

□班组建设

从抓安全入手扩展班组建设新天地

——JAC 合肥车桥厂四金工车间班组建设经验介绍

安徽省合肥车桥厂安全设备科 马 喉

在生产作业中，人们在与作业设备、作业环境密切接触的同时，安全问题也始终伴随着您，贯穿在生产的全过程。从机械行业的事故

污染因素粉尘和锰浓度的最高值、最低值，计算出局部区域和整个区域的平均值及数据梯度排列（即各浓度区域在整个监测数据中所占的比例）。为下一步得出评价结论奠定基础。

四、现状评价

根据评价方法及评价等级（标准）规定内容进行评价。

1、作业区域评价：

整个评价过程采用指数评价法，评价指数设为 P， $P = \text{污染物浓度} / \text{国家标准}$ ；区域综合评价指数 $P_{\text{综}} = \sum P / N$

其中： $\sum P$ 分为区域内分指数之和。N 为区域内分指数个数。

得出评价指数后，根据评价标准确定危害程度，得出评价结论。

2、作业点评评价

作业点评价不同于厂房内区域环境评价，作业点评价遵循（GB5817—86）和（GB12331—90）粉尘和毒物作业分级标准对粉尘和毒物进行分级，根据分级结果确定污染程度，得出评价结果。

3、评价结论

根据作业区域和作业点评价结果，分别得出作业点、整个评价区域或局部区域的最终综合评价结论。

五、综合防治研究及建议

根据评价结论，结合调查资料，重点以下几个方面提出综合防治意见：

统计来看，80% 以上的事故发生在班组，因此，抓好基层安全管理工作更显得尤为重要。为保证职工在生产过程中的安全与健康，促进

1、加强分厂防尘、防毒管理工作，制订相应的管理制度，监督环保、工业卫生防护设施正常运行和个人防护用品的合理使用。

2、有计划地逐步完善整个厂房的通风、换气。

3、焊接作业点逐步配备单机焊烟净化器，并合理使用。

4、改善作业、生活环境，做好宣传教育工作，普及防尘防毒知识，提高作业者的自我防护意识。

5、按不同季节做好有毒有害物质的监测工作，及时、准确掌握作业环境的污染状况。

6、做好个人防护用品的调研、选购工作，力争为作业人员提供实用、有效的个人防护用品。

7、加强职业病预防管理工作，定期做好职工职业病健康检查。职业病患者及观察对象要及时调离有毒、有害岗位，并积极组织休养、治疗。

此外，还应严格执行环保、工业卫生“三同时”的审批制度，坚决控制新污染物的产生。并从改进技术、工艺等多方面考虑，制定长远的治理规划，逐步实施，以期从根本上改善作业环境，保护职工的身体健康，为企业的正常生产经营活动保驾护航。

由于本人所掌握的知识水平及实践经验所限，以上论述若有不尽或错误之处，敬请有关专家及同仁们指正。（收稿日期：2002.4.19）

企业生产效益的持续稳定的发展，安徽江淮汽车集团合肥车桥厂四金工车间经过几年的探索，走出了具有自己管理特色的班组建设之路，成为江淮大地班组安全管理工作的一个闪光点。

一、转变生产理念，突出安全管理

以往的班组安全管理只局限于上级的条条框框，事故一多，领导就重视，生产一忙，就撂到一边。班组缺少主动性、自制性，群众参与的积极性不高，最终也只是“季节性高温”。

在新的市场经营理念下如何使班组管理规范化、科学化，适应新的市场经济，以基础管理带动整个车间生产、效益、安全工作腾飞，成为车间管理者思考的头等大事。当前，企业各项管理考核名目繁多，方方面面都要考虑，如果不突出重点，各项管理也都抓不好，必须有选择的以点带面，从讲政治、讲效益、保稳定、促发展的前提下出发，他们选择了以抓班组安全管理为切入点，在抓好班组安全管理的同时，正确处理好安全与生产、安全与效益、安全与发展的相互关系，把安全生产工作摆在重要议事议程，扎扎实实地干一件实事。

二、提高认识，强化安全责任

抓好安全工作，领导重视是关键。车间主任许道福同志对安全工作有很高的认识：每位员工在各自的生产岗位都具有独特性和增值性，他们是车间最宝贵的财富，生产中他们并不想自己受伤，他们具有管理、预防伤害的能力，关键是领导如何运用科学管理手段去发挥他们各自的长处，提高安全意识，增强对危害的识别能力，让他们积极参与各项管理活动，达到提高效益、预防事故的目的。车间主任必须对全体员工的健康、安全负直接责任。各项生产任务，必须在确保安全的前提下完成。要积极不断的加大安全投入，为员工创造美好舒适的作业环境，采取先进有效的技术措施，消除危险源。绝不能因生产任务繁重，作为忽视安全的理由。车间领导、组长必须对手下的员工安全负责，每位员工必须对自身和周围员工的生命安全负责，签定各级安全生产责任

