

新时期 煤矿区队班组建设

XINSHIQIMEIKUANGQUDUIBANZUJIANSHE

■ 主 编 牛克洪
副主编 马金泉 李君清 曹 宇

煤炭工业出版社

新时期煤矿区队班组建设

主 编 牛克洪

副主编 马金泉 李君清 曹 宇

煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

新时期煤矿区队班组建设/牛克洪主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5020-3398-9

I. 新… II. 牛… III. 煤炭工业-工业企业管理
IV. F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 149157 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*
开本 787mm × 960mm¹/₁₆ 印张 16³/₄
字数 246 千字 印数 1—2,500
2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷
社内编号 6203 定价 38.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

编写委员会

总指导	耿加怀	王 信	杨德玉	孟宪昌	
主 编	牛克洪				
副主编	马金泉	李君清	曹 宇		
编 委	何迎庆	王昭文	王天仲	吕洪满	杜钟泉
	周剑波	宋启建	宋瑞梅	李 鹏	

前 言

煤矿区队、班组是企业确保安全生产、产品优质和高效低耗的基层组织，是形成煤矿生产力的源泉和保障。所以，加强区队班组建设历来就是煤矿企业管理的一项重要内容。

进入新世纪以来，随着煤炭市场竞争加剧，煤炭企业内部改革不断深化，产权结构日趋多元，生产经营规模快速扩张，技术装备水平迅速提高，管理体制、运行机制和人员素质结构都发生了重大变化，许多煤炭企业还实现了跨区域，甚至跨国发展，这些新的变化对煤矿企业区队班组建设提出了更新更高的要求，煤矿区队班组建设工作呈现出许多新的特点。

为适应新时期煤矿区队班组建设的新情况，我们从满足煤矿区队、班组建设和管理的实际需要出发，充分借鉴现代管理理论和方法，在对兖矿集团、晋城无烟煤集团、阳泉煤业集团、金能集团等企业进行深入调研的基础上，认真总结提炼了煤炭企业行之有效的做法和经验，采用平实的语言风格，借助鲜活的案例材料，历时一年半时间，完成了《新时期煤矿区队班组建设》一书的编写工作。

这本书用九章的篇幅，系统分析了新时期煤矿区队班组建设的规律，剖析了区队班组工作运行的机理，比较全面地解答了目前我国煤矿区队班组建设应该突出抓什么、怎样抓的现实性问题。第一章重点分析了当前我国煤矿的基本情况、区队班组建设的现状、存在的主要问题，以及区队班组建设的发展趋势和方向；第二章重点从组织管理体系、管理方法和程序两个方面阐述了区队班组的管理机制建设；第三章从区队班组的职

能定位、组织设置、人力资源配备和组织调整四个方面阐述了区队班组的组织建设；第四章主要从制度建设的意义、要求、程序、主要内容和评估完善等方面阐述了区队班组制度建设；第五章从区队长、班组长的培养、选拔、使用、管理、考核、奖惩等方面，阐述了如何加强“兵头将尾”的区队长、班组长队伍建设；第六章主要阐述了区队班组的素质培养，明确培训工作的作用、内容、重点、形式、管理和保障等问题；第七章主要从提高政治业务素质、加强作风建设和文化建设、做好思想政治工作、搞好民主管理等方面阐述了区队班组团队建设；第八章重点阐述了区队班组激励约束机制的目标、原则、方法、程序等问题；第九章主要介绍了当前我国煤矿区队班组建设的活动载体及主要形式等。

“基础不牢，地动山摇”。在新的形势下，为全面落实科学发展观，实现科学发展、安全发展、和谐发展，必须高度重视和加强区队班组建设。历史的经验和现实的需要告诉我们，区队班组建设只能加强，不能削弱，任何时候、任何情况下都不能有丝毫的放松。我们希望这本书的正式出版，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区队班组管理水平贡献一份力量。

