

“三严”，即严肃进行教育培训、严格执行法规制度、严细进行全员全方位全过程的管理。“三六”指的是“六自”、“六不”和“六无”。“两注重”，即注重现场落实和注重标准成效。“三严、三六、两注重”岗安管理模式的贯彻和实施，确立了“以人为本”的管理思想，强调了安全工作中“人”的主导地位，取得了显著成效。

“三严、三六、两注重” 员工岗位安全管理模式

SAN YAN SAN LIU LIANG ZHU ZHONG

YUAN GONG GANG WEI AN QUAN GUAN LI MO SHI

主编 张守诚 霍志朝

中国石化集团公司《HSE管理体系》

“三严、三六、两注重” 员工岗位安全管理模式

中国石化集团公司《HSE管理体系》

中国石化集团公司《HSE管理体系》

中国石化集团公司《HSE管理体系》

中国石化集团公司《HSE管理体系》

煤炭企业转型期文化管理实操

“三严、三六、两注重” 员工岗位安全管理模式

张守诚 霍志朝 主编

煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

“三严、三六、两注重”员工岗位安全管理模式/张守诚,
霍志朝主编. --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. ①三… II. ①张…②霍… III. ①煤炭工业 - 工业
企业管理: 安全管理 - 唐山市 IV. ①F426. 216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263338 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

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 张守诚 霍志朝

副主编 黄庆祝 李志军 赵中平

执行主编 霍占良 杨彩霞

统 稿 孟昭春

编写人员 (按姓氏笔画排序)

王永宏 刘全顺 孙建新 杨春先

杨良杰 李 军 孟昭春 郝义生

信满仓 焦国珍 廖振国

跨入文化管理新境域

（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

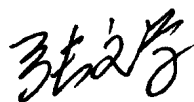
突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

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 stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhang Wenjun, positioned above the date.

2010年10月

前 言

安全工作历来是煤炭企业管理的头等大事,也是我们始终不能很好解决的重要问题。人作为生产力中的主要因素,对安全工作起着决定性的作用。能否在企业高速发展的过程中抓住“人”这个主要因素,充分发挥“人”的主观能动性,提高“人”的本质安全水平,解决好安全与生产、安全与效益的主要矛盾,最终实现矿井本质安全已经成为每一个煤炭企业加快企业发展、树立企业形象的首要任务。

近几年来,开滦林南仓矿业分公司坚持安全管理以人为本的指导思想,在开滦集团公司“培育煤矿安全文化,塑造本质安全型人”课题成果的指导下,注重从实践中总结、积累、提炼和整合,大力加强员工岗位安全管理文化建设,形成了以实现岗位自主管理为特色的“三严、三六、两注重”岗位安全管理模式(简称“三严、三六、两注重”岗安管理模式),从根本上解决了安全工作中“人”的问题,有效提高了安全可控程度。从2003年11月7日至今,实现了连续的安全生产,有效地保证和促进了企业科学发展,树立了良好的企业形象,为提升煤炭企业本质安全水平探索出了一条新的途径。

本书资料翔实,反映了煤矿企业文化管理的个性特点,具有较强的操作性、实战性。但由于时间仓促,水平所限,难免有纰漏,请读者指正。

编 者

2009年11月

目 次

第一章 概述	1
第一节 矿井基本情况	1
第二节 “三严、三六、两注重”岗安管理模式产生的背景	3
第三节 “三严、三六、两注重”岗安管理模式的发展过程 及取得的成效	5
第四节 “三严、三六、两注重”岗安管理模式的基本内涵	7
第五节 “三严、三六、两注重”岗安管理模式的基本原则	9
第六节 “三严、三六、两注重”岗安管理模式实施过程中 需要把握的几个问题	12
第二章 “三严、三六、两注重”岗安管理模式的责任与 保障措施	15
第一节 落实“三严”的责任与保障措施	15
第二节 落实“三六”的责任与保障措施	21
第三节 落实“两注重”的责任与保障措施	26
第三章 “三严”的标准与考核	28
第一节 严肃进行教育培训的标准与考核	28
第二节 严格执行法规制度的标准与考核	32
第三节 严细进行全员全方位全过程管理的标准与考核	39
第四章 “三六”的运行与考核	47
第一节 “六自”的运行与考核	47

