

# 构建煤矿员工 安全行为管控体系

魏金奎 郑庆学 主编

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

## 内 容 提 要

本书从煤矿实际出发，以规范煤矿员工行为，塑造本质安全人为核心，以煤矿企业文化和安全管理有机融合为特色，主要对煤矿员工行为认知、行为分析、行为养成和行为控制等方面进行了细致论述。本书观点新颖，内容丰富，对促进煤矿企业提高安全管理水平，推进本质型安全高效矿井建设具有一定的积极意义。

本书可供煤矿企业管理人员学习和参考。

## 编 委 会

主 编	魏金奎	郑庆学		
副 主 编	马秋成	孙玉成		
执行主编	吴 庆	刘 杰	刘锦生	王明杰
编写人员	郝毅君	庞凤岭	张振铎	熊建文
	黄庆国	揣玉新	宋国庆	王雪飞
	魏 妲	宣洪达	曾祥龙	毛树超

管理是企业永恒的主题，是企业发展的基石。创新是现代企业进步的原动力，是增强核心竞争能力，获得跨越式发展，实现持续成长的决定性因素。开滦集团作为“中国煤炭工业源头”，跨越3个世纪而生生不息、长盛不衰，其中一个重要原因就是企业因时而变，因势而为，谋而后动，在不懈追求、创新管理中获得了不竭的动力源泉。

当前，开滦集团正处于转型发展新的节点上，推进“两主一新”战略发展，在世界500强中争先进位需要管理创新提供坚强保证。钱家营矿业分公司集多年管理经验之大成的《构建煤矿员工安全行为管控体系》一书的破茧而出，翩然面世，成为开滦集团管理创新中一道亮丽的风景线，可谓正逢其时，将为开滦集团各单位推进管理创新，提升管理档次和水平，促进开滦集团转型发展提供有益借鉴。

钱家营矿业分公司作为集团公司主力矿井之一，始终坚持以建设全国一流本质安全型矿井为目标，不断创新工作思路，加强安全基础管理。他们通过构建规范的员工安全行为管控体系，逐步形成了具有钱家营矿特点的管理模式，促进了两个行为规范的养成和本质型安全环境的建设。这一体系从塑造本质型安全人入手，运用系统论、心理学、行为科学和控制理论的原理和方法，揭示了员工安全行为规律，按照层次化、程序化、规范化、机制化和全覆盖的要求，建立了符合煤矿发展实际，充分发挥员工主体作用，具有较高工作效率的组织结构和运行模式，使员工在安全行为管控体系的规范和引导下，提升自我管控的意识和能力，实现本质型安全生产。这一体系绝不是纸上谈兵，是钱家营矿业分公司多年实践经验的总结，实践证明是行之有效的，具有很强的理论性、指导性和实践性。

这一体系有3方面的特点：它坚持以人为本，以员工的需求为目的，一切以员工为中心，强化员工在煤矿安全生产中的主体地位，是科学发展观在矿山管理中的具体体现；它以全面的、系统的观点，分析员工不规范行为的本源，把以事和物为中心的管理理念转向以人的行为控制为中心的管理理念上来，这是煤矿管理理念上一个质的飞跃；它视管理创新为企业活力之源，是推进煤矿安全、高效、持续发展的重要引擎，把现代管理理论应用于实践，是对煤矿管理理念、思维、方法、途径新的拓展。

追求无止境，创新无休止。一种理念的培育，一种管理模式的形成，不是一朝一夕的事情。坚持理论与实践的统一，务实与创新的统一，员工安全行为管控体系才能深深地扎根于煤矿的生产实践中。希望本书能在推进煤矿管理创新中起到抛砖引玉的作用。管理创新将不再是“一枝独秀”和“几枝独秀”，而是形成矿矿有特色、家家有成果的“春色满园”的局面，为提高开滦集团安全生产管理水平，建设和谐企业做出积极贡献。

