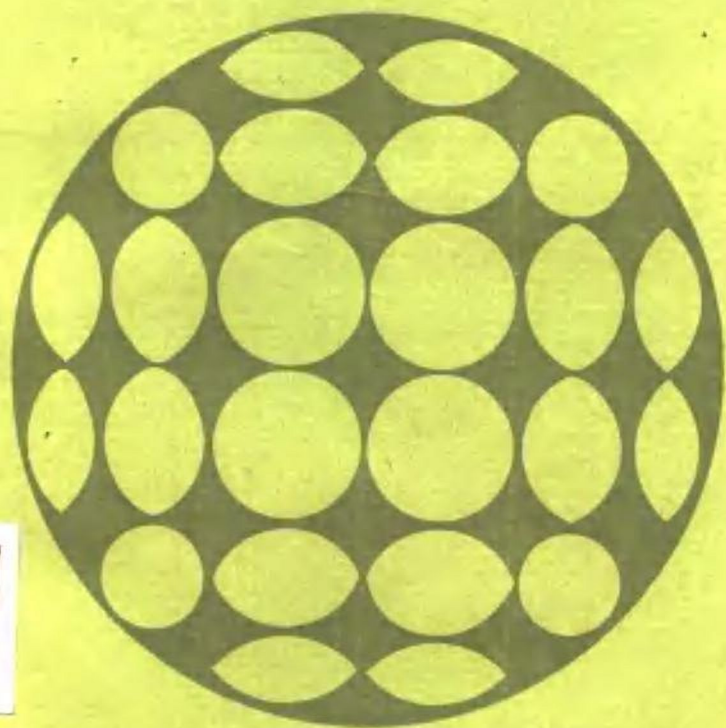


煤矿班组管理

李定江 姜光杰 编



7.16

煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书借鉴国内外现代管理经验，紧密结合煤矿班组实际，就怎样加强煤矿的班组管理，搞好班组建设、提高班组管理、区队管理水平作了比较系统的介绍。既可作为煤矿区队长、班组长、乡镇煤矿负责人学习管理知识的参考书，又可作为培训班组长和工人的教材。

责任编辑：于 杰

煤 矿 班 组 管 理

李定江、姜光杰 编

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

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787×1092¹/₃₂ 印张6³/₄
字数138千字 印数1—39, 120

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

书号15035·2905 定价1.10元



前 言

班组是企业的细胞，是企业最基本的生产和经营组织，企业的一切工作最终都要落实到班组去实现。加强班组建设，对于增强企业活力、提高经济效益和应变能力，加强企业精神文明建设，具有十分重要的意义。企业能否在新形势下得以生存和发展，不仅取决于经营者，而且很大程度上取决于班组和全体职工。因此，加强班组建设是企业工作的一项战略任务。

搞好班组建设，提高班组管理水平，关键在于班组长。为了适应新形势下班组建设的需要，我们编写了《煤矿班组管理》这本书，就班组长的职责与素质、班组生产管理、安全管理、质量管理、班组经济核算以及工人培训，进行了详细论述，力图对班组长在提高业务、技术素质方面有所帮助。

本书在编写过程中，得到了平顶山矿务局和平顶山一矿领导的大力支持；王贵勤、杜国纳、王欣慰、朱玉宝、张荣锁、李学涛等同志也为本书提供了大量资料和帮助，潘佐春、元永炳同志参加了审稿并提出了很多宝贵意见，在此一并致谢。

由于编写时间仓促，加之编者水平所限，缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1986年9月

目 录

第一章	班组长的职责与素质	1
第一节	班组长的任务和职权	1
第二节	班组长应具备的素质	3
第三节	班组长领导的有效方式	6
第四节	班组长的培训	11
第二章	生产劳动管理	14
第一节	正规循环作业	14
第二节	劳动组织	23
第三节	劳动定额	31
第四节	劳动纪律	35
第三章	安全生产管理	39
第一节	搞好安全生产的意义	39
第二节	班组安全生产的任务和方法	40
第三节	矿井瓦斯	46
第四节	矿井粉尘	53
第五节	矿井水灾	59
第六节	矿井火灾	61
第七节	顶板管理	65
第八节	电气设备管理	75
第四章	质量管理	80
第一节	质量和质量管理	80
第二节	质量管理的保证体系	86
第三节	生产过程中的质量管理	89
第四节	常用的质量管理统计方法	97

