

学校编码：10384 分类号__密级__
学号：X2012156187 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

城郊煤矿班组建设研究

Research of Mine Team Construction in Chengjiao Coal

Mine

丁 剑

指导教师姓名：徐 迪 教授

专 业 名 称：EMBA

论文提交日期：

论文答辩时间：

学位授予日期：

答辩委员会主席：__

评阅人：__

2014 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

班组是企业最基本的生产单元，班组的建设是企业管理的重中之重，煤矿班组由于受所处作业场所的限制，其既是煤矿实现生产的基础，也是煤矿事故发生的根源，因此，研究煤矿班组建设的相关理念对有效预防和遏制煤矿事故发生，实现煤矿安全高效生产具有重要意义。

本文首先以企业现代班组和新班组建设的理论为依据，对现代班组和新班组建设的特点、方向和内容体系进行了研究，然后以城郊煤矿为载体，结合城郊煤矿地质条件及实际生产情况，通过分析确定了其班组建设合理的目标规划、完善的内容体系和科学的实施方法，总结形成了一套完整、长效的管理机制，即以安全、效益、质量、学习、和谐为主体的“五型”班组建设核心，以精细、精准、精确、精益、精良、精美为特点的“六精”管理模式的煤矿班组建设理念，并结合实际事例，说明了城郊煤矿班组建设理念在实施过程中的关键环节。最后，从矿井管理、班组长培养和经济效益三个方面对该班组建设理念在城郊煤矿的实际应用所取得的成果进行分析，从现实角度证明了该煤矿班组建设理念对煤矿企业安全高效生产的重要意义。

本文通过对城郊煤矿以“五型”为建设核心、以“六精”为管理模式的班组建设理念的探索与研究，确定了煤矿班组建设对煤矿安全高效生产的重要作用，其中，“五型”班组的建设使煤矿基层组织人本化、基础管理健康化、基层胜任力自生化，“六精”管理模式的实施使煤矿基层工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化和工作管理系统化，提高了煤矿基层班组自主管理水平，实现了煤矿生产的安全高效。

关键词：班组建设；煤矿；自主管理

Abstract

Team is the most basic procreative unit, and the construction of the team is the key of the enterprise. Due to the restrictions in workplaces, the team is not only the foundation of coal mine production, but also the root cause of coal mine accidents. So, it is very important to research the related concepts of team construction in coal mine in order to prevent and curb coal mine accident effectively and achieve efficient production of coal mine safety.

This thesis researches the construction, orientation and content system of modern team basing on the modern enterprise theory of the construction of the team and the new team, and then use the suburban coal mine as the carrier, the suburb of coal mine geological conditions and the actual production conditions, determine the new team building reasonable goal planning to improve the content of the system and the implementation of the scientific method through the analysis , and summary a complete set of long-term management mechanism, that is formed with safety, efficiency, quality, learning, and harmony as the main body of the "five" core team construction and "six "of fine, accurate, precise, lean, sophisticated, elegant features , and illustrates the key point in the construction of new team in the process of implementation combining with actual examples. At last, the new concept of team building in the achievements obtained in the practical application of the suburban coal mine is analyzed from the mine management, team leader training and the economic benefit of three aspect, and he importance of the new team building ideas in coal mine to safe and efficient production of coal mining enterprises is showed from the perspective of the reality

This thesis determines the importance of the new team construction in coal mine to the role of coal mine safety and efficient production through the suburban coal mine according to the construction of "five" as the core and essence of "six" as the management mode of the exploration and research of new team building concept.

Among them, the "five" the construction of the team to make coal grass-roots organization humanistic, the basic management healthy, and the basic competence since the biochemical, the implementation of the "six" management model makes the coal mine grass-roots work standard, assessment of standardization work demands, work step sequencing, digital and systematic work management, and it improves the level of the coal mining team self-management at the grass-roots level, and realizes the efficient production of coal mine safety.

