



全国煤炭行业班组长素质提升工程培训系列教材

Meik

Guang

煤矿班组长 管理知识读本

中国煤炭工业协会组织编写

丛书主编 王虹桥

本册主编 曹庆仁 王良洪



中国矿业大学出版社

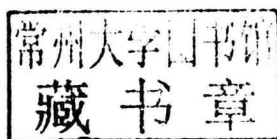
China University of Mining and Technology Press

素质提升工程培训系列教材

煤矿班组长管理知识读本

主 编 曹庆仁 王良洪

参编人员 马长俊 曹 明 杨笑冰



中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

煤矿班组长管理知识读本 / 曹庆仁, 王良洪主编.

徐州: 中国矿业大学出版社, 2012. 12 (2013. 5 重印)

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1555 - 0

I. ①煤… II. ①曹…②王… 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 158754 号

书 名 煤矿班组长管理知识读本

主 编 曹庆仁 王良洪

责任编辑 王江涛

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 11.75 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 仵自连 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

毫无疑问,煤矿班组长在煤矿安全生产管理工作中发挥着非常重要的作用。煤矿班组长不但是煤矿一线安全生产的直接组织者,决定着生产现场人、财、物等各种资源的使用效率和效果;也是煤矿安全生产的最后一道防线,决定着煤矿相关法律法规、规程、标准、规章制度等是否能够落到实处,现场的生产活动是否安全。正是因为煤矿班组长身兼煤矿生产与安全的双重重任,强化班组长的培训工作的,提高班组长的管理能力和素质,不但是加强煤矿现场生产管理、推动煤矿班组建设的主要方法,也是强化煤矿安全管理、防范生产事故的有效途径。

考虑到煤矿班组长的实际工作特点及其对管理知识和管理技能的需要,本书尝试着将煤矿班组长所需要掌握的基本管理知识和管理技能融入煤矿班组的日常管理工作之中,引导煤矿班组长努力做好班组的日常管理工作,学习和领会其应该掌握的管理知识和管理技能。全书分为上、下两篇。上篇为煤矿班组长的班组管理,在引导煤矿班组长认识煤矿班组管理基本内容并理解班组管理本质含义的基础上,论述了煤矿班组长应该履行的计划、组织、沟通和控制四方面基本职责,介绍了煤矿班组长在班会与交接班、现场管理、人员管理和班组氛围营造这四项主要工作上的管理内容与要求、管理知识与技巧等,旨在帮助煤矿班组长理解如何才能做好煤矿班组的管理工作,如何学习和掌握煤矿班组的各种管理知识和管理技能。下篇为煤矿班组长的素质提升,在引导煤矿班组长正确把

握自身角色和责任的基础上,介绍了煤矿班组长如何才能提高自身的管理能力和执行能力,如何才能增强自己的心理素质,以及如何培养自己的学习兴趣、提高学习能力和养成良好的学习习惯等,旨在帮助煤矿班组长通过提高自身认识、加强自身修养、养成良好行为习惯等来提升自身素质。

煤矿班组长的工作多样而复杂,其所需要的管理知识和管理技能也千式百样,煤矿班组长的素质提升更是永无止境。本书针对煤矿班组长日常从事的管理工作内容以及素质提升的某些方面提供一些工作和学习上的参考,适合选作煤矿班组长的培训教材,也适合作为煤矿各级管理人员认识煤矿班组长工作、提高对煤矿班组长管理工作有效性的学习或阅读材料,当然也适合对煤矿班组长管理工作感兴趣的其他读者阅读。

目 录

上篇 煤矿班组长的班组管理

第一章 概述.....	3
第一节 认识煤矿班组.....	3
第二节 煤矿班组管理的重要性.....	4
第三节 煤矿班组管理的主要内容.....	6
第四节 煤矿班组管理的本质.....	8
复习思考题.....	9
第二章 煤矿班组长的基本管理职责	10
第一节 煤矿班组的计划工作	10
第二节 煤矿班组的组织工作	13
第三节 煤矿班组的沟通工作	15
第四节 煤矿班组的控制工作	17
复习思考题	20
第三章 班前(后)会与交接班	21
第一节 班前会	21
第二节 交接班	28