编著者

2008年9月

目 次

第一章 煤矿区队班组建设的基本情况	1
第一节 煤矿生产管理的特性	1
第二节 煤矿区队班组建设的历程和现状	6
第三节 煤矿区队班组建设的方向	22
第二章 煤矿区队班组的机制建设	29
第一节 区队班组建设的组织管理体系	29
第二节 区队班组建设的管理方法和程序	43
第三章 煤矿区队班组的组织建设	55
第一节 煤矿区队班组的职能定位	55
第二节 煤矿区队班组的设置	60
第三节 煤矿区队班组的人力资源配置	62
第四节 煤矿区队班组的组织调整	65
第四章 煤矿区队班组的制度建设	69
第一节 煤矿区队班组制度建设的意义、要求和程序	69
第二节 煤矿区队班组制度建设的主要内容	72
第三节 煤矿区队班组制度建设的评估和完善	97
第五章 煤矿区队长、班组长队伍建设	101
第一节 煤矿区队长、班组长后备人才的培养	101
第二节 煤矿区队长、班组长的选拔和任免	104
第三节 煤矿区队长、班组长的使用和管理	110
第四节 煤矿区队长、班组长的考评和激励	115

第六章 新时期煤矿区队班组素质培养	129
第一节 区队班组培训的意义和作用	129
第二节 煤矿区队班组培训的理念	131
第三节 煤矿区队班组培训的内容和重点	132
第四节 煤矿区队班组培训的类别和形式	133
第五节 煤矿区队班组培训的组织和管理	136
第六节 煤矿区队班组培训的支持和保障	139
第七章 煤矿区队班组团队建设	147
第一节 煤矿区队班组团队建设的特点	147
第二节 煤矿区队班组团队建设的内容	149
第三节 煤矿区队班组团队建设的途径	151
第四节 新时期煤矿区队班组的文化建设	159
第五节 煤矿区队班组的思想政治工作	167
第六节 煤矿区队班组的民主管理	173
第八章 煤矿区队班组的激励约束机制建设	186
第一节 煤矿区队班组激励约束机制建设的基本要求	186
第二节 煤矿区队班组的考评和分配	193
第三节 煤矿区队班组考评和分配的监督	208
第九章 煤矿区队班组活动载体建设	215
第一节 主题竞赛活动	215
第二节 学习交流活动	227
第三节 选树典型活动	227
第四节 达标升级活动	228
第五节 总结表彰活动	229
附录 区队班组建设法规政策	236
中华人民共和国安全生产法（节选）	236

关于加强国有重点煤矿安全基础管理的指导 意见（节选）	243
山东省煤炭工业局关于加强煤炭企业区队班组 建设的指导意见	248
参考文献	254
后记	255

第一章 煤矿区队班组建设的 基 本 情 况

煤矿的区队班组处于煤矿工作的第一线，直接承担着生产、安全、管理、企业文化、社会主义精神文明建设、思想政治工作等各项工作任务。区队班组建设搞得如何，关系到煤矿各项任务能否顺利完成。煤矿工作环境的特殊性、艰巨性，决定着区队班组建设必须要不断加强和改进，以适应新时期煤炭企业改革和发展的需要。

第一节 煤矿生产管理的特性

一、行业性质和自然条件

煤矿行业性质属于矿山采掘业，从安全角度讲是高危行业。煤矿开采方式分为井工开采和露天开采，就我国的煤矿而言，大多数煤矿为井工开采。煤矿一线工人的工作场所和生产活动在地下，采煤、掘进、通风、机电、提升、运输、储装运等环节复杂。

我国煤矿煤层赋存条件较差，地质条件复杂，灾害类型多，分布面广，在世界主要产煤国家中开采条件比较差，灾害比较重。从地质条件看，在国有重点煤矿中，地质结构复杂或极复杂的煤矿占 36%，地质结构简单的只占 23%。大中型煤矿平均采深 456 米，采深大于 600 米的矿井产量占 28.5%；小煤矿平均采深 196 米，采深超过 300 米的矿井产量占 14.5%。从瓦斯灾害看，国有重点煤矿中，高瓦斯矿井占 21%，煤与瓦斯突出矿井占 21.3%，低瓦斯矿井占 57.7%；地方国有煤矿和乡镇煤矿中，高瓦斯和煤与瓦斯突出矿井占 15%。随着开采深度的增加，瓦斯涌出量的增大，高瓦斯和煤与瓦斯突出矿井的比例还会增加。从水害看，我国煤矿水文地质条件较为复杂。国有重点煤矿中，水文地