第二节 “六不”的运行与考核	49
第三节 “六无”的考核	74
第五章 应用实例	109
实例1 推进岗位标准化建设 打造本质安全型队伍	109
实例2 建立安全警示制度 推进安全自我管理	111
实例3 抓好教育培训 实施达标上岗 迈向本职安全	114
实例4 实现“无隐患”“自查”是关键	116
实例5 自查不到位 隐患成事故	117
实例6 注重标准成效 实现安全防火五周年	119
实例7 新建风门推倒重来的警示	121
实例8 反思行为 解析思想 溯本求源	121
实例9 “自纠”出“实招”	124
实例10 严肃进行教育培训 提高员工综合素质	126

第一章 概 述

第一节 矿 井 基 本 情 况

开滦林南仓矿业分公司位于河北省玉田县林南仓镇,地处京、津、唐三角地带中部,现有职工 2455 人,其中农民工 518 人。井田是河北省煤田地质勘探公司第一勘探队,即 116 勘探队于 1957 年发现的,于 1970 年 4 月由天津筹备处筹建,1978 年 8 月转交开滦矿务局管理。矿井可采储量 $1.3 \times 10^8 \text{t}$,设计生产能力为 $120 \times 10^4 \text{t/a}$,服务年限 91a。1985 年 11 月 21 日正式投产,截至 2009 年,剩余可采储量为 $1.08 \times 10^8 \text{t}$ 。2009 年核定生产能力为 $115 \times 10^4 \text{t/a}$ 。矿井地质条件较复杂,火成岩侵入严重,属典型的“三软”煤层。主要可采煤层灰分在 30% 以上,煤种为气煤,属低瓦斯矿井。矿井主、副井均采用立井提升方式。主井井筒直径 5m,井深 400m,采用落地式多绳摩擦提升机,年提升能力 $145.3 \times 10^4 \text{t}$ 。2008 年应用双机拖动转子双馈变频技术对主井绞车电控系统进行了成功改造,实现了自动化提升和半自动化装载。副井直径 6.5m,井深 400m,提升容器为双层罐笼,年提升能力为 $164.4 \times 10^4 \text{t}$ 。由于矿井是在“文化大革命”时期边勘探、边设计、边施工情况下开工建设的,地质资料不足不全。因此,从开工建设就受到“三软”煤层开采难度大、地质条件复杂、原煤灰分高、村庄压煤多等先天不足条件的制约,被一些工程技术人员主观上定格为只能采取高档普采和炮采,不能上综采机械的矿井。与同行业、同系统的一些现代化矿井相比,无论是从地质条件、系统条件,还是采煤设备、采煤工艺上都存在相当大的差距,从而导致生产效率、煤炭产量不能达到较为理想的目标。从投产到 2000 年,产量一直徘徊在 $45 \times 10^4 \sim 60 \times 10^4 \text{t}$ 之间,生产经营举步维艰。

进入21世纪以来,在“三个代表”重要思想和科学发展观的指导下,在集团公司的正确领导下,林南仓矿业分公司立足企业先天不足、基础薄弱、设备落后、规模小的实际,坚持“规模适度、避短扬长、发挥特色、做精做强”的企业发展思路。以“文化塑人,文化强企”为文化建设的基本指导思想,大力加强企业文化建设,培育企业核心竞争力,以企业文化力激活和推进生产力,不断推进科技进步、管理创新和员工素质的提高,成功探索出了一条适合公司持续、健康、快速、全面发展之路。2000年,着力加强了回采、掘进机械化改造,2001年成功引进了第一条综采线,2007年实现了全面综采,2008年掘进机械化程度达到80%。2008年原煤产量达到 $90 \times 10^4 \text{t}$ 。原煤百万吨轻伤负伤率逐年降低,杜绝了重伤及以上事故,矿井质量标准化达到并保持了一级水平,从2003年11月7日至今,实现了连续安全生产。企业综合效益大幅度提升,使一个濒临破产的矿井,一跃成为集团公司主力矿井。近年来,先后获得全国煤炭工业企业文化示范矿、全国煤炭系统文明煤矿、唐山市文明单位、唐山市国资委先进基层党组织、集团公司安全生产最佳矿井、集团公司安全质量标准化示范矿井、集团公司本质安全型矿井建设示范单位、国家行业二级安全高效矿井、唐山市诚信平安单位、集团公司安全文化建设先进单位等多项荣誉称号。

