

推行“1+1”管理模式 走和谐、健康发展之路

——冀中能源峰峰集团孙庄采矿有限公司创新管理纪实

■ 本报记者 沈燕军
通讯员 邵玉英 王飞跃

煤矿生产安全为天,质量为本,管理为基,三者同时作用,才能推动煤炭生产企业实现持续发展,长治久安。冀中能源峰峰集团孙庄采矿公司,经过长期探索,总结提炼出“精细化+亲情化”的“1+1”安全质量管理模式。该模式的成功运行,使一个有着40年历史的老矿得以重生,在激烈的竞争环境中脱颖而出。矿井综合产能得到提升,2010年矿井质量标准化达标率100%;今年一季度,一举跨入峰峰集团质量标准化建设前三甲行列;截至7月7日,实现连续安全生产6周年,企业走上了安全、和谐、健康、可持续发展的道路。

“1+1”安全质量管理模式提出的背景

孙庄采矿公司在册职工1937人,由固定工、企业工、农合工、临时工等组成,用工成分多元复杂,以开采边角残煤为主,生产方式相对落后,职工劳动强度大,生产效能低。

长期的煤矿安全生产实践表明,越是难以管理的矿井,保障安全越必须“严”字当头,必须让安全生产的意识根植于职工的思想。但一味地严抓严管,使职工长期处于一种“严阵以待”的高压态势之下,再完善的管理制度也会显现出它的负面效应,会给职工思想和精神造成压力。如果这种压力不能得到有效释放,势必产生不良后果。为了有效卸载职工思想上的压力,让职工在愉悦和宽松的氛圍中工作,该公司董事长、经理赵尚忠针对公司安全生产实际现状,经过在管理过程中的不断探索和总结,提出了在精细化管理的刚性原则之上,导入亲情化管理的柔性,最终实现管理过程的刚柔相济、松严结合的“1+1”安全质量管理模式。这里所说的“1+1”不是一道简单的数学题,两两相加之和也不是简单的数字,而是煤矿安全管理的最优值,是“>2”的管理效果和经济效益。

“1+1”安全质量管理模式的支撑要件为精细化、亲情化安全管理“双十”工作法,即精细化管理的十法:安全互助提醒法、安全惩罚“三认”法、安全隐患排查法、班后安全质量讲评法、变罚为奖工作法、举旗列队管理法、“三关”控制工作法、对标示范操作法、创新行动法、质量毫米管理法;亲情化管理十法:安全理念激励法、“安全之春”教育法、“亲情感召法”、“八餐”培训法、班前10分钟亲情教育法、快乐工作法、亲情感召法、“三违”门诊治疗法、现场慰问提示法、职工安全议政法。由“双十”工作法为支撑的“1+1”安全质量管理模式是企业安全管理过程中的一种探索,是孙庄采矿公司在长期实践基础上诞生的一种安全管理新方法,它充分揉合了精细化管理刚性管理与亲情化管理的柔性,实现刚性法则与柔性关怀的对接与融入,最终形成精细化与亲情化相结合的“1+1”安全管控体系,筑牢了企业安全发展的根基。

“1+1”安全质量管理模式运行的基础作用

现代管理学认为,科学化管理有3个层次:第一层次是规范化、第二层次是精细化、第三层次是个性化。精细化管理既是一种管理理念、一种文化,也是一种管理手段和方法。目前,国内外很多优秀的企业都纷纷通过精细化管理手段来优化其生产流程、管理流程,以提高产品质量和企业经济效益。

一是**精细化**为根基。“精细化管理”构成的基本要素包括:5E标准、6S行为规范、ABC三卡、管理人员走动管理、手指口述工作法、军事化管理、日清日结、三工并存动态转换机制、班前讲评和礼仪、集体升入井、看板管理、定期讲评等12个支撑要件。其中,5E标准、6S行为规范、ABC三卡、走动式管理、手指口述、军事化管理、日清日结、三工并存动态转换是精细化管理的硬标准;班前讲评和礼仪、集体升入井、看板管理、定期讲评是精细化管理的软支撑。在早年的企业文化建设过程中,孙庄采矿公司扎实推进了精细化管理工作,而这些管理要素经过多年的实践,已经在管理人员与职工之间形成了默契,也给企业开展安全管理新探索、新实践活动提供了基础平台。

二是**“精细化+亲情化”**固本。长期以



矿山美丽一隅

来,精细化管理要素在矿井安全生产过程中起到了重要的作用,但也显现出一些需要补充和完善的瑕疵,就是刚性原则长期的“硬性”灌输,虽使职工在遵守制度方面更加自觉,但过于单调的执行也给职工造成了精神压力和疲劳,而既有的软性支撑要件又不足以弥补由“强硬的管理”带来的缺陷。正是基于这样的认识与实践,孙庄采矿公司总结提出了“1+1”安全质量管理模式,并辅之于精细化管理十法、亲情化管理十法在公司内部推行,以此补充完善安全管理模式,确保“RIP”精细化管理始终在以人为本的基础上健康运行。

