

“12321”管理法在煤矿安全生产管理中的应用

燕 瑞

国能神东煤炭物资供应中心 陕西 榆林 719315

摘 要：煤炭行业是我国经济建设与发展的重要基础，随着科学技术向无人化、智能化、智慧化的不断发展，煤炭行业在技术革新与管理创新方面都取得了巨大的成效。在煤矿安全生产工作中，为有效预防安全事故的发生，有效控制不安全行为的发生，全面加强现场安全管理基础，提高安全质量标准化水平，进一步落实安全生产责任，切实提高工程质量标准，规范员工作业行为，做到“上标准岗、干标准活、交标准岗”，全面实现安全质量动态达标，特总结“12321”安全管理法在日常安全生产中的应用，提高煤矿安全管理水平。

关键词：不安全行为；事故预防；质量标准化；安全生产责任；“12321”管理法

引言：在煤矿综采工作面安装与回撤的专业化服务领域，安全管理至关重要。“12321”安全管理法应运而生，它以思想引领为方向，聚焦效益与质量两大重点，着力提升科技、安全、学习三项能力，巧妙运用四象限管理法与“441管理体系法”，最终达成建设一流队伍的目标。该方法在综采工作面安装、回撤专业化队伍中成效显著，为行业安全管理提供了新思路与可借鉴模式，值得深入探究与推广。

1 “12321”安全管理法概念

一个引领、两个重点、三个提升、四象限管理法+441管理体系法和实现一个最终目标。

一个引领：思想引领、统领各项安全生产工作；

两个重点：重点突出效益最大化、重点加强质量标准化动态达标；

三个提升：提升科技创新能力、提升安全管理能力、提升主动学习能力

两个管理法：

四象限管理法：根据目标导向、兴趣导向、完美导向、人际关系导向为重点进行管理；

“441管理体系法”：以4个班组为依托，从4个方面切入开展活动，将支部骨干与班组结对子，发挥“两长四员”的先锋模范作用，最终用1套模块化的考核办法，将考核激励落实到班组员工，从而促进班组素质的整体提升。

一个目标：建设一流队伍。

2 “12321”安全管理法应用及成效：以下应用以综采工作面安装、回撤专业化队伍为例进行说明

(1) 坚持思想引领，加强责任落实，提升班组建设管理水平

始终以思想为抓手，充分发挥骨干核心地位，坚持

执行1号文件为指引，铆足干劲、脚踏实地，全面加强现场隐患排查，夯实安全基础；全面推进智能化安装回撤工作面，加强推进质量标准化建设，为“无人化”安装、回撤奠定良好基础；聚焦“效益、质量、创新、安全”为核心，形成“上下联动、各负其责、齐抓共管”的工作格局。确保充分履行职能、发挥作用；确保干部忠诚干净担当、发挥表率作用；确保广大职工思想坚强、发挥先锋模范作用，带动区队各项工作向好发展。建立以班组骨干牵头，划分安全生产责任区和示范岗，施行骨干、班组成员同学习、同考核、同落实办法，全面实现有骨干的地方无隐患、有骨干的地方高标准、有骨干的地方保质量、有骨干的地方促和谐。

(2) 坚持重点突出效益最大化和质量标准化动态达标

①重点突出效益最大化

效益是企业管理的终极目标，创造效益是企业的基本使命。班组依据区队内部市场化整体管控要求，结合班组任务、人员技能等综合情况，制定本班班组绩效管理办法。目的实现降耗节支、提高经济效益和增加员工收入。班组通过积极推行内部市场化管理，鼓励员工积极参加技能培训，提高技能等级，增强全员经济意识，让每个人进入市场参与竞争，员工的收入高低直接与所完成的工作量、材料消耗、成本控制、人员技能等联系起来，全面增强班组员工发展的源动力，最大限度地提高经济效益。

建立班组定额评分标准：建立一套包含每一道工序的作业标准和相应的任务得分标准，根据工作任务的完成情况和完成质量进行评分，员工的收入和员工的日得分直接挂钩，真正体现多劳多得；

建立考核兑现机制：根据区队的定额建立班组和员工的考核机制，实现区队考核班组、班组考核员工，从

班组预留分值中提取一部最终兑现在每一位员工的工分上,提高员工积极性,形成“比学赶帮超”氛围。

②重点加强质量标准化动态达标

质量是企业的生命,质量是企业发展的根本保证。在竞争激烈的今天,如何提高工程质量是每一位管理者必须思考的问题。

建立班组工程质量制度:全面强化班组人员责任心,制定班组工程质量标准,严格执行作业流程,工作任务执行分包小组责任制,必须保证作业质量,不能当日完成的做好交接工作;班组长加强对工程质量的验收,存在问题要求立即整改;当班无法整改问题及时汇报、加强协调配合并在规定限期完成;