开滦（集团）有限责任公司  
董事长、党委书记



二〇一三年八月十日

在企业中，管理无处不在，管理是推动企业发展的动力。通常，企业管理发展由低到高分为经验管理、科学管理、文化管理3个阶段。当下，管理领域已经有了很多管理理念、管理哲学和方法手段，各种学说见仁见智。但问题的关键是，我们如何做出选择。对于一个企业来说，管理阶段、管理方法没有好坏优劣之分，只有适合与否的区别。煤矿是高危行业，对员工的自由度限制多，这决定了员工行为的多样性，管理难度不言而喻。企业为了生存和发展，管理方法手段的选择是管理者必须考虑的问题。谁能将管理思想、管理要素同企业自身的发展战略和现状对接融合，谁就能够走出一条自己的管理之路，实现企业既定的目标。

近年来，开滦集团钱家营矿业分公司以“河北第一，行业领先”作为发展战略导向，在员工管理上，追求思想行为建设与素质能力提高相统一，在塑造本质型安全人、开展准军事化管理和推进“五精”管理等实践中，密切联系自身内涵发展的实际，着眼于提升管理境界、管理标准、管理水平和面貌，遵循以人为本的原则，探索建立了员工安全行为管控系统。员工安全行为管控系统的核心是规范人的管理和操作行为，保证企业与员工共同发展。

员工安全行为管控系统由思想保证、文化引领、制度流程、素质提升、行为养成、绩效考评、环境塑造等子系统构成。明代思想家王阳明认为“知之真切笃实处即是行，行之明觉精察处即是知”，教育家陶行知先生进一步提出“行是知之始，知是行之成”的观点。本书从中国传统管理思想中汲取营养，辩证分析思想与行为、人与制度、人与环境等方面的相互作用，确立了“大道至简，知行统一”管理指导思想；阐明了文化力的引领作用，把道德文化、安全文化和责任文化建设作为潜移默化影响员工行为的利器；梳理了

管理和操作岗位两个层面的制度标准，形成了全面覆盖的行为规范；融合了培塑安全文化、准军事化管理、“五精”管理等方面的导入要素，明晰了系统实施的方法路径；通过以整体和局部的视角挖掘典型案例，力求反映系统运行的特点和规律。

企业管理源远流长，博大精深，人的管理是难度最大的。员工安全行为管控系统是以新的视野、新的思维、新的方法在企业管理方面的尝试，对企业管理所起的作用还有待于在实践中不断检验。共同的使命让我们在企业管理的道路上相遇，共同的理想让我们在实践的过程中相互砥砺。如果读者您能从这本书中有所收获，将是对编者最大的鼓励；如果您能给予批评和指教，将是对编者最大的帮助。

**编 者**

二〇一三年八月五日

1	员工安全行为管控体系概述 .....	001
1.1	员工安全行为管控体系的内涵 .....	001
1.2	实施员工安全行为管控的理论依据 .....	004
1.3	构建员工安全行为管控体系现实动因 .....	008
2	员工安全行为管控基本内容 .....	014
2.1	操作岗位员工行为管控内容 .....	015
2.2	管理岗位人员行为管控内容 .....	030
2.3	员工岗位行为管控保安守则 .....	036
3	员工安全行为管控主要方法 .....	059
3.1	行为认知 .....	059
3.2	行为分析 .....	082
3.3	行为养成 .....	090
4	员工安全行为管控制度建设 .....	177
4.1	公司级行为管控制度建设 .....	177
4.2	区科行为管控制度建设 .....	241
4.3	员工安全行为管控信息系统建设 .....	256
5	员工安全行为管控体系建设成果 .....	268
5.1	公司员工安全行为管控实施效果 .....	268
5.2	区科员工安全行为管控实施效果 .....	278
5.3	基层单位员工安全行为管控经验做法 .....	281
	参考文献 .....	287

# 员工安全行为管控体系概述

员工安全行为管控是企业管理的范畴，主要通过对企业员工职业行为规律的揭示，有针对性和实效性地建立科学、系统的安全行为管控机制，并应用指导于生产工作实践，使员工在行为控制体系的规范和引导下提升自我管控的意识和能力，进而实现企业安全、高效运转。

## 1.1 员工安全行为管控体系的内涵

### 1.1.1 员工行为

员工行为即企业员工的岗位行为，是员工对岗位劳动的认识、评价、情感和态度等心理过程的反映。从形成意义上说，员工行为是由员工、岗位环境、岗位要求和它们之间的相互关系决定的。

