

煤炭企业转型期文化管理实操

手指口述安全确认是指员工在生产作业中，通过眼看、心想、手指、口述联动的方式，对于生产作业过程的每一道关键工序、每一处关键部位、每一个关键环节进行安全确认，提高注意力，防止无意识操作，减少操作失误，从而实现安全生产的有效方法。

手指口述安全确认

SHOU ZHI KOU SHU AN QUAN QUE REN

主编 王和贤 彭余生

煤炭工业出版社

手指口述安全确认

中国安全生产网 中国安全生产网 中国安全生产网

中国安全生产网

中国安全生产网

煤炭企业转型期文化管理实操

手指口述安全确认

王和贤 彭余生 主编

煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

手指口述安全确认 / 王和贤, 彭余生主编. -- 北京:
煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①手… II. ①王…②彭… III. ①煤矿 - 矿山安全 - 基本知识 IV. ①TD7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263326 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区药厂居 35 号 100029)

网址: www.cciph.com.cn

唐山丰电印务有限公司 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm × 960mm¹/₁₆ 印张 125¹/₄

字数 1734 千字 印数 1—3 000

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 6595 定价 300.00 元

(共十册)

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

《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如
编委会副主任 苗久合 张志富
编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春
郑顺喜 高启新 安建华 汤守会
王和贤 张守诚 李满起 李 军
焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

本书编委会

主 编 王和贤 彭余生
副主编 姚广泽 陈凤军
执行主编 杨爱民 曹建辉
编 委 董玉柱 寇翠强 王坤峰

跨入文化管理新境界

(代 序)

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团,诞生于中国近代“洋务运动”,跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新,其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期,面对多变的市场竞争环境,我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源,又要树立开放的大文化观,对自身文化加以严格审视,传承其文化精髓,革除其病态基因,不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化,使传统企业文化在历史中传承,在现实中扬弃,在开拓中创新,在发展中升华,努力把我們拥有的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前,开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略,打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团,实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力,这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车,企业文化就是这列火车的引擎,是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战略支撑要素的根本动力。在市场经济环境下,企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中,文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化，必将引领和推动百年开滦基业长青，在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文' (Zhang Wen).

2010年10月

前 言

吕家坨矿业分公司为开滦能源化工股份有限公司所属两个分公司之一,原是由波兰设计、我国自行施工建设的全国最大水力采煤矿井,设计生产能力为 $150 \times 10^4 \text{t/a}$ 。近年来,为实现企业跨越式发展,吕家坨矿业分公司大胆实践,改变水采生产工艺,再造管理流程,于2004年6月由水采矿井成功转型为现代化综采矿井,现生产能力达到 $300 \times 10^4 \text{t/a}$ 。

在企业发展进程中,吕家坨矿业分公司始终坚持把打造特色企业文化作为推进管理创新、塑造企业形象、提升企业竞争力的重要手段。吕家坨矿业分公司的企业文化始终是沿着根植于开滦厚重的文化底蕴,正视管理现实,面向发展战略,构筑共同愿景的路径来谋划建设的,从以“五创一争”为主要内容的精神文明创建,到企业外显文化的塑造;从管理制度与机制的不断变革,到核心价值观与理念的培育宣贯;从“日清日评”、6S管理法,到精细管理、双向控制;从学习型组织建设,到安全“培塑”的延伸,无不体现着企业文化管理的基本属性,彰显着吕家坨矿业分公司文化的独特魅力。

特别是水旱转型后,面对新技术、新工艺、新的安全管理难题,吕家坨矿业分公司坚决贯彻开滦集团“培育煤矿安全文化,塑造本质型安全人”的工作精神,坚持以人为本,以文化育人,把塑造“想安全、会安全、能安全”的本质型安全员工队伍摆到了企业发展的战略地位,把创造本质安全型工作环境作为保证,把推进员工职业行为养成训练作为重要手段,大力推行管理行为和操作行为“两个规范”,全力加强员工技能培训和准军事化职业行为训练,不断推