质条件属于复杂或极复杂的占 27%，属于简单的占 34%。我国煤矿水害普遍存在，大中型煤矿有 500 多个工作面受水害威胁。近 2 万处小煤矿中，有突水危险的 900 多处。从自然发火危害看，我国具有自然发火危险的矿井所占比例大，覆盖面广。大中型煤矿中，自然发火危险程度严重或较严重的占 72.9%。由于煤层自燃，我国每年损失煤炭资源 2 亿吨左右。从煤尘危害看，我国煤矿具有煤尘爆炸危险的矿井普遍存在，占煤矿总数的 60% 以上，煤尘爆炸指数在 45% 以上的占 16.3%。国有重点煤矿中，具有煤尘爆炸危险的占 87.4%，其中具有强爆炸性的占 60% 以上。从顶板灾害看，我国煤矿顶板条件差异较大，多数大中型煤矿顶板属于Ⅱ类（局部不可采）、Ⅲ类（裂隙比较发育），Ⅳ类、Ⅴ类（破碎、松软）顶板约占 5%。从冲击地压看，我国是世界上煤矿冲击地压危害最严重的国家之一。大中型煤矿中，具有冲击地压危险的有 47 处，占 5.16%。随着开采深度的增加，冲击地压矿井的冲击频率和强度将不断加大。从热害看，热害已成为我国矿井的新灾害。国有重点煤矿中，有 70 多处矿井采掘工作面温度超过 30℃，最高的达 37℃。随着开采深度的增加，矿井热害日趋严重。

二、生产特性

一是煤矿开掘巷道、挖煤等直接生产和辅助生产的场所在井下，工人的工作条件非常艰苦，井下工作享受不到阳光，灯光照明亮度不足，这对从事生产工作的井下工人来说，存在着一种障碍。

二是井下工作环境潮湿、阴暗，工作场所狭窄，活动空间受限。特别是薄煤层工作面的采煤工人，只能蜷缩、躺或趴在不到 1 米高的空间范围内作业。有的工作面顶板有淋水，工人干活时常常湿透工作服。井下温度比地面常温高，工作场所噪声大，机器轰鸣声、爆破声常常使对面的人听不清说话。井下工人呼吸的空气质量差，有害气体（CO、CO₂、CH₄、SO₂、H₂S 等）及粉尘给人体健康带来危害。

三是煤矿一天 24 小时不间断生产，工人的工作是“三八”（每天分三班，每班工作 8 小时）或“四六”（每天分六班，每班工作 6 小时）轮流工作制，每班在井下纯工作时间为 6 小时或 8 小时，加上上井、下井、洗澡、开会、准备等，实际上需要十几个小时。上夜班打乱

了人的生理规律，常年周而复始，轮班换班，损耗了工人的精力和体力。

三、队伍特性

据调查分析，煤矿从业人员整体素质下降。

一是文化素质不高。国有煤矿职工大专以上学历的技术人员仅占3%左右。多年来，煤矿企业高学历人才流失严重，煤炭院校地矿专业招生比例大幅下降，学校“招不进”，企业“分不来”、“留不住”的现象普遍，特别是一些条件艰苦、经济效益较差的煤矿更是如此，有的矿业集团公司十几年进不来一名大中专毕业生，人才老化，人才资源枯竭的现象严重。采掘一线工人文化水平低，对先进装备的学习、理解、掌握较难，对安全技术技能接受得慢。有的矿业集团招收的农民工比例逐年增高，达到80%左右，尽管已经成为煤矿生产的主力，但整体素质不高。小煤矿从业人员的文化素质更是令人担忧，文盲半文盲比例高，煤矿安全生产知识贫乏。

