

榜样班组 | Bangyang Banzu

□ 杨涛

小河嘴煤矿:班组精细管理提效能



□ 因为班组职工在井下学习安全知识。

近年来,川煤集团达竹公司小河嘴煤矿坚持班组安全管理重心下移、关口前移,把安全管理的触角延伸到点、到人,并以精细化管理为手段,强化班组流程管控,不断提高了班组管理水平和效能,规范了员工安全行为,夯实了安全管理基础。

实施班组流程控制精细化。在班组中推行了“1+X”班组流程控制体系,即:“1”就是各班组必须普遍遵循的统一工作流程,主要包括:班前会程序、班前礼仪“两规范”;班前、班中、班后安全状态“三确认”,区队、班组、岗位“三级隐患排查防控”;班组管理各种管理台账簿册、现场管理标识牌、职工学习记录簿“三统一”;“手指口述”、“岗位标准流程操作和现场交接班”“三强化”。“X”是指不同专业、工种的班组,根据各自工作性质、业务特点制订的特殊流程。比如,掘进班组在巷道施工方面细化了29项流程标准,从打眼、装药、爆破等方面细化标准,量化内容,现场管理做到了“人、机、环、管”4个方面完全闭合。各岗位员工每班

实施班组管理考核精细化。该矿开发了精细化管理软件,对班组各项工作和班员实行日考核。建立了班组结构工资制度,各区队对班组逐级实行“三三三”(安全、质量、任务、教育培训业务技能各占30%、30%、30%)结构工资考核,将职工收入与班组安全状况、工程质量、产量进尺、教育培训业务技能挂钩;实行班组竞赛

精细考核。由过去单纯考核安全质量、产量任务,拓展延伸到包括安全质量、节能减排、清洁生产等7大类、24项标准的考核细则。各区队结合各自工作特点,细化考核内容,量化考核标准,实行月度动态考核和班组安全生产档案化管理,对班组安全生产、工程质量、“三违”比率、员工出勤等情况逐一统计备案,作为班组考评奖惩的主要依据;实行班组市场化精细考核。将内部市场化考核拓展延伸到了员工第五级市场,班组长对员工实行走动式巡查考核,大到安全、质量、任务,小到文明礼仪、行为规范、跑冒滴漏,考核结果在职工A卡中及时体现。B卡公示、班清班结,使考核贯穿于班组安全生产的全过程;实行安全质量动态考核和验收。安监员、验收员对每项工程、每道工序进行全程监督、动态评估。区队对跟班质量验收员实行委派制,每班结束后,质量验收员、安监员和班组长对本班安全质量工程进行联合验收,验收结果作为每

班工资核算、经济核算的主要依据。

实施班组工作落实精细化。该矿着力提高班组的团队意识和执行力,在班组中执行层级管理,定期开展班组员工军训和执行力建设培训活动,不断加强区队和班组的执行力建设,培养班员的团队意识和执行意识。在班组全面实行工作落实军事化、行政工作计量化、流程管控精细化和首问制、复命制、问责制“三化三制”管理,各项工作任务均以计划、指令的形式下达,实施全过程精细化管理。比如,对危及安全生产的隐患,一经发现立即进行挂牌公示,工作任务完成后逐级核销并建档备查,对出现的问题按照首问制、问责制追查处理。层级式管理和“三制三化”管理的长期坚持,养成了各班组和全体班组员工雷厉风行、立即行动、马上执行、注重闭合的优良作风,实现了由“被动执行”向“自觉执行”、由“制约+自觉”向“自觉+制约”的转变,班组的执行意识和安全生产诚信意识显著增强。

“小角色”诠释“大安全”

——孙瞳矿“安全故事进班组”活动侧记

□ 张雯

“今天我给大家讲一个有关‘喝醉了的顶板’的故事。有人肯定会疑惑,顶板怎么会喝醉呢?这事儿还得从8年前的一个中班说起……”7月13日上午,安徽淮北矿业孙瞳矿基建一区安全例会上,矿“安全故事进班组”成员李明正在声情并茂地讲述“安全小故事”。今年以来,像这样的安全故事宣讲,该矿已经开展了28场次,受教育人员达2000余人次。

为提高全员安全素质,全面打造“井”理性安全管理格局,该矿通过竞聘选拔了8名职工成立了“安全故事宣讲团”,以讲述发生在自己身边的安全事故为主题,用一桩桩血的教训唤醒职工的安全意识,提高安全防范能力,有效筑牢安全思想防线。

