招贤矿业公司关于开展

2024年班组保安全提双效实施方案的通知

各单位：

为进一步提升公司管理水平，夯实矿井安全生产根基，建设安全效果佳、生产效率高、经营效益好的标杆班组，按照《招贤矿业公司“三基”建设三年行动计划》部署，结合公司实际，制定本实施方案。

陕西金源招贤矿业有限公司

2024年4月9日

招贤矿业公司

2024年班组保安全提双效实施方案

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以“保障安全生产、提升效率效益”为中心，以标杆班组为引领，以班队长和员工素质提升为重点，以整治“无效活、低效活、返工活、浪费活、不安全活”（以下简称“五活”）为抓手，围绕制度建设、技术保障、班组建设、奖惩并举等重点工作，推动班组管理制度化、标准化。

二、总体目标

安全持续向好。安全管理体系健全完善，班组安全意识明显增强，职工“行为规范化，操作标准化”成为常态，年度“三违”人次下降10%以上，力争杜绝班队长自身“三违”现象，实现公司安全目标。

效益稳步提升。班组经营意识、成本意识普遍提高，内部市场化建设全面推进，班组“五活”大幅减少，成本管控成效显著，职工收入不断增长。

效率不断提高。积极推进机械化、自动化、信息化、智能化建设，转变生产方式，盘活人力资源，优化劳动组合，优化工序流程，人均工效稳步提升。

技能明显增强。持续开展学习培训、技能比武、群众性创新活动，员工整体素质不断提升，年度技能提升率10%以上。

三、“五活”界定标准

无效活：主要指干了没有效果或干了不需要干的活；

低效活：主要指在同样投入的情况下，干了成效较低的活；

返工活：主要指工作不达标或不符合规定要求，需要重新干的活；

浪费活：主要指在达到同样效果的情况下，投入较多，造成资源浪费的活；

不安全活：主要指干的过程中不安全，或干过后存在安全隐患的活。

1. 领导小组

成立领导小组

组 长：董事长、经理

副组长：总工程师、各专业副经理、副总工程师

成 员：生产技术部、安全监察部、调度指挥中心、防治水办公室、防治冲击地压办公室、经营管理部、机电部、运输部、通防部、采煤部、掘进一部、掘进二部、修护部、安装工区等单位负责人。

领导小组下设办公室，办公室设在生产技术部，生产技术部部长任办公室主任，负责推进班组杜绝“五活”全面工作。

1. 工作举措

**（一）开展班组“五活”专项整治，夯实安全生产基础**

各单位参照但不限于《招贤矿业“无效活、低效活、返工活、浪费活、不安全活”典型问题清单》（见附件1），结合实际，细化摸排本单位“五活”具体问题，编制本单位“五活”典型问题清单。按照“宣传启动、分级排查、制定措施、推进整改、巩固提升”五个阶段，组织开展“五活”专项整治活动。

1. 宣传启动阶段

各单位利用班前会、安全例会、微信群、宣传栏等形式进行宣传动员，贯彻文件精神，统一思想、提高认识，明确任务、分解责任，使每个职工真正参与到“五活”整治活动中来。

2.分级排查阶段

建立公司、机关单位及部室、科区、班组四级排查机制，深入开展“五活”问题排查。公司层面由矿领导牵头，生产技术部负责，会同相关安全生产职能科室结合各专业口排查的“五活”问题，围绕思想作风、管理方式、计划安排、设计标准、专业协同、风险管控等进行排查。机关单位及职能部室重点围绕服务监管、技术规范、工艺流程、“四新”应用、突敏信息等进行排查。科区重点围绕思想教育、隐患排查整改、材料消耗管控、计划落实等进行排查。班组重点围绕班前分工、生产组织、措施落实、违章作业、标准执行、行为规范、职工技能等进行排查。各单位“五活”典型问题清单由技术负责人负责整理，清单于5月10日前上报生产技术部，由生产技术部汇总形成全矿“五活”问题清单。

3.制定措施阶段

针对排查出的“五活”问题，由各单位负责人牵头，分管领导参加组织剖析，找准各类问题产生原因、症结所在。分层分级确定责任人、具体措施、时间安排及质量标准要求等，形成典型问题整治清单，实行全面清单管理。各单位“五活”典型问题清单由技术负责人负责整理，整治清单于5月20日前上报生产技术部，生产技术部对上报材料进行汇总、梳理，由领导小组进行部署和安排。

4.推进整改阶段。坚持做到能够立即整改的立即整改，不能立即整改的必须建立长效机制，保障各项整改措施推进落实。月度整改情况由各单位技术负责人汇总整理，每月25日前上报至生产技术部。

5.巩固提升阶段

巩固“五活”整治成果，形成成果工具箱，完善班组保安全提双效保障机制，防止“五活”问题反弹回潮。各单位技术负责人负责整理本单位整治成果，不断补充、完善问题清单、整治清单和整治成果。“五活”典型问题清单、整治清单及成果工具箱每季度更新，于每季度最后一个月25日前上报至生产技术部。

