、勤琢磨上罢了。咱干一行就得爱一行，用举手之劳方便大家工作，比自己多拿 1000 块钱奖金还舒服，因为自己的辛苦没有白费。”

“日历班长” 侯志

□ 高矿 张思杰

安徽淮北石台矿业基建五区一班班长侯志，连续多年年均出勤 360 个班以上，大家亲切地称他“日历班长”。

说起“日历班长”的称谓，还有一段插曲。身为兵头将尾，多年来，他养成了一个习惯，每天提前半小时到达单位，了解上一班的工程质量、隐患排查等情况，以便安排布置当班工作。有一次，离召开班前会还有不足 5 分钟的时间，侯志却未出现，青工刘贺唱道：“他太累啦！也该歇歇啦！”可是语音未落，侯志气喘吁吁地跑进会议室，搞得小刘膛目结舌。事后得知，侯班长在上班途中遇见一位需要帮助的大娘，耽搁了半个小时，所以出现了班前会“准时迟到”的一幕。

2003 年 9 月份，有人提及他出勤班数的时候，许多人对此表示质疑，为考证虚实，在单位领导的见证下，翻开 1 至 8 月份考勤簿，呈现在人们眼前的是清一色“十”字出勤记录，日历翻开多少页，出勤了多少班，“日历班长”称呼由此而来，并在班组内外迅即传遍开来。多年来，凭借这种坚持，他带领全班，以高出勤，能吃苦，乐奉献的精神，取得了一个有一个成绩，也得到实实在在的回报，2010 年全班人均工资比全区年人均工资高出 10 个百分点。

今年 3 月份，基建五区修复 231I17 风巷，231I17 风巷能否按时交面安装，顺利接替，关系二季度甚至全年产量目标的完成，被公司列为重点督办工程。恰逢班里两名大工探亲假，人员一时捉襟见肘。身为班组领头雁，技术上的行家里手，侯志感觉到责任重大。每天，带着双份班中餐下井，开工前查现场，分配任务，紧盯着锚杆施工质量，一会打运料，一会出货，一个班下来，来回巷道六七趟，好像有使不完的劲。早班验收员交接时，佩服地伸出大拇指感叹道：“侯志班比早班少两人，硬是多修复了三棚，侯志不仅出勤高，产能也高，还是个掘进工作样样精通的多面手。”

退休职工路国团告诉笔者：“我们班 17 名职工，都跟侯班长一样，像个陀螺不停地旋转，退休反而感觉心里空荡荡的，跟着侯班长这样的‘拼命三郎’干活，虽然累，却充实。”



□ 王江波 李娟

当面对“牛队长”，私下“小队长”，这是山西路安集团司马煤业公司机电一队的员工对他们的队长牛小三的一种称呼。称其为“小”，一是因他年龄不大，资历尚浅，虽已是队长，但大家还未从“小牛”改口过来；二是大家觉得他有点小心眼，喜欢较真，只要是和安全有关，就是芝麻大点的事，也非要追究到底。

对于“小队长”一说，牛小三虽早有耳闻，却仍然我行我素。用牛小三自己的话说就是，“只要实现了大安全，自己当小队长无所谓。”“小队长”牛小三在抓“大安全”上，坚持亲历亲为，不折不扣地执行他心里算好的三道数学题。

内在安全 + 外在安全 = 大安全

“安全不管事大事小，都要把它当做大事来抓。抓好安全就要从平时的工作抓起，养成良好的作业习惯是保证安全生产的第一步。”每班的班前

小队长与大安全

——记司马煤业公司机电一队队长牛小三

会、每周的安全例会，牛小三都要强调规范操作的重要性。为了把安全落到实处，他每天都坚持到现场去看看。

每天班前会后，牛小三总会去绞车房、变电所、风机房等重点岗位进行巡视检查。每到一处，他都要详细询问设备的运转情况，发现问题及时协调解决。为了让每个人在安全上做到有的放矢，他对安全进行了分类。一方面是内在安全，一方面是外在安全。内在安全包括安全运行的操作是否符合操作规程，是否定期不定期对设备进行巡检，检查问题等。外在安全就是员工能否从思想上认识到习惯操作、麻痹大意的危害性。

一人学习 + 全队学习 = 大安全

为了提高自身的安全防范意识，牛小三积极参加公司举办的各类安全

知识的学习培训，同时通过上网对安全各案进行学习、分类整理成笔记，并及时组织全队员工进行学习，让每个人都认识到了违反操作规程所带来的后果。牛小三说，只要大家都把安全知识装在了心里，在实际工作中都按章作业，那就做到“1+1 > 2”了。

他充分利用每周安全例会、队务会和每月的班组长会，组织大家贯彻学习安全知识，他还亲自进行授课。一年下来，全队员工的安全意识都得到了明显提升。用司马煤业公司机电一队书记王永智的话说就是，牛小三还是“小队长”，但安全却已经潜移默化地进入了每个人的大脑，安全变成了“大安全”。

