

# 精益“五型”管理助推班组建设提档升级

王勇

新汶矿业集团有限责任公司孙村煤矿 山东 新泰 271219

**摘要：**班组作为企业最基层的组织，是企业的基础，也是培育员工、激励人才的重要阵地。班组长是班组安全生产、质量管理、班组建设的领导者和组织者，是生产一线的技能骨干和各项决策最基本的执行者和实施者。加强班组建设对于提升企业核心竞争力、提高企业管理水平、建设和谐企业都具有十分重要的意义。新矿集团孙村煤矿现有职工 2000 余人，全矿 63 个班组，112 名班组长。近年来，针对班组工作带来的新情况、新问题，及时调整工作策略，严格推行精益“五型”班组建设工作思路，抓制度、强管理、严考核，创建“安全型、质量型、效益型、学习型、和谐型”班组，提升班组基础管理工作水平，实现班组建设制度化、标准化和规范化，达到安全好、产量升、效益增的目的。

**关键词：**精益安全；和谐稳定；“五型”班组创建

## Lean "Five Types" Management Boosts the Upgrading of Team Construction

Wang Yong

Suncun Coal Mine of Xinwen Mining Group Co., Ltd., Shandong, Xintai, 271219

**Abstract:** As the most basic organization of enterprises, the team is the foundation of enterprise management and an important position for cultivating employees and motivating talents. The team leader is the leader and organizer of the team's safe production, quality management, and team building. He is also the skill backbone of the production line and the most basic executor and implementer of various decisions. Strengthening team building is of great significance for improving the core competitiveness of enterprises, improving the level of enterprise management, and building a harmonious enterprise. Suncun Coal Mine of Xinming Group has more than 2,000 employees, 63 teams, and 112 team leaders. In recent years, in response to the new situations and problems brought about by team work, the work strategy has been adjusted in time, and the lean "five-type" team building work ideas have been strictly implemented. We should strengthen the system, strengthen management, and strictly assess the creation of "safe, quality, benefit, learning, and harmonious" teams, improve the basic management level of the team, and achieve institutionalization, standardization, and normalization of team building to achieve the goals of good safety, increased production, and increased benefits.

**Keywords:** lean security; harmonious stability; the creation of "five types" work teams

### 1 健全机制、完善制度，为班组建设提供有力保障

按照“制度保障、依靠职工、常抓不懈”的思路，全面提升班组整体素质，持续夯实发展根基。

#### 1.1 构筑强有力的组织领导体系

成立班组管理领导小组，由矿长、党委书记任组长，让班组建设成为“一把手”工程。在人力资源部下设办公室，由工会、人力资源部、安全监察中心分别与基层班组建立工作联系制。强化与区队班组的紧密联系，成立“红领思政宣讲团”，班子成员带头进区入队，开展主题讨论 32 场次，开展面对面主题宣讲活动 100 余场次，发放宣讲资料 1000 余份，集聚攻坚合力，共谋发展大计。各部门

分工负责、协同合作，逐步形成“党委领导、行政支持、工会组织、部门联动、职工参与”的组织格局。

#### 1.2 建立全方位的班组管理制度

坚持传承与创新相结合，优化班组运行机制，完善“选聘、评比、激励、淘汰”流程，充分赋予区队长、班组长调度指挥、考核分配等权利，用制度来规范班组建设。每年 3 月份，通过民主选举、组织审查确定的方式，进行全方位的班组整顿。全矿现有班组 63 个，班组长 112 人，班组长平均年龄 45 岁，建成一支“精干高效”的班组队伍。

#### 1.3 培育深层次的安全诚信文化

把班组建设作为安全工作的着力点，倡导“对政府

诚信、对集团诚信、对职工诚信”的“三个诚信”理念，以构建平安矿区为目标，以增强职工安全意识为重点，深化区队班组自主安全管理。建立健全“安康杯”竞赛长效机制，充分发挥工会与群安组织的阵地作用，常态化开展形式多样、内容丰富的安全主题教育。近两年开展大型安全宣传教育活动11场次，制作安全牌板400余块，征集安全合理化建议3000余条。秉承“安全教育培训不间断、薄弱人物排查不怕烦、治理风险隐患不含糊”的原则，协同开展群众安全检查，借助“正规站位提醒”“我是安全吹哨人”“身边隐患随手拍”等活动，充分发挥班组排查治理隐患的“前沿阵地”作用。截至目前，矿井连续安全生产超过4000天，奠定了稳产高效的坚实基础。

#### 1.4 突出重点、抓住关键，让班组管理更加扎实有效

班组长是班组安全生产、质量管理的领导者和组织者。对于广大班组长，始终坚持“高看一眼，厚爱三分”。通过优化班组长培养机制，全面促进“兵头将尾”作用的有效发挥。

#### 2 严把队伍准入关口，科学优化班组结构

畅通“能者上、庸者下”的路径，选拔班组长突出“三个”优先，即：优先在高学历人员中选拔，优先在高技能人员中选拔，优先在年轻员工中选拔。后备班组长重点在大学生和业务骨干中择优选拔，并鼓励大学生下基层、进班组锻炼，现有51名后备班组长，5名本科大学生主动到生产班组担任“见习班组长”，形成高素质的梯次化人才队伍建设格局。