兑现工程质量奖罚与考核:施工过程中出现未及时发现和整改的工程质量问题,在质量验收员验收时发现在移交工作面验收时出现,进行追根溯源,对工程的直接责任人、分管副班长、班长进行处罚和考核。

(3) 科技创新能力、安全管理能力、主动学习能力提升

①提升科技创新能力

新时代提出的五大发展理念将‘创新’放在首位,彰显了创新的重要作用。创新是一个企业生存和发展的灵魂,提升企业的创新能力势在必行。安装队实施自主创新,致力于打造科技创新型区队,在“五小创新”活动中,先后完成创新项目70多项。安装队充分发挥正向激励制度,鼓励员工创新创效,充分调动员工的积极性,对于在提高效率、降低劳动强度、节约降耗、提高安全系数等方面效果显著的创新给予丰厚的奖励。针对区队的特点,我们的创新主要集中在工艺流程、工器具、管理机制等方面。

1) 液压支架远程操作系统:井下回撤液压支架,以往操作时,人员站在架怀内手动操作,作业环境恶劣,存在支架平衡油缸掉落、高压液管爆裂、滑轮损坏飞出、圆环链断裂、三角区漏矸等多种风险,安全系数低。将液压支架手动操作设计成远程遥控操作有效的解决了上述问题^[1]。

2) 双立柱支撑式推移横梁装置

a.彻底替换绞车拉移三四掩护,利用该装置实现三四掩护自移,杜绝出现钢丝绳刮卡掩护支架造成钢丝绳断股和断绳,以及挤卡相邻掩护支架损坏设备等现象;

b.加强三角区支护,三角区顶板维护得到明显改善,减少空顶面积,从而保障了人员作业安全以及顶板垮落的风险,给回撤液压支架增加了安全保障;

c.提高设备利用效率并采用远程控制系统,减少人工

投入,提高人员利用率,保障人员安全;操作掩护支架采用无线遥控通讯,利用遥控器→接收控制器→电磁阀完成对掩护支架各项功能的远程操作。解决了冒顶、漏矸、片帮等造成作业人员伤害的风险;

d.支架工操作简便、安全可靠,掩护支架远程操作提高了设备的安全可靠性,减少支架电磁阀的损坏。

采煤机销轴拆解工具:综采工作面设备回撤,拆解采煤机摇臂销轴是一个难点,有针对性的研发拆解煤机摇臂装置,并在实践中验证成功,通过近期使用得到员工认可,较以往使用甩锤拆解相比,大大的减轻员工劳动强度,提高安全系数。

(4) 提升安全管理能力

①加强现场安全管理,筑牢安全根基。推行班组任务经理负责制和准入制,加大现场管控力度,不断强化不安全行为治理,深入推进风险预控和隐患整治“双控”体系运行。任务清单有效落地,风险问询形成常态,强化重点时段、人员、区域的管控,把治理人员的不安全行为作为落脚点,多途径、多渠道、多手段、多层次、全方位治理和矫正不安全行为,确保人人讲安全、守安全,实现“人身零伤害、设备零故障、机电零失爆”的目标。

②开展丰富多样的安全教育活动,提高员工安全意识。班组注重安全文化引领,采取“中心搭台、区队唱戏、班组亮相、员工参与”等形式,开展了“事故案例集中学习、事故案例每日一题学习、不安全行为现身说、安全演讲、骨干身边无事故、班组大讲堂、安全知识有奖问答”等活动,让全员深入其中,做到了现身说法亮短揭丑,杜绝和远离习惯性违章发生。

③区队在安全管理上形成了“五不五要”准则。用此规定指导和约束现场生产,已成为安装队现场安全生产和质量标准化的重要保障,真正为安全生产保驾护航。

3 两个管理法

a.四象限管理法则

以四象限管理法则为标准,结合区队、班组人员情况,在安排工作任务时依据兴趣导向、目标导向、完美导向、人员关系导向为基础,合理组织安排,通过两两组合的方式,取长补短、优势互补,个人特点得到充分发挥,持续形成“1+1>2”的效果,为安全生产有序、高效、优质提供有力保障。

b. “441”管理体系法”

即以4个班组为依托,从4个方面切入开展活动,将支部骨干与班组结对子,发挥“两长四员”的先锋模范作用,最终用1套模块化的考核办法,将考核激励落实到

班组员工，从而促进班组素质的整体提升。

(1) 骨干与班组结对子

骨干参与班组的管理和建设，由骨干带领结对子班组员工进行学习，通过开展头脑风暴、企业微信交流学习、简道云在线学习、技术比武等多种形式，促进班组员工学理论、专业务、强能力，提高安全技能和安全意识；将标准化作业流程和现场实操相对应，将理论培训和实操相对应，实现安全规范操作，促进班组素质提升。