**（二）深入推进三级班组管理机制，建设先进标杆班组**

全面推行公司、机关单位及职能科室、科区、班组四级管理机制，不断提高班组安全生产组织能力、员工自觉抵制“三违”能力、自主管理保安能力、降本增效经营能力、岗位持续创新能力、团结和谐协作能力，激发员工愿干、会干、追求卓越的工作激情，加快推进安全、高效、标杆班组建设。

1.健全矿井管理机制，提升安全保障能力

**（1）**制定完善管理制度。结合矿井“五活”整治情况，对涉及基础管理、现场管理、自主管理等方面制度进行一次回头看，对不符合现场实际需求、造成资源浪费、规定标准不统一、执行交叉冲突的制度，及时修订完善；制定整治“五活”相关管理考核办法，持续修订完善“五活”典型问题清单及整治清单。

（2）强化活动督导检查。各单位要采取调研或深入现场等形式，对本专业基层“五活”整治活动开展督导，将“五活”整治活动开展情况作为本部门日常检查的一项内容。生产技术部每半年组织相关部门对各单位“五活”整治活动进行一次专项检查。

（3）建立工作协同机制。构建专业之间、科区之间、班组之间、班组内部四级工作协同机制；加强事前、事中和事后沟通协调，提高管理运行效率，通过专题会、安全生产会、调度会、兑现会、班前会等会议，协调解决生产组织中出现的交叉作业影响、工作任务界定不清、衔接不畅、推诿扯皮、出工不出力、设备低效运转等问题。

（4）建立三项工作机制。一是重点任务提醒机制。公司定期梳理杜绝“五活”工作重点，通过微信群、会议等方式提醒相关单位落实工作任务。二是定期排查上报机制。基层科区副科级及以上人员每月排查班组“五活”问题不少于2条，各专业职能科室业务主管及以上人员，每月排查班组“五活”问题不少于1条，汇总形成各专业“五活”问题清单，报送生产技术部形成全矿井“五活”问题清单。三是日常督查通报机制。“三基”建设工作组组织相关科室对各单位“五活”开展情况进行督查，对工作开展滞后、问题排查质量不高、“五活”频发的单位进行挂网通报，并在公司“三基”建设考核中给予相应扣分。

（5）推行“一站到位”设计。严格落实“一站到位”设计，坚持面向四个有利于，即有利于发挥装备效能、有利于提高系统能力、有利于“四新”技术应用、有利于改善工作环境，落实“一站到位”管理，杜绝返工。

（6）提升职工技能水平。各单位要以培养高素质、高技能、适应性强的职工队伍为目标，深入开展岗位培训、岗位练兵、技能比武、读书自学等活动，全面提升职工的技能水平、服务水平、协作能力和自主创新能力。

（7）推动班组协安管理。积极开展作业现场的安全生产职工监督检查活动，协助班组长做好班组安全工作；班组党员示范岗、先锋岗等积极深入现场，在薄弱时段、关键岗位、边缘地带等进行监督检查，协助班组做好安全管理工作。

2.科区层级创新管理方式，激发和谐向上活力

（1）优化创新管理方法。学习运用精益生产方法，优化生产现场环境、生产组织、生产布局、资源配置等，创新先进管理技术、管理方法指导班组精益生产。

（2）严格规程措施落实。要围绕现场编措施，提高规程措施编制的针对性和可操作性，杜绝规程措施脱离现场现象。强化规程措施贯彻落实，加强规程措施现场落实的监督检查，加大对关键工序和重点环节管控力度，确保施工符合规范要求。

（3）激发职工创新动力。积极开展提合理化建议和“五小”（小改进、小发明、小设计、小建议、小革新）等活动，激发职工创新动力，不断优化生产工序，提升生产效率，降低生产成本。

（4）构建和谐沟通氛围。深入开展班组思想教育工作、职工谈心活动，形成良好的沟通氛围，及时化解矛盾，理顺情绪，解决实际问题。尊重职工的主人翁地位，坚持和完善班务公开、班组民主生活会等民主管理形式，保障职工切身利益。

3.班组层级强化自主管理，提升安全效率效益

（1）推进班前会质量提升。以开展“十佳班前会”为契机，优化完善班前会流程和内容。严格执行班前事故案例警示教育制度，提升安全自保、互保、联保能力。探索班前会包保机制，根据单位性质、生产状况等，进行针对性帮扶指导，不断提升班前会质量。充分发挥班前会落实“五活”整治活动的前沿关口作用。

（2）推行安全风险预控管理。班组开工作业前开展安全风险辨识，班组长对施工组织、作业人员对岗位操作进行安全风险预测、预知、预报、预控，分析可能存在危险因素以及可能引发的安全事故，班组长要熟知各岗位的风险点、风险内容、风险级别和管控措施，严格落实作业前安全确认工作。