#### 2.1 强化正向激励考核，激发干事创业激情

坚持“严管厚爱结合、激励约束并重”，做到“政治上给希望、经济上给实惠、精神上给鼓舞”，完善班组长考核机制，将安全、效率、质量等项目纳入月度绩效考核内容，津贴发放与绩效考核相挂钩，个人收入与工作实绩相结合。自2007年开始，坚持每年开展“红旗班组长”评比。针对成绩突出的班组长，可入选矿后备干部范畴。近两年，累计发放班组长津贴98.5万元，5名班组长提拔为副科级管理人员，11名班组长荣获集团公司金牌、优秀班组长。同时，每月组织开展班组长论坛，在表彰先进、通报考核的同时，开展管理经验交流，了解班组职工的工作、学习、生活状况，让大班组长学有方向，赶有目标，工作有劲头。

#### 2.2 培能提质全面发展，强基固本蓄势赋能

采取“外培+内培、脱产+业余”的方式，持续提高

班组长安全管理水平。2022年，组织班组长外出培训136人次。同时，由矿专（兼）职教师授课，重点进行防灾减灾、现场急救等知识的培训，保证班组长100%“先培训后上岗”。通过实施“1+X”一年制中专学历提升，有26名班组长取得中专以上学历，大专及以上学历占比23%；认真开展职业技能培训和技能等级认定，共有51名班组长取得中级工以上职业资格，7名班组长获得集团公司技能比武专项技能奖励，技能操作水平得到显著提升。

#### 3 自主管理、示范引导，为班组优化搭建创新平台

主动适应当前矿井改革发展需要，突出主体、重心下移，创新实施“精益+市场”班组管理模式，激发班组自主管理效能。

#### 3.1 坚持精益化高点定位，全面优化基层基础建设

组织开展“精益‘六好区队’、‘五型班组’创建活动”，明确6大类25项“六好区队”考核指标，以及5大类17项“五型班组”考核指标。每年“五型班组”实物奖励约40万元，初步建成12个具有代表性的、可复制的精益“五型班组”。同时，依托基层区队市场化精益化融合评比机制，让“岗位定员、正规作业”等7项标准以及“自主改善、KPI精益诊断”2项机制与区队班组规范管理相结合，全面释放区队班组潜能。

#### 3.2 坚持市场化全面融入，充分激发主动作为意识

构建班组、岗位联责的成本管控模式，建立区队内部成本管控标准，将月度消耗计划分解到班组与岗位，以价格结算或总额承包方式进行考核；结合统计分析，及时消除成本浪费点，提升成本管控意识。构建班组、岗位两级市场化结算模式，规范区队市场化结算标准，以杜绝人为干预为导向，班组、岗位分值兑现率严格控制在1元/分左右，市场化结算工资占比力争达到80%以上，提升市场竞争意识。构建安全、质量问题可追溯考核机制，坚持“不给下道工序添麻烦”，针对发生安全问题、质量问题的，严格追溯，责任到人，联责到人，强化班组协作意识与岗位质量意识。

#### 3.3 坚持常态化持续创新，拓展延伸自主改善路径

坚持“创新源于基层”，建立自主改善评选机制，每月开展评比活动；通过岗位浪费识别、市场化收购等方式，鼓励员工提出合理化建议及改进措施。去年以来，开展各类自主改善项目411项，由班组成员提出或参与的项目317项，参与率达77%，解决实际问题216个。



图1 区队“五型”班组月度评比看板

#### 4 总结

作为一座有近百年开采历史，孙村煤矿通过以制度

化管理、程序化运作来加强班组建设，促进了全矿各项工作的和谐健康发展，矿井先后荣获国家特级质量标准化矿井、现代化矿井、全国煤炭工业双十佳煤矿、全国文明煤矿、行业一级安全高效矿井、科技兴煤优秀矿井、山东省优秀基层党组织、山东省文明单位、全国煤炭系统企业文化示范矿井、中国煤炭工业协会思想政治工作先进单位、全国煤炭行业五四红旗团委、山东省职工创新竞赛示范企业、富民兴鲁劳动奖状、山东省法治宣传教育示范基地、省级健康企业，连续9年保持省级文明单位称号。

#### 参考文献：

[1]山能集团发〔2021〕41号《关于加强区队班组建设的指导意见》。

[2]新矿集团发〔2024〕10号《关于加强区队班组建设的实施意见》。

[3]孙村煤矿字〔2024〕15号《精益“六好”区队、“五型”班组活动实施意见》。

作者简介：王勇，男，1978年8月出生，中共党员，高级政工师，现任山东能源新汶矿业集团孙村煤矿人力资源部副主任。