二是敬业精神较差。有相当一部分人思想道德水平滑坡，理想信念缺失，“干活挣钱”的思想占据主导地位，爱岗敬业的精神愈来愈淡薄。特别是小煤矿的从业人员，干一天活挣一天钱，谈不上爱岗敬业。

三是身体素质较差。煤矿工人长期工作在条件艰苦的井下，相当一部分人都患有风湿、皮肤、胃肠、尘肺、关节等各类疾病，一般在井下采掘一线干上二十年左右就因身体适应不了而被淘汰，调到井上地面做一些辅助性的工作。据调查，煤矿工人的健康程度和平均寿命均低于其他行业。

四是煤矿工人队伍稳定性差。煤矿工人队伍的主体是井下采掘一线队伍，由于这部分人服务周期短，淘汰率高，客观上造成了队伍不够稳定的问题。一名熟练工人的培养需要相当长的时间，一般井下采掘工人的培养需要3~5年，综采工、瓦斯检查工、车钳工、机修工等技术含量较高的熟练工人则需要更长时间的培养。熟练工人掌握了岗位必需的技能后，不久就因身体状况不适应而离开原工作岗位，这种状况不利于煤矿技术技能人才队伍的形成和稳定。另外，近十几年来国有煤矿专业技术人才流失较严重，大量的技术技能人才流入到小煤矿或其他行业。

四、管理特性

和其他地面工厂企业不同，煤矿的管理有其独特的性质。

一是管理的连续性、复杂性、系统性。一天 24 小时运行，即使放假停产，通风、排水系统也照常运行。采煤、掘进、机电、运输、通风、洗选加工、储装运等系统一环扣一环，形成一个完整的系统，任何一个环节出现问题都会使生产处于停顿状态。这种现代化大生产的特性是煤矿的重要特征。

二是要求极高的安全性。煤矿生产时刻要和水、火、瓦斯、煤尘、顶板、矿震（冲击地压）等自然灾害作斗争，在生产过程中，还存在各种事故隐患。从煤矿事故的特征看，瓦斯、水害等重特大事故比例高，顶板事故总量大，国有重点煤矿伤亡程度大，乡镇煤矿事故多发。煤矿的安全一时一刻、一分一秒都不能放松，任何微小的疏忽和失误都可能酿成重大灾害事故，煤矿对安全的要求是第一位的大事，处于“高于一切、重于一切、先于一切、压倒一切”的位置。党和国家提出的“安全为天”以及“安全第一、预防为主、综合治理”方针，就充分说明了安全的重要性。

三是规章制度的严肃性。煤矿的规章制度是在多年的生产实践中用血的教训换来的，在生产过程中必须认真严肃地执行。严格按规章制度办事，事故就可以避免；不认真执行规章制度，违章作业，违章指挥，违反劳动纪律，就会发生各类事故。规章制度的至高地位和严肃性，是煤矿管理的突出特征。任何人进入煤矿后，都必须自觉认真地遵守规章制度，把个人行为规范到规章制度上去，而绝不允许无视制度、各行其是。

五、装备特性

煤矿的装备主要有以下几种特性。

一是安全性能要求高，必须是防爆型、封闭性能好、坚固。

二是功率大、体积大、战线长。采煤机、提升机等大型设备的功率达到几千千瓦，耗电量特别大。设备的体积大，下井安装生产，升井检修必须拆卸。设备战线长，一套带式输送机有的长几千米甚至上万里，

风管、水管长达几千米甚至上万米，轨道运输线路也长达几千米，给维护保养增加了难度。

三是装备利用率高、磨损快、维护成本高。采煤机、掘进机、刮板输送机、带式输送机、水泵、通风机、提升机、压风机等固定和移动设备，都是昼夜运转，材料备件磨损消耗大，开机时间长，使用成本高。