“矿山百灵”唱安全

享有“矿山百灵”美誉、说话幽默风趣、浑身充满喜剧色彩的侯长征是“安全故事进班组”活动的主要负责人。为提高演出质量,侯长征从动作设计、节目编排、选配音乐等方面严格把关。同时,他还在原有单一“讲安全故事”的基础上,把音乐伴唱、“三句半”、相声等文艺形式引入活动,丰富了活动内容。针对班组成员的年龄结构,侯长征精心挑选歌曲,例如由歌曲《十送红军》改编的《十送安全》,语言浅显易懂,寓意深刻,让职工在潜移默化中牢记安全准则。如今,井口、基层各单位班前会、安全例会现场总能看到他忙碌的身影。他在给广大职工带来快乐的同时,也让大家更加珍惜自己的幸福生活,更加关注安全。

“安全明星”写安全

机电科井下防爆电气检测工周仁鲁,他最要好的战友、同事,在参加工作的第5个年头,因在一次作业中操作不当失去了年仅28岁的生命。在以后的工作中,周仁鲁在做好个人安全工作的同时,还积极配合班组长抓好班组的安全,20多年过去了,他个人没有违过一次章,更没有发生过一起工伤事故,多次被单位、矿上评为“安全明星”。为提高工友们的安全觉悟,周仁鲁以他自身的安全经历,以本单位、兄弟矿井曾经发生的安全事故为素材编写安全故事,让大家牢记血的教训,自觉远离“三违”。同时,他还编写一些脍炙人口的“安全快板”、“安全三句半”等,让职工在轻松愉快中接受安全教育。到目前为止,他已先后完成《相亲》、《劝酒》等十多个安全类作品,深受职工喜爱。

“矿山玫瑰”唱安全

运输区绞车司机周芹因工作出色多次获得单位、矿“五好职工”、“优秀女职工”等荣誉称号,同时,其葫芦丝演奏水平在百里矿区小有名气,《月光下的凤尾竹》、《有一个美丽的地方》等葫芦丝名曲在她的演绎下别有一番风味。为突出亲情元素,播撒安全种子,周芹还把她年仅8岁的儿子拉上了舞台,母子同奏安全调,同唱安全曲,母子表演的安全小品《爸爸再爱我一次》成了活动中最受欢迎的节目之一。

“不计个人得失,齐心协力抓安全”,是他们留给笔者最深刻的印象,他们没有专业的演出道具,没有固定的演出场所,但其取材真实、灵活多样的演出形式及“演员”本色演出等深受全矿广大职工的喜爱。正如侯长征所说:“咱有这一技之长,为矿兄弟做点力所能及的事,只要大家能高高兴兴上班,平平安安回家去,我们又何乐而不为呢?”

力推班组建设 筑牢安全防线

恒源矿盛邀白国周为班队长传授管理“秘籍”

□ 吴小平

“有不少人认为,煤矿就是不安全的,事故是很难避免的。但我要告诉大家,他们错了,只要努力,事故是可防可控的,煤矿生产是可以保证安全的。我上班24年了,我和我的班没有发生过一起安全事故。还培养了13名优秀班组长,这些班组长和他们所在的班组也没发生过一起事故。”白国周用一个鲜活生动的事例讲述了自己通过努力,成长为本质安全人和班组管理楷模的历程。两个多小时的精彩报告,全场数次响起雷鸣般的掌声。

7月14日上午9点,中国煤炭工业协会班组建设的楷模、全国“五一”劳动奖章获得者、中平能化集团七星公司开拓四队班组长白国周在皖北煤电集团恒源矿举行了一场声势浩大的“白国周班组管理法”报告会。

“喊破嗓子不如干出样子!当好班组长,就是要时时处处走在最前头;当安全生产的有心人;成为生产上的行家里手和培养骨干的能工巧匠;要和大家心贴心。”白国周铿锵有力、充满激情的报告中用一个个生动感人的班组故事描绘了员工快乐工作的场景,道出了他如何当好班长的秘诀。

长达两个多小时的报告会结束了,大家却是意犹未尽的感觉……

“‘6个3’是‘白国周班组管理法’的核心内容,每一句都通俗易懂,说得很实在,‘白国周班组管理法’的精髓,相信每一个在煤矿干过的人都能随口说出个一二,但问题是为什么白国周的班就是管得比别人好?关键在于他几十年如一日地坚持,把做好看似简单的小事变成了习惯。白国周总结的当好班长的几点体会,我是特别佩服特别认同的。”年轻的大学生班长段亚东说出了自己的感受。

