



《班组长精细化管理实务》系列丛书之四

集团“1161”班组建设模式篇

JITUAN1161BANZUJIANSHEMOSHIPIAN

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

《班组长精细化管理实务》系列丛书之四

集团“1161”班组建设模式篇

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

集团“1161”班组建设模式篇

中国平煤神马集团工会

开本:1/32

印张:3.44 印数:2500本

中国平煤神马报社印刷厂

豫内资平顶山通字[2012]0205号

内部交流 免费赠阅



基层是一切工作的落脚点。党的工作重心
在基层,执政基础在基层,活力源泉在基层。

——胡锦涛



从最基础的工作抓起,把安全生产责任落实到每个环节、每个岗位、每个人。

——温家宝

编委会

主任委员：梁铁山 杨建国

副主任委员：王 玉 刘银志 倪政新 仵自连
杜 波

委 员：聂世勇 崔全良 肖宇乡 杨俊友
邓 戈 方国平 吴跃峰 杨志强
陈金伟

主 编：倪政新

副 主 编：方国平 吴跃峰

编 撰：(按姓氏笔画为序)

王宪超 乔明翰 李向阳 李 伟
肖成胜 陈立胜 陈坤峰 张献民
周浏伟 段占山 梁志山 雷鸿聚

责任编辑：雷鸿聚 梁志山

前 言

据相关资料显示,我国煤矿事故死亡人数占全世界煤矿死亡总人数的70%左右。究其主要原因,与煤矿基础不牢有直接的关系,其中,90%以上的煤矿事故发生在班组,95%的煤矿安全事故是由班组“三违”造成的。

班组是安全生产的第一道防线,是企业安全生产的主体。班组生产在现场、操作在现场,直接面对各种生产环境。煤矿一线班组时刻受到水、火、瓦斯、顶板、煤尘、地热等威胁,担负着直接贯彻落实煤矿安全生产法律、规程、标准和相关制度、直接推广应用先进的安全生产技术和设备的重任。只有班组安全,企业才能长治久安。

为进一步加强班组安全建设,提高班组安全

管理水平,促进企业安全健康发展,集团班组建设研究室认真总结梳理近年来班组建设经验,系统归纳了集团班组建设模式。本书主要介绍了班组建设基本理论、集团“1161”班组建设模式、班组长现场安全管控实务等知识,以期广大班组长系统了解并全面推动班组建设。

编者

目 录

第一部分 班组安全与班组安全建设基本理论 …	1
一、什么是班组 ……………	1
二、能源化工企业班组的主要特点 ………	1
三、班组安全建设理论的发展方向 ………	3
第二部分 中国平煤神马集团班组建设的文 化土壤 ……………	9
一、集团加强班组建设的重要意义 ………	9
二、集团班组建设中亟待解决的问题 …	12
三、集团班组建设模式的企业环境 ………	13
第三部分 中国平煤神马集团的班组建设 模式 ……………	19
一、集团“1161”班组建设模式 ………	19

二、集团班组建设模式的主要内涵	20
三、集团“1161”班组建设模式的内在联系	49
第四部分 班组现场安全管控的10项实务 ...	51
一、规范班前会管理	51
二、规范职工集体上离岗管理	58
三、规范班组交接班管理	61
四、规范安全隐患闭合管理	65
五、规范班组安全确认	69
六、规范手指口述操作	78
七、规范班组长的走动式管理	80
八、规范班组安全教育培训	84
九、规范班组现场定置管理	93
十、规范班组验收管理	95

第一部分 班组安全与班组 安全建设基本理论

一、什么是班组

班组,是指企业根据劳动分工和协作的需要,按照不同工艺或不同工作需要而划分的最小组织,是企业内部最基层的劳动管理组织。

二、能源化工企业班组的主要特点

一是结构小、管理全。班组作为企业最基层的单位,结构小,人员少,不能再分,但却具有一级组织所应有的职能和特点,麻雀虽小,五脏俱全。

二是工作细、任务实。班组工作非常具体,包括安全生产、质量控制、设备维护、材料管理、工艺优化、职工培训、劳动纪律等各项工作,都要靠班组进行组织、指挥、控制、协调和落实,事无

