



全国煤炭行业班组长素质提升工程培训系列教材

Meiku

Jingyan Xuan

# 煤矿优秀班组经验选编

## —— 班组建设与班组管理

中国煤炭工业协会组织编写

丛书主编 王虹桥

本册主编 谢 涛 乔明翰



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

组长素质提升工程培训系列教材

# 煤矿优秀班组经验选编

——班组建设与班组管理

主编 谢 涛 乔明翰

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

煤矿优秀班组经验选编:班组建设与班组管理 / 谢涛,  
乔明翰主编. — 徐州:中国矿业大学出版社,2012.12(2013.5重印)  
ISBN 978-7-5646-1556-7

I. ①煤… II. ①谢… ②乔… III. ①煤矿—工业企  
业管理—班组管理—中国—技术培训—教材 IV.

①F426.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第158899号

书 名 煤矿优秀班组经验选编——班组建设与班组管理  
主 编 谢 涛 乔明翰  
责任编辑 姜 华  
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司  
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)  
营销热线 (0516)83885307 83884995  
出版服务 (0516)83885767 83884920  
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com  
印 刷 淮安淮海印务有限公司  
开 本 787×1092 1/16 印张 12.75 字数 168千字  
版次印次 2012年12月第1版 2013年5月第2次印刷  
定 价 25.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

# 全国煤炭行业班组长素质提升工程(“乌金蓝领工程”)

## 培训系列教材编委会

主任:孙之鹏

副主任:王虹桥 作自连 宋旗跃 刘万义 朱周岐

委员:何树国 倪光宗 王艳霞 乔明翰 谢 涛

赵凯捷 申顺更 裴平星 张志友 严继承

周 鸿 王肖明 安仰滨 彭尚智 史 禹

白正午 姜学义 徐成斌 刘新宇 辜锡富

杨卫东 郑 平 杨 奉 刘德刚 程建业

白荣革 徐 杰 白国周

主 编:王虹桥

副主编:何树国 倪光宗 王艳霞

编 撰:隆 泗 曹庆仁 王良洪 乔明翰 谢 涛

马长俊 李 基 孙金德 王 雨 刘长慧

马占田 曹东亚 亢忠安 李燕林 董轩龙

王伏顺 韩海委 曹志强 张兆岭 刘富俊

曹 明 周文强 张冉冉 韩 强 李 凯

高贺佳 刘福平

## 序

煤炭是我国的主要能源。煤炭工业是我国重要的能源支柱产业。新中国成立以来,特别是改革开放以来,煤炭工业取得了巨大成就,有力地支撑了国民经济和社会发展,同时也为共和国培育了一支任劳任怨、默默奉献、特别能战斗的煤矿产业工人队伍。

班组是企业最基本的组织单元,煤矿班组是煤矿安全生产的第一道防线。班组长队伍作为煤炭产业大军中一支特别重要的组成力量,是煤矿一线安全生产的直接组织者、管理者和实践者。加强煤矿班组长队伍建设,对于推动煤矿班组建设,强化煤矿基础管理,保障安全生产具有重要而深远的意义。

党和政府始终高度重视班组建设工作。2010年12月,中共中央政治局委员、国务院副总理张德江在全国煤矿班组安全建设推进会上发表重要讲话,明确指出推进煤矿班组安全建设是促进煤炭工业健康发展、保障人民生命财产安全的重要举措,提出了新形势下加强班组安全建设、做到“五个落实”的目标任务,即把企业安全生产责任落实到班组,把各项安全管理措施落实到班组,把安全防范技能落实到班组,把企业安全文化建设落实到班组,把党和政府对煤矿工人的关怀落实到班组。近年来,中央有关部门制定了一系列加强班组建设的政策措施,中华全国总工会、工业和信息化部、国务院国资委、中华全国工商业联合会联合印发了《关于加强班组建设的指导意见》,国家安全监管总局、国家煤矿安监局和中华全

国总工会联合制定了《煤矿班组安全建设规定(试行)》。所有这些,为班组建设,特别是煤矿班组建设指明了方向。

在中央和国家有关部委的政策指导和措施推动下,中国煤炭工业协会实施了煤炭行业班组长素质提升工程,目标就是要着力培养造就一支高素质、复合型的班组长队伍,强化煤炭企业基础管理,提高煤矿班组管理的科学化水平,促进煤炭工业的安全健康可持续发展。

由行业内专家学者和在煤矿一线工作的优秀班组长联合编写的这套煤炭行业班组长素质提升工程系列教材,内容立足煤矿班组长学习、工作、生活的实际,理论与实践相结合,并注重典型经验的提炼和升华,具有较强的针对性和实用性;是煤矿班组建设管理干部和煤矿基层班组区队长提升综合管理水平和综合素质的一套好教材。