第三节 班后会	33
复习思考题	36
第四章 现场管理	37
第一节 现场管理的内容与原则	37
第二节 现场监督与控制	40
第三节 物料与设备管理	44
第四节 突发事件应对与处理	46
复习思考题	48
第五章 人员管理	49
第一节 人员培训	49
第二节 知人善任	53
第三节 人员考核	56
第四节 人员激励	60
复习思考题	65
第六章 班组氛围营造	66
第一节 班组氛围的重要性	66
第二节 班组文化建设	67
第三节 班组民主管理	69
第四节 班组人性化管理	72
复习思考题	74

下篇 煤矿班组长的素质提升

第七章 班组长的角色与责任	77
第一节 班组长的角色认知	77
第二节 明确工作职责,提升班组长的责任感.....	80
第三节 干一行爱一行	85
第四节 诚实守信,自觉遵章守纪.....	88
第五节 敢作敢为,勇于承担责任.....	92
第六节 追求卓越,做好个人职业生涯规划.....	94
复习思考题	97
第八章 班组长的管理能力	98
第一节 做好班组管理工作的意义	98
第二节 赏罚分明,正确激励.....	99
第三节 善于交际,精于沟通	104
第四节 团结群众,形成合力	110
第五节 科学决策,减少失误	112
第六节 展示自己,让人信服	114
复习思考题.....	116
第九章 班组长的执行能力.....	117
第一节 明确执行意义,提高执行意识	117
第二节 执行上级命令,听从上级指挥	120
第三节 发挥员工才能,塑造高效团队	124
第四节 健全管理制度,优化班组管理	129

第五节 创新工作方法,努力完成任务	132
复习思考题.....	134

第十章 班组长的心理素质..... 135

第一节 认识自己性格,塑造优良行为	135
第二节 增强自信,轻松面对工作压力	139
第三节 诙谐幽默,自然释放焦虑心情	143
第四节 坚定意志,轻松面对各种挫折	146
第五节 关爱职工,提高情商	150
第六节 敢于迎接挑战,善于抓住机会	155
复习思考题.....	158

第十一章 班组长的学习与修养..... 159

第一节 增强学习意识,培养学习兴趣	159
第二节 班组长需要学习的知识.....	162
第三节 掌握学习方法,提高学习能力	164
第四节 持之以恒,养成良好学习习惯	167
第五节 学会读书,提升个人修养	169
复习思考题.....	171

参考文献..... 172

上 篇

煤矿班组长的班组管理



第一章 概 述

第一节 认识煤矿班组

班组是煤矿生产的最基层组织,煤矿几乎所有的生产活动都是通过班组进行的,煤矿的各项经济指标和技术指标也是通过班组来实现的,可以说,班组是煤矿开展各项工作的基本着力点或最终落脚点。煤矿班组的健康与活力如何,直接影响整个煤矿的生机与活力。

从当前我国煤矿生产的实际情况来看,很多煤矿班组长的管理意识淡薄,班组管理的基础薄弱,许多管理工作不到位,班组管理工作仍然是煤矿安全生产活动的短板。要夯实我国煤炭行业可持续发展的基础,促使我国煤矿安全生产形势发生根本好转,就必须不断提升煤矿班组的管理水平。

一、煤矿班组是煤矿的最基层组织

煤矿的所有生产活动都是由班组组织员工进行的,管理制度、操作方法、劳动组织、安全措施都是靠班组组织员工去落实的。煤矿班组既是煤矿最基层的生产管理组织,也是煤矿安全管理的基层组织;既是煤矿加强职工队伍建设、提高职工队伍素质的基本场所,也是执行《煤矿安全规程》和各项规章制度的主体。班组健康,则煤矿健康,才能很好地完成各种煤