岗位行为是员工达到个人岗位目的的前提和基础。良好的岗位行为可以使员工较好地适应岗位环境，最大限度地满足岗位要求，高水准地达成自己的岗位目的；反之，就很难达到个人所设定的岗位目的。其基本特点是：

(1) 目的性。员工能够按照生产工作的目的和期望，以自己的意图控制设备、环境，这是员工行为计划性和目的性的一种体现。

(2) 差异性。受知识技能等因素的影响，不同员工表现出对岗位工作的不同态度和行为。一般情况下，文化程度高、岗位技能高的员工对自身岗位的工作认知程度更高，规范意识、熟练程度更强，而文化程度较低，岗位技能较差的员工对岗位工作的理解力相对不足，仅凭自身的理解和经验从事本岗位工作，规范性要比学历高、技能高的员工差，对自身行为更不易掌控。

(3) 可塑性。人在不同环境和时间，同一动作也会表现出不同规范程度，

这为改善员工的岗位行为提供了可能。

(4) 可预性。人的不规范行为在发生之前并不是不可知的，是可以预见的，注重分析、追根求源，是有规律可循的。

(5) 可控性。人的岗位行为既然是可以预见的，那么也是可以控制的，可控的关键是采取及时有效的措施，加强全过程的管控。

### 1.1.2 煤矿员工行为

煤炭生产是典型的高危行业，这种行业特质决定了煤矿员工岗位的独特性。

(1) 高危性。直接改造和征服大自然的井下矿工时刻受水、火、瓦斯、煤尘、顶板五大灾害的威胁，这一高危性质，要求对矿工安全意识和安全行为能力进行比一般行业员工更强的管控。

(2) 高强度性。就当前水平而言，多数煤炭生产企业仍处于劳动密集型阶段，矿工从事的很多岗位或工作都需要付出较强的体力劳动和较大的体能消耗，矿工对技术装备水平的提升、生产工艺的改进和操作方法的优化需求度很高，这样就需要对员工的这一需求给予必要满足。

(3) 低认同性。受传统观念和习惯势力等的影响，矿工的社会地位较低，公众对矿工价值的认同度偏低，多数矿工自我认知度不高，亟须思想意识价值观念上的更新与置换，同时需要在管理上施加必要的影响。

(4) 不确定性。受自然赋存条件和地质结构变化等客观条件的影响和制约，矿工日常生产作业的岗位环境具有很强的不确定性，导致矿工岗位行为的不确定性，迫切需要增强矿工应对环境条件变化的能力。

由于煤矿的独特性，导致了煤矿员工行为存在有岗位操作不规范、责任管理不到位等问题，具体体现在工作粗拉粗放，现场胆大蛮干、侥幸应付、违章指挥、错误操作等不规范行为。以上煤矿员工岗位独特性和煤矿员工行为特性，是实施员工行为控制的基础背景和基本依据。

### 1.1.3 员工安全行为管控体系

管控即管理控制，是指管控主体按照给定的条件和目标，对管控客体施加影响的过程和行为。管控一词最初运用于技术工程系统。自从维纳的控制论问世以来，管控的概念更加广泛，已用于生命机体、人类社会和管理系统之中。从一定意义上说，管理的过程就是控制的过程。因此，控制既是管理的一项重要职能，又贯穿于管理的全过程。