第五章	设备管理	106
第一节	设备管理的重要性	106
第二节	班组设备管理的内容	107
第三节	设备使用及维护制度	111
第四节	常用设备的维修	114
第六章	班组经济核算	128
第一节	班组经济核算的意义	128
第二节	班组核算的基础工作	130
第三节	班组核算的内容与方法	136
第四节	考核与奖励	153
第五节	班组经济活动分析	155
第七章	班组思想政治工作方法	159
第一节	诱导	159
第二节	激励	163
第三节	批评	167
第八章	工人培训	170
第一节	提高职工素质的重要性与迫切性	170
第二节	培训方式	172
附录		178
	采煤工作面质量标准及检查评级办法	178
	煤矿井巷工程施工质量标准及检验评级试行办法	187

第一章 班组长的职责与素质

第一节 班组长的任务和职权

一、班组长的任务和职责

班组是企业最基层的组织，是企业从事生产、技术经营活动和思想政治工作的基本单位，是工人劳动、学习、生活的基本群体。企业的经济活动大部分要通过班组来实现，各项任务都要靠班组来完成，各项规章制度，相当多是通过班组来执行的。因此，班组是企业各项工作的落脚点，班组管理是企业管理的基础。

班组长是班组生产活动的组织者与管理者。有人称班组长是“兵头将尾”，因为他们既要与本班组工人一样承担任务，又要贯彻落实上级的每一项指标和措施，保证全班组任务的完成。因此，班组长既要管，又要干，“官”不大，责任大，任务是非常艰巨的。班组长职责是：

1. 科学地组织和管理生产

完成生产任务是班组的中心任务，班组长一定要紧紧抓住这个中心，按照区队下达的生产计划，对班组的人力、物力进行合理的组织和配置，把生产计划指标分解落实到人。在此基础上，狠抓生产现场管理，以组织正规循环作业为核心，及时解决生产中的关键问题，协调各工种之间的关系，尽可能地提高工时利用率，促进生产顺利进行，确保生产任务的完成。

2. 狠抓工程质量

质量管理是班组管理的重点。煤矿的工程质量不仅影响产品的质量，而且是搞好安全生产的前提和基础。班组长要结合实际情况，认真学习和运用质量管理的理论和方法，积极开展质量小组活动，实现质量标准化。

3. 切实抓好安全生产

安全生产是班组管理的重要内容，抓好安全是班组长的职责。首先，要扎扎实实地搞好安全生产方针的宣传教育，认真组织班组职工学习安全知识和各项安全法规，做到经常化、制度化；其次，在生产过程中，加强检查，严格把关，及时发现和果断处理不安全因素，坚决纠正违章指挥、违章作业。一旦发生事故，负责追查处理。

4. 抓好班组经济核算

工人是物质财富的生产者，又是生产资料的直接使用者和消耗者。在当前企业由生产型转向生产经营型的过程中，搞好班组经济核算不容忽视。班组长既要抓生产，又要管算帐。如抓好材料的节约、回收，努力降低各种材料消耗，加强煤质管理，增加收入，提高经济效益等。

5. 认真组织班组工人学文化、学技术

对青年工人做好传、帮、带的工作，推广使用新技术、新工艺，积极进行技术革新，努力提高职工文化、技术水平。

6. 做好班组思想政治工作

思想政治工作是搞好班组管理的根本保证，班组长必须从实际情况出发因势利导，把思想政治工作寓于各项活动之中，把组员培养成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人。

