

煤炭企业 班组管理实践

THE COAL ENTERPRISES'
TEAM MANAGEMENT

董轩龙 成光星 安景文 任宏明 ◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

煤炭企业 班组管理实践

THE COAL ENTERPRISES'
TEAM MANAGEMENT

董轩龙 成光星 安景文 任宏明 ©著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业班组管理实践/董轩龙等著.

北京: 中国经济出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9861 - 2

I. 煤… II. ①董… III. ①煤炭工业—生产小组—工业企业管理—研究—中国

IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 049271 号

组稿编辑 赵静宜

责任编辑 吴航斌 赵静宜

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 260 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9861 - 2/C · 62

定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

管理学经过百余年的发展演进,新的管理理论纷繁叠出,管理流派林林总总,俨然已成为一个“大丛林”。

从组织管理学的角度,明示企业的管理是应该遵循层级原则,各个层次的管理都不能缺失和弱化,聚沙成塔,夯实基础是重要前提。

班组作为企业组织结构的基石,是企业中的最基层组织,是位于生产经营最前沿的基本单位,是企业各项工作的落脚点。企业的经营发展战略目标、方针举措和工作任务,最终要靠每一个班组乃至班组中的每个成员来落实,企业内部的改革措施要靠班组和班组员工来实现,员工的素质提升在班组最为直接,企业的创新实践最终要得以在班组落实和验证,班组承担着企业内部最基层的劳动和管理,所以班组管理是企业管理重要的一环。因此,任何企业都需要把班组管理做实做好,与时俱进,不断创新进步。

煤炭行业作为传统基础工业,仍然属于劳动密集型产业,用人多,环境差,高危并事故多发,安全与生产管理难度大,特别是安全工作在现场管理的复杂度更高,对基层和班组管理的要求有其特殊性。所以加强煤矿班组建设,提高管理人员的管理素质,规范从业人员的管理和劳动行为,显得颇为重要。

2009年10月,中央和国家五部门联合下发了《关于学习推广“白国周班组管理法”进一步加强煤矿班组建设的通知》(安监总煤行〔2009〕212号),全国总工会、国家煤矿安监局印发了《关于加强煤矿班组安全生产建设的指导意见》(总工发〔2009〕15号),对建立完善班组安全生产管理体系、规范班组长管理和加强班组现场安全管理等方面都提出了明确要求。对“白国周班组管理法”予以高度肯定和关注,明确强调加强班组建设是煤矿安全生产的第一道防线,只有保证现场每个人的安全、每个班组的安全,才能保证煤

矿企业的安全。要求各煤矿企业要把班组建设纳入企业发展的总体规划,摆上重要工作日程,建立健全班组建设的组织领导体系,明确责任部门和责任人,在企业内部形成党政主导、工会督导、职能部门协调的党政工团齐抓共管的班组建设工作格局。

峰峰集团作为一家具有61年建企历史,在全国煤炭行业有重要影响的特大型骨干企业,在管理方面有其深厚的积淀,在煤矿班组建设管理方面更有典型的传承和特色,近几年不断研究新形势,把握新规律,富于新创造,对班组建设进行了积极的探索,为企业的安全、跨越发展奠定了坚实基础。

董轩龙、成光星、任宏明等同志在班组建设方面多年努力,积极探索,对创新完善和发展煤矿班组管理做了大量的工作,在建设煤矿安全高效型、技能素质型、创新学习型、自主管理型班组方面有更多的实践,这些管理成果在峰峰集团普遍推广,并发挥了很好的管理成效。在此基础上,他们编著了《煤炭企业班组管理实践》一书。该书对煤炭企业班组管理进行了系统研究,总结了班组建设的规律特点,分析了班组建设的方法要求,提出了班组建设的方向内容,展示了班组管理的创新成就。尤其在班组自主管理和学习型班组建设方面理论新颖,方法独到,具有前瞻性、科学性和实践性。

千淘万漉虽辛苦,吹尽黄沙始到金。希望本书的出版,能够对更多的企业在班组建设方面有所参考借鉴,希望更多的关注、研究、参与班组管理的朋友对此项管理赋予更新更多的内容,使班组建设之树常青。

2010年3月4日

前 言

随着改革开放和市场经济的不断深入,中国企业正在加速走向世界,直接面对国际国内两个市场的竞争与挑战。煤炭企业在市场竞争中如何取胜,加强企业管理是必然手段。只有坚持以人为本的思想,推行科学管理,才能增强竞争力,实现煤炭企业的不断创新和发展。而这一切,最终将在企业的基层班组中得到体现和反映。班组建设和管理是企业管理的基础,是基层建设和员工素质提升的关键因素。煤炭企业只有不断加强和创新班组管理,把班组管理工作做精做细,才能进一步提升管理水平,强基固本,创新发展。