矿生产任务。同样,只要煤矿班组有了活力和创造力,煤矿就会充满活力,才能创造性地处理生产中面临的各种任务和难题。创新是保持活力和创造力的源泉,如果煤矿班组在工作中能够用创新的精神去解决工作中的问题,就会不断激发职工的工作热情,就会使职工拥有工作的成就感,就会使职工幸福和快乐。

二、煤矿班组是煤矿做好各项工作的落脚点

煤炭生产具有如下两个基本特点:一是地下移动作业,自然条件复杂多变,存在水、火、瓦斯、煤尘、顶板等灾害威胁,不安全因素多,安全生产难度大;二是工作任务繁多,生产与工艺过程复杂,涉及采掘、地测、机电、通风、运输、物资供应、人员组织等多个环节,每个环节又是一个复杂的系统,任何一个环节或方面出现问题,都会直接影响安全生产。只有把煤矿各项工作落实到煤矿班组,煤矿安全生产才能有保障。另外,煤矿班组也是各种安全问题的多发“地带”,先进的生产技术、科学的施工方法、合理的劳动组织、完善的安全措施都要靠班组去落实,都需要将落脚点放在煤矿班组。

第二节 煤矿班组管理的重要性

班组是煤矿企业的最基层组织,是煤矿各项工作的落脚点,其管理水平的高低、工作成效的好坏直接影响煤矿企业的健康发展。具体地讲,搞好煤矿班组管理,对巩固煤矿企业的管理根基、提升煤矿企业的管理水平、提高经济效益、增强竞争力等都具有十分重要的意义。

(1) 加强煤矿班组管理是确定煤矿安全生产的关键环节。煤矿班组是煤矿安全生产的基石,要搞好煤矿安全生产工作,必须抓好煤矿班组这个最基层、最基础的单元。正所谓“基础不牢,地动山摇”,在复杂多变的

煤矿生产过程中,只有加强班组管理,切实提高班组的管理水平,才能从根本上确保煤矿的安全生产。

煤矿的各级安全目标,最终都要分解到煤矿班组,由煤矿班组来保证实现。煤矿班组是维护安全的第一道防线,也是最重要的一道防线,班组管理强则防线牢固,班组管理弱则防线薄弱。可以说,煤矿班组管理的强弱是影响与制约煤矿安全生产的关键因素。

(2) 加强煤矿班组管理是完成煤矿生产任务的重要保证。煤矿的根本任务是采煤,因此完成煤矿生产任务是煤矿生存和发展的根本。煤矿班组是开展生产活动、挖掘生产潜力、保证煤炭质量、提高生产效率、节约成本支出的直接组织者和执行者。加强煤矿班组管理,能够激活煤矿班组的活力,充分调动每个煤矿班组成员的积极性和创造力,对完成繁重、艰巨的煤矿生产任务起到举足轻重的作用。

(3) 加强煤矿班组管理是提升煤矿整体管理水平的基石。煤矿企业要生存发展,就必须不断提高煤矿的生产效率,降低生产成本,提升自身的整体管理水平。然而要提高煤矿整体管理水平,除了要在企业领导层面坚持深化改革、优化决策、创新体制机制外,更重要的是筑牢煤矿基层管理工作的基石,依靠煤矿班组采取更加有效的工作方法和手段,通过提高班组工作质量、优化班组管理流程,进一步提高班组管理水平,从而不断加强煤矿自身建设,促进煤矿拥有更强的生命力和竞争力。

(4) 加强煤矿班组管理是坚持以人为本、减少“三违”、构建和谐矿区的需要。煤矿发展既要依赖于煤矿员工,又要促进煤矿员工发展。煤矿班组是煤矿员工日常工作和生活的场所,只有加强煤矿班组管理,才能提高煤矿班组工作的效率,才能提高煤矿班组 members 的整体素质,才能实现煤矿和煤矿员工的共同发展,才能真正实现煤矿的以人为本发展要求。煤矿 80% 以上的生产事故是由“三违”(违章指挥、违章作业、违反劳动纪