为加快企业的发展,保持发展后劲,林南仓矿业分公司现在正在组织推进两大重点工程,即-650m暗立井工程和新风井工程。暗立井工程(直径6.5m,井深269m,壁厚700~1000mm,井壁采用浇注结构)是为矿井二、三水平开发提供辅助提升服务,于2007年9月开始凿井,2009年5月主体工程结束,现在正在进行暗立井绞车安装工作,预计2009年10月完成机电安装工程,并于年底交付使用。新风井(井筒直径6.5m,深660m,壁厚700~1000mm,井壁采用浇注结构)主要为井田南翼二、三水平开发提供通风能力。2009年1月开始地面打钻注浆,目前,8个钻孔总进3460m,2009年8月地面注浆、冻结完毕,9月开始凿井,2010年11月完成井筒施工。

第二节 “三严、三六、两注重” 岗安管理模式产生的背景

从1985年建矿投产到2004年19年中,林南仓矿共发生死亡事故24起,死亡27人。具体情况是:

1985年2月5日,开拓区钱某某因被绞车断绳抽伤头部死亡;

1985年2月15日,开拓区韩某某因爆破崩伤头部死亡;

1985年5月5日,供应科张某某因吊车倾倒砸伤死亡;

1985年8月23日,掘进区张某某因被矿车撞伤头部死亡;

1986年5月25日,掘进区刘某某因被刮板输送机大链崩伤头部死亡;

1986年10月3日,采一区熊某某因被巷道冒顶埋压窒息死亡;

1988年7月7日,开拓区孙某某、刘某某因被巷道迎头冒顶砸伤死亡;

1988年9月22日,掘进区毕某某因被巷道迎头冒顶砸伤死亡;

1990年12月22日,营运科顿某某因一氧化碳中毒死亡;

1991年3月20日,井运区马某某因被矿车挤伤死亡;

1993年1月2日,采二区刘某某因被刮板输送机机尾绞伤死亡;

1993年9月14日,掘进区陈某某因被巷道冒顶砸伤死亡;

1994年3月31日,采二区王某因被采面煤壁片帮埋压死亡;

1994年12月25日,开拓区孙某某因被矿车撞伤死亡;

1995年4月5日,采一区宋某因被采面冒顶埋压窒息死亡;

1996年2月12日,采三区姚某某因被采面冒顶埋压致伤死亡;

1996年5月8日,采三区陈某某因被采面冒顶埋压致伤死亡;

1996年5月11日,机采队钱某某因卸机组时被大件挤伤死亡;

1997年5月12日,采二区管某某因被刮板输送机机头挤在煤壁之间死亡;

2000年2月15日,开拓区王某某、刘某某因东一煤11上山冒顶埋压窒息死亡;

2000年5月8日,井运区刘某因被-500m斜井上部车场矿车撞伤

死亡;

2001年4月17日,掘进区张某某在1123正眼被平车撞伤死亡;

2002年8月13日,采二区王某某、孙某某因1121西小六采面冒顶埋压致伤死亡;

2003年11月7日,掘进区王某某在-650m东正眼运输事故中死亡。

从以上发生的事故看,除了1987、1989、1992、1998、1999年没发生事故,其余每年都有事故发生,并且1985年四起,1996年三起,发生一次死亡两人事故三起。由此可见矿井安全处于极度不稳定状态。

针对如此状况,林南仓矿业分公司结合安全实际,对此前的安全工作进行了深入而系统的分析。经分析认为安全工作不平稳的主要原因来自于五个方面。一是员工自我管理的思想意识淡薄。对安全工作主观上不重视,客观上被动接受,造成自我约束意识、安全防护意识和自我保护意识缺失、职业技能低下、行为不规范。二是各项工作标准低,员工执行标准不严不细,为安全工作埋下了隐患。三是员工素质良莠不齐。由于全矿员工文化程度整体偏低,因而劳动力整体素质就相对较低,致使安全技术规范和安全技术措施在现场的落实大打折扣。四是安全制度得不到刚性执行。虽然从国家到企业都对安全生产作出了明确具体的规定,但在贯彻执行上却不彻底,喊喊口号、走走过场、时紧时松的现象普遍存在,不能真正地持续地贯彻到具体工作中,更不能贯彻到每名员工的主观思想中。通常表现为,检查时制度措施一应俱全,但出了事故才发现制度措施执行得软弱无力。五是安全管理比较粗放,管理思想、管理方法还依然沿用传统的经验管理方式,缺乏注重对人的自觉性的培养和启发,以人为本的管理思想尚未确立。