本书在冀中能源峰峰集团黄沙矿班组建设与管理实践的基础上,探讨了新时期下煤矿企业班组建设与管理的新思路、新手段和新方法。传统的管理模式与现代新思想、新科技有机结合,将使基层班组管理逐步实现标准化、规范化、现代化、灵活化。

本书既有完整系统的理论框架,对班组在企业中的地位作用、管理内容、管理过程、管理方式和管理团队等做出全面的回答;同时又有清晰明确的理论概念,对班组职责内容有科学的描述;并且在全面总结基层班组管理实践的经验的的基础上,把这些经验上升到理论高度,形成一本有丰富理论内涵与理论高度,管理理论与管理实践相结合的企业基层班组管理理论著作。

本书共有九章,简明而系统的阐述了班组管理的核心理论知识,系统分析了新时期煤矿班组建设的规律,剖析了班组工作运行的机理,比较全面地解答了目前我国煤矿班组建设应该突出抓什么、怎样抓的现实性问题。本书同时运用班组管理理论对案例进行分析,并对管理理论在班组中如何应用进行阐述和归纳,是理论与案例结合的升华。通过将管理理论在班组层面上的进一步展开和论证,并依据理论从案例中提炼出符合班组特点的班

组管理的主要规律和一般性原则,进一步阐述了管理理论在班组管理中具体的应用方法、措施和技巧,具有紧贴班组管理实际,突出可操作性和有效性的特点。同时本书对新型班组的建设提出了方案和步骤。希望《煤炭企业班组管理实践》的出版,能够对提高煤矿各级管理人员的管理水平有一定的参考价值,能够为煤矿管理人员提供一本应时、应急的实用手册,能够为促进新时期煤矿班组管理水平贡献一份力量。

本书既把现代管理理论应用到班组管理实践的探索,同时又加强了对班组建设和提高班组长素质问题的思考,促进我们深入研究新形势煤矿企业班组建设的相关理论和实践问题,为煤矿企业提供加强和改进班组建设与管理的思想观念、操作实务、案例指导和基本经验,相信必将为我国煤矿企业竞争力的提升发挥积极的作用。

本书撰写过程中,承蒙多方朋友大力相助,在此一并表示谢意。感谢中国矿业大学(北京)管理学院的谢致富、罗庆梅、朱晖、丁桃均、周颢、张蕾等多位硕士研究生,感谢冀中能源峰峰集团黄沙矿工会的多位同事,大家不辞辛劳,为我们提供了大量资料,使本书得以更快面世。

时间和精力所限,本书疏漏之处在所难免,请各位读者朋友不吝赐教。

编者

2010年3月

The Coal Enterprises' Team Management

煤炭企业班组管理实践

/ 目 录 /

序言	1
前言	1
第一章 班组管理	1
第一节 班组的特点与结构	3
第二节 班组管理的特点与内容	4
第三节 班组管理的四化	7
第二章 煤炭企业班组及班组建设	11
第一节 煤炭企业生产管理	13
第二节 煤炭企业班组建设的主要内容与现状	21
第三节 煤炭企业班组建设的方向	27
第三章 煤炭企业班组的组织与团队建设	33
第一节 煤炭企业班组的组织建设	35
第二节 煤炭企业班组管理机制建设	41
第三节 煤炭企业班组的团队建设	47
第四节 煤炭企业班组的文化建设	52
第五节 煤炭企业班组的思想政治建设	61

第四章 煤炭企业班组长队伍建设 67

- 第一节 认识班组长 69
- 第二节 煤炭企业班组长的选拔和解聘 79
- 第三节 煤炭企业班组长的培训和管理 85
- 第四节 全国煤炭工业劳模——郭兰印 95

第五章 煤炭企业班组人员培训 101

- 第一节 煤炭企业培训相关理论 103
- 第二节 煤炭企业班组培训概述 110
- 第三节 煤炭企业班组培训的流程和方式 116
- 第四节 煤炭企业班组培训效果评估 121

第六章 煤炭企业班组安全管理及安全文化建设 127

- 第一节 煤炭企业班组安全管理 129
- 第二节 煤炭企业班组安全文化 135
- 第三节 黄沙矿班组安全管理特色方法 152

第七章 煤炭企业班组绩效考核与激励机制建设 173

- 第一节 煤炭企业班组绩效考核体系构建 175
- 第二节 煤炭企业班组绩效考核 178
- 第三节 煤炭企业班组个人绩效考核 184
- 第四节 煤炭企业班组激励机制建设 188
- 第五节 黄沙矿班组激励机制 194