四是最现代化的设备和比较原始的设备并存。由于各种差异的存在，一些国有大型煤炭企业拥有现代化的设备，有的达到国内、国际一流水平。现代化的设备对员工素质要求高，在使用过程中创出了水平和效益。同时，也有相当一部分小型煤矿，由于受财力、人员素质所限，使用的装备仍然较落后，有的甚至还处在原始作业状态，主要靠人力、体力出煤。装备水平参差不齐，是我国煤矿的一个鲜明特点。

六、生活条件特性

从总体看，煤矿工人生活居住条件比较艰苦。

一是煤矿远离城市，多在山区、农村，在住房条件、子女上学、就业等方面困难多，商业、服务业不够发达，给生活带来诸多不便。

二是煤矿周边环境较差，治安难度大。有的煤矿经常发生周边人员无理滋事事件，堵路、窃电、截水、失盗现象时常发生。

三是煤矿生态环境遭到破坏。地面塌陷给环境治理增加了难度，有的矿区道路坑坑洼洼，晴天“扬灰”路，雨天“水泥”路，给出行增加了障碍。有的矿工生火做饭仍然靠烧煤， CO_2 、 SO_2 等有毒气体污染大。有的煤矿生活用水得不到保障，实行定时定点供水，水量不足，水质较差。还有的煤矿周围建起了焦化厂、选煤厂、贮煤场等，废水、废气、废渣等严重污染矿区，使矿工的生活环境变得恶劣。

四是煤矿的生活环境比较封闭。煤矿建成后，矿工就生活在矿区这个圈子里，离中心城市远，缺乏城市化的功能，加之交通不便，所以矿区相对比较封闭，生活基本自成体系。

第二节 煤矿区队班组建设的历程和现状

一、区队班组建设的历程

从1946年解放战争时期到新中国成立初期, 我们党开始在东北解放区接收煤矿, 着手恢复生产。经过三年左右时间, 生产秩序基本恢复正常。当时的煤矿多是斜井开采, 实行矿→井→段队→班组四级管理。一座煤矿有多处井口, 一个井口有多个段、队, 一个段、队有多个班组。当时煤矿工人为了支援人民解放战争, 开展了各种形式的劳动竞赛活动, 煤矿生产轰轰烈烈、热火朝天, 呈现出一派繁荣景象。

1953年(国民经济发展“一五”第一年)至1966年期间, 经历了国民经济“一五”、“二五”发展时期, 煤炭工业取得了长足发展, 煤炭作为“工业的粮食”的基础地位已经巩固。学习推广先进科学技术, 立井开采数量增加。立井的管理由四级变为三级, 即矿→区队→班组。从1963年起, 煤炭部号召大搞质量标准化运动, 使煤矿的基础工作大大巩固加强, 区队班组建设水平也相应提高。这个时期, 煤矿普遍建立了党委, 井一般设立党的总支委员会, 段队设立党的支部委员会, 班组设立党小组。由于当时煤炭行业生产力还不够发达, 机械化、自动化程度较低, 属于劳动密集型企业, 一座斜井一般有职工500~1000人, 立井一般有在册职工几千人, 一个段队有职工100~200人。

1966—1976年“文革”期间, 煤矿生产受到冲击, 区队班组建设遭到破坏。在行政管理体制上实行军队管理方式, 区队改为连队。其间, 1975年邓小平同志主持工作时, 整顿企业, 曾经召开全国煤炭工业采掘队长会议, 树立了“十面红旗”, 极大地振奋了煤矿的士气。

1977—1992年, “文革”结束后, 煤炭工业经过拨乱反正, 调整、改革、整顿、提高, 基础工作大大加强。其间, 1978年, 煤炭工业部曾召开全国煤炭工业群英大会; 1982年, 召开全国煤炭工业先进集体、劳动模范代表大会, 提出“抓基层、打基础、大练基本功”即“三基”工作, 介绍有关区队班组的先进典型经验, 推动了区队班组建设工作。