三是**“1+1”**引导管理观念的改变。通过“1+1”模式,开阔了管理视野,拓展了企业安全管理空间,引导激励职工逐渐养成自觉讲安全、主动抓安全、积极保安全的习惯,以个体本质安全实现矿井的本质安全。在管理中导入“精细化+亲情化”模式,体现的是“以人为本”的理念,追求的是“尊重劳动、崇尚奉献”的境界,在企业发展的环境中,让职工体面地劳动,幸福地生活,深切感受到自身与企业的依存关系,在职工与企业之间形成一种“我为发展、发展为我”的良性互动,从而激发职工热爱企业、热爱本职、勇于奉献的主人翁意识。该管理模式的运作实施使企业管理观念发生质的改变,为企业安全管理工作注入了新的活力,在为职工营造出一种全新的工作环境基础上,撑起了孙庄采矿公司安全发展的一片“艳阳天”,矿井发展呈现出健康、持续、稳定的良好态势。

“1+1”安全质量管理模式的运行

企业产能低、开采方式落后、用工多、职工身份复杂、收入少、劳动强度很大等等,这些现实困难一直是困扰公司发展的难点问题,发展中出现的问题只有在发展中解决,创新管理思路的结果就是“1+1”管理模式在企业生产实践过程中的运行。

一是**思想导入,理念先行**。任何一种新的管理方法要想发挥作用,前提是被人接受。赵尚忠多次强调:“意识决定认识,认识决定行动。如果对安全质量标准化工作只停留在满足现状,只求过得去,不求争先进,那么安全生产工作是不会迈上更高台阶的。”在整个“1+1”安全管理模式由提出到落实的过程中,公司首先引导的是管理人员管理观念的转变。通过多形式、多渠道的灌输推行“1+1”模式的现实意义和重要性,使管理人员在思想认识上先行一步。再加上动员会、职工会、班前会、广播、电视、宣传栏,高密度的宣传使广大职工在短时间内得到认可,为该模式的推行和发挥作用奠定了基础。孙庄采矿公司安全理念有4条,即安全主导理念:安全为天,生命至上;安全管理理念:只有不到位的管理,没有抓不好的安全;安全作业理念:岗位作业精细化、全部操作规范化;安全亲情理念:孝敬老人爱亲人,没有安全等于零。这样的理念怎样被职工接受,作为一种职业习惯贯穿在生产过程中,最终成为引导职工安全生产的精神源泉,亲情“十法”里的“安全理念激励法”,就从打造良好的文化环境、创造优美的环境、营造和谐的人文环境入手,使职工无时无刻不“浸润”在安全理念的环境渲染之中,对职工成功掌握运用安全理念,并与生产过程中的安

全行为接轨起到了决定性的作用。

二是**在运行中坚持高标准严要求**。“高”是认识起点,“严”是刚性要求,精细化最终所显现出来的结果就是这种“高”与“严”的结合。该公司从行业的规划、新标准的执行、工作细节的美化上严格按照对标一流、向现代化、精细化看齐的原则要求,做就做到最好。在对井下大巷、井底调度站、中央泵房、炸药库、机电硐室和变电站等永久场所进行高标准修整过程中,有一个特殊的“标准”,那就是保证“10年不落



公司领导慰问一线职工

后”。这样一个体现管理者的思路与管理境界的想法如何实现,当时很多人提出疑问。针对这种情况,公司按照精细“十法”里的对标示范操作法、亲情“十法”里的职工安全议政法对这一事项进行运作。组织相关部门人员到质量标准化先进矿井进行观摩,要求观摩人员带着问题去,带着经验回,通过对标活动开阔眼界提高认识,坚定搞好工作的决心;在对标基础上广泛开展职工议政,围绕这一课题进行深层次讨论,优选方案和措施,仅机运区通过“职工安全议政”,就解决了“利用顶板空间悬挂电缆”、“井下道枕道枕编码”等棘手问题共30多件,收到的合理化建议50多条。按照既定目标与要求,对井下主要硐室进行了全面修整,对大巷所有电缆、风、水管路、轨道进行了统一规范吊挂和淘汰更新,更换了电缆钩3000余个、小风筒1000米,风水管路3500米,彻底更换22公斤以下道枕1000多米,大巷全部更换水泥道枕2000多根,这些工作的标准要求就是在精细施工基础上达到“10年不落”,这一举措使矿井质量标准化等级得到大幅度攀升,同时,又使矿井安全环境进一步得到美化。

三是**以严管、严考、严奖惩来保证运行**。以往的管理实践证明,没有严格的考核与奖惩做保证的管理往往达不到预期的效果和目的。“1+1”作为一种模式来运行,必须有严格的制度保障。对于支撑这一模式的“双十法”,每一个“法”都有一个实施范围、实施主体、实施要求、实施措施的制度保证,以规范的制度确保执行。精细“十法”就是把关口把严,今年5月掘进区一名工人在班前会被查出饮酒,虽然这名工人百般辩解说自己只喝了一小杯,量很少,不影响工作,但还是被劝回家,起作用的就是“三关控制法”里的班前人员精神状态确认控制。在质量标准化工作中,采取责任分包措施,把安全质量标准化和精品工程

