

# 浅谈煤炭企业如何扎实做好班组建设工作

鲁美丽

神华准格尔能源有限责任公司生产服务中心 内蒙古 鄂尔多斯 010300

**摘要：**班组是企业的细胞，是企业生产经营活动的基础环节，同时也是企业文化建设的重要阵地。一个企业要想高质量发展，班组建设工作尤为重要，班组就是发动机的引擎，只有每一个班组都充满生机和活力，企业才会有较好的经济效益，才会有旺盛的生命力，才能又好又快地发展，因此，建设高水平的班组，对企业的生存与长足发展有着深远的意义。

**关键词：**企业发展；班组建设；发挥作用

## 1 充分认识加强班组建设的重要意义

### 1.1 加强班组建设是提高企业核心竞争力的需要

面对新时代、新形势、新要求，我们必须在加快转变发展方式中不断提高企业的核心竞争力。增强企业核心竞争力必须从提高职工队伍素质抓起。因此，通过加强班组建设，提高职工素质，才能全面贯彻落实发展战略，提高生产经营管理水平、技术创新能力和核心竞争力<sup>[1]</sup>。

### 1.2 加强班组建设是安全生产的需要

班组肩负安全生产重大责任，不仅担负生产重任，更是隐患排查治理、防范安全事故的前沿阵地，是杜绝违章指挥、违章操作、违反劳动纪律的关键防线，是落实岗位安全责任、强化现场管理的关键环节，是夯实煤矿安全基础、实现长治久安的关键保障。加强煤矿班组建设对安全生产意义重大，班组必须牢固树立安全发展理念，坚持安全为了生产，生产必须安全的原则，通过班组人人平安实现煤矿安全。

### 1.3 加强班组建设是构建和谐企业的需要

班组作为最基本的组织，担负着上传下达的重要使命，在宣传引导、凝聚人心、具体实施等方面作用关键，班组和谐方能企业和谐<sup>[2]</sup>。班组可以第一时间向广大职工传达各项国家方针政策和企业管理理念，及时传递国家和企业对职工的重视、关心和爱护，同时广大员工也可以通过班组反映意愿和诉求。

## 2 班组建设中存在的问题

### 2.1 重视眼前，轻视长远

在班组建设工作中，从单位到班组，都注重班组当前生产经营指标完成情况，而忽视班组建设管理水平和职工综合素质的提升，认为班组建设是“软件”，是一项长期的工作，不能很快见成效，需要时间慢慢抓，导致个别单位对班组建设重视不够。

### 2.2 重视形式，轻视落实

班组建设重在抓落实，而个别单位在班组建设管理中形式主义严重，班组安全、质量标准化、生产等管理制度落实不够，班前会、班务会等存在应付现象，质量不高，认为“干的不如说的好，说的不如吹的好”<sup>[3]</sup>。

### 2.3 重视考核，轻视教育

个别班组和班组长在平时工作中，管理方式单一，方法简单粗暴，缺乏对职工进行班组各项管理制度的学习和教育。一旦职工违反制度后，对违反者处以较重的经济处罚，而放松了对员工的思想教育，一罚了之，以罚代教。

### 2.4 班组建设工作抓得不实

首先，班组管理目标体系不明。认为班组建设是顺其自然，应付了事，班组管理工作随意性很大，做到哪算哪，从而影响了班组管理的效果和质量。班组习惯于接受上级安排的工作，疲于应付各种检查，自主创新工作做得不好。其次，少数班组长民主管理意识不强，职工认为班组长面对班组成员的态度是说一不二，出现班组长“一人说了算”的现象，降低了职工参与管理的热情<sup>[1]</sup>。

## 3 加强和改进班组建设工作的几点建议

### 3.1 思想沟通到位

班组高度重视职工的思想交流与沟通工作，在日常工作中，为及时掌握班组职工的思想动态，班组采用“五清楚、四必访、三必谈”思想工作法，因人而异、因时而异地开展思想工作，及时掌握员工思想，了解员工动态。例如在疫情防控期间，班组有2名职工居家隔离，生活很不方便，为了不让居家隔离的人员有心理负担，班组安排专人每天轮流为职工购买新鲜水果、蔬菜等生活必需品，同时班长每天按时和职工视频通话了解员工思想状态，想员工所需，解员工之难，为打赢疫

情阻击战提供坚实的后援支持。

### 3.2 制度执行到位

为营造和谐的工作氛围，在制度执行上，班组通过推行“三无”工作法（无人情、无理由、无私心），不偏袒、不纵容，做到“处事公正”；在奖金分配上，严格执行《绩效考核管理办法》，按劳分配、多劳多得，做到“分配公平”；在班组管理上，认真落实《班务公开制度》，提高职工民主参与、民主监督的意识，做到“班务公开”，营造了和谐民主的良好氛围<sup>[2]</sup>。

### 3.3 民主落实到位

班务及民主管理会是班组成员间平等交流的有效方式。在加强民主管理方面，我们把班务及民主管理会的重点放在了职工最关心的绩效考核、奖金分配、评优评先等方面，在广泛听取班组成员意见的基础上，形成合理方案，既开拓了思路，也有效避免了班长“一言堂”的弊端。例如我班组有一名职工上班经常迟到，经民主管理会讨论后，不但对她进行了罚款，还用这笔钱为她买了一只闹钟。“罚款变闹钟”这一善意提醒使这名职工再也没有迟到过。

