

# 筑牢基层基础建设主阵地 练就区队班组管理硬本领

山东能源枣庄矿业（集团）有限责任公司

枣庄矿业（集团）有限责任公司隶属于山东能源集团有限公司，现有全资矿井 11 处，主要分布在山东省济宁市、枣庄市境内，年核定生产能力 1950 万吨。现有区队（车间）204 个、班组 1143 个、在职职工 3.67 万人。其中煤矿井下区队 141 个、班组 806 个、井下职工 2.7 万余人。多年来，我们始终把区队班组作为安全生产管理的“主阵地”，持续加强基层基础建设。通过对多年来煤矿事故的深入剖析，针对诱发事故的“三大致因、一个主因”（“三大致因”：一是绝大部分事故发生的基础薄弱、管理混乱、自主自控意识不强的区队班组；二是绝大部分事故发生在条件异常、无序生产或非正常生产的流程中；三是绝大部分事故发生在麻痹松懈、冒险作业、违规操作的情况下。“一个主因”：潜在风险、潜在隐患成为导致近年来事故的主要因素），以防控潜在风险、潜在隐患为关键点，以推行区队班组建设、强化现场流程管控、抓好安全环境营造、深化标准流程操作为主要着力点，盯紧筑牢安全生产的前沿防线。

一、坚持“三个着力”，严控生产流程，提高区队班组风险防控能力。

煤矿生产风险无处不在，只有健全风险防控机制，稳控非正常状态下生产节奏，从质量源头上消除风险，才能主动规避，有效保障矿井安全生产。

**（一）健全风险防控机制，着力营造安全生产环境。**我们始终**把风险挺在隐患前面，把隐患挺在事故前面。强化防范措施“控风险”**，推行“**风险辨识三步法**”，要求职工开工前或到达新工作地点，必须先辨识现场存在哪些风险？这些风险可能造成哪些危害？采取什么措施防控风险？真正把**风险辨识和隐患排查养成自觉安全行为。加强源头管控“避风险”**，特别是在设备选型上力求“**本质安全**”，对危险性较大的近程、人工操作设备换成远程、遥控、集控、智能操作设备，让职工远离“**危险源**”。**优化生产系统“降风险”**，致力减少生产和运输环节，2020年以来压缩采区12个，减少采掘作业头面21个，封闭闲置巷道2.3万余米。通过运输系统升级改造，实行皮带全部集控，推广使用单轨吊、卡轨车、无极绳绞车等，减少小绞车380多部，减少运输岗位620多个，真正实现减系统、减人员的目的，大大降低安全风险。

**（二）坚持正规生产循环，着力稳控安全生产节奏。**一些事故的发生，除了现场操作的原因外，更多的往往是生产组织的无序和现场管理的混乱，看似偶然、实则必然。特别是对于枣矿集团而言，多数矿井进入衰老期，现场生产条件日益复杂。我们牢固树立“**无序生产是最大隐患**”的意识，坚持越是生产困难越要抓好安全，突出以掘保采，狠抓掘进工效提升，优化调整各矿接续，

坚持依法合规、均衡有序生产，严格“三个煤量”和采煤正规循环率考核，把接续不正常作为重大隐患严肃追责，坚决杜绝超强度和突击生产、冒险作业行为，提升了安全基础保障能力。

**（三）狠抓精品工程创建，着力夯实安全生产根基。**突出以质保安，强化“区域化”管理，按照“采掘区队抓头面，辅助区队抓沿线”的标准，划分区队班组“责任田”，积极主动抓好精品工程创建。实施“模块化”管理，组织各区队对照 200 多项精品标准“模块”，实施常态化精品创建和“扫暗除盲”活动，营造了良好的安全生产环境。推行“系统化”管理，聚焦稳产、提质、高效目标，强化源头控制、系统创建，严抓工作面设计、掘进、安装、采煤、撤除、封闭全流程管控，真正做到掘进为采煤服务、上道工序为下道工序服务，区队班组互创安全生产条件，实现“一次做对、一次做好、一步到位”，有效防控了风险，消除了安全隐患。