进本质安全型矿井建设。在培育煤矿安全文化过程中,吕家坨矿业分公司探索出了一整套具有本公司特点的“手指口述安全确认”新方法,有效地提升了矿井安全管理水平,并在全集团公司范围内进行推广。

手指口述安全确认是指员工在生产作业中,通过眼看、心想、手指、口述联动的方式,对于生产作业过程的每一道关键工序、每一处关键部位、每一个关键环节进行安全确认,提高注意力,防止无意识操作,减少操作失误,从而实现安全生产的有效方法。

本书坚持理论与实践相结合,系统地阐述了手指口述安全确认的概念、特征、类别、标准、方法路径和操作内容。

由于时间仓促且水平有限,错误、遗漏在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2009年8月

目 次

第一章 手指口述安全确认基本知识	1
第一节 手指口述安全确认的起源.....	1
第二节 手指口述安全确认的概念.....	3
第三节 手指口述安全确认的内涵.....	4
第四节 手指口述安全确认的特征.....	5
第二章 实施手指口述安全确认的背景和意义	8
第一节 实施手指口述安全确认工作的背景	8
第二节 实施手指口述安全确认工作的意义	10
第三章 实施手指口述安全确认的途径与方法	15
第一节 转变观念,统一思想	15
第二节 深入调研,充分分析	19
第三节 制订方案,试点推进	24
第四节 选设教练,系统培训	25
第五节 建立机制,强化考核	31
第四章 手指口述安全确认基本类别	34
第一节 班前手指口述安全确认	34
第二节 班中手指口述安全确认	36
第三节 班末手指口述安全确认	39
第五章 各工种手指口述安全确认内容及用语	40
第一节 综采队各工种手指口述安全确认内容及用语	40

第二节	掘进区各工种手指口述安全确认内容及用语	46
第三节	开拓区各工种手指口述安全确认内容及用语	51
第四节	准备区各工种手指口述安全确认内容及用语	55
第五节	巷修区各工种手指口述安全确认内容及用语	58
第六节	井运区各工种手指口述安全确认内容及用语	60
第七节	电运科各工种手指口述安全确认内容及用语	66
第八节	机运科各工种手指口述安全确认内容及用语	71
第九节	通风区各工种手指口述安全确认内容及用语	83
第十节	选煤厂各工种手指口述安全确认内容及用语	85
第十一节	机采区各工种手指口述安全确认内容及 用语	96
第十二节	地测科钻探工手指口述安全确认内容及 用语	113
第十三节	营运科各工种手指口述安全确认内容及 用语	114
第十四节	煤质科各工种手指口述安全确认内容及 用语	122
第十五节	安测科各工种手指口述安全确认内容及 用语	124
第十六节	救护队各工种手指口述安全确认内容及 用语	124
第十七节	管技人员走动巡查手指口述安全确认内容及 用语	125
第十八节	办公室值班人员手指口述安全确认内容及 用语	128
第六章	手指口述安全确认训练与验收	130

第一节	手指口述规范操作训练	130
第二节	手指口述规范操作验收	137
第三节	手指口述规范操作训练中存在的问题及应 采取的措施	142
第四节	推进手指口述安全确认工作的体会	145
第七章	手指口述安全确认实施效果	149
第一节	管理思想得到转变	149
第二节	两个行为日渐规范	151
第三节	安全事故得到控制	154
第八章	基层单位经验交流	156
第一节	开拓二区严把“三关” 促进手指口述安全确认 工作健康发展	156
第二节	选煤厂从统一思想、认真调研、强化训练、严格考 核入手 稳步推行手指口述安全确认工作	160
第三节	井运区深入落实“训按标准、练在现场”要求 选教员、抓典型逐步推进手指口述 安全确认工作	162
附录	167
附录一	首批制定手指口述用语手册和动作方案的 岗位工种	167
附录二	蓄电池机车司机工作程序	168