第八章 煤炭企业学习型班组建设 199

- 第一节 学习型班组建设的基本内容 201

| 第一章 |

班组管理

班组是企业最基本、最基层的组织单元,是企业的细胞。班组建设在企业中起着重要作用,班组的安全生产直接影响企业的经营效益、企业形象以及作风建设。加强班组管理对形成整体合力,提高员工素质十分重要。企业要加强班组建设,改进和加强班组管理薄弱环节,积极探索班组管理的新手段、新方法,调动、激发员工参与班组创建活动的积极性和主动性。

- 第一节 班组的特点与结构
- 第二节 班组管理的特点与内容
- 第三节 班组管理的四化

第一节 班组的特点与结构

一、班组概述

班组是企业中的最基层组织,是位于生产经营最前沿的基本单位。通常,班组在区队的领导下,按照市场需求和企业计划,从事不同产品或不同工艺的作业,承担着企业生产经营的某一部分职能与任务。班组由同工种员工或性质相近、配套协作的不同工种员工组成,可以说是企业中员工最集中的地方,是员工工作、学习、生活的重要场所,因而也是员工思想最活跃的地方。

班组作为企业组织结构的基石,是企业各项工作的落脚点。企业的经营发展战略、方针目标和工作任务,最终要靠每一个班组乃至班组中的每个成员来落实。企业内部的改革措施要靠班组和班组员工来实现,企业的物质文明建设和精神文明建设要靠每一个班组来打基础。班组承担着企业内部最基层的劳动和管理,按照马克思主义经济学的观点,班组还是价值创造活动的主要场所。

因此,班组运转情况的好坏直接关系到企业管理水平高低和经济效益的好坏。如果说企业是一个健全的肌体,那么班组则是最具活力的“细胞”。

二、班组的特点

作为企业组织结构的基层、基础和基石,班组具有如下特点,如表 1.1 所示:

表 1.1 班组的特点

特 点	描 述
结构小	班组处于企业结构中的最底层,为企业的最基层单位,结构最小,不能再分
管理全	企业的任何工作都要落实到班组,都要贯彻到班组。质量、安全、生产、工艺、劳动纪律等等,麻雀虽小,五脏俱全,所以班组工作是企业全部工作的缩影
工作细	班组工作非常具体,任务分配细,各种考核细,管理工作细,需要班组长耐心、细致的面向每一名员工,把任务落实到人,考核到人,管理到人,所以班组是生产管理中 最细的一个层次
任务实	上面千条线,下面一根针,企业所有的生产内容和管理内容最终都要落实到班组

三、班组工作的重要性

1. 班组是完成任务的基层单位。班组管理水平高低、人员素质如何,直接影响着煤炭企业安全生产和各项指标的完成情况。若每个班组都能做到强化现场安全管理,严格执行各项政策、制度和措施,精心做好各项工作,就会为企业取得良好的经济效益和社会效益打下坚实的基础。

2. 班组是运营管理的基础。班组是企业各项规章制度、工作流程、具体工作落实的最终实施单位,煤炭企业各个班组的管理达到了制度化、规范化和精细化,也就为企业的安全管理和提高效益提供了先决条件。

3. 班组是进行队伍建设、提高员工素质的基本场所。班组成员朝夕相处、同甘共苦,便于开展业务技能、文化知识的学习,激发员工积极向上的热情,消除歪风邪气等的不良倾向。抓好班组教育,加强精细管理,也就把握了员工素质提高的途径。

在社会化大生产条件下,企业的生产必须分工协作,紧密配合,就像链条一样不能中断,班组则是这个链条中最基本的环节,是企业进行产品深加工、实现产品增值、参与市场竞争的基础。每个班组必须根据企业的经营目标和车间、队组的生产计划,合理有效地组织生产和经营活动,保证全面均衡地完成生产(工作)任务,做到高效、低耗、安全、文明生产,才能创造最佳经济效益。

第二节 班组管理的特点与内容

一、班组管理概述

班组作为企业细胞,是企业组织生产活动的基本单位和一切工作的落脚点。“麻雀虽小,五脏俱全”,各种生产要素在班组聚集,经过班组的有效劳动过程得到价值转换。组织生产、创新技术、维护设备、控制成本、改进质量、保障安全等,都要在各基层班组的工作中落实。琐碎、繁杂也就成为班组工作的重要特征。