从分析后的结果可以看出,此前的安全管理已经明显不适应安全形势发展,没有从根本上解决“人”在安全生产中的主导地位问题,矿井长效机制建设还很不完善。要想从根本上解决安全工作不平稳、矿井本质安全水平较低的问题,就要坚持以人为本,不断地进行安全管理创新,形成符合林南仓矿业分公司安全实际的安全工作体系。“三严、三六、两注重”岗安管理模式就是在这一时期应运而生的。

同时林南仓矿业分公司以“文化塑人,文化强企”为文化建设的基本指导思想,大力加强企业文化建设,积极培育学习、创新、安全、质量、节约、和谐文化,提升企业核心竞争力,以企业文化力激活和推进生产力,不断推进科技进步、管理创新和员工素质的提高。安全文化作为林南仓矿业分公司企业文化建设不可分割的一部分,需要建立具有自身特色的安全文化体系。

此外,2005年,为推进安全管理创新,提升安全管理水平,开滦集团在所属各单位全面推广了“培育煤矿安全文化,塑造本质安全型人”课题研究成果。林南仓矿业分公司结合自身实际,在“培塑”课题的指导下,建立并实施了“三严、三六、两注重”岗安管理模式。可以说,“三严、三六、两注重”岗安管理模式是“培育煤矿安全文化,塑造本质安全型人”研究课题在林南仓矿业分公司的实际应用。

第三节 “三严、三六、两注重” 岗安管理模式的发展过程及取得的成效

2005年,在集团公司提出的“培育煤矿安全文化,塑造本质安全型人”课题成果的指导下,林南仓矿业分公司研究并建立了以“自主管理”为特色的“三严、六自、两注重”安全管理工作法。之后,林南仓矿业分公司又在实践中不断总结、积累、提炼和整合,2008年,对“三严、六自、两注重”安全工作法进行了健全和完善,增加了“六无”和“六不”的内容,形成了较为完整的“三严、三六、两注重”岗安管理模式。

“三严”,即严肃进行教育培训、严格执行法规制度、严细进行全员全方位全过程的管理。“三六”指的是“六自”、“六不”和“六无”。“六自”,即安全“六自经”,包括自警、自查、自律、自省、自责、自纠6个环节,是员工本人在安全生产全过程中实现自我教育、自我保护、自我制约、自我完善、自我提高的有效载体。“六不”,即材料不合格不投入、设备不完好不使用、人员不达标不上岗、没有设计不施工、没有标准不作业、环境不安全不生产6个方面安全管理的具体要求和措施。“六无”,即无工伤、无事故、无“三违”、无质量次品、无安全隐患、

无管理漏洞 6 个方面的安全工作目标。“两注重”，即注重现场落实和注重标准成效。

“三严”是安全工作的基本任务，“六自”是员工自我管理责任，“六不”是管技人员的管理责任，“六无”是安全的具体指标，实现这些指标，就实现了本质安全。“两注重”是对员工自我管理责任、管技人员管理责任落实情况的结果考核和评价。坚持和落实好“三严、三六、两注重”岗安管理模式，就是要将公司的安全生产工作，不断提升到更高标准的本质安全水平。

“三严、三六、两注重”岗安管理模式的贯彻和实施，跳出了“以事为中心”、“以物为中心”的旧的安全管理模式，确立了“以人为本”的管理思想，强调了安全工作中“人”的主导地位，取得了显著成效。

一是员工的安全意识进一步提高。“三严、三六、两注重”岗安管理模式的贯彻和实施，使员工开始重新审视安全对于生产、效益、个人发展和家庭幸福的重要性，通过本人在安全生产全过程中的自警、自查、自律、自省、自责、自纠，实现了自我教育、自我保护、自我制约、自我完善和自我提高，在思想上实现了由“要我安全”向“我要安全、我能安全”的转变，在行为规范上实现了自主管理，在安全价值观上实现了本质安全。

二是员工整体素质进一步提升。通过严肃进行教育培训，组织员工深入系统地学习国家、各级政府、集团公司、煤业公司以及本公司有关安全生产的法律法规、各类典型的安全事故案例、新版《煤矿安全规程》、操作规程、岗位应知应会、事故处理应急预案等安全知识，增强了员工的危害辨识能力和职业技能，提高了员工的本质安全水平。

三是各项规章制度进一步完善。在“三严、三六、两注重”岗安管理模式的指导下，林南仓矿业分公司紧密结合自身实际，不断完善安全管理制度，全面加强安全管理基础工作，并狠抓安全规程、操作规程及各项规章制度在现场的落实，使各级安全管理责任进一步明晰，实现了全方位网络化管理。

四是安全长效机制建设进一步加强。通过以实现“六无”为目