（3）强推流程化标准化作业。推行班队长讲、接、分、查、教、验、评“七字诀”管理流程，强推风险预知、安全确认、安全站位、流程作业、应急处置“五位一体”岗位作业标准，加强自主管理和过程控制，不断提高管理水平。严格落实标准化作业，坚持“开工必优、返工必究、一次达标”的原则，确保施工一项、合格一项、达标一项，杜绝不合格工程。

（4）强化设备维护管理。坚持“管设备就是管生产”的理念，加强设备预防性检修，确保设备开机率，设备故障率降低20%以上，保证有效作业时间，让设备高效服务于安全生产。

（5）常态运行智能化装备。坚持以装备为中心，完善系统配套，保障智能化系统常态化运转，充分发挥装备协同作业效能。深入开展“学法规、抓落实、强管理”活动，加强职工设备说明书学习、智能化系统维护、操作技能培训等，做到“三知”“四会”，切实提升职工操作技能，提高生产效率。

（6）落实正规循环作业。班组之间要树立上一道工序为下一道工序服务理念，上一班为下一班创造有利的循环作业条件，执行好交接班制度，交接清楚现场安全状况、设备器具完好情况及生产注意事项，保障工序衔接转换正常。

（7）强化生产任务管理。完善以班组长为核心的生产指挥、组织协调、岗位协作等职能，细化量化工作任务，做到天天有计划、班班有目标，提高生产管理的计划性、可控性，不断提高班组管理水平，年度生产任务完成率达100%。

（8）践行成本管控理念。坚持源头和过程成本管控，合理配置生产要素，紧盯现场精细化管理，狠抓节支降耗，推行修旧利废，降低生产成本，提高生产效益。

（9）完善班组文化建设。完善以弘扬创新精神、培育个人愿景、提升执行力的班组文化建设，培育职工共同价值理念和团队意识，建立班组良好的协作精神，努力把班组建设成为一支精干高效的团队。

**（三）建立健全考核奖惩机制，推动班组建设见实效**

1.加大监管考核

建立健全整治“五活”监管考核机制，切实落实管理责任，重点排查专业落实兑现情况；各专业要做到垂直抓，建立问题台账，每月梳理分析，制定针对性措施，抓好闭环管理；基层科区要做到自主抓，将排查“五活”问题纳入班队考核，与班队工资总额挂钩。

2.严格激励奖惩

（1）每季度对推进“五活”整治情况进行一次总结，提炼好的经验做法，分析存在的问题，明确下一步重点任务。每年召开一次推进“五活”整治专题会议，全面总结一年来工作开展情况，对开展成效突出的科区、班组和个人给予表彰奖励，对开展较差的单位和个人给予考核通报。

（2）对于在“五活”整治活动中，各单位形成的“五活”整治成果工具箱、职工提出的合理化建议、“五小”创新等可以解决实际问题的，根据《招贤矿业科技创新管理办法》给予相应的奖励，激发基层员工的创新能动性。对于有一定推广价值并经公司“三基”建设领导小组同意的，由公司“三基”建设工作组推荐报送到集团公司《“三基”建设月度专报》并加以推广。

（3）各单位在日常生产中出现无效活，不予验收相关工作量；出现低效活，按计划据实考核工期；出现返工活，返工工程量不予验收并扣减相应材料费用；出现浪费活，扣减多投入的相关成本投入；出现不安全活，不支付工资和材料费，并扣减相关负责人绩效工资200元，直接责任人按照《招贤矿业公司不安全行为管理制度》对其不安全行为进行定级、处理；情节严重的，按照公司相关文件执行。

（4）未按要求履行定期排查上报机制的绩效考核责任人100元，未按时间节点上报相应材料或敷衍了事的绩效考核责任人200元。

六、相关要求

**（一）提高认识，加强领导。**推进“五活”整治活动是提升班组管理水平、保障安全生产、提高效率效益的重要举措。各单位要进一步统一思想、提高认识，制定具体实施方案，形成长效机制。

**（二）齐抓共管，狠抓落实。**各单位要明确各项责任分工，制定时间表、路线图、任务书，确保各项制度措施执行到位。把推进“五活”整治与年度、阶段性重点任务有机结合起来，实现同谋划、同部署、同落实。

**（三）强化宣传，营造氛围。**各单位要积极利用各类媒体渠道，加大宣传力度，积极营造推进“五活”整治活动工作氛围，调动广大干部职工参与热情，积极建言策。同时，要挖掘先进经验和典型做法，加大总结推广力度，促进相互学习借鉴提高，推动各项工作深入开展。

**（四）树立典型，注重引导。**要善于发现、培育和选树班组建设的典型，及时总结经验和宣传典型，由点到面逐步推广，促进相互学习借鉴提高，推动企业科学发展、安全发展。

附件1：“无效活、低效活、返工活、浪费活、不安全活”典型问题清单

附件2：“五活”问题整治清单

附件3：“五活”成果工具箱