(2) 骨干亮身份、亮承诺

亮身份：骨干在日常班组工作中亮明骨干身份。班组讨论学习时必须亮明身份带头发言，积极带头参加班组活动。

亮承诺：骨干亮出自己的工作承诺。将骨干每季度的工作承诺在会议室进行公示，每月公示考核情况，接受全队职工的监督与批评。

(3) 班组骨干与群众比武找差距

以“五型”班组建设考核内容为依据，骨干与员工之间、班组与班组之间比学习、比安全、比节约、比能力，开展丰富多彩的比武活动，查找骨干与群众之间的差距，班组与班组之间的差距，促进班组共同提高。

(4) 骨干查隐患和骨干身边无不安全行为活动

规范班组骨干行为，树立骨干标杆模范带头作用，班组内开展“骨干查隐患”、“骨干身边无不安全行为”活动，队内设立隐患排查记录本、骨干查处不安全行为记录本，骨干将每班排查的隐患和不安全行为及时记录上报，考核小组每月以次为依据。骨干按照查隐

患、做记录，班前会通报，落实整改责任人，带班队长跟踪检查反馈，实现班组安全的“闭环管理”。

(5) “两长四员班组”模块化考核办法

1) 考核对象

考核采用分类模块化模式，根据任务内容分为标准作业模块、和谐共处模块和安全工作模块，根据考核对象分为两类，分别为对“两长四员”（跟班队长、带班队长、骨干、共青团员、技术人员、岗网员）的考核，对班组的考核。

2) 考核指标

①考核内容

为使各项考核持续做到针对性，“安全工作”模块考核指标全部对应五型班组中“安全型”考核内容，“和谐共处”模块考核指标全部对应五型班组中“和谐型”考核内容，“标准作业”模块考核指标对应生产办标准流程考核内容；“全能人才培养”模块考核指标对应五型班组中“节约型”和“创新型”中的考核内容。

②考核依据

考核依据由机关及中心领导检查问题与区队自查问题两部分组成。其中“安全工作”模块考核依据全部来源于本安系统录入内容；“和谐共处”模块考核依据由队内自查问题和机关科室通报问题组成；“标准作业”模块考核依据全部来源于质量标准化检查及标准执行情况的录入内容；“全能人才培养”模块考核依据来源于日常绩效考核。考核比重：机关及中心领导检查占比重60%，区队自查占比重40%。

表1 任务清单

序号	五型考核	具体指标	管理责任人	考核得分
1	标准作业	1、设备的各项安全防护设施符合要求。 2、设备摆放位置符合要求。 3、人员的劳保用品佩戴符合要求。 4、个人工具佩戴符合作业要求。 5、作业工序严格流程要求。	包片骨干	
2	和谐共处	1、员工之间无打架斗殴现象。 2、员工之间无吵架、拌嘴现象。 3、员工之间互相帮扶，共同提高。	包片骨干	
3	安全工作	1、作业环境无隐患或确保隐患得到有效控制。 2、设备本身完好无安全隐患。 3、无中等以上不安全行为，一般不安全行为控制在不超过3起/月。 4、职业健康防护措施到位。	包片骨干	
4	全能人才培养	1、作业过程中设备出现的简单故障会处理。 2、同样作业条件下，消耗材料最少。 3、小改小革比较多。	所有作业人员	

③考核手段

(1) 兑换“财富罐硬币”的考核方式

考核采用积分兑换的方式，考核中规定个人每积10分兑换一枚100工分。

(2) 考核机制

考核采用至上而下和至下而上的双向考核机制，其中对班组的考核评价由矿机关和队考核小组两部分考核汇总形成；“两长四员”的考核主体为员工和考核小组。所有考核评比采取月评比、年度评比的方式。

4 建设一流专业化服务队伍

优质工程是我们服务的目标，客户满意是我们服务的宗旨。凭借十多年以来的搬家倒面管理经验，依靠精良的技术装备、精干的技术团队、一流的服务理念，不断完善总结“12321”班组管理模式，能够各类条件下做到快速回撤安装综采设备，并能一次性调试运转三机设备，曾多次打破大采高回撤支架最短记录，为煤矿兄弟单位实现了优质的“交钥匙”工程^[2]。

结束语

“12321”安全管理法以科学理念为引领，通过强化思想、突出效益与质量、提升科技、安全及学习能力，结合四象限与“441管理体系法”，有效促进了班组整体素质与安全管理水平的提升。在实践中，该管理法展现出强大生命力，助力打造了一流专业化服务队伍。未来，我们将持续优化管理细节，深化班组文化建设，严格考核管理，创新管理模式，为煤矿安全生产贡献力量。

参考文献

[1]赵华东.《连云港移动公司新型班组建设实践研究》[C].东南大学2011.P23-P50
[2]赵思莹.《对企业班组建设与管理思考》[J].《工会博览：理论研究》2011.P15-P22