本书介绍的员工安全行为管控体系是世界 500 强企业、享有“中国煤炭工业源头”“北方民族工业的摇篮”等盛誉的中国特大型煤炭企业——开滦集团下属的钱家营矿业分公司提出并经过实践验证的、行之有效的员工安全行为管控体系。它是一项系统性的管理工程，是对以前各种行之有效管理办法、管理制度的归纳、总结和升华，也是以“五支队伍”建设为切入点和“培塑”工作、“高标准作业、模式化管理”达到一定效果之后的一次管理提升。员工安全行为管控系统进一步划清和理顺了领导者、管理者 and 操作者三者之间的岗位职责。领导者是制定管控规则和根据管理手段、管理条件变化改进管控规则的人。管理者要严格按照领导者所确定的管控规则实施管控。操作者必须服从管理者的指挥，按管控规则进行操作。员工安全行为管控系统的核心是员工行为的塑造，目标是员工良好行为的养成，培育本质型安全人。它是钱家营矿业分公司在坚持以人为本，落实“生命只有一次、遵章守规是保护神”理念前提下的一项管理实践，是以现代管理理论为指导，以塑造本质型安全人、打造安全高效矿井为目标，统筹推进员工安全行为管控的载体。员工行为控制体系构建的认知依据是：人不仅是管理的主体，而且是管理的客体。在煤矿安全生产人、机、环境三要素中，人是最活跃的因素，是导致事故发生的主要因素。因此，能否做到安全生产关键在人。能否有效地消除事故，取决于人的主观能动性，取决于人对安全工作的认识、价值取向和行为准则，取决于员工对安全的个人响应与情感认同，取决于员工的操作行为和操作水平是否规范。为此，要坚持以人为本，全面培养、教育、规范和提高员工岗位综合素养和技能，使员工行为不断趋向于符合安全生产工作要求和规律。其基本含义是：通过分专业、分部位、分工种对现有人、机、物、环、管、技等要素进行梳理，按照煤矿员工管理原则将专业间性质相同的单位、部位、环节以及各系统中同一工种居于前列的标准和管理方法进行总结提炼，形成一套科学系统的操作标准、工作流程和管理规范，不仅统一各专业性质相同单位、部位、岗位、环节的安全生产经营活动，而且使员工行为管理各要素的整体推进有所遵循，同时以行为养成为重点，将上述标准、流程、规范内化于心，外显于形，落实到工作岗位以及安全生产经营过程之中，从而为塑造本质型安全人，实现公司安全管理水平的跨越提升搭建规范运行、有序发展的平台。

## 1.2 实施员工安全行为管控的理论依据

现实中，员工的行为举止多种多样，看似繁茂芜杂，但并非无规律而言、无法则可循。国内外成功的安全管理对此已做出许多科学总结。钱家营矿业分公司的员工安全行为管控体系同样依据并印证了一些安全管理法。下面这些管理法则是员工安全行为管控体系所参考、依循的。

### 1.2.1 安全危害金字塔理论

美国杜邦公司经过多年的统计分析，认为每发生 30000 个不安全行为，会产生 3000 个安全隐患，每 3000 个安全隐患，会造成 300 个轻微伤害，300 个轻微伤害可导致 30 个主要伤害，30 个主要伤害可造成一个致命伤害。他们指出：许多公司只看到金字塔上端塔尖，忽视下面塔的大部分。因此，他们提出：要把主要精力放在最下面的行为控制上，由此建立事故报告系统，把责任分配给每一个人，人人都对自己的安全、工作区域内所有人的安全负责。这一理念与国内安全管理重结果、重事故发生之后的处理整顿形成对比。

金字塔理论正与事故冰山理论契合。根据冰山理论，任何安全问题都好比一座漂浮的冰山，而安全事件（如违章、事故等）都是冰山浮于水面上的 20% 部分，真正产生影响的本质是沉没在水中的 80% 的大部分，即安全事故背后的东西。

“海因里奇”安全法则也告诉人们，造成死亡与严重伤害事故、未遂事件、不安全行为形成一个像冰山一样的三角形，一个严重的事故暴露出来，必定有成千上万的不安全行为掩盖在其后，就像浮在水面的冰山只是冰山整体的一小部分。

冰山理论和危害金字塔都告诫我们，对企业的管理要透过露出水面的冰山一角，探寻和挖掘淹没在水面之下的更加本质的深层次原因。要防止大事故，就必须从控制和减少日常不安全行为做起，减少众多微小的不安全行为，才能从根部降低发生大事故的概率。所以，企业抓安全工作必须从抓人的行为控制和规范做起。

### 1.2.2 心理学的“破窗理论”

破窗理论最早由美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出。他们认为：如果有人打坏了一栋建筑上的玻璃，又没有及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃，这就是所谓的破窗现象。当然，破窗理论也不

是没有破解的方法。破窗理论的前提是没有及时修复，只要及时修复，就可把坏习惯消灭在萌芽状态。完好的东西，没有人去破坏，而破坏了的东西，就会遭受更大的破坏。破窗理论提示我们：良好的行为习惯并不是天生的，而是通过后天的培养得来的。同样，不良的行为习惯也不是天生的，要经过后天的心理行为的强化过程，需要必要的管控才能形成。为此，在修补“破窗”的同时，更需要对员工的不良行为习惯进行必要的管理和控制。