煤炭工业发展前景广阔,人才队伍建设任重道远。当前,我国煤炭工业正处在加快结构调整、转变发展方式、适应能源生产利用方式变革的重要时期,大力加强班组建设,发挥人才第一资源作用,培育一支与煤炭工业现代化建设相适应、以高素质复合型班组长为代表的高技能人才队伍,是服务煤炭行业科学发展的战略任务和时代要求。衷心希望全行业的广大班组长肩负使命,开拓进取,提升素质,增强本领,筑牢煤炭行业安全健康可持续发展的根基,创造更多更好的典型经验,为提升煤炭工业发展的科学化水平提供源源不断的创新活力和发展动力!

王显政

2012年8月23日

## 前 言

班组是企业安全生产的最基层组织,是实现企业安全生产的基石,是企业安全生产的前沿阵地和第一道防线,在企业安全生产中起着“堡垒”和“堤坝”的重要作用。加强班组建设是企业提高管理水平、增强核心竞争力、实现安全发展的迫切需要。班组建设又是组织广大职工与企业共谋发展、共同进步的重要载体,加强班组建设可以调动广大职工安全生产的积极性、可以激发广大职工的责任意识、可以发挥广大职工的创造热情。加强班组建设可以建立健全班组安全生产、学习培训、工程质量和设备设施等标准化作业和管理制度,并通过有效的激励和约束机制,把企业安全生产任务落实到位。

近年来,在中央和国家有关部委政策指导和措施推动下,中国煤炭工业协会充分发挥桥梁纽带作用,加强行业班组建设工作的指导,启动实施了煤炭行业班组长素质提升工程(“乌金蓝领工程”)。各煤炭企事业单位结合实际,强化措施,突出特色,在加强班组建设的探索中通过创新实践,挖掘和涌现出许多先进典型经验和好做法。

本书就是在这样一个背景下,集锦了近年来一些先进典型班组经验和部分煤炭企业集团在推动班组建设方面的好做法、新成果,极具参考价值。比如,在全国煤炭企业加强班组建设的热潮中,中国平煤神马集团继推出“白国周班组管理法”之后,又建立了“1161 班组建设模式”,从宏观上加强对全集团班组建设的指导。神华宁煤集团系统梳理总结了建立

50年来班组安全建设的经验做法,形成了一套“定位清晰、体系健全、载体丰富、管理到位、民主科学”,具有本企业特色的“四五六”班组管理新模式,班组的凝聚力、创新力、执行力、战斗力、向心力明显增强。太原煤炭气化集团公司将班组建设作为企业的基础性、战略性工作常抓不懈,通过构建管理体系标准、规范班组长选拔任用机制、强化专业管理队伍建设、开展科学系统性培训、完善激励考核机制,初步形成具有煤气化特色的“11756”班组建设模式,全面提升了企业基层管理水平,为企业的安全生产、跨越发展奠定了坚实基础。大同煤矿集团忻州窑矿综采二队贾利班安全管理“十一法”、冀中能源峰峰集团黄沙矿郭兰印班“三三三”班组管理法、兖矿集团兴隆庄煤矿综采二队陈本福班“五型”班组管理法、开滦集团赵各庄矿业公司采煤二区王进东班安全意识“四个人心入脑”等各具特色的班组管理经验百花竞放、争奇斗妍;国投大同能源公司塔山煤矿在班组建设中大胆变革班组管理模式,大力加强煤矿基层基础管理,运用全新的管理哲学和方法论,把以人为本、激活每一个员工潜能作为班组建设的核心,全面推行“人人都是班组长”班组管理模式,切实做到了全员、全方位、全过程的“三全”管理,从根本上将管理下沉至班组、文化生根在班组、战略落地到班组,形成了班组建设特有的新模式、新方法、新经验,全面创新了班组建设工作,令人耳目一新。

这些宝贵经验犹如煤海中一朵朵灿烂的奇葩,散发出持久而醉人的馨香。衷心希望煤炭全行业各企业能够不断创造更多、更好的典型经验,将传统管理模式和现代新思想、新科技有机结合,逐步实现班组管理标准化、规范化、现代化,推动班组建设工作再上新台阶,为煤炭行业安全、高效、可持续发展做出新的贡献。