### 3.4 考核有规章做事有依据

制定公平合理的奖罚机制，最大限度发挥员工的潜能，将考核落实到平时工作的一滴一滴当中<sup>[3]</sup>。把安全管理、绩效管理、培训教育、劳动纪律、服务质量五个方面制定了详细的考核标准，规范员工行为，增强员工综合素质、提升精神风貌、培育好的人格品质，更好地展现班组良好的形象，促使好行为习惯化，好习惯自然化。

### 3.5 作业有标准执行有规范

班组建立和完善动态安全隐患排查以及信息反馈制度，建立每月隐患排查、整改台账，实行“日清法”，以此提高管理效率为营造和谐的工作氛围，在制度执行上，该班组通过推行“三无”工作法（无人情、无理由、无私心），不偏袒、不纵容，做到“处事公正”；在奖金分配上，严格执行《“433”绩效考核办法》，按劳分配、多劳多得，做到“分配公平”；在班组管理上，认真落实《班务公开制度》，提高职工民主参与、民主监督的意识，做到“班务公开”，营造了和谐民主的良好氛围<sup>[1]</sup>。

### 3.6 班组长必须良好的沟通协调能力

沟通是人与人之间传递，交流各种信息、观念、思想、感情，以建立和巩固人际关系的综合。协调是行政管理人员在其职责范围内或在领导的授权下，调整和改善组织之间，工作之间，人际之间的关系，促使各种活动趋向同步化与和谐化，以实现共同目标的过

程。沟通是协调的条件和手段，协调则是沟通的目的和结果，两者是相辅相成<sup>[2]</sup>。班组长作为兵头将尾，起着上情下达的关键作用，单位的工作任务需要去协调班组职工去落实，要充分调动职工工作的积极性，有意识地在班组中搭建沟通平台，通过机制建设确保沟通渠道的顺畅，要努力做到上级放心、下级安心、同级热心、内外齐心。

## 4 推进标准化班组的创建

### 4.1 安全有目标 做事有方向

班组以人员、设备安全为首要任务，以“113”安全管理模式为抓手，不断提高班组成员员工的综合素质和班组的整体业务水平，进一步推进标准化班组的创建。

#### 4.1.1 严把风险预控关

班组在班前会布置工作任务时，利用静态危险源回顾与动态再辨识相结合方式，从“人、机、环、管”四个载体进行安全预想，采用“学、讲、辩、用、查、考、问、答”的八种方式进行落实管控，责任到人。结合绩效考核进行岗前宣贯培训，岗中监督检查，岗后考核兑现，确保人员标准作业，提前做好风险预控管理。作业时明确安全负责人，进行全过程的安全管控，随时改进预控措施，确保危险源辨识到位，风险预控措施落实到位。

#### 4.1.2 严把标准作业关

将岗位标准作业流程与危险源辨识相融合，完善班组作业标准，实现标准化作业。结合现场工作实际组织开展“流程”练兵活动，让“流程”入脑入心，形成有形记忆，提高安全培训质量，规范员工作业行为，实现标准化作业。

#### 4.1.3 严把不安全行为关

以“零容忍”的态度、严查“三违”，采取“四清楚”（工作任务清楚、危险源辨识清楚、作业程序清楚、安全措施清楚）、“三保证”（保证不违章指挥，保证不违章作业、保证不违反劳动纪律）等管控措施规范员工行为。促使员工不敢违章、不能违章、不想违章，真正的做到了人的不安全行为受到实质管控，实现人员安全管理。

### 4.2 考核有规章 做事有依据

制定公平合理的奖罚机制，最大限度发挥员工的潜能，将考核落实到平时工作的一滴一滴当中。把安全管理、绩效管理、培训教育、劳动纪律、服务质量五个方面制定了详细的考核标准，规范员工行为，增强员工综合素质、提升精神风貌、培育好的人格品质，更好地展现班组良好的形象，促使好行为习惯化，好习惯自然

化。如班组实行一日一通报，每月一汇总的积分制，并在班务公开栏内公开，每天都能让员工看到因为什么原因扣了分，每月将考核结果进行汇总后，按扣分的多少进行排名，评出本月优秀员工、合格员工、不合格员工。优秀员工给予奖励，合格员工不奖不罚，不合格员工将受到处罚，实现了考核的公开化、可视化。

#### 4.3 服务有温度 质量获好评

金杯银杯，不如群众的口碑，干得好不好，群众说了算。习近平说，人民群众对美好生活的追求就是我们的奋斗目标。让服务更有“温度”，着力提升服务水平，努力提升服务质量，是选煤洗衣洗浴班永恒的追求。“服务只有起点，满意没有终点”是该班组工作理念。为了让职工能穿上干净暖和的工作服，班组员工加班加点是常有的事，为此她们牺牲了很多照顾孩子和家庭的时间。虽然很辛苦，但是他们看到职工们穿上干净整洁的衣服，面带笑容走上工作岗位时，她们身心的疲倦也随之烟消云散。

#### 结语

班组是煤炭企业的细胞，是煤炭企业的基础单位，是煤炭企业各项工作的落脚点，煤炭企业的各项生产工作最终都要通过班组去落实，各项任务都要依靠班组去完成。班组是生产管理中最基础的一级管理组织，它是完成生产计划、树立煤炭企业良好形象的保证。总之，只要充分发挥班组作用，做好思想工作，加强作风建设，强化队伍建设，推动班组建设工作创新，在加强企业班组建设中不断推进企业持续、稳定、健康发展。

#### 参考文献

- [1]刘振学.班组综合管理是遏制煤矿事故的重要手段[J].煤矿开采, 2014, (5).
- [2]任广鑫.加强自控型班组建设全面提高班组管理水平[J].中国职工教育, 2015, (5).
- [3]陶东亚.班组管理之我见[J].改革与开放, 2014, (10).