班组管理是企业管理的基石。企业管理的基本内容多数都在班组管理

中有所体现。相比较而言,人一机系统变异的控制和人际关系的协调是班组管理的重点,而落实各项管理制度和员工参与管理则是班组管理的特色。

二、班组管理的特点

班组管理就是围绕班组生产技术规律和经济规律,建立健全各项规章制度,对班组生产经营活动自主进行计划、组织、指挥和控制。包括班组的

生产技术管理、现场管理、安全管理、经济核算管理等。

分析并掌握企业班组管理的特点,对于加强班组建设、提高经济效益及企业的全面管理有着十分重要的意义。

概括而言,班组管理主要有以下五个方面的特点:

(1)群众性。班组管理是“人人参与”管理,是企业“全员”管理的实施基础。班组中的每个人都是生产者,班组管理的职责都是由班组成员自己承担的,班组成员既是班组管理的客体,也是班组管理的主体。因此,班组的

管理是员工自己的管理,是群众集体的管理。

(2)直接性。班组是企业生产经营活动的基本环节,是企业管理活动的最终落脚点,班组成员是生产的直接操作者,因此班组管理是面对面的直接管理。管理者与被管理者在班组管理过程中经常转换角色,尤其是班组长

管理角色的转换,是这种管理直接性的典型特征。

(3)具体性。班组管理在整个企业管理结构中属于执行层,是管理链条中的实施终端,因此一切管理行为都只能是实在的、具体的、针对性强的。一切管理职能、制度和目标的落实、分解都终止于班组,一切管理决策所需的生产过程信息都来自于班组。这种管理的具体性还有班组工作的琐碎、

繁杂特征予以反映。

(4)多元性。上面千条线,下边一根针,企业的工作千头万绪,最终要通过班组落实。班组管理,既包括对“事”(工作任务)的管理,也包括对“人”

的管理,而“事”与“人”的多样性决定了管理的多元性。

(5)现场性。班组是企业生产、服务的第一线,是现场一切工作的具体落实单元。现场的情况随时在变化,班组管理要体现现场工作特性,符合现场要求,适应现场变化,班组的管理工作往往需要第一时间、第一现场表达

组织到位,才能保证班组工作的落实客观、即时到位。

三、班组管理内容

班组管理内容是指班组管理活动中应做的具体工作,大体包括基础管理、生产管理、技术管理、现场管理、质量管理、劳动组织管理、安全管理、设备管理、工具管理等等,如图 1.1 所示。