状，责任到人，奖罚要鲜明，领导要带头执行各项安全管理规定，关心每位员工，这是江总书记“三个代表”的根本体现，也是衡量党员干部是否称职的一个重要标准。

三、加大安全投入，充分营造安全环境

安全与生产效益是统一的，不可分割；安全投入既能促进生产效益的发展，也能为正常有序的生产“买”了保险。针对车间以往场地小，现场环境管理脏乱的现象，车间统一规划、平整地面，粉刷墙壁，把内外种植了花草树木，自制各类工位器具、金属加工挡屑板，做到了工件定置定位，码放整齐、不超高、不落地，专人随时清扫，保持通道畅通；同时为解决七、八十年代的“老黄牛”设备，从安全防护、保险联锁、加工精度等方面进行彻底的维修改造，并聘请有实际工作经验的老技师，对现有设备进行技术革新；电器、线路、砂轮机、电风扇等存在重大隐患的设备设施全部更新，实现了设备环境的本质安全。在车间四周建立了班组园地，使各项管理以崭新的内容上墙，只要看上一遍，就会对车间的班组活动现状、每个员工的安全、质量、成本、绩效、星级评估了如指掌。实践证明，观察一位领导是否重视安全工作，除了他对安全工作有个正确的认识以外，更重要的是能不能在安全工作上舍得投入。这也是考察一位领导是否重视安全工作的标准之一。

四、提高员工素质，实现管理的根本转变

构成事故的三个基本要素：人的不安全行为、物的不安全状态和环境的不安全条件。三个要素中的物和环境相对比较稳定、易控制改善，唯有人是最活跃的因素，也是安全工作的难点和关键。针对本车间青年工人多，缺乏必要的业务技能和安全知识，经验不足、易冲动，是抓安全工作的薄弱环节。要想稳定安全局面，降低成本，提高经济效益，控制事故的发生，就必须从提高员工的素质入手，以适应市场经济的需要。

1、强化制度建设，完善约束机制

在认真贯彻上级有关的安全制度基础上，

该车间结合实际，规范班组管理。他们提出了“照别人的镜子，画好自己的妆”制定编写了《班组安全管理制度》、《安全奖罚制度》、《员工绩效考核分配制度》、《班组管理作业指导书》、《班组管理作业培训手册》。由于制度的完善，建立了各安全保障体系，责任制和操作规范得到了落实，无论横向看，还是纵向看，都明确了各自的安全责任，营造出“人人管安全、事事讲安全、人人分责任、事事分功过”的良好氛围。

2、加强教育培训，提高自我预防能力

为了培养员工遵章守纪的良好习惯，他们首先从员工的思想认识抓起，有计划，有组织，有考核，有效果地针对每个员工进行安全法律知识培训、技术练兵活动，实行定岗、轮岗，绩差员工淘汰制。通过以上的活动，大大调动了员工学习安全知识、遵章守纪、苦练基本功、竞争上岗的积极性，使生产、安全、效益有了保障，做到了“居安思危、警钟长鸣”。他们得出了一条结论：要实现班组“人员无违章、岗位无隐患、班组无事故”的目标，专门依靠强制性的手段是难以实现的。必须结合灵活的激励机制、生动形象的教育培训方法、不断创新的工作思路，才能适应新的市场经营理念，不断提升班组安全管理水平。

3、创新“星级评估”，增强竞争意识

为了激活班组员工的潜能，以“团队学习、系统思考”为核心，创建学习型组织建设的“星级管理”模式，对通过不同类别的考核、技术熟练程度、工作绩效等，对每位员工实行多元化的季度评估制度。具体做法是：

一星级员工表示该员工理论实践培训合格，能胜任本岗位；

二星级员工能阅读理解完成工艺及加工（初级加工）；

三星级员工表示能完成产品和质量转移，有一技之长，贡献份额大（劳动密集型）；

四星级员工表示一专多能，适应技术密集型加工；

五星级员工表示生产效益指数单项设备生

产能力强，属低耗效益型加工。

在每季度评估时，升级进星员工必须是安全无事故、无违章的员工，才有资格进星。升级实行安全一票否决制。星级管理从劳动贡献、技术水平、质量保证、成本消耗、安全生产等方面，对每位员工进行能力资格评估定级，从工资、奖金分配制度上拉大差距，大大调动了每位员工学习知识、苦练基本功、安全操作的积极性，激活了人与人之间、班组之间的竞争意识，实现了安全生产中的自我约束、相互监督、共同提高的目的，增强了员工集体荣誉感，使企业有了凝聚力，促进了岗位劳动者整体技能素质的提高。