二、班组长的权利

为了落实上述职责，班组长应享有以下权利：

- 1) 在有利于生产和管理的前提下，班组长有权决定本班组的各工种配置，调整本班组的劳动组织。
- 2) 遇到安全条件不具备，工艺装备和主要原材料不合格时，班组长有权建议上级主管部门采取措施，及时改进安全状况，提供符合要求的工艺装备和原材料，否则，有权拒绝生产。
- 3) 发现生产条件不正常，存在事故隐患，影响质量，有损设备和威胁工人人身安全时，有权停止生产，进行处理。
- 4) 班组长有权建议上级对本班组成员进行奖惩。在工人技术业务考核、晋级等工作中，有组织评议和建议权。
- 5) 由于班组以外的因素，造成班组停产或影响完成班组生产任务，班组长有权要求上级调整生产任务并妥善解决分配问题。
- 6) 班组长有权抵制上级干部的违章指挥，对那些违章指挥和失职的管理人员，有权提出批评或建议上级给以处分。
- 7) 对上级不符合实际情况的规章制度，有权建议取消或修改。

第二节 班组长应具备的素质

随着科学技术在煤矿的推广应用，一方面煤矿内部的生产组织越来越严密，劳动分工越来越细致，对人的要求，已由过去考虑劳动者数量的多少，而逐渐转到了主要考虑劳动者质量的高低；另一方面其管理也正向着民主化、高效化、科学化和专业化的方向发展，这是现代化煤矿生产和管理的主要特点。

班组长既是生产者，又是管理者。作为生产者，班组长

必须掌握现代化的生产技术；作为管理者，班组长必须掌握现代化管理思想和方法。因此，班组长应具有比较丰富的实践经验，较高而全面的生产技能；掌握一定的企业管理知识，讲科学、懂业务、有干劲、会管理；善于协调衔接班组内外关系，有一定的组织指挥能力，有较好的工作作风等方面良好素质。

一、班组长应掌握的基础知识

1) 应懂得和掌握本专业的生产技术知识和与本班组生产有关的实际操作技能，了解本矿生产系统概况。

2) 必须懂得和掌握预防矿井五大灾害的知识、措施和与本专业有关的《煤矿安全规程》条文，熟悉救灾措施、自救方法和避灾系统。能及时发现和正确处理不安全隐患，把事故消灭在萌芽状态。一旦发生事故，能沉着、冷静，采取正确的措施。

3) 应懂得一定的企业管理的基本原理、方法、原则、制度和有关专业管理的基本知识，以便更好地理解上级的管理意图，主动、协调地配合工作。

4) 应懂得一些做思想政治工作的方法，以便对症下药地做好班组思想政治工作，充分调动职工的积极性。

5) 应懂得一些心理学、行为科学及有关方面的知识，以便能够得心应手地指挥和协调本班组的工人。

二、班组长应具备的能力

1. 要熟悉本职工作

熟练掌握与本班组有关的生产操作技术，有独立处理问题的能力。在本班组应是技术上的尖子，技术革新的能手，安全生产的标兵。这样才能做到对本班组的生产技术心中有数，遇到生产和技术的关键问题能及时解决。

2. 要有较强的组织指挥能力

班组长要善于把本班组的任务和措施贯彻传达到每个成员，注意发挥每个人的主观能动性，调动大家的积极性，使全体成员统一思想，统一行动，促进班组的各项工作高效率地协调开展，保证顺利达到预定目标。

3. 要有知人善任的能力

班组长应准确了解和掌握本班组每个人的思想状况、技术水平和业务专长，知人所长，量才使用，充分发挥每个人的聪明才智。

4. 要有处理上下左右关系的能力

班组是企业的基层生产单位。从矿井的管理机构和矿井生产多环节看，上有区队，下有工管员和工人，左右有兄弟班组，业务上还要与各个业务部门发生联系。协调好这些关系，就能推动班组的工作。否则就要影响班组任务的完成。因此，班组长要做到：

1) 要尊重上级 要维护上级的统一领导，对上级下达的任务和指示有不同意见要讲在会议上，讲在当面，并要讲究方式、方法。一经决定下达后，必须坚决执行。工作中遇有重大事项要主动汇报，争取领导的支持，重大问题要及时请示上级决定，不要自行其是。

2) 对工人要关心 对班组内工人的工作要勤检查，多指导。工人工作有成绩要及时给以表扬，帮助总结经验；有缺点、错误要帮助分析原因，吸取教训，不轻易批评指责；工人工作中遇到困难，要给予具体指导，帮助出主意想办法。