第一章 手指口述安全确认基本知识

第一节 手指口述安全确认的起源

“手指口述”起源于中国近代钱庄、票号交易、兑付过程中的“唱收唱付”，后被日本借鉴发展，是一种应用在工业企业的安全确认方式。20世纪60—70年代，是日本经济的高速增长期，在经济高速发展的同时，日本工作现场的死亡人数也在逐年增加，1961年最高峰时，当年工作现场死亡人数达到6700多人。在这种情况下，日本煤矿加强了自主保安工作，在安全培训和教育方面，提出了安全管理五项原则，即保护自己、保护同事、不懂的事情就问、不知道的事情不干、遵守规定。要求管理人员将自己的想法准确告诉员工，为员工创造和维护安全的环境；在具体的安全管理中，要求在防止事故发生方面主动采取对策。要求员工正确理解管理人员的想法，保护自己、遵守规则。

经过多方实践探索，日本于1973年开始推行“零事故战役”。“零事故战役”是一场旨在解决工作现场职业健康和安全问题，确保工人身心健康，实现工作现场“零事故”和“零职业病”的战役，其实施方法就是手指口述安全确认。日本的煤矿心理专家通过研究、分析、比较得出：说安全（或者是听讲安全）——3h后能记住70%，3d后仅存10%；看安全——3h后能记住72%，3d后仅存20%；手指口述（说给你看）——3h能记住85%，3d后能记住65%。这就是日本煤矿实行手指口述安全确认的根本原因。手指口述安全确认要求每一个操作人员在现场工作中对每一个操作行为都要确认、都要用手指出来，同时，要大声念出来。通过简单的自我问答、自我反省，使大脑更加灵活，提高操作人员的紧张意识，提高对外界的注意力，正确识别设备，

准确预知危险源,将行为动作留在意识中,使“人”的注意力、“环境”的安全性和“物”的可靠性达到高度统一,从而达到危险预知、提高警惕、按章操作的目的。手指口述至少可以解决三个方面的问题:①疏忽大意;②错觉;③偷懒侥幸。

到日本学习先进安全生产管理经验,是根据中日两国政府的协议而进行的。近几年来,中国煤矿的许多管理人员都到日本钏路煤矿实地学习矿山安全管理经验。

钏路煤矿位于日本北海道北部,是一座中型矿山,其通风系统是目前最复杂的联合通风体制之一。该矿拥有500多名员工,原煤年产量为 170×10^4 t,精煤产量为 74×10^4 t。10年间,仅发生一人死亡事故,百万吨死亡率为0.03。钏路煤矿的手指口述活动开始于1982年,主要是针对日常生产中由于操作人员不留神、发呆、遗忘、想当然及判断失误等因素造成的事故较多而兴起的。在每天下井前,管理人员都会提问:“确保安全,好吗?”全体员工都会大声回答:“好!”在井下工作现场,如启动采煤机时,操作人员首先会用手对整个机器和工作面指一遍,同时大声说:“要开机了,安全吗?”其他人员则会马上回答:“安全!”这样,通过手指口述便达到安全操作、提醒他人、降低事故的目的。又如,在检修设备结束,需要送电时,操作人员要绕设备巡视一遍,然后再手指电闸大声说道:“还有人在工作吗,送电可以吗?送电安全吗?”在得到准确答复后,方可送电。总之,每个人,每个岗位,每天、每时,以及所有的操作行为都在执行“手指口述”,这是保证日本钏路煤矿安全生产的基础之一。

钏路煤矿在实践中得出这样的结论:在日常的煤矿生产中,如果以无所示意操作失误率为100%来计算,则口头示意操作失误率为42%,手势示意操作失误率为32%,手指口述(手口示意)操作失误率为16%,失误率下降84%。当然,推行手指口述也是有一定难度的,起初,有些员工或者管理人员会感到害羞、麻烦,不了解其必要性,认为是多余。在这种情况下,钏路煤矿的安全教育培训部门就会经常进行强化此项规程的培训,并由管理人员率先垂范,全公司无一例外。对于不执行此项规程的人员,应禁止下井,并由教育培训部门专门进行教育,直到其从思想上重视为止。通过手指口述安全确认,强

