



浅谈

加强煤矿班组长管理的有效途径

吴健民

班组是企业从事生产经营活动的最基层单位,班组长是“兵头将尾”,其自身素质的高低直接影响班组管理水平,甚至影响着企业生产经营的健康发展。煤矿企业拥有一批素质高、事业心、责任心强、懂生产、精技术、通安全、熟管理的班组长,不但是煤矿安全生产的有力保障,而且企业也会充满生机和活力。但从实

际来看,班组长队伍文化、技术、素质普遍偏低,存在的问题较多,多年来,我们新河矿在异地创业、加强班组长管理方面进行了积极的探索,培养了一批懂生产、会管理的班组长队伍,促进了安全生产。

一、煤矿班组长存在的主要问题

新河矿从 2004 年起在山西先后成立 4 个项目部,井下班组长共有 162 人。成立项目部初期,经过调查,我们发现在班组长中普遍存在一些共性问题。

一是管理不够规范,班组长更换频繁。多数班组长都是由工区领导直接任命的,由于部分班组长素质不高,事业心、责任心不强,一旦生产中遇到困难或重大隐患,就放下不管,缺乏吃苦精神,工区领导只能再调整班组长,出现了任用班组长随意性较大的问题。

二是文化、技术素质差。新河山西 4 个项目部,劳务派遣工有 800 余人,是生产一线的主力军,但他们文化程度普遍偏低,技术素质较差。从班组长队伍组成来看,一线班组长绝大多数是劳务派遣工担任,高中及以上文化程度的占不到 15%。由于文化程度低,也带来了技能素质低。

三是管理能力参差不齐。由于班组长文化、技术能力的差别,也带来了管理能力的差别。有少数班组长有长期从事煤矿工作的经历,经验比较丰富,有一定

的管理能力,但大部分班组长只知道分工、带头干,缺乏安全和技术管理知识。

四是重生产、轻安全。煤矿实行的是计件工资,班组长普遍关注当班的产量、进尺,以完成目标任务为己任,普遍存在重生产、轻安全的现象。

二、提高班组长素质的有效途径

针对班组长队伍中普遍存在的问题,我们新河矿各级干部经过深层次思考后得出,只有加强班组长队伍管理,积极探索创新,走出一条班组长管理工作的新路子,切实提高班组长队伍素质和管理水平,才能充分发挥班组长“兵头将尾”作用,推动企业安全、稳定发展。

1. 民主评议、规范管理。一是选好班组长。新河矿制定了《加强班组建设的实施意见》,对项目部班组长进行全面整顿,明确了班组长的任用条件和程序,采取了“由工区领导提名,职工民主评议”的方式,选好、用好班组长。通过职工进行评议。选举的班组长,职工信服,也避免了随意任用、随意调换班组长的做法。通过对班组长集中进行评议整顿,有 6 名班组长因民主评议未通过,不再担任班组长职务,有 10 名新同志走上班组长岗位。二是规范管理。在民主评议的基础上,新河矿制定了班组长考核标准,明确规定了班组长的职责、权利,使班组长感受到组织的重视、领导的关怀,调动了班组长的积极性。乡三项目部经理刘志强道出了肺腑之言:“加强和规范班组长管理,让我们项目部班子成员省心多了,再也不为找不到称心如意的班组长而犯愁了”。

2. 强化培训、提高素质。由于班组长参加工作时间不同,受教育的基础不同,所从事岗位对技术要求不同,在培训上因地制宜,采取不同的培训方法。一是强化学历培训。针对文化程度较高、素质较好的班组长,组织他们参加采矿大专函授学习,使其获得学历证书。二是强化技能培训。按照要求,所有班组长必须参加上级主管部门组织的安全技能培训,新河矿积极创造条件,为他们创造学习、培训的机会,确保获得资格证。与此同时,煤矿选派文化水平较高、素质较好

抓安全,班组长请先练好“三功”

朱健全

作为一名基层班组的组织者,如何在安全生产中,既当好领导的参谋与助手,又当好班组的带头人,关心职工的安危,尽职尽责地做好安全管理工作。笔者认为,班组长必须练好“三功”。