**二、增强“三个意识”，深化自主管理，提升区队班组自我管控能力。**

安全管理的主阵地在基层。近年来，围绕激发区队班组安全管理内生动力，我们探索形成了安全生产自主管理新模式，推动安全管理思维方式和管理模式实现根本好转。

**（一）完善自主管理体系，增强全员安全诚信意识。**我们以全层级自主管理为依托，持续推进安全管理重心下移到区队、安全防线前移到班组、安全教育亲情自移到个人。大力推行“安全合作伙伴”制度，要求班组全体成员人人签订互保联保契约，并将职工不

安全行为纳入区队、班组考核，记入个人“诚信档案”，真正做到“一人出问题，全组受损失；当期受处罚，长期受影响”，打造了区队班组自主管理“利益共同体”。

**（二）加强安全行为管控，增强职工安全自觉意识。大力推行“岗位标准流程操作法”，**严格执行正确站位、手指口述和安全确认制度，上岗前，岗位人员对现场环境、操作流程等进行描述，对岗位风险进行辨识，真正做到心有所戒、行有所畏，有效解决了“无知无畏”的问题；上岗期间，严格按照标准流程和岗位工序“双达标”的要求进行操作，在抓好风险防控的同时提升标准操作意识，真正让上标准岗成为习惯，让习惯成为自然，有效解决了“知行合一”的问题。**强化生产流程管控，**发挥班组长、跟班副区长和跟班安监员“三个关键人物”职能，生产流程中自觉做到关键环节必确认、重要工序必盯防、特殊岗位必巡查，提高了现场管控能力。**狠抓隐患自查自纠，**完善区队、班组和岗位隐患排查制度，大力推行“安全隐患回购”激励机制，引导各层级人员自觉排查安全隐患，通过智能手机 APP 和安全监管信息系统，加大考核激励力度，增强了各层级隐患排查治理的积极性。

**（三）健全正向激励机制，增强精益对标进取意识。**为持续提升现场安全质量管理水平，全面开展采掘区队对标管理考核，针对 11 项对标内容，组织区队班组采取横向对标与纵向对标相结合、内部对标与外部对标相结合的方式开展对标提升活动。我们借助自主管理及安全监管大数据平台，采取矿井每季一评、集

团每年一评的方式，对达到自主管理区队、自主管理班组标准的单位，给予增发安全绩效工资奖励，增强了干部职工吃安全饭、挣质量钱意识，推动了区队班组自主管理意识与能力不断提升。

**三、实施“三大工程”，配强人才力量，提升区队班组安全保障能力。**

随着“智慧矿山”建设的深入推进，人机匹配、岗位相宜的重要性日益凸显。为此，我们立足矿井实际，深入实施“三大工程”，着力解决人才和队伍建设的问题。

**（一）实施“人才培育工程”，锻造区队班组管理的领军人物。**毛主席说“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。为此，我们始终将选齐配强基层管理力量作为安全生产的重中之重。强化区队长梯队建设，本着年轻化、知识化、专业化的原则，在采掘生产区队推行了“3+4+N”管理模式，除“三大员”和4名副区长外，再选配“N”名年轻技术人员，作为区队管理后备人才进行重点培养，构建形成了老、中、青相结合的干部人才梯队建设模式。启动大学生培养“琢玉工程”，大胆启用德才兼备、有培养潜质的大学生到生产一线实践历练，对于见习期满、考核合格、表现突出的大学生职工予以提拔任用。截至目前，各矿已有310多名90后、00后的大学生走上了区队班组管理岗位，确保了各类人才引得来、留得住、用得好。狠抓基层管理传帮带，对于新上岗的年轻班组长、区队长，我们分别为其指定一名经验丰富的优秀班组长、区队长作为师傅进行指导帮助，通过以老带新、口口相传，

既让“老同志”感受到自身价值，也让“年轻人”得到了快速成长，为煤矿安全生产和企业发展提供了人才支撑。

**（二）实施“素质提升工程”，培养安全生产中坚力量。**针对关键技术岗位人员短缺的实际，我们大力倡树“劳动光荣、技能宝贵”，**强化机制建设**，创新技能人才培养方式，投资 1600 多万元建设了 39 个实操培训基地，真正把课堂搬到了现场；开展“管理干部上讲堂”活动，实现了干部与职工教学相长；加大“名师带高徒”实战化培训力度，签订师、徒和专业（区队）“三方合同”，凡徒弟达到合同约定培养目标，或被评聘技师或在企业级以上技术比武中获得前三名的，对师徒给予同等奖励，保证“绝活”有传承、人才有接替。**强化激励引领**，建立技能人才等级化、差异化津贴制度，每额外增加一项技能，按照每项 300 到 500 元的标准执行岗位技能津贴，做到技能越高待遇越高，真正让职工越学越有劲头、越干越有奔头。**强化实操考核**，坚持宽进严出，确保受训人员学到硬功夫、掌握真本领，进一步增强了以技保安能力。

**（三）实施“思想引领工程”，强化全员安全敬畏意识。**坚持**从严管理、先严思想**，常态化开展安全警示教育，开设了“班前 3 分钟安全警示教育小课堂”，区队每班前收看“历史上今天”事故案例，组织工伤人员“现身说法”，用身边的事教育身边的人，真正从心灵深处吸取事故教训。**坚持典型引路、示范带动**，推行安全优胜班组人员免费吃“荣誉餐”制度，开展“区队长、班组长日”活动。对连续安全生产 10 年以上的“资深区队长”、连续安全生产

20 年以上的“功勋班组长”、连续 15 年以上“无三违、无伤害、无责任事故”的“安全典范员工”给予万元以上重奖。在各矿评选奖励的基础上，集团公司已连续两年对 50 名优秀、资深区队长，100 名优秀、功勋班组长进行了隆重表彰，并通过召开座谈会、组织电视专访等形式分享他们抓好区队班组建设和现场安全生产的经验，进一步营造了“扎根一线光荣，抓好安全有功”的浓厚氛围，筑牢了矿井安全发展的基石。