化了自己的安全意识,同时也提醒了其他人,告知其他人你要干什么,你在干什么。例如,你想抄近道升井,那么,通过手指口述,你会先指着近路说:“走近路行吗?走近路安全吗?”这样,提醒自己这是违章行为,其他人听到你的示意,也会制止你的行为。同时,手指口述解决了人在工作了几个小时后由于注意力下降、精神不集中而易产生马虎行为的问题。另外,对于想当然行为、错觉和判断失误行为,通过手指口述也能得到较好解决。

第二节 手指口述安全确认的概念

手指口述安全确认就是在工作中,要求现场操作人员运用心想、眼看、手指、口述等一系列行为,对操作过程中和安全有关的每一道关键工序进行确认,使人的注意力高度集中,避免操作失误,进而减少事故,实现安全操作的方法。同时,操作人员进行安全确认的过程,也是对设备的安全状况及现场安全环境的状态等因素进行隐患排查的过程。其基本原理是通过手指口述,防止误判断和误操作,提高操作人员的注意力和思维的连续性,制止偷懒行为,减少“三违”现象,从而最大限度地避免事故发生。

目前,吕家坨矿业分公司推行的“手指口述”安全确认,在思想上传承了日本“零事故战役”的精髓,在内容和形式上结合公司实际进行了创新,取其精华,弃其糟粕,在煤矿安全管理中发挥出越来越明显的优势。

优势之一:手指口述安全确认切中了煤矿安全管理要害,即对人的管理。众所周知,煤矿员工队伍结构复杂,而且素质偏低,这就使煤炭企业对人的管理始终无法取得实质性的突破,使大部分员工长期游离于企业的有效安全管理之外,久而久之形成了煤炭企业粗放管理的局面。手指口述的推行,为企业进一步加强员工安全管理提供了有效途径,为企业进一步规范员工安全行为提供了有效载体,使企业对人的安全管理在真正意义上得到落实,使人在安全生产中的主导作用在真正意义上得到了充分发挥。古人云:授人以鱼不如授人以渔。手指口述的推行,不仅为员工提供了安全保障,更重要的是

教会了员工如何保证安全、如何实现安全的本领,为煤炭企业打造本质安全型矿井增添了一个重要的砝码。

优势之二:手指口述安全确认激活了煤矿安全管理潜能。众所周知,煤矿井下作业现场点多线长面广,条件艰苦,员工作业地点分散,且作业岗位多,这些客观因素导致煤矿安全管理很难达到“横到边,纵到底”,使煤矿安全生产长期处于一个相对安全的不稳定状态,稍有疏忽就会酿成重大事故。手指口述的推行,变企业管理为员工自律,激活了安全基础管理的每一个细胞,激发了煤矿安全管理的潜在能量。可以说,有多少员工执行手指口述,就有多少个现场安全管理人员,员工每执行一次手指口述,都是一次安全警示教育,都是一次安全隐患排查,充分实现了企业对所有作业现场每一时、每一处、每一人、每一事、每一物的安全有效管理。

优势之三:手指口述安全确认符合煤矿员工的行为特点。从另外一个角度来看,手指口述其实就是安全作业规程的简单化和口语化,它有效地将员工从安全作业规程的条条框框中解放出来。手指口述安全确认删繁就简,避虚就实,其原理通俗易懂,操作简单易学,用最简单的方式最大限度地保障了安全生产,非常适合在整体文化程度偏低的煤矿员工中广泛推行,这是传统的安全管理办法所无法比拟的。同时,手指口述内容简洁明了,操作有气势,非常符合煤矿员工顽强、正直、豪爽的性格特点和行为特点,容易在工作现场引起共鸣,容易形成浓厚的安全氛围。

第三节 手指口述安全确认的内涵

手指口述安全确认是一种通过安全确认达到安全目的的方法,其基本内涵就是“尊重人的生命”,即作为每个个体,无高低贵贱之分,其生命都是无可替代的,都不应在工作中受到伤害。要求企业内部的管理人员和操作人员都参与其中,管理层要为工作场所提供安全可靠的设备、设施,组织人员培训,建立各项工作标准并监督其执行。现场每位员工要积极参与,自觉执行各项规章制度,认真落实各项规程措施。在工作开始前,识别和解决所有工作现场潜在的安全