3) 对业务部门要尊重 尊重他们的职权和有关规定，接受他们的业务检查、监督和指导，虚心听取他们的意见，争取得到帮助和支持。

5. 要有一定的分析和判断能力

对进行中的工作，能够及时发现问题，进行分析、判断，提出解决问题的方案，然后择优执行，检查落实。对做过的工作，能认真进行总结，发扬成绩，纠正错误。

三、班组长应具有的品质和作风

第一，班组长必须热爱煤炭事业，具有以煤为业，以矿为家，一心扑在煤炭事业上的献身精神，能够顾大局，识大体，吃大苦，耐大劳，忠于职守，不断进取。

第二，班组长应该抢困难，让方便，吃苦在前，享受在后，事事以身作则，处处严于律己，以自己的高尚情操和模范行为带动群众，去完成任务。

第三，团结同志，公平待人。班组长要善于团结每一个职工，不论先进还是落后，不论对自己的态度如何，都要从政治上给予关怀，生活上给予关心，感情上给以体贴，使自己与班组同志和睦相处，造成一种团结和谐的气氛，齐心协力地做好工作。

四、班组长要有健康的体魄

健康的体魄，是当好班组长必备的物质条件。没有健康的体魄，其他方面的素质再好也难以发挥出来。为此，班组长要注意调节好自己的饮食起居，养成良好的生活习惯。上班时努力工作，下班后尽量休息好，并参加一些有益的文体活动，坚持经常的体育锻炼，以适应紧张、繁重工作的要求。

第三节 班组长领导的有效方式

班组长处在生产第一线，既要完成自己的生产任务，又要组织全班生产，还要考虑班组的管理和建设，工作量很大。为顺利完成班组的各项任务，班组长必须运用有效的领导

方式。

一、实行民主管理

要搞好班组管理，光靠班组长一个人不行，要发动群众，“班组活大家干，班组事大家管”。通过民主选举，让那些思想好，有一定文化程度和实践经验的工人担任兼职管理员，协助班组长搞好班组管理。工管员数量要根据班组大小和业务性质确定，可多可少，一般设“八大员”（宣传员、质量员、安全员、设备员、材料员、核算员、三铁管理员、生活员），分工把口，各负其责，对班组各项业务进行全面管理。为了充分发挥工管员的骨干作用，依据班组实际情况，制订各工管员职责、工作标准和各工种岗位责任制，班组长要做到：

1. 尊重工管员的权利

每个工管员都按照所分管的范围进行工作，有权建议班组长召开必要的民主管理会议；有权对专业人员的工作提出建议和批评；有权检查监督班组任何人的工作、学习；有权制止班组内一切违章、违纪的行为。

2. 要支持工管员的工作

班组长要及时与工管员取得联系，在工管员工作遇到困难时，主动帮助解决，积极支持。

3. 对工管员进行定检、抽检、互检的“三检”制度

坚持定期召开工管员会，查看记录，讲评工作。为了调动工管员参加管理的积极性，每个工管员的贡献大小应该在劳动报酬分配上体现出来。

同时，要建立民主管理制度，发动全班组成员参加管理。一是班组大事集体议，集体定，集体干，不搞“专权”；二是积极开展批评与自我批评，有意见摆在桌面上，当面澄清，互相谅解，增进团结；三是互通情况，及时交流思想；四是

要把任务计划交给群众。每月计划下达后，组织大家认真讨论，制定措施，把任务落实到人头，做到目标明确，职责分明，使任务成为大家共同为之奋斗的自觉行动。

班组长要通过发挥骨干作用，实行民主管理，形成以班组长为核心，党团员、工管员为骨干，全体成员为基础的全员民主管理体系，充分发挥每个人的聪明才智。

二、实行分类型管理

煤矿生产条件复杂，班组的技术水平、思想觉悟、身体状况各不相同，设备效能有差别，生产任务有难易，班组长分派工作，单有量上的平衡是不够的，必须同时注意质上的差别，善于因人、因地制宜改变自己的工作方法。为使班组管理取得有效的成果，班组长要针对全班组人员、技术条件和生产任务三个要素分别按照技术水平、生产条件和任务难易划分为几种类型，然后对人与物进行合理的结合，实行分类型管理。