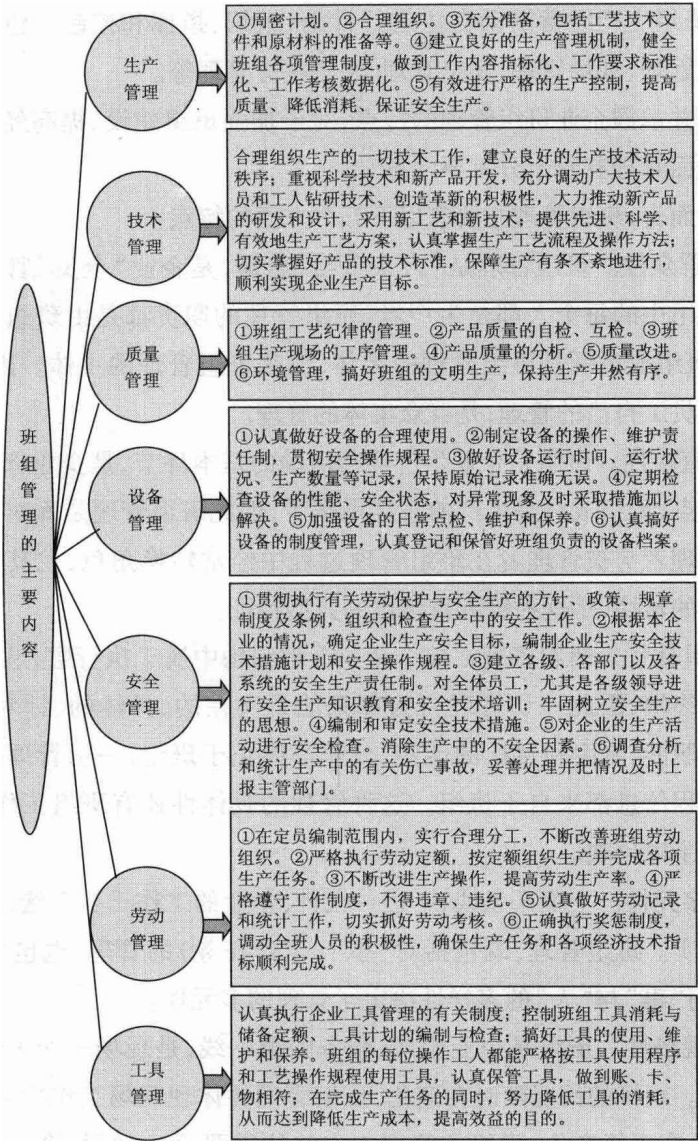


图 1.1 班组管理的主要内容

第三节 班组管理的四化

一、人性化管理是加强班组管理的首要前提

班组管理的人性化是现代企业管理的发展趋势。其要义在于,在科学管理的基础之上,充分关心人、尊重人、理解人、信任人、帮助人、培养人,不断激发广大员工的主观能动性,从而提高班组的凝聚力、向心力,最终创造出高效优质的产品,培育出优质服务的班组文化。

1. 尊重员工的主体意识

生产现场的操作工、维修工是班组的 core 成员,必须充分肯定他们在班组生产经营活动中的主体作用,充分尊重他们的经验和劳动,相信他们能充分发挥自己的能力做好本职工作;要及时听取和采纳他们的合理意见及建议,在强化岗位职责的同时,尽可能给予他们最大的工作权限,有效调动其主观能动性,充分发挥其主人翁意识。

2. 注重员工潜能的开发

注重员工潜能的开发,是提升个人和班组核心创造力、竞争力的源泉。班组的管理者必须学会合理调配使用本班组资源,综合考虑班组员工的技术等级、实际操作水平、文化水平、年龄等因素,合理地搭配和调剂班组结构,将员工进行最优组合,以求相互取长补短,相得益彰。通过把员工放在最合适的岗位上,使他们有充分表现自我的机会,最终使其在班组活动中找到归属感和自我实现的成就感。同时还要搭建班组成员个人成长平台,制定出针对每个员工的职业生涯发展计划,采取“请进来,走出去”等灵活多样的培训手段,鼓励和支持员工学习与业务技能有关的知识,提高整个班组人力资源的使用效率和效益。

3. 营造和谐沟通的班组氛围

除班组正式的、制度化的交流途径之外,班组的管理者还要积极引导,鼓励自发的、非正式的交流沟通渠道,采取动之以情、晓之以理的谈心,“头脑风暴式”的讨论来减少班组成员之间的误解和隔阂,从而形成一种积极和谐的人际关系,进而增强班组的凝聚力 and 创新能力。只有想方设法增强班

组的凝聚力,让班组每位员工都意识到其实彼此都属于同一团队,班组中人人都是平等的,唯有群策群力地完成了最终共同的目标并实现企业利润最大化后,才可能实现个人利益的最大化,企业的利益高于一切在这里得到了最好的诠释。

4. 构建有效的激励与竞争机制

构建有效的激励与竞争机制,不断创新班组考核模式。通过灵活的绩效考核办法,采用技能加点、建议加点、创新加点等多种小组竞赛方式,使班组内部成员之间、各工段之间认识到谁挣点越多,得到的激励就越多;反之挣的点少,得到的就更少,而对于违反规定的还要扣分;从而在整个班组内部形成了一种新的竞争机制,极大调动员工的积极性,使班组管理工作水平进一步得到提升,班组管理模式进一步得到深化。

二、质量化管理是加强班组管理的重要基础

生产车间实行的是程序化作业,涉及的工种多,各工种又分属于不同的工段,却要在同一时间内联合作业,因此,抓好生产质量问题,理应成为班组管理工作的重中之重。

1. 注重引导,提高质量参与意识

通过树立“质量第一”的理念,学习“质量控制”的理论和方法,真正理解“我的一举一动直接影响本工序的质量,而且又会影响下一道乃至影响整个操作工序质量,甚至威胁整个作业项目的安全”,为形成从“向我要质量”转变为“我要质量”的良好作业意识奠定基础。

2. 加强合作,树立质量监控意识

除了意识定位外日常生产中对工序状态进行分析、判断、监控是至关重要的。每个作业过程、每个作业项目、每个作业动作、每句作业用语,构成了不同层次的工序内容,通过对作业过程的剖析,对生产运行过程中异常情况处理机制的完善,使每个操作人员都能了解自己完成各工序的质量水平高低,进而找到作业关键点,班组长也能全面、理性地了解每个职工不同的特点,根据各关键点的轻重缓急“对症下药”,进行有针对性的对策攻关,从而显著提高安全监控力度,最终达到提高并巩固执行作业标准的可靠率。

3. 开展交流,激发质量创新意识