1992年, 煤炭工业部提出抓好“六好”区队(即班子建设好、队

伍作风好、思想政治工作好、安全生产好、民主管理好、经济效益好)建设。在山东兖矿集团鲍店煤矿进行试点,形成了一整套“六好”区队建设的办法标准等,在全国煤矿推广。《中共煤炭工业部党组关于“九五”期间加强社会主义精神文明建设的若干意见》要求,“建设一批班子建设好、队伍作风好、思想政治工作好、安全生产好、民主管理好、经济效益好的‘六好’区队,夯实煤矿各项工作的基础。有条件的煤炭企业,都要培养出一个或几个队伍作风过得硬、主要经济指标在全国叫得响的区队班组建设典型。”同时要求,要“坚持不懈地开展创建‘六好’区队活动。要适应深化企业改革、转换经营机制和建立现代企业制度的要求,围绕提高效率和效益,努力提高‘六好’活动的水平和效果,推动基层区队各方面工作全面发展。区网站活动,创建先进党支部、争当优秀党员活动,以及开展争创‘五好’班组和争当‘四有’职工活动,是与建设‘六好’区队相配套的成功经验,要继续坚持。”

煤炭工业部党组《关于在全国煤炭行业开展创建文明煤矿活动指导意见的通知》[煤党字(1997)第45号]指出,创建文明煤矿要达到“区队建设好。‘六好’区队班组建设工作纳入科学化、正规化管理的轨道,‘六好’区队矿级达标率80%以上。”要立足基层,扎扎实实开展建设“六好”区队活动。建设“六好”区队活动是把两个文明建设的任务落实到区队的一个创举,也是创建文明煤矿的基础。要广泛吸引职工群众参加创“六好”区队、“五好”班组、文明小区、文明窗口、文明家庭和争当“四有”职工、青年岗位能手等活动,为创建文明煤矿夯实基础。这期间,煤矿的区队班组基础工作得到进一步巩固和加强,为深化企业内部改革奠定了坚实基础。

二、煤矿区队班组建设的现状

自1998年煤炭工业部撤销后,煤炭工业的管理体制发生了很大变化。煤炭企业由过去的纵向垂直管理归属地方横向块块管理,行业管理性质削弱,全国范围内的学习交流评比活动减少。煤炭企业在各省有关部门领导管理下开展工作,进行生产经营活动。近两年,有的省把实力较强的煤矿优化组合,组建了全省范围的矿业集团公司,有的特大型煤

炭企业还兼并了一些煤矿。

目前,全国2万多个煤矿,大部分国有煤矿都比较重视区队班组建设,基本上沿袭原煤炭部的一些做法,并根据形势的变化、管理体制变化出现的新情况,不断创新发展。一些新开发投产的矿业集团,也学习借鉴原国有煤矿的做法,根据自己的情况,进行区队班组建设。

1. 内容的创新

有不少煤矿对原煤炭部提出的“六好”内容和标准进行了适当修改,更加突出了安全生产、管理工作和经济效益。“五好”班组的内涵,也根据形势和改革发展的变化作了调整,更加符合当前的实际。

2. 形式、方法、载体的创新

有不少煤矿把原有标准化建设,质量、安全、环境管理体系认证、管理升级达标、精细化管理、岗位卓越绩效模式等工作,都纳入区队班组建设之中,丰富了区队班组建设的内涵,增加了生机和活力。



案例

兖矿集团鲍店煤矿创新“六好”区队 机制取得良好成效

兖矿集团鲍店煤矿是“六好”区队的发源地,他们根据形势任务的变化创新机制,重点解决机制灵活、顺畅、有效、持久、稳定的问题,实行工作重心下移,由过去以矿务局、矿业集团主管区队班组建设变为以矿处为主搞好区队班组建设,在机制上做到了“十化”。

一是组织领导网络化。从矿到区队班组,层层落实责任,建立领导责任制,形成了党委牵头,党政共同组织,员工全员参与,区队自主管理的工作格局。

二是标准要求科学化。每年初修订下发《六好区队建设考核标准》,对各种管理要素逐一量化,设定分值,形成贯穿全年的“根本大法”。基层各单位广泛发动员工群众自我管理、自我约束、自我调节的积极性,根