“‘煤矿’安全事故的教训时刻在警示着我,让每个工友都平平安安、每个家庭都团团圆圆的责任也在激励着我,让我不敢有丝毫松劲和懈怠。”白国周在开场白中的这段话其实也是我们所有煤矿兄弟搞好安全工作的动力。我相信,只要将“白国周班组管理法”中的每一句话都真正落实到心里,落实到日常的工作中,煤矿的安全生产就绝不是神话。”说这话的人名叫孟子永,这位曾经赴日学习培训的优秀班组长心生感慨。

前来聆听报告会的班队长们纷纷发表观后感,表示要以白国周为榜样,立足岗位,力推班组建设,筑牢安全防线。

肥矿集团: 创新安全管理 提升标准化水平

山东能源肥城矿业集团不断丰富安全质量标准化内涵,积极探索创新安全管理模式,对质量标准化进行巩固、创新和发扬。

强化“菜单”管理,实现每个岗位职责明晰化、精确化、程序化。一方面为每个工种、每个岗位量身定做“菜单”,使每名员工熟悉岗位职责,解决“领导说了算,员工照着干”的被动执行问题,拆掉管理者与执行者之间的“墙”,形成上下监督机制。另一方面按照“三大规程”要求,制定包含采掘机运通地测防治水各专业的“菜单式”隐患排查表,检查人员下井对照表格逐项逐一排查、现场“写实”。

强化隐患“闭合”管理。完善“五环六步”隐患防控体系。从加强人的安全行为控制入手,实现岗位隐患防控、班组隐患防控、区队隐患防控、专业隐患防控、矿井隐患防控五个层次的隐患防控,每个层次都成为一个完整的闭合循环,每个循环都包含排查、记录、整改、验收、考核等六个步骤。配套建立隐患排查奖惩制度,实现“制造隐患有代价,发现隐患有奖励,治理隐患有报酬”,实现隐患排查治理市场化运作。

强化班组自主管理。重点从完善班组建设基本规范,建设一支高素质班组长队伍、充分发挥班组现场管理职能、加强班组文化建设四方面入手,推行“白国周班组管理法”,广泛开展竞赛、优秀班组评选活动,在班组间形成“比安全、比质量、比效益”的良好氛围。(刘胜利 徐宁)



7月19日下午,淮北矿业临涣煤矿党委副书记潘富宝为综采一区生产一班送去安徽省工会、安徽煤监局颁发的“安康杯”优秀班组奖牌,并予以该班组4000元嘉奖。

该班从加强班组安全建设入手,把事故防范的责任落实到每一个岗位、每一个职工,通过群策群力除隐患,群防群治保安全,班组安全自主管理水平有了新提高,安

全防范措施有了新完善,安全生产状况有了新突破,实现了零“三违”、零工伤目标,工程质量一级品率始终保持在100%。

部宏田 摄影报道

临涣煤矿基层班组 获省“安康杯”殊荣

在加强班组建设,规范现场安全管理上,山东丰源煤业公司赵坡煤矿通过下放权利,严格考核、明确奖惩等措施,进一步突出班组长“责权利”的作用,使“兵头将尾”们既拿“尚方宝剑”,又念“紧箍咒”,真正地担负起班组责任,抓安全,盯现场,涌现了一批以“陈光林”为代表的班组长典型,确保矿井安全生产工作基础不断得到加强。截止到7月20日,该矿已连续安全生产3200天,创下建矿28年来的最好成绩。

要充分赋予他们足够的权利。对此,该矿规定班组长在最基本的安全生产管理权利外,对本班组成员的人事任免有建议权,对班组的奖金分配有调整权,对职工的违章违纪有处理权。通过赋予班组长各项权利,极大提高了班组长抓安全生产的热情。同时,该矿积极推行班组长末位淘汰制和公开招聘制,对连续两个月在工区安全和星级班组竞赛中排名最后的班组长,给予其班组长黄牌警告;对连续3个月排名最后的班组长,则出示红牌,免去其班组长的职

务。对出现空缺的班组长职位,矿在工区内进行公开竞聘,形成了“能者上、庸者下”的竞争机制,保持了班组长队伍的活力。

与此同时,该矿注重加大对班组长激励力度,建立班组长岗位津贴,推行优秀班组长命名制,对于特别优秀的班组长,制定相应政策,在薪资调整、职称(职级)评聘、管理岗位选聘等方面给予优先考虑等。一系列措施的实施,有力地推动了基层班组安全管理再上新台阶。(孔德涛)