### 1.2.3 墨菲定律

在数理统计中有一条重要的统计规律：假设某意外事件在一次试验（活动）中发生的概率为  $p$  ( $p > 0$ )，则在  $n$  次试验（活动）中至少有一次发生的概率为

$$p_n = 1 - (1 - p)^n$$

由此可见，无论概率  $p$  多么小，当  $n$  越来越大时， $p_n$  越来越接近 1。这一结论被著名学者墨菲应用于安全管理，他指出：做任何一件事情，如果客观上存在着一种错误的做法，或者存在着发生某种事故的可能性，不管发生的可能性有多大，当重复去做这件事时，有人按照错误的做法去做，事故总会在某一时刻发生。也就是说，只要发生事故的可能性存在，不管可能性多么小，这个事故迟早会发生。例如，在支架检修中，某支架的前探梁液压阀失效，检修工没有发现或视而不见。这一微小差错导致冒顶的概率是很小的，但却存在着冒顶的可能性。如果这一差错反复出现，恰好此段顶板不好，就可能引发冒顶，甚至伤人事故。墨菲定律启示我们：

(1) 不能忽视小概率危险事件。由于小概率事件在活动中发生的可能性很小，因此就给人们一种错误的理解，即在这次活动中不会发生。与事实相反，这种错觉麻痹了人们的安全意识，加大了事故发生的可能性，其结果是事故可能频繁发生。我们以往发生的一些差错、问题，都是一些小概率事件和小环节不被重视而导致出现问题，这也是我们常说的“小沟里翻船”。纵观众多的大小事故原因，可以得出结论：“小概率事件不会发生”是导致侥幸心理和麻痹大意思想的根本原因。墨菲定律正是从强调小概率事件的可能性的角度告诉我们：虽然危险事件发生的概率很小，但在这一次活动中仍可能发生。

(2) 既然差错不可完全避免，那么安全管理者就不能有丝毫放松思想，须加强员工的行为管控。人们由于生理和心理的限制，对长期、重复的工作会产生一种懈怠，这种懈怠并不说明我们重视不够，也不会因为反复、多次强调

而避免，唯一可以避免的就是：要把安全生产的模式养成习惯，这样，在你懈怠的时候也不会犯错，就像不会因为走神而走错回家的路，而是一种本能的行为。确保安全，就要努力把那些习惯性违章转变为习惯性遵章，就需要对员工的行为进行必要的约束，假以时日，就会养成遵守规程的习惯，从而确保安全生产。

#### 1.2.4 多米诺骨牌定律

骨牌理论也称为多米诺骨牌理论。该理论认为，一种可防止的伤亡事故的发生是一系列事件顺序发生的结果。它的基本含义是：事故的发生就好像是一连串垂直放置的骨牌，前一个倒下，引起后面的一个个倒下。这一理论创始者海因里奇认为，事故是沿着如下顺序发生、发展的：人体本身→按人的意志进行动作→潜在的危险→伤害。这个顺序表明：事故发生的最初原因是人的本身，即生理、心理上的缺陷或知识、意识、技能方面的问题等；按意志进行动作，即出现设计、制造、操作、维护错误；潜在危险则是由个人的动作引起的设备不安全状态和人的不安全行为，在一定条件下，这种潜在危险引起事故的发生；伤害则是事故发生的后果。后来，我国有关专家对此又做了一些修改，变为：社会环境和管理缺欠→人为过失→不安全行为和不安全状态→事故。也就是说，事故发生的基础原因是社会环境和管理缺欠。这里强调了社会和管理的作用，其余内容与原来的内容几乎没有区别，只是更具体、更明确一些。

根据骨牌理论提出的防止事故措施是：从骨牌顺序中移走某一个中间骨牌。例如，尽一切可能消除人的不安全行为和不安全状态，伤害就不会发生。因此，实施员工安全行为管控体系，必须把着眼点放在提高员工的素质、加强员工行为控制上，这样，从管理上、技术上都不会发生人为失误，从而也就从根本上解决了事故发生的问题。

