技术经济管理

建立本安型班组及生产过程管理的基本原则

雷博

(蒲白矿务局生产技术部, 陕西蒲城 715517)

[摘要] 在分析班组管理中存在主要问题的基础上, 提出了建立本质安全型班组管理和班组生产过程管理的基本原则。这对煤矿企业提高安全管理水平具有一定的指导作用。

[关键词] 本安型; 责任(职责)负责制; 管理原则

[中图分类号] F273

[文献标识码] B

[文章编号] 1006-6225(2009)02-0098-02

Basic Principles of Constructing Intrinsic-safety Team and Production Process Management

班组是企业最基本的生产管理组织, 班组的建设工作在企业的生产和安全管理中占有十分突出的地位。企业生产和安全管理的关键在现场, 根基在班组, 核心是员工。近年来, 随着煤炭企业对班组自主管理工作的不断加强, 使班组的职能有了大大提高。但是, 区队班组的自主管理会涉及到安全、生产、技术、质量、绩效、培训、文化、标准化等方面内容, 使班组的职能管理过程变得越来越复杂, 越来越麻烦。如何使班组各方面的管理任务有机协调的统一起来, 如何使各种管理职能在具体的工作过程中落到实处, 就应该根据区队班组的性质、任务和工作过程的具体特点, 建立一个能体现各方面管理职能作用的责任(职责)负责制管理机制模式。

1 生产管理现状的基本分析

1.1 多头管理

从理论上讲, 生产矿井在行政管理方面的主要管理模式应该是矿长直接领导副矿级, 副矿级分管职能科室, 职能科室分管职能区队, 职能区队分管职能班组, 职能班组分管职能岗位。岗位是企业中最小的工作单位和责任单位, 企业的生产任务和安全生产责任就是由这样的一个个职能岗位相互联系而共同支撑起来的。

然而, 生产矿井对一个岗位的多头直接管理是班组管理现状中的基本表现之一。矿长不但直接领导了副矿级而且和个别副矿级一起直接领导了一些科室; 副矿级一方面要分管一些科室, 同时还要分管一些区队; 科室内部的个别岗位要同时服从科长和有关副矿级的直接领导; 班组内部的一些岗位要

同时听从机电班长和生产班长的指挥, 还有一些岗位要同时听从班长、安全员、技术员的指挥等。

1.2 重复管理

生产一线工作现场的安全管理、生产管理、技术管理、质量管理、绩效管理等方面的管理政策、制度、规定、办法等都是政出多门。虽然各自管理的内容各有不同, 在重点上各有侧重, 但在实质上绝大部分内容是相同、相近或相似的, 都是对一个班组的工作行为、工作内容、工作过程、工作效果等情况从不同方面的描述。例如, 在采煤班组的安全管理方面, 就有班评估制度, 交接班制度, 三人连锁安全验收确认规定, 四位一体安全确认开工制度, 安全闭环管理制度, 安全隐患排查制度等。所以, 对一项工作内容的重复或变相重复管理是班组管理现状中的又一个表现。

1.3 责权利不清的管理

一些生产矿井对区队、科室、矿级、局级等组织的, 对班组生产过程检查中发现的工程质量问题、技术措施问题、安全隐患问题等都没有直接地与生产现场的验收员、技术员、安全员的监督、考核责任紧密的联系起来, 因而就造成了使不该重复出现的相同问题和隐患重复出现或长期存在。所以, 对一个岗位的责权利不能有效地完整管理是班组管理现状中的另一个表现。

就一个具体的综采生产班组来说, 在一般正常情况下, 工作面的生产条件、工作内容、回采工艺、人员配备等情况是相对稳定的。例如, 某煤矿12508综采工作面每个生产班有13个岗位42人, 其中, 管理岗位有跟班队长1人, 班长2人; 监督、考核岗位有安全员1人, 验收员1人; 生产等