对班组成员进行划分，一般分为四种类型：第一类是“核心层”，成员都是优质高产能手；第二类是“骨干层”，由经常超额完成生产任务的成员组成；第三类型是“基本层”，成员能完成各项生产指标，但不够理想；第四类是“需要帮助提高层”，成员都是欠产户，经常完不成任务。

班组类型如何划分，一般依据两个指标，一是效果指标（包括产量、质量、消耗和节约、出勤、安全），一个是行为指标（包括技术水平、政治思想素质等）。

实行分类型管理，使班组长的工作有侧重点。第一、第二种类型中的人员，实际是一批技术熟练、经验丰富的同志，他们在生产中大都能独当一面，敢于负责，对他们布置工作不必太具体周到，只须明确任务，让他们参与决策，使他们

自尊心得到满足，从而发挥他们的主动性和创造性。而第三、第四种类型中的一些人员，大多数是一批工龄较短，技术较差的新工人和青年工人，对他们布置工作要具体、细致和周到，要在技术上经常帮助他们，有时还要亲自示范，手把手教他们，不断提高他们的技术水平。

三、抓住工作重点

煤矿是连续生产的行业，班组负责日计划和班计划的安排。班组长要依靠群众，短计划细安排，急任务巧安排。努力实现均衡生产。具体为：

1. 每日“三抓”

- 1) 开好班前会，布置安全生产措施；
- 2) 抓好现场管理，按岗位合理分工，抓住影响安全 and 生产的薄弱环节，采取对策，确保当班任务全面完成；
- 3) 班后骨干碰头，总结分析当天工作，制订下一天生产计划。

2. 每周“四查”

- 1) 查政治、文化、技术学习情况；
- 2) 查各项指标完成情况；
- 3) 查设备完好及文明生产情况；
- 4) 查事故隐患及安全生产情况。

3. 每月“五会”

- 1) 月初各项工作安排会；
- 2) 月中经济效果分析会；
- 3) 月末各项工作总结评比会；
- 4) 每月一次民主生活会；
- 5) 每月一次职工思想情况分析会。

四、运用管理职能

所谓的管理职能,是指计划、组织、指挥、检查、调整、激励等班组生产管理的六个方面的具体职能。它们互相联系、互相制约,不可缺少,不可偏废,并按上述顺序,一步一步去做。第一个循环完结后,再在新的基础上进行第二个循环,从而不断提高班组长的管理水平。管理循环如图1-1。