一是要练好“三勤功”。安全工作复杂多变,涉及面广,要做好这项工作,作为兵头将尾的班组长,就必须眼勤、腿勤、嘴勤。眼勤,就是工作中注意发现问题,要从一些细小的,不为人注意的习惯性违章、不安全因素来发现问题,纠正人们的不安全行为。腿勤,就是要多巡

视、多检查设备状况、各岗位的操作人员的状况,这样才能多发现问题。嘴勤,就是要多说工作中操作的注意事项,多说安全责任,多说工作中将会出现的问题。另外,还要多给领导出主意,协助领导制订或采取必要的、切实有效的防范事故的措施。

二是要练好“律己功”。作为班组长,虽然在企业是个“兵头将尾”,但也管十几号人,是班组的“主心骨”、“领航员”,其一举一动都在职工眼里,其一言一行都影响着班员。因此,只有严于律己,才

能严格要求别人。工作中,要求别人要做到,自己首先要做到;要求别人执行的,自己首先带头执行;坚持按规章制度办事,在规章制度面前做到人人平等。

三是要练好“素质功”。作为基层班组的组织者,不仅需要丰富的实践经验和业务技术,而且要熟悉生产现场的设备状况,熟悉生产规程和制度,还要善于动员大家注意安全生产,联系班组实际开展各项安全活动。这就要求班长要不断加强学习,不断提高自己的业务技能,避免一些失误带来的不安全现象。

的班组长“走出去”学习、实践,使其快掌握新技能和管理方法。三是搞好“传帮带”。为增强新任班组长的压力感和责任感,由区队党政技人员轮流带班上岗,现场传授管理经验,确保新任班组长尽快适应工作岗位,提高班组长在现场发现问题和解决问题的能力。四是严格考核。矿上明确规定,经培训考试不及格、未取得资格证的不得上岗,取消班组长津贴和其它待遇;对通过函授学习取得大专证的给予一次性奖励,使他们感到有干头、有奔头,抓生产更重抓安全,从而充分发挥了他们的积极性、创造性,促进了企业的安全发展和效益的提高。

3. 加强培养,大胆使用。新河矿把班组长管理纳入企业整体工作中来,从机制、政策、管理上营造出优秀班组长脱颖而出的环境和条件,使班组长队伍充满生机活力。一是健全完善班组长激励机制,切实提高他们的待遇。提高待遇不

只是从收入上提高,而且要从政治上、生活环境等方面全面提高。矿领导除制定班组长津贴、提高班组长收入等措施外,坚持在入党优先、评先优先、学历、技能提高优先、解决具体问题优先,尤其是每年一度的“双文明”表彰会,对受表彰的先进班组长,让他们带红花、上台领奖、组织旅游,让他们处处感受到企业和党组织的温暖,处处感受到肩上的重任,一心一意搞好安全生产工作。二是重视在班组长中培养管理干部。班组长工作在一线,通过实践锻炼,逐步具有丰富的组织管理能力和现场管理经验,熟悉生产工艺流程,容易与职工打成一片。新河矿坚持从一些优秀的班组长中培养中层管理干部,对经过培养教育、技术素质高、管理素质及领导能力强的班组长大胆提拔使用。玉生项目部劳务派遣工胡新兵担任班长后,不负众望,大胆管理,所带的班干得有声有色,生产任务班班超额

完成,且杜绝了轻伤以上人身事故和重大生产事故,鉴于他的突出成绩,矿将其作为培养重点选送到江苏安培中心培训,培训结束后,把他放到采煤工区副区长岗位锻炼,他如虎添翼,工作更勤奋了。新河矿异地创业5年来,先后在班组长中提拔中层管理人员11人,在班组长中提拔一个,影响一片,在职工中产生了积极的效应。

三、结语

班组长是班组生产的直接指挥者、组织者、生产者和各种关系的协调者,重视班组长的培养教育和管理,提高班组长素质是企业的重要任务。新河矿加强班组长的培养和管理,提升他们的素质,促进了企业的发展。异地创业5年来,杜绝了人身伤亡事故和重大生产事故,创收24000余万元。