[收稿日期] 2008-11-24

[作者简介] 雷博(1962-), 男, 陕西岐山人, 采煤高级讲师, 采煤高级工程师, 现任蒲白矿务局生产技术部主任工程师。

其他岗位，有机组司机、移架工、缺口工等 9 个岗位共 37 人。生产岗位每个人的操作过程简单明了，机组司机只要按操作要求正确的按动控制按钮，使采煤机达到设计的截割效果即可；移架工只要按工艺要求及时正确的搬动阀门手柄，使液压支架移动到位即可；较复杂的缺口工也只要按《作业规程》的要求，顺利完成打眼、放炮、攉煤、架棚等工序即可。所以，对班组的安全、生产、技术、质量、绩效、培训、文化、标准化等方方面面的管理，最终都是表现在生产现场各岗位人员的“一言、一行、一举、一动”之中。所以，名目繁多的管理项目、管理内容在实际工作现场的操作过程中往往表现的比较简单，而现场实际操作过程中的简单动作表现中，的确确实隐含着丰富的管理内容和长期积累的工作经验。因此，可以看出区队班组不论是自主管理还是他律管理，也不论管理的内容有多少，归根到底就是要求各岗位上的每个操作人员时刻保持清醒的头脑，在具体执行操作过程中能够按照《作业规程》和《操作技术规范》的要求，做到思路清晰，动作正确，不发生人为的操作失误。其最终目的就是要班组的生产过程成为一个本质安全型的责任（职责）负责制管理过程。

2 建立班组本安型责任管理机制的基本原则

通过对班组实际生产管理过程的分析，可以看出：对一个岗位的多头管理、对一个工作内容的重复管理和对一个岗位的责任权利不能有效的完整管理是目前班组管理、岗位管理、生产过程管理中存在的主要问题。也是造成对工作职责划分不清，在工作过程中出现相互扯皮，相互推诿现象的根源所在，也往往是发生不安全事故的主要原因。多头管理、重复管理从表面上来看，似乎是对工作的重视和加强，但从本质和实践效果来看，则常常形成了“工作都管都不管，责任都担都不担”的被动无效管理局面。以至于在事故的原因和责任分析处理过程中往往出现尴尬、无力的被动局面，甚至引发新的矛盾纠纷。因此，要克服目前班组管理中存在的主要问题，就要建立一个：责任具体、任务明确、监督有力、考核清晰、责权利完整一致的责任（职责）负责制管理机制。

对一个具体的生产班组在正常情况下（非特殊情况除外）的管理来说，要建立本质安全型的责任（职责）负责制管理机制就要遵循以下 4 项基本管理原则：

(1) 按照“既无空白，又无重叠”的职责划分原则，使当班的全部安全责任和生产任务落实到每一个岗位、每一个人。避免责任和任务的“空白”或“重叠”，对生产和安全的过程管理产生漏洞和危害。

(2) 依据“一人一岗，一岗多能，人人满负荷”的工作量分配原则，使每一个岗位每一个人的责权利完整有机的统一起来。确保每个岗位人员的绩效考核，建立在公正、公平、公开的工作量合理分配的客观基础之上。

(3) 遵循“一个岗位只有一个直接上级”的管理和责任承担、追究原则，使每个岗位的直接操作责任和直接管理责任落到实处。

(4) 执行“不能越级指挥，可以越级检查、申诉”的监督管理原则，使每一个岗位每一个人始终在同一个工作标准的要求下，集中精力地认真工作。避免对一个岗位的多头管理、多头指挥带来的多样标准对岗位工作人员产生的种种负面影响。

可以看出，如果按照上述基本管理原则，就能建立一个全面体现对生产一线工作现场的安全管理、生产管理、技术管理、质量管理、绩效管理、文化管理等方面的责任（职责）负责制管理机制。就能从根本上克服多头管理、重复管理、责权利不清管理等管理缺陷产生的种种弊端。

3 结束语

如果煤矿企业的生产班组管理成为一个本质安全型的管理，班组的生产过程成为一个本质安全型的责任（职责）负责制的管理过程，那么，煤矿企业在整体上成为一个本质安全型企业的管理目标也将不再遥远。所以，责任（职责）负责制应该成为班组自主管理的出发点和落脚点。或者说班组自主管理的核心应该是，建立一个能够确保班组的生产过程成为一个轻松愉快的本质安全型生产过程的责任（职责）负责制管理机制。

[责任编辑：邹正立]

宁东基地重点项目梅花井煤矿将投产

从神华宁煤集团梅花井筹建处了解到，宁东重点工程梅花井煤矿在克服井下积水、泥泞等多种困难后，3月20日首采工作面安装全部结束，4月1日将投入联合试运转。