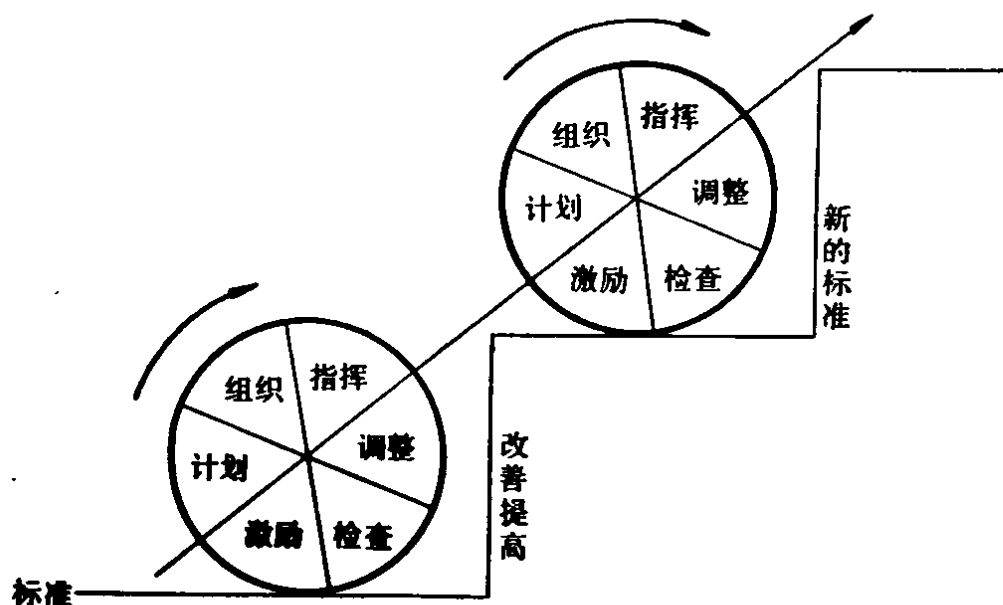


图 1-1 管理循环图

计划,就是确定目标,制订行动方案;组织,就是为完成既定的目标和计划,将任务分给每个成员,使大家为完成共同的目标和计划而有秩序地进行工作;指挥,就是领导每个成员保质保量地完成自己的任务;调整,就是把班组的所有活动,进行结合和统一,使所有成员协调动作,消除无效劳动;检查,就是检查班组的生产活动的实际进行情况,考察实际情况与原定计划或标准的差异,分析其原因,提出改进的对策;激励,就是充分调动人的积极性,发挥人的内在潜力,提高工作效率和效果,确保班组任务的完成。

第四节 班组长的培训

一、国外班组长的培训状况

国外一些管理专家和学者认为：在当前经济增长缓慢的情况下，提高劳动生产率和产品质量，必须加强现场管理。而在现场管理中，起重要作用的是工作在第一线的班组长。如果班组长无所作为，企业就不能发展；如果他们能顺利地进行质量管理和其他各项管理，企业就会卓有成效。因此，国外把培养班组长作为提高劳动生产率，提高企业素质的“最根本的重要对策之一”。

以新日本钢铁公司为例，培养班组长的课程分课堂学习、现场实习、工长训练、进修学习四个阶段。

1. 课堂学习阶段

学习基础科目和专业科目，了解掌握整个生产管理系统。不仅与自己的作业组有关的事项，而且从接受订货到生产计划的程序，从生产计划到作业分配的过程，以及使用的基础日程和库存标准是如何决定的，有何意义等等，都要有正确的理解。

2. 现场实习阶段

分综合实习和个别实习两个阶段。

综合实习是到有关工厂，从炼铁到炼钢的各主要作业部门进修，了解整个生产过程。

个别实习是回到自己的班组，就作为班组长的职责范围内的事情进行实习，巩固在课堂上所学的知识。

3. 工长训练

重点讲工长的基本态度，有效的工作方法，培养部下处理人与人之间的关系，最重要的一点是对待人。

4. 班组长进修班进行指导提高。

他们认为班组长是通向管理者途径的第一个台阶。适于当管理者的应该经历这个阶段，以最高经营者阶层为目标进行自我启发，推动企业管理的改善。

二、我国煤炭行业的班组长状况及培养方法

煤炭行业职工文化素质和技术素质较低，文盲、半文盲还占一定比例。班组长也普遍存在着文化水平低，管理知识差，缺乏系统的管理知识教育现象，从而影响到煤矿管理水平的提高。因此，全面提高职工的文化技术水平，尤其是提高班组长的文化、技术和管理水平，是提高企业素质的重要途径。加强班组建设，有计划、有步骤地系统地培训班组长，使他们真正成为懂科学、会管理、讲文明、守纪律的集生产管理和思想政治工作于第一线的有效的管理者。

根据煤矿实际，借鉴其它行业的经验，班组长的培训一般可分为四个阶段进行：

1. 班组管理理论教学阶段

主要学习班组长的职责、班组长的工作方法，生产劳动管理、全面质量管理、设备管理、安全生产管理、班组经济核算，工人培训以及劳动保护常识等。通过学习，提高班组长的基本政治素质和开展思想政治工作的能力，掌握班组各项管理工作最基本的知识和方法，明确对班组建设的具体要求，针对班组存在的问题，应用科学的知识进行分析解决，进而培养班组长组织管理的综合能力。

2. 调查研究阶段

在理论教学结束后，让学员回到原班组，用学到的班组管理知识，去调查本班组存在的问题。这是一个很重要的教学环节。其目的是检验前段学习效果，进而为下阶段参观实