

大型煤矿企业班组文化构建与实践

王有栓¹, 尚国银²

(1. 国能神东煤炭集团神东监理有限责任公司, 陕西 神木 719315; 2. 国能神东煤炭集团总调度室, 陕西 神木 719315)

摘要:针对当前煤矿企业班组建设存在的班组成员参与度不高、归属感不强、缺乏持久稳定性和可推广性等问题,本着激发班组活力、提升员工积极性的目的,系统性提出了以安全文化、实干文化、标准文化、标杆文化、学习文化、创新文化、敬业文化、合作文化、奉献文化、保姆文化为内容的班组文化体系并推广实践。在班组制度硬管理的同时注入更多的文化软管理元素,旨在通过全面营造良好的班组文化氛围,不断提升班组成员的参与度、成就感、归属感和幸福感,变被动管理为主动管理,以全面提升班组综合实力和水平,从而保障企业各项工作的高效推进和健康发展。

关键词:煤矿企业;班组建设;班组文化;体系构建;主动管理

中图分类号:TQ94 文献标志码:A 文章编号:1006-6772(2024)S1-0739-04

Construction and practice of team culture in large coal mining enterprises

WANG Youshuan¹, SHANG Guoyin²

(1. Shendong Supervision Co., Ltd, Shenmu 719315, China

2. General Dispatch Office of National Energy Shendong Coal Group Co., Shenmu 719315, China)

Abstract: In view of the problems existing in the current team construction of coal mining enterprises, such as low participation of team members, weak sense of belonging, lack of lasting stability and scalability, and in line with the purpose of stimulating the vitality of the team and improving the enthusiasm of employees, this paper systematically puts forward the following ideas: safety culture, practical culture, standard culture, benchmark culture, learning culture, innovation culture, professional culture, cooperation culture, dedication culture Nanny culture as the content of the team culture system and promote practice. At the same time of the hard management of the team system, more cultural soft management elements are injected, aiming to continuously improve the participation, sense of achievement, sense of belonging and happiness of the team staff by comprehensively creating a good team cultural atmosphere, and change passive management into active management, so as to comprehensively improve the comprehensive strength and management level of the team, so as to ensure the efficient promotion and healthy development of all work of the enterprise.

Key words: coal mining enterprises; team construction; team culture; system construction; active management

0 引言

班组建设是企业的基础,是企业的基础。班组建设水平的高低直接影响企业各项任务指标的完成^[1]。各大煤矿企业自推行班组建设以来,纷纷进行思考和研究,创新性地提出班组建设管理思路和方法,也取得了一些成果。但当前煤矿企业班组建设仍普遍存在一些问题,甚至进入误区,表现为:一是班组建设与实际管理脱节分离,班组建设与生产管理、机电管理、安全管理、党建管理、绩效分配等未能有机融合,没有真实指导班

组工作;二是班组建设局限于个人意志,多数理念方案提出、标准制定、考核评比等完全由区队长和技术员(或资料员)承包,未能体现全员参与,一旦更换调整人员班组建设工作顿时失去了方向;三是广泛依靠制度和标准管理,班组成员工作积极性不高、参与感不强,班组建设缺乏活力;四是个别矿井单位班组建设认识不高,重视程度不够,甚至停留在伪造资料应付检查层面上。诸多问题的出现,使得班组建设成为负担,工作促进收效甚微。究其原因,是由于班组建设缺乏有效的文化构建与传承。近年来,一些煤矿区队在班组文化建设上做了一些实践尝试,

收稿日期:2024-05-10;责任编辑:常明然 DOI:10.13226/j.issn.1006-6772.24051003

作者简介:王有栓(1971—),男,内蒙古鄂尔多斯人。E-mail: silvershang@126.com

引用格式:王有栓,尚国银.大型煤矿企业班组文化构建与实践[J].洁净煤技术,2024,30(S1):739-742.

WANG Youshuan, SHANG Guoyin. Construction and practice of team culture in large coal mining enterprises[J]. Clean Coal Technology, 2024, 30(S1): 739-742.