巨细，面面俱到。

三是班组成员均具有多重性。每个人都有自己的生产任务、都是生产者，同时，又都承担着自我管理责任，参与班组管理。



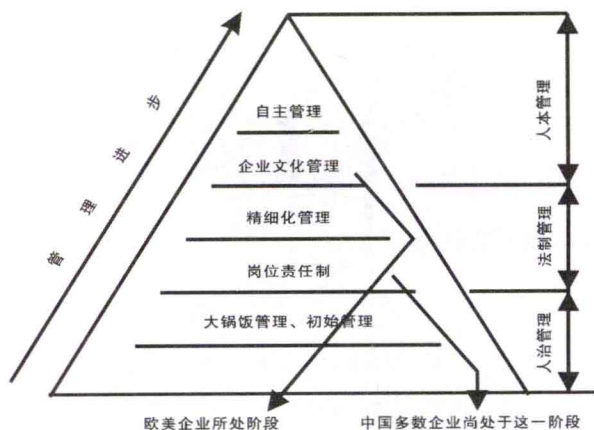
四是班组成员需要团结协作。班组任务是一项集体性较强的工作，人与人之间既有分工还有协作，需要大家团结一心，群策群力，才能更好地完成班组承担的生产和管理任务。

五是作业环境特殊。煤矿班组多作业在百

米井下,工作条件复杂,时刻面临水、火、瓦斯、煤尘、顶板、地温等恶劣环境威胁。化工单位的班组工艺繁多,设备精密,经常和高温高压、易燃易爆、有毒有害化学品打交道,对人员素质和班组安全提出更高要求。

三、班组安全建设理论的发展方向

传统的班组管理是人治管理,随着现代企业管理理论的引入,班组管理已由制度管理—精细化管理—文化管理—自主管理方向发展。



1. 精细化管理

现代管理学认为,科学化管理有三个层次:第一个层次是规范化,第二层次是精细化,第三个层次是个性化。“天下大事,必做于细。”精细化管理作为一种理念,一种文化,最早发源于日本20世纪50年代。它要求管理工作要作到制度化、格式化、程式化,强调执行力。

(1)精细化管理的特征,可以用精、准、细、严四个字来概括:



精:精是做精,精益求精,追求最好,不仅把产品做精,也把服务和管理工作做到极致,挑战极限。

准:准是明确的决策,正确的数据与计量,准确的时间衔接和正确的工作方法。

细:工作细化、管理细化特别是执行细化。

严:严是严格控制偏差,严格执行标准和制度。

(2)精细化管理方法:一是把复杂的事情简单化,二是把简单的事情流程化,三是把流程化事情定量化,四是把定量的事情信息化。

实施精细化管理是企业的一项系统工程,其本质意义就在于它是一个对企业发展战略和目标任务的分解、细化、落实的过程,细化每一个目标、任务、计划、指令,落实到每一个人,明确为每一岗位、每一个人的目标。只有个人、岗位目标

实现了,企业整体的目标任务才能实现。班组作为一切工作的最终落实者,在班组中推行精细化管理,有助于班组管理更加制度化、标准化、规范化,有助于进一步提高班组执行力,从而保证生产过程的安全、高效。

2. 文化管理

班组文化是企业文化的重要内容,对于培养班组成员爱企情怀、培养班组成员优良品德、班组精神,有着至关重要的作用。

班组安全文化建设的主要内容:

(1)全面提高班组长的素质。(2)建立健全安全生产责任制。(3)推进班组安全标准化作业。(4)深化安全文化建设在班组的推广。(5)加强班组安全细节管理。(6)发挥好亲情感染作用。

3. 自主管理

当精细化管理发展到一定阶段,标准到了

极限,制度成为自觉,人人都养成良好行为习惯了,就要推行自主管理。自主管理是对基层组织充分授权,从而激励基层组织和个人工作自觉性和创造性的管理方式。

班组自主安全管理的方法:

(1)个人自律。围绕提高职工安全素质,注重构建感官教育系统,用温馨的语言感染人,真诚的感情感召人,先进的理念引导人,让职工发自内心地“我要安全”,自查隐患、自我保安。