#### 1.2.5 系统可靠性定律

系统是由相关的若干单元组成的一个有机整体。按照系统可靠性理论，假设一条生产作业线由 100 个岗位组成，每个岗位的可靠率都达到 99%，看起来似乎很好了，但系统的可靠性理论认为：整条生产线的可靠性不等于 99%，而应等于各个环节可靠率的连乘。100 个 99% 连乘是多少？其结果等于 36.67%，这就是系统的可靠性。

系统可靠性从另一角度来理解，表达的是“链与环”的关系。大工业生产的连续工艺把管理者和作业者组合成协调劳动的群体，即环环相扣的链条。

任何一个链环的断裂，都会危及上下链环以及整个链条。

煤矿生产的最大特点是要求全员、全过程、全方位形成生产管理的闭合系统，就好像一个巨大的“链”，而各组成部分则是“链”上的一个个“环”。“链”与“环”是相对的，“链”对上一级的“链”来说，仅仅是其中的一个“环”，“环”对下一级的“环”来说，则是它们的“链”。“环”不相扣，则“链”不成，“环”的强度不够大，则“链”就难有力度。构成生产管理运行的“链”又是以系统内部具体的、一个个“环”为前提的。煤矿生产是一个闭合的链条，每一个链环都是人来主宰的岗位。其中，安全的系数是由各个岗位链环的闭合程度决定的。

系统可靠性定律和安全链条原理启示我们：在系统分析安全生产问题时，不要只看到自身，而要考虑到自身对整个系统和整个系统对自身的影响。一个局部的不安全，甚至一个微小的差错，会导致整个系统的瘫痪。安全管理99%不行，必须100%， $100 - 1$ 等于零。在安全生产过程中，一定要防微杜渐，避免因管理、控制上的瑕疵导致员工行为的不规范，从而增大发生事故的概率。

### 1.2.6 球体斜坡原理

球体斜坡原理是指企业安全管理如同推球上坡，当推动力大于下滑力时，安全工作就会得到提升；反之，当推动力小于下滑力时，安全工作就会滑坡；当推动力等于下滑力时，安全工作就会保持平衡状态。影响安全工作的这3种力量的具体含义是：

(1) 推动力：简单讲，就是促进安全工作不断提升的力量。它包括安全理念的进步，管理能力的增强，技术装备的改善，安全培训的强化，人员素质的提高等。其中最关键的因素有3个：一是基础管理的止退力；二是技术装备的提升力；三是安全管理思想、方式的创新力。

(2) 下滑力：简单讲，就是限制和阻碍安全工作向前发展的力量，一般包括管理理念滞后，基础管理削弱，技术设备老化，员工素质下降等。上述因素中，最重要的是管理者及员工惰性和自满情绪的增长，尤其是在安全工作取得一定成绩，安全形势比较平稳的时候。开滦集团许多煤矿的生产情况表明，安全工作滑坡的原因恰恰来自以往取得的成绩，安全形势最稳定的时候恰恰是安全力度最小的时候。这说明，企业最大的敌人是自己，而自己最大的敌人是固守传统的思维定势。

(3) 支撑力：是指支持安全工作正常运行的力量或防止安全工作滑坡的力量，主要指一些基础性的管理若能做到科学化、规范化、制度化、标准化，安全工作便可以做到正常化。

球体斜坡原理启示我们：安全工作众人协力，推动力越大，球体上升越高。势能是向下的，稍有懈怠松劲，球就下滑，因此安全工作必须长期顶着劲儿，安全管理必须长抓不懈，对员工的行为管控必须始终不渝。任何对不规范行为的放任、顺其自然，都会导致球体急速下滑，砸伤的首先是推球的人，而且谁的责任越大，砸得谁就越狠。

### 1.3 构建员工安全行为管控体系现实动因

钱家营矿业分公司经过 20 多年的发展，积累了丰富的员工行为管理经验，积淀了深厚的管理文化底蕴。在推进员工行为管理向规范化、科学化的进程中，钱家营矿业分公司始终坚持以塑造本质型安全人、建设全国示范型安全高效矿井为目标，不断创新工作思路，突出员工良好岗位行为习惯的培育和养成，积极探索员工安全行为管控的新方法、新途径，形成并实施了具有钱家营矿业分公司特点的管事管用的员工安全行为管控体系，促进了两个行为规范的养成和本质型安全环境的建设。