取得了不错的效果,比如“军旅文化”的提出提升了班组的执行力,“牛文化”的提出强化了班组的实干与担当,“雷锋文化”的提出增强了班组成员的奉献精神,“家文化”的提出强调了班组长的家长领头作用和班组成员的相互关怀,各种班组文化的总结提炼对班组塑造和班组建设起到了良好的推动作用^[2]。然而这些班组文化均缺乏系统性,在复制推广上往往无法适用。因此开展系统性地班组文化研究和构建对于安全高效矿井企业长远发展就显得十分必要。本文以神东煤炭集团哈拉沟煤矿为背景,开展班组文化构建与研讨。

1 矿井及班组概况

哈拉沟煤矿是国家能源集团神东煤炭集团有限责任公司骨干矿井之一,位于陕西省神木县北部,陕蒙两省(区)交界处的乌兰木伦河东侧,行政区划属神木县大柳塔镇所辖。矿井井田东西长约 8.4 km,南北宽约 8.5 km,面积 72.130 8 km²,核定生产能力 1 600 万 t/a。矿井采掘机械化率 100%,资源回采率 80%以上,其安全、生产、技术主要指标处于国内领先水平。

哈拉沟煤矿共设置有 15 个区队,其中生产一线 6 个,生产辅助 4 个,生产服务 5 个,区队结构分布见图 1。

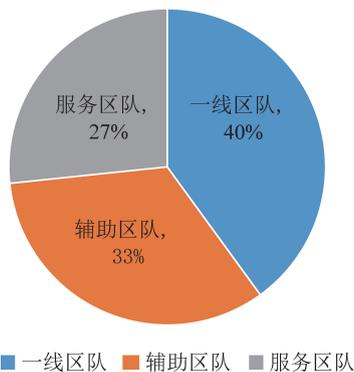


图 1 区队分布结构

班组共 49 个,其中采掘类 19 个,机运类 13 个,通风类 4 个,其他类 13 个,班组结构信息详见表 1。

表 1 班组结构信息

区队名称	职工人数	班组数量
综采队	139	7
掘进队	274	12
机运队	196	13
通风队	58	4
准备密闭队	197	11
机修车间	21	2

这些班组率先完成了我国传统煤矿开采工艺改革,共同建成了国内首个亿吨级煤炭生产基地,保障了国家能源供应,推动了我国煤矿开采机械化、智能化发展的历史进程。

2 班组文化内涵研讨

针对当前煤矿企业班组建设存在的班组成员参与度不高、归属感不强、缺乏持久稳定性和可推广性等问题^[2-3],本着激发班组活力、提升员工积极性的目的,系统性提出以安全文化、实干文化、标准文化、标杆文化、学习文化、创新文化、敬业文化、合作文化、奉献文化、保姆文化为内容的班组文化体系并推广实践,见图 2。

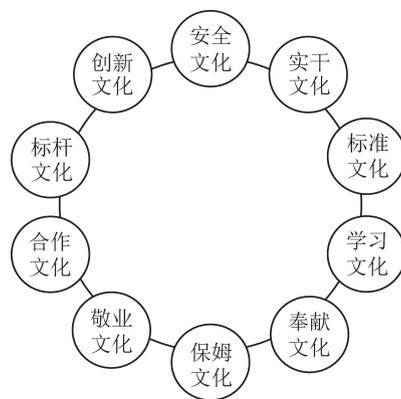


图 2 班组文化体系

2.1 安全文化构建

主要从强化安全理念、提升安全技能、改善安全条件 3 方面着手^[4],通过党建引领、安全教育、案例警示、安全活动、过程纠偏、三违曝光等手段强化员工安全意识,增强安全光荣、违章可耻的荣辱观,养成良好的安全工作习惯^[5]。使员工自觉自发做到不安全不生产、隐患不消除不生产,转变要我安全为我要安全和我要班组安全;重点抓好新员工、转岗复岗人员、劳务工、技能欠缺人员的安全帮扶和培训,提升班组员工的风险辨识能力、隐患排查治理能力、按章规范操作的能力、应急处置能力和安全避险能力;针对煤矿固有的高危特性,企业、煤矿、区队、班组、岗位要积极采取工程、技术、管理、创新等手段,最大程度降低设备和环境安全风险,改善作业条件,提升安全保障能力。