建设达标责任分包到区科和班组,实行回采包面、通风、掘进包片、机运包线管理,建立安全质量与工资挂钩机制,考核达到优良按100%支付工资,低于90分的按比例扣减工资,达到精品工程标准的分别给予一定数额的奖励。5月份,四采区402回风道,因带班、跟班领导干部没有及时发现重大安全隐患,分别对采矿公司带班副经理和跟班副区长给予一定数额的罚款。经济杠杆的运用,有力地促进安全质量标准化的提升,也使质量管理实现由应付达标向自我达标转变。

四是在运行中倾力打造亲情环境。煤矿生产的软环境越来越得到管理者的重视,同时软环境建设的作用也在不断实践过程中得到认可。倾力营造安全文化环境。努力营造安全氛围,建起了安全文化长廊,悬挂各类温馨寄语、安全牌板120多块,通过精选内容,提炼语言,以职工易懂、易学、易会和注意选用俗语、谚语来吸引职工,使职工在潜移默化中接受熏陶与教育。美化亮化生产生活设施。通过对井上井下生产生活设施的改造,来提升职工对企业的依存感。如硬化人行道、增设洗靴池和在候车区域加设音响、生产澡堂改造、职工宿舍整修以及厂区环境美化亮化,让职工感受到企业发展过程中的人文关怀,在紧张的工作之余,心情得到放松,愉悦感增强,职工对企业的归属感和幸福指数进一步得到提升,宽松

温馨的“十必谈”、“八必访”,谈心形式有接近性谈心、了解性谈心、帮助性谈心、安慰性谈心,谈心过程突出一个“真”字,讲真话,动真情,亮真心。同时要求基层单位开活班前会,开好收工会,注意双向互动,多用脑、多思考,做到班前有布置有提示,班后有总结有反思,形成班组安全管理的班前预警、班后小结的良性机制,做到防患于未然。营造亲情服务氛围。“现场慰问提示法”、“亲情感召法”、“班前十分钟亲情教育法”的贴心运用,公司领导定时参加生产一线职工会,讲安全形势,提安全要求,在结束时送上对职工进行安全祝福和嘱托;党政工团联手为保安全、创水平的区队班组送表彰、送奖金、送喜报、开展小型文艺演出,对创出佳绩的班组区队进行精神奖励;组织女工家属每月一次到井口进行一次“送安全果、平安水、祝福语、安全歌”的温情服务活动,以浓浓的亲情氛围给力安全生产。

“1+1”安全质量管理模式的运行效果

该公司推行“1+1”管理模式以来,使公司监管体系更加健全,管理水平进一步提高,各项工作取得了显著成效。公司安全质量标准化工作得到大幅度提升,2010年矿井质量标准化达标率100%,矿井作业环境得到极大改善,各个作业系统焕然一新。采、掘、机、运、通各条线精品工程率均达到了50%以上,今年一季度,公司在集团公司质量标准化综合评比跻身三甲行列,创出近几年来最好水平。质量标准化工作的强势推进,有效地推动了生产,公司掘进区1203队今年元月份创出冀中能源岩巷单月266米进尺纪录,受到上级表彰;今年上半年,原煤产量实际完成15.3万吨,比上年同期增产3.14万吨,增幅40.6%。企业的发展更多地惠及了职工,今年上半年,职工收入同比增加了9%。亲情化管理理念和方法的运用,推动了管理方式的创新,使管技人员和职工的安全观念发生改变,对安全管理有了一个全新的认识,职工的安全意识和自主保安能力得到进一步提高,实现由“要我安全”向“我要安全”转变。今年前5个月,职工的“三违”行为,比上年度同期下降了51%,各类事故同比下降了29%,截至7月7日,矿井实现连续安全生产6周年。煤矿安全管理只有起点没有终点,正是基于这样的认识,该公司精细“十法”里明确提出一个“创新推动法”,旨在通过锲而不舍的实践探索,在不断创新中,使安全管理工作始终处于一个受控、可控、有控、能控的环境里。

“十二五”是孙庄采矿公司重要的发展机遇期,“1+1”安全质量管理模式也必将在公司的发展过程中接受实践的检验,该公司党政领导为公司确定了“创新、争先、和谐、发展”的基本发展思路,按照“三步走”战略,确立了在“十二五”末实现“原煤产量翻两番”,建成安全标准化、生产现代化、管理精细化的同行业领先矿井,建成环境优美、服务齐全、生活舒适方便的繁荣富强新社区,党群工作一并进入集团公司先进行列的奋斗目标。目标是压力,更是动力,公司党政领导将以创新的精神、昂扬的斗志、崭新的形象,以时不我待、只争朝夕的使命感和责任感,进一步解放思想,创新实践,不断完善“1+1”安全质量管理模式,使这一创新成果在企业实现跨越发展、科学发展过程中彰显更大的作用。



整洁规范的中央泵房