## 目 录

## 上 篇

中国平煤神马集团——	
六矿综采四队大学生采煤班 .....	3
大同煤矿集团——	
忻州窑矿综采二队贾利班 .....	12
冀中能源峰峰集团——	
黄沙矿郭兰印班 .....	20
开滦集团——	
赵各庄矿业公司采煤二区王进东班 .....	30
龙煤集团双鸭山分公司——	
新安煤矿开拓区 5502 段余洪海班组 .....	37
兖矿集团——	
兴隆庄煤矿综采二队陈本福班 .....	43
郑煤集团——	
白坪煤业公司机电二队蔡振国机修班 .....	52
太原煤气化集团——	
“六型班组” .....	58

下 篇

神华宁煤集团——

强力推进“四五六”班组管理新模式 促进煤矿班组安全建设 … 89

中国平煤神马集团——

全面推进“1161”班组建设模式 切实筑牢安全生产的第一道  
防线 …………… 99

山东能源集团——

强化基层班组建设 夯实安全生产根基…………… 105

太原煤气化集团——

构建“11756”班组建设模式 全面提高企业基础管理水平 …… 114

淮北矿业集团公司——

强基固本 规范管理 让班组建设在煤矿生根开花结果…………… 121

辽宁铁法能源公司——

创建科学规范的区队班组激励机制 推动企业科学发展…………… 129

川煤集团达竹公司——

以自主管理为基础 以“四五”竞赛为动力 着力打造“五型”  
班组…………… 136

重庆永荣矿业有限公司——

坚持以“五重五强”为抓手 切实推进基层班组建设工作持续  
健康发展…………… 144

龙煤集团双鸭山分公司

实施班组长素质提升 筑牢安全生产坚实基础…………… 149

义马煤业集团——

三个创新显特色 文化塑魂筑根基…………… 154

## 国投大同能源公司塔山煤矿——

创新班组管理模式 创建“三型”特色班组…………… 160

## 河南煤化集团永煤公司城郊煤矿——

化育提升 夯基谋势 强力推进矿井持续卓越发展…………… 173

## 兖矿集团济宁三号煤矿——

“五六六班组”建设管理模式…………… 185

上 篇





· 中国平煤神马集团——六矿综采四队大学生采煤班 ·

## 价值在岗位体现 青春在煤海闪光

中国平煤神马能源化工集团有限责任公司(以下简称中国平煤神马集团)是一家以能源化工为主导的国有特大型企业集团,是我国品种最全的炼焦煤、动力煤生产基地和亚洲最大的尼龙化工产品生产基地,其煤炭产能为7 000万t。该集团六矿综采四队大学生采煤班(以下简称“大学生采煤班”)成立于2008年8月,现有成员12名,其中硕士学历2人、本科学历2人、专科学历8人,平均年龄25岁。“大学生采煤班”担负我国首套完全国产自动化综采设备的操作、维护工作,在河南省首次实现综采工作面破碎机、转载机、采煤机三机顺序联动,割煤、移架、推溜计算机程序化控制,原煤工效在全国同类矿井中名列前茅,并取得了安全零事故的佳绩,成为高素质人才、高科技装备、高标准管理、高效率团队相结合的现代煤矿“四高”班组,被中华全国总工会授予“全国工人先锋号”称号。

### 一、“大学生采煤班”的组建背景

煤矿作为高危行业,安全问题一直是制约煤炭企业跨越式发展的“瓶颈”。综合自动化采煤是减轻职工劳动强度、实现安全高效生产的必由之路,也是顺应煤炭工业发展方式转变的必然选择。但是,综采自动化的核心——电液控制系统这一关键技术一直由国外垄断,进口一套设备需要4~5亿元。2007年“五一”期间,胡锦涛总书记在河南郑州煤机集团视察时指出,“要想办法把电液控制系统攻下来,有了自主知识产权才能放手

参与国际竞争,实现自动采煤高端设备国产化”。2008年11月,第一套有完全自主知识产权的国产全自动化综采设备研制成功,并在具有丰富综采实践经验的中国平煤神马集团六矿试运行。

为了实现好总书记的嘱托,落实好河南省委、省政府的部署,完成好这一历史重任,中国平煤神马集团及六矿党政领导班子深刻认识到驾驭这套设备必须有一支思想素质好、文化程度高、专业技术过硬的高素质职工队伍,才能确保这套设备的安全高效运行。按照集团公司领导“凡是这套设备涉及的专业人员都要配齐”的要求,六矿将计算机、机电一体化、采煤等专业的12名大学生优中选优组建在一起,于2008年8月正式成立了该集团历史上第一个“大学生采煤班”。

## 二、“大学生采煤班”的经验做法

“大学生采煤班”组建后,在井下地质条件复杂、煤层薄、瓦斯涌出量大以及管理和使用这套设备没有任何经验可循的条件下,大胆创新,迎难而上,以抓培训、强管理、搞创新、保安全为核心,围绕打造具有时代特点的“四高”班组,探索形成了以素质提升为目标的人机对接培训模式、以精细化管理为核心的班组管理平台、以推行“六要素”安全管理为主线的本质安全体系,有力推动了煤矿企业的安全高效发展。