2.2 实干文化构建

要求给员工树立幸福是干出来的的理念,号召全员以实际行动践行祖国伟大号召^[6]。建立完善绩效考核机制和工资奖金分配机制,体现多劳多得,努力营造比学赶超的工作氛围。通过经济、绩效、荣誉等手段,鼓励能干事肯干实干多干,激发员工干工作

的热情。

2.3 标准文化构建

将定标准、学标准、用标准作为区队的基础工作和重要工作来抓,并长期坚持。全面梳理区队的工作任务并进行指标细化,尤其是高风险作业,在遵照执行国家、行业和上级公司标准的基础上,结合客观实际,不断优化和完善区队工作标准,争取做到区队所有工作指标可量化和可定性化;常态化开展工作标准的宣贯学习,每一项工作任务的安排确保员工清楚了解干什么、怎么干、干到什么程度。标准管理杜绝随意化和主观化,在工作中督促引导员工上标准岗、干标准活,严格按照标准化作业流程作业,让执行标准成为员工的工作习惯。同时加强工作的验收考核,让标准验收把关作为管理人员的必修课,确保区队各项工作的高质量完成。

2.4 学习文化构建

提出区队要为员工创造方便的学习条件,根据需要提供一定的学习设施,并不断丰富学习载体和学习资源。推行干部多学、党员领学、群众跟进的全员学习活动,开展学习经验分享活动,力求学以致用、学以致用、学以致用。定期组织知识竞赛和技术比武活动,营造尊重知识尊重技术的良好范围。全力支持和鼓励员工参加专业技术评定和职业技能鉴定,并提供必要的指导和帮助,不断增强队伍的技能水平。

2.5 标杆文化构建

标杆文化构建与实践方面,主要包括3方面:一是要求区队管理人员、班组长要严以律己,在工作态度、工作方法、工作作风、工作纪律、工作效率、学习提升等方面以身作则,为广大员工做好示范表率;二是在区队、班组层面不断树立标杆典型,发挥身边榜样力量,引导员工争先创优^[7];三是充分发挥党员先锋模范带头作用,发扬特别能吃苦、特别能战斗的工作作风,引导和教育员工敢于接受急难险重任务,攻坚克难,勇于担当。

2.6 敬业文化构建

从思想教育和宣传着手,让员工认识到个人价值要靠职业体现、经济基础要靠职业支撑、家庭幸福要靠职业保障,树立感恩职业、感恩企业、感恩社会的意识,爱岗敬业,努力工作,甘于奉献,以高度的责任感和使命感完成好每一项工作。

2.7 奉献文化构建

首先,让员工认可团队。区队领导班子要团结进取、主动作为,区队建设有目标、有计划、有方案、有行动、有成绩、有保障,让区队在员工心目中有较

高的地位或有较高的可期望值。在这样的团队工作,员工有较强的归属感和集体荣誉感,并甘愿为之奉献^[8];其次,团队要尊重员工,能发现员工的优点,认可员工的价值和对工作的重要性。把合适的人放到合适的岗位上,物尽其才、人尽其用,最大化发挥个人潜能。让员工感受到被重视,甘于奉献,勇于担当,并不断提升自身奉献能力;第三,成绩不被遗忘。对于员工的奉献管理人员要做到心中有数,适当给予表扬奖励,既是对付出者的肯定也是对其他人的激励,关键时候不让老实人吃亏。

2.8 合作文化构建

通过岗位联保、班组比拼、安全连坐等方式强化员工团队合作意识和大局观念,有针对性地开发、引导和增强员工的合作能力。进一步完善岗位互保联保和班组协作机制,形成亲密合作、良性竞争的管理格局,确保区队各项工作整体有序平稳推进。