4、强化安全管理，不断提高经济效益

江总书记曾明确指出：“任何企业都要努力提高经济效益，但必须服从安全第一的原则。”在生产过程中，如何正确处理好安全与生产、质量、成本、效益的相互关系，是非常重要的。质量、成本是为效益服务的，安全也是为提高经济效益保驾护航的。同样，要实现安全管理目标，必须有良好的经济效益作保障，这是因为安全需要大量的资金投入。

班组是企业效益增值的细胞，是企业活力的源头，所以必须抓好班组作业管理，扩大企业生存空间。四金工车间在深化推进班组管理工作中，编制了《班组管理作业指导书》。其主要内容有班组长管理作业指导卡、填写说明、生产质量细化考核表、员工成本细化考核表、安全设备细化考核表、现场五S（清扫、清洁、整理、整顿、素养）细化考核表、工艺纪律细化考核表、日检查汇总表、月作业点评、活动台账及星级评估等。每天班组作业实行班前、班中、班后“三检”；日清日结；月度总结；季度评优质的“五步流程”。每一步流程中，都有相应的检查考评内容。为了使班组树立“成本费用就是班组效益”的思想，实施“双化”工程，既成本多元化、经济责任化。班组将直接材料、工资、劳力费、制造费等各类成本消耗费用承包下来，各种费用细化责任到人，如员工每日领用的刀具、工具、量

□安卫艺园

解 释

(小小说)

广西柳州机械厂生产部 谭小华

小李和小马可真有缘：同年同月同地出生，大学的同班同学，现又同在某厂的同一部门工作，所不同的是，小马是修理工员，一类科员，小李是安技员，三类科员，工资比小马低了许多。对此，部门领导是这样向小李解释的：

刘部长解释道：“小马是技术员，你是管理员，技术比管理重要吗！”

“安全工作可是一门系统工程，它涉及到社会各学术领域，怎么不是技术工作呢？”小李质问着。

“原则上可以那样讲，但实际上安全工作的技术含量不高”。刘部长进一步解释着。

“怎能说技术含量不高，你看哪一张技术

图纸不需要经过安全部门审核会签呢？如果没有一定的技术水平平行吗？”小李举着例子。

“那只不过是一种形式而已”。刘部长说话心不在焉的，似乎有点不太耐烦了。

“那不是形式，而是必须要坚持的‘三同时’原则，况且这可不是闹着玩的，签了字如果出了问题可要负责任的呀”！小李反驳着并说出了自己肩负的重任。

“你不用再争啦，总之，我认为修理工员比安技员的技术含量高一筹吗”！刘部长语气重重的，终于不耐烦了。

面对着部门领导这样“合理”的解释，小李不能理解，沉入了深思……。

(收稿日期：2001年9月11日)

检具、棉纱、劳保用品等都在班组账上反映，节约归己，员工们的成本意识显著提高，积极踊跃的自发开展“减废降损”工作改善活动。班组充分发挥员工的聪明才智，挖潜搞创新，节省开支六十多万元。通过《班组作业指导书》的实施，塑造了小组概念，提升了班组管理水平，员工的素质和责任心普遍提高，使作业成本大大降低，安全投入有了保证，经济效益稳步提高，职工的收入不断增加，推进班组建设向精、深、细的方向发展。

五、制造更好的产品，创造更美好的社会

2001年，四金工车工一班被评为省级“优秀模范班组”光荣称号。在成绩面前，他们又提出更高的要求：“没有最好，只有更

好”。在推广经验、资源共享的同时，他们想到的是改善工作、细化考核、规范行为、创新管理、谋求再发展的思路。要使每位员工充分认识到，抓班组建设，不能局限于本岗位、本车间的安全生产，要想到我们的产品是为企业扩展市场生存空间，为社会服务的，立足本岗位，为我们的用户提供更优质、可靠的产品，这才是我们抓好班组建设的宗旨。我们相信，四金工班组建设成功之路，将会使企业的每位员工更加爱岗敬业，向一专多能、一人多岗的方向发展，扩展企业的生存空间，在市场经济发展条件下，牢牢把握安全工作重点，以点带面，不断推进企业安全工作迈上新的台阶。

(收稿日期：2002.5.24)