现场化 + 人性化 + 制度化 = 大安全

牛小三说，安全和生产对于煤炭

企业来说就像一对双胞胎，两者是相辅相成的，要想搞好生产，必须确保安全这个前提，安全工作要搞好，必须抓好“人的不安全行为”和“物的不安全状态”。

在现场，一旦发现员工有不规范操作行为，牛小三首先是耐心的劝解，让其本身能认识到自己的错误，并能现场改正。若其为习惯性的错误，除了现场指正，还要在班前会和安全例会点名进行批评教育。对于教育批评效果不佳的，则要按照制度作检查、强行学习，并给予考核处罚。在抓物的安全上，他采用了预防性检修、日常检修、周期性检修的三大检修工作方法，确保了设备的检修质量。

“小队长”牛小三通过做好三道数学题，实现了队组的“大安全”。

建塑灵魂 涌动源泉 凝聚合力 丰富载体

百善矿 班组建设“四轮驱动”激活力

今年，皖北煤电百善矿在班组建设中，通过建塑灵魂、涌动源泉、凝聚合力、丰富载体，全面深化班组建设向纵深发展，以班组建设的软实力推动着煤矿发展的硬实力，不断激发班组建设的内在活力，有机地把班组建设纳入企业发展战略规划与安全生产管理之中，全面构筑坚不可摧的安全生产“前沿阵地”。

班组建设的灵魂，体现在以人为本之上。班组建设的核心与灵魂，就是每一名员工。抓班组建设上，从选拔任用班队长到员工的成长成；从班队长的管理水平提高到员工的素质提升；从班组的和谐建设到员工的身心健康；从班组的管理机制到员工现场环境的优化，这个矿都充分考虑以人为本的管理因素，一切从以人为本的实际出发，遵循“引导、培训、激励、约束”的管理原则。打破传统的管理模式，

不断在继承和创新中求发展，按照“安全生产一体化、日常管理自主化、目标管理精细化”的要求，着力培育班组“自主抓安全、自主抓生产、自主抓质量、自主抓培训”的浓厚氛围。全矿近 50 个班组分别建立了符合本班实际与需求的培训、管理、制度、文化小阵地。从建塑强有力的企业文化、安全文化着手，全面打造迎合现代挖企业管理要求的班组文化品牌，让文化力指导班组建设，服务班组建设，让全员工班组建设中自动自发，贡献力量与智慧，推动企业发展。

班组建设的源泉，立足于创新之本。该矿不断把班组管理上台阶，班组建设上水平、班组成员提素质，作为推进班组建设的基础，多形式地促进职工队伍素质提升。今年，全面将绩效考核、班队长管理纳入了矿组织管理考核中。把加强班组培训与管

理作为提高班组建设水平的基础工作，在班组培训上，以推进职工岗位素质达标和班组目标管理为主题，把培训工作的重点放在班队长培训、岗位培训和现场培训上。同时，加大对班组考核与奖励比重，对“优胜班组”，“示范工程”都相应提高奖励额度。工资分配坚持向一线倾斜，线班队长倾斜、向脏累工种倾斜。今年，班队长的工资系数首次提高到 1:1.9，一二线员工工资涨幅最低 15% 以上，极大地调动了班组建设的积极性。

班组建设的载体，体现了丰富的内涵。为充分调动班组安全生产的内在动力，激发班组安全生产的活力，营造班组建设的安全氛围，使安全生产成为班组员工的共同愿景。面向全矿深入开展了“精细化管理优秀班组”“明星班队长”“金牌员工”评比与争创活动，每季度评比表彰一次，以

赛促训，以训促评，有效地促进了职工队伍素质的提升，给班组建设带来了新的生机，极大地调动了职工争当安全明星、班组争创优胜班组的积极性，通过这些活动的开展，班组安全管理出现了明显变化，班组长抓安全的热情十分高涨，安全管理的积极性、主动性、自觉性显著提高，职工的团队意识、自律意识、争先意识明显增强。一季度，采煤二区 6415 工作面；掘进一区 612 煤柱、修护区整洁标准化巷道等多个“示范工程”顺利通过内部初审验收，达到和超越集团公司示范工程创建标准，全矿呈现了跨专业、跨系统的质量争创“暗流”

班组建设的强大合力，奠定了坚实的安全管理基石。该矿按照组织牵头、行政主导、区队负责、班组实施、员工参与的班组建设领导体制和管理机制，明确了各级在班组建设中的

具体职责。在集团公司高层领导联点班组建设的带动下，矿各级负责人坚持亲自部署、主动融入，狠抓现场把班组建设工作落实在实践中。经常深入到班组现场，参加班前会，召开座谈会，在现场与职工交换意见，广泛调研，实地了解班组建设情况，及时解决班组建设是遇到的困难与问题，努力引导班组建设不断创新发展。积极探索班组建设的新途径、新方法和新措施，确保班组建设健康发展。此外，加强对班队长的培训力度，鼓励他们大胆负责，带出有士气、有团结战斗力、和谐凝聚力的班组，倡导每一名员工，通过召开“班组论坛小会议”，“班组文化在我心中”“班组管理小故事”等形式，让每一名员工树立企业是大家，班组是小家的名称认同。形成人人都以班组为荣，个个贡献力量，为矿井二次振兴建功立业。

（孙兰军 谢长青