### (一) 构建班组人机对接培训模式

“一对一”岗前培训。为尽快让全体成员了解设备性能、掌握操作技能、解决常见故障,“大学生采煤班”与有关厂家技术人员实行一对一岗前培训,重点讲设备原理、操作技能和维护保养常识;利用地面联合试运转的时间,学习系统设置、数据采集、信息分析以及自动移架、拆卸组装等基本操作知识,并按照老师的要求,熟悉操作步骤,强化实践演练,实现了人机无缝对接,确保了自动化综采设备在井下一次试车成功。

“二帮一”导师带徒。“大学生采煤班”成员每人都配有两个老师，并签订师徒合同。一个是高学历、高职称的技术理论老师，重点传授自动化设备管理、自动化技术管理等专业理论知识；另一个是现场工作经验丰富的实际操作老师，重点帮教安全操作技能、实际操作经验等知识，帮教时间半年，与大学生同下井、同升井，实行全程跟踪、全程传授生产技能。同时，“大学生采煤班”以班为单位还有两名理论丰富、技术精湛的技术导师，坚持每月分别组织一次学习培训，其整体素质很快适应了自动化设备的需要。

“三位一体”团队学习。团队学习是实现知识共享的重要手段，也是提升职工整体素质的有效方法。“大学生采煤班”坚持专题学、轮流讲、结对子的“三位一体”团队学习方法，打造了一支一专多能、一岗多责的高素质复合人才队伍。“专题学”就是针对自动化设备运行过程中遇到的问题，建立每周二、四、六上午学习制度，坚持按问题、按生产需求策划主题，安排学习内容，实行专题集中学习，突出学习的针对性。“轮流讲”就是“大学生采煤班”每名成员结合本专业知识和经验轮流授课，授课人提前备课、提前写教案，既当导师又当学生，实现了团队知识共享。“结对子”就是坚持让本班不同专业的成员结成对子，定时进行轮换，促进各专业之间的相互学习，形成了切合现场生产实际的新“专业”。

## （二）搭建班组科学管理平台

管理制度流程化。从规范制度、完善标准、细化流程入手，构建了班组长日工作流程、员工日工作流程、班前会安全教育流程“三项流程”，制定隐患排查、安全确认等10项安全现场管控制度。编制了涵盖所有岗位的《岗位作业指导书》，对自动化综采设备作业流程、操作要领、成本物耗、故障排除、应急避险等内容都作了详细说明。出台多项与之配套的实施细则，形成一套系统的自动化综采工作面管理制度。



作业过程规范化。一是实施正规循环作业,编制自动化综采工作面作业流程正规循环表,在规定的时间内、由规定的人员、按照规定要求、完成规定的任务。二是建立编码信息平台,对主要设备设施、材料等进行全编码,对自动化综采设备实行“全寿命周期”管理。在自动化综采设备搬家过程中,按照程序将所有配品、小件与大型设备同步跟进,编号管理,精确到位,确保了3次采面搬家、1次采面对接的一次试车成功,采面搬家时间也由常规的两三个月缩短为半个月。三是对所有设备实行“包机负责制”和标识管理,特别是针对支架控制器等精密电子元器件,不但贴上标签、标明注意事项,而且采取防尘、防潮、防震措施加以防护。

设备管理智能化。自主开发岗位价值精细管理软件系统,显著提高管理信息化水平,搭建起符合现代煤矿生产需要的班组精细化管理平台。设备需要检修时,岗位价值精细管理系统会根据预定的设备检修周期自动报警,及时提示设备各个部件需要何时、何种检修,并对各个设备部件的更换情况进行自动记录,避免了检修延误延时,方便了检修记录快速查询。系统对以往发生的设备故障进行记录,通过综合诊断分析,有效避免同类问题的再次发生。

岗位管理价值化。把安全、质量、任务、学习、文明、节约“六元合一”,全部纳入岗位价值考核。首先确定材料使用周期,并把产量任务按比例系数分解,形成价值分解后的岗位价值。从六个方面对岗位付出、效果进行核算,计入岗位绩效工资,促使每个成员努力创造正价值、减少零价值、消灭负价值,实现岗位增值、企业增效、员工增收。坚持岗位价值与人生价值的统一,对优秀的员工给予提拔重用。目前已有4名“大学生采煤班”成员走上了正、副科级岗位。

### (三) 推行班组“六要素”安全管理

建立“六要素”管理系统。围绕零死亡、零事故、零超限“三零”目标,