2.9 创新文化构建

通过分配任务指标、加大激励力度、关键指标加分等手段,鼓励员工创新创效,树立创新无止境、求真有回报的理念。围绕降低作业风险、提升安全可靠度、改善作业条件、降低劳动强度、提升劳动效率、降低设备故障率、提升质量标准化水平、节支降耗、提升班组管理水平等方面发动员工开展科技创新^[9]。鼓励激励员工开展小改小革、专利、论文等成果总结提炼,提升区队科技化水平。

2.10 保姆文化构建

要求管理人员和班组长要强化服务意识,履职尽责,在岗思责,转变工作方式,全方位做好员工的服务工作。一是努力创造或引导员工创造好的工作条件,包括改善作业环境、提供优质劳动保护用品、配备人性化高可靠性工器具等^[10];二是做好员工的帮扶指导,包括员工的知识技能提升、思想情绪调节、合理诉求实现等;三是为员工搭建职业发展平台,为员工职业发展规划提供咨询和帮助;四是保障员工合法权益,不损害员工利益,在依法合规范围为员工争取利益最大化;五是做好员工后勤保障工作,主动了解掌握员工家庭和生活状况,帮助员工一起解决生活上的困难,做好员工及家属的疏导工作,解决员工后顾之忧。

3 效果展望

通过班组文化构建与实践,员工安全意识将普遍增强,不安全行为数量明显下降,违章行为得到有效杜绝,班组实现年度零轻伤。员工工作积极性、创造性不断增强,提高了工作效率。全员标准意识进

进一步加强,作业中都能实现按标准化作业流程作业,执行标准逐渐成为作业习惯。区队工程质量、煤质管理等得到有效保障,因工程质量造成停产的事故得以杜绝。区队设备故障率和停机率得到有效控制,机电管理水平明显提高,操作岗人员具备中等设备检修水平,生产过程中临时部件更换对检修岗的依赖性大幅降低。修旧利废、节支降耗、资源回收等取得显著成绩,生产成本得到有效控制。

4 结 语

通过班组文化构建与实践,班组凝聚力、执行力和战斗力得到显著提升,员工班组管理的参与感和归宿感不断增强,员工对所在班组、区队的认可度越来越高。班组安全意识和安全能力明显提高,能保质保量高效完成工作任务。班组质量标准的执行能力、成本管控意识表现得自主自发化,规范化工作习惯逐渐养成。班组建设朝着规范化、标准化方向发展,有效提升了班组管理水平,保障了高超高效矿井安全生产,增强了企业竞争力。

参考文献:

[1] 唐志勇.企业生产班组建设与管理探讨[J].中国市场,2022

(1):100-101.

- [2] 刘道春.浅谈企业班组建设与管理的一点思路[J].机电安全,2022(1):10-13.
- [3] 王绛.加强班组建设 促进国有企业改革发展[J].中国工人,2021(7):72-73.
- [4] 李宝生,吴新业,邱静艺等.煤炭企业文化的静态运作模式研究——兼论煤炭企业班组文化建设[J].闽西职业技术学院学报,2014(2):50-54.
- [5] 徐耀强.抓班组文化建设首先要抓好班组安全文化建设[J].现代班组,2010(7):6-7.
- [6] 王喜林,李连胜,伍治国,等.7S 管理推动班组文化建设[J].当代电力文化,2022(2):78-78.
- [7] 杨金伟,杨鑫,杨松.新形势下如何做好班组文化建设工作[J].科技资讯,2017(6):230-230.
- [8] 薛智强.现代企业的班组文化建设[J].安徽电气工程职业技术学院学报,2010(4):50-52.
- [9] 赵海晶.建设务实管用的班组文化切实提高执行能力[J].管理观察,2010(1):142-143.
- [10] 陈雪芹,郭伟.由班组文化建设谈文化自信的培育与形成[J].企业管理,2017(S2):460-461.