赵坡矿:让班组长的“责权利”更突出

班组文化威力大 “落后班”变身“金牌班”

□ 李宇凌

有这样一班组——以前被所有采煤队都看不起,所有人都认为进入这个班组上班是耻辱,该班组是三违人员最多的班组。然而,经过不到两年的修整,同样的一个班组,现在不仅扭转了落后面貌,更以优异成绩打造出一个人人羡慕的“金牌班”,验证了所谓“士别三日当刮目相看”。

究竟该班发生了怎样的转变呢?7月5日,笔者来到川煤集团达竹公司金刚煤矿采煤二队,对该队生产二班班组长李旭进行了采访。

笔者刚走进班组会议室,就听到该班班长李旭高高的、透着自豪的嗓门:“快来看,咱们班又迎来了一个大奖牌,还是省煤监局颁发的‘四川省优秀安全班组’,咱们还要继续努力,最后迎来国家级的奖牌!”

“就是,就是,以前咱们班总是让其他班组看不起,现在咱们也拿到了市、省的安全奖牌,以后咱们还要多拿。”职工张海强兴奋地站起来接过班长的话头补充道。

“恭喜你们了!李班长,你们这两

年拿了不少奖,你们是怎么做到的,而且还保证了两年没有出现一次轻伤事故?”笔者疑惑的问道。

“我们班组有着自己的文化特色,虽然简单,但是就治住了我们班组以前不好的现象,从而演变成了现在安全效益好、职工收入高、奖牌领得多,值得高兴啊!”李旭边解释边将他手中的笔记本翻到第一页,上面写的12个字一下子抓住了笔者的眼睛——班组文化:灵活用人、儒雅作风、盯紧现场。

“在我们看来,班组文化就是如何将班组管理好的一个过程。班组长人机制是第一位,职工的性格特点,作为班组长,我们必须都了如指掌,对活泼多动、沉默寡言两类职工安插在不同的岗位。让职工感到自己的位置在班组中很重要。我们还要从职工平时工作表现进行选拔,培养一些有主见、做事心细的外向职工担任副班长,能带领职工独立处理常规作业及过程中一些突发事件。有时其他班需要班组长,区队都刻意从他们手下职工中来挖墙。这就是我们班组的灵活用人机制。”李旭逐条对笔者分析开来。

“以前的班长在工作上很强硬,动不动就罚款,我现在作为班长,工作态度是对事不对人,而且,我和副班长有一个共性,喜欢夸奖职工,哪怕是细微的优点,我们都主张以表扬、奖励为主。但处罚也从不打折扣,并且班班奖罚兑现。我们这个班受表扬的人远远大于被处罚的人。我们采取这种不伤职工自尊,以激励穿行岗位的工作作风,让许多职工如沐春风,并充分调动了职工的工作潜能。这就是我和副班长实行的儒雅作风。”

“在井下干活时,作为班长,要盯紧生产现场、盯紧关键部位,这就是我的原则。有一次,我亲眼见到一位职工跨越皮带机,没按安全规定走过桥。针对这种‘明知有危险,偏向险中行’的做法当即给予处罚。当时这位职工对我没有放他一马十分不满。事后我又主动找他谈心,不仅让这名职工真正明白了‘井下任何事情都不能马虎’的道理,更让他心悦诚服地接受了处理。这就是我们在井下安全生产中的盯紧现场。”

听了李旭一番话,笔者环顾四周:“四川省工人先锋号”、“四川省优

秀安全班组”、集团“五好”班组、“四无”班组等奖牌整齐地挂在会议室墙上,这些奖牌见证了李旭在班组管理中总结出的先进经验,更见证了班组文化精髓的传播如何将一个后进班组打造成了一个金牌班组。

【编后语】

班组是企业的最基本组织单元,显然班组文化是企业文化的一个有机组成部分,并且是企业文化的主战场、最前沿。企业文化有没有生命力,班组文化就是最显著的“晴雨表”。好的班组文化不但有利于企业文化的落地生根,更能起到一定的反馈作用,将企业文化建设过程中的好的文化要素不断强化,存在的问题及时反馈给企业,促进企业文化的不断升华。但是,班组文化对企业文化不是绝对的复制,即企业文化是靠班组个性化的“企业文化”去支撑、保证和执行。