#### 1.3.1 企业自身发展的现实需要

开滦钱家营矿业分公司是世界 500 强企业、中国最大的肥煤生产基地——开滦（集团）有限责任公司的一座大型现代化矿井。1978 年开工建设，1988 年建成投产，设计年产原煤 400 万 t，核定能力 600 万 t，并有一座与之相配套的现代化选煤厂，入选能力 700 万 t。矿井现有员工 5880 余名，固定资产 14.95 亿元。

公司地处河北省唐山市丰南境内，井田总面积 88.3 km<sup>2</sup>，可采煤量 6 亿 t，属近距离煤层群开采矿井。自备铁路与京山线相连，距秦皇岛港、唐山京唐港、天津塘沽港均在 100 km 左右，陆运、水运十分便利。

公司投产以来，钱矿人发扬“特别能战斗”的开滦精神，以建设示范型安全高效矿井为目标，以安全统领生产经营等各项工作，坚持走科技兴矿和管理创新之路，企业经济迈上了持续、健康、快速发展的良性运行轨道。1999 年矿井达产，同年矿井实现由工厂制向公司制转变，2000 年建成“行业特级双高矿井”；2002 年公司完成专业化重组，矿井原煤产量和经济效益逐年提

升,2003年以来,矿井年产原煤始终保持550万t水平。2006—2008年连续3年实现安全生产自然年,矿井的安全高效水平持续提高,员工收入和企业知名度不断提升,2011年产煤598万t,洗精煤217万t,上缴利润14.8亿元,企业先后获得“国家特级安全高效矿井”“煤炭工业双十佳矿井”“煤炭工业技术进步双十佳矿井”“全国煤炭工业文明煤矿”“全国煤炭系统企业文化建设示范矿”“全国煤炭工业五精管理样板矿”“河北省文明单位”“中国最美矿山”等荣誉称号。

在成绩和荣誉面前,钱矿人头脑是清醒的,行动是理智的。钱家营矿业分公司党政班子在客观审视企业内外形势后认识到,作为河北省同类矿井中机械化程度最高、产量最高、上缴利润最多的第一大矿,多年来指标导向型的生产经营模式使公司始终处于高强度、高负荷的运转状态,如何变现有发挥模式,被动为主动,变粗放为精细,推进公司经营管理模式深刻变革,经济运行质量不断提高,必须不断追求先进,追索前沿,追求进步,需要矿业公司“转型”“升级”,以在实现开滦集团“产量一亿t,收入两千亿,世界500强,和谐同发展”宏伟蓝图中更好地发挥主力矿井的作用。“转型”就是要由指标导向型向战略导向型转变;由增量提效型向价值提效型转变;由劳动密集型向技能支持型转变;由安全防控型向本质安全型转变;由传统粗放管理向集约精细管理转变。“升级”就是要把“河北第一,行业领先”“全国安全高效现代化矿井,全国文明单位”作为向更高层次进军的目标,把“科技钱矿”“高效钱矿”“平安钱矿”“幸福钱矿”作为追求的美好愿景。秉承科技兴企理念,加快技术装备升级,推进自动化、数字化、信息化矿山建设,努力打造“科技钱矿”;秉承集约化生产理念,积极追求生产要素优化,实施创新拉动和价值提升工程,努力打造“高效钱矿”;秉承安全统领理念,夯实安全基础,实现三零目标,努力打造“平安钱矿”;秉承科学发展,共建共享理念,加强人文关怀,实施暖心惠民工程,努力打造“幸福钱矿”。

实现公司的“转型”“升级”,必须具有一支纪律严明、素质过硬、执行有力、敢打必胜的优秀员工队伍作保证。而受煤矿传统思维和行为方式的影响,员工中存在的问题马虎、随意、粗拉等行为习惯还时有显现,自我约束、自我控制的能力还相对较弱,企业安全生产还面临着许多不确定因素的影响,这与公司面临的转型升级的新形势、新定位和开滦主力矿井的地位不相称,客观上要求企业要坚持以科学发展观为指导,坚持以员工为核心,改进和加强员