Keywords: Construction of the team; coal mine; independent management

厦门大学博硕士学位论文摘要

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究现状	2
1.3 研究内容	2
1.4 研究方法及技术路线	3
第 2 章 班组建设理论综述	5
2.1 现代班组建设理论	5
2.2 新班组建设理论	8
2.3 煤矿班组建设的特点	12
2.4 本章小结	15
第 3 章 城郊煤矿班组建设理念	16
3.1 城郊煤矿班组建设的背景	16
3.2 城郊煤矿班组建设的内容体系	17
3.3 城郊煤矿班组建设的规划目标	22
3.4 城郊煤矿班组建设培训方法	23
3.5 城郊煤矿“五型”班组的建设	36
3.6 城郊煤矿班组建设“六精”管理模式	43
3.7 本章小结	44
第 4 章 城郊煤矿班组建设实施效果评价	46
4.1 矿井管理方面	46
4.2 班组长培养方面	48
4.3 经济社会效益	49
4.4 本章小结	50
第 5 章 结 论	51

5.1 本文所做的主要工作	51
5.2 主要结论	51
5.3 进一步研究内容和方向	52
参考文献.....	53

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

摘 要.....	I
Abstract.....	II
目 录.....	IV
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究现状.....	2
1.3 研究内容.....	3
1.4 研究方法及技术路线.....	3
第 2 章 班组建设理论综述.....	5
2.1 现代班组建设理论.....	5
2.2 新班组建设理论.....	8
2.3 煤矿班组建设的特点.....	12
2.4 本章小结.....	15
第 3 章 城郊煤矿班组建设理念.....	16
3.1 城郊煤矿班组建设的背景.....	16
3.2 城郊煤矿班组建设的内容体系.....	19
3.3 城郊煤矿班组建设的规划目标.....	22
3.4 城郊煤矿班组建设培训方法.....	23
3.5 城郊煤矿“五型”班组的建设.....	36
3.6 城郊煤矿班组建设“六精”管理模式.....	43
3.7 本章小结.....	44
第 4 章 城郊煤矿班组建设实施效果评价.....	46
4.1 矿井管理方面.....	46
4.2 班组长培养方面.....	48
4.3 经济效益.....	49
4.4 本章小结.....	50
第 5 章 结 论.....	51
5.1 本文所做的主要工作.....	51
5.2 主要结论.....	51
5.3 进一步研究内容和方向.....	52
参考文献.....	53

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

中国是一个煤炭资源大国，也是个以煤炭为主要能源的国家，中国的能源工业中，煤炭占我国一次能源生产和消费结构中的 70%左右，预计今后 30~50 年，这一比例仍高达 50%以上。因此，煤炭生产在国民经济发展中具有举足轻重的地位。2002 年全国煤炭总量为 13.9 亿吨，2003 年为 16.0 亿吨，2004 年煤炭产量达到了 19.6 亿吨，2005 年尽管达到 21 亿吨，仍不能完全满足需求^[1,2]。2008 年，煤炭产量达到 27.16 亿吨，2012 达到了 36.5 亿吨，居世界第一。与此同时，煤矿的安全生产形势也非常严峻，各类煤矿安全事故尤其是重特大事故不断发生，造成了重大的经济损失和不良的社会影响。事故的发生存在多重原因，管理失效、人误、违章以及技术失效等都是事故的因素，当这些因素在时间上重合，将共同引发事故^[3]，而在这一过程中，安全管理就是其中最为显著的因素，是实现安全生产不可或缺的软支撑^[4]。将安全管理理念渗透到组织的每一个角落，也只有安全管理理念才能影响所有的因素^[5]。因此，对企业安全管理进行深入研究具有重要的理论和现实意义。

煤矿企业要进行安全管理理念建设，就要考虑到一个很重要的因素——班组，班组是企业的细胞，班组管理是企业的基础，班组工作是企业一切工作的落脚点，班组安全管理是企业安全管理的基础。加强班组建设，提高班组的综合单独作业能力是搞好企业管理的基本功，无论什么企业，大量的作业都要落实到班组，运行管理、工程管理、工艺管理是如此，安全管理也如此。安全管理工作的最终落脚点是班组，安全工作的目标任务需要班组成员的共同协作去完成，因此，要建设煤矿企业的安全管理，必须加强班组建设。

班组安全管理理念是班组在长期的安全管理实践中所形成的并为班组全体成员共同遵守和奉行的价值观念、道德理念和行为准则，它可以凝聚员工共识和力量，教化员工观念、提高员工素质和规范员工行为。找出班组安全管理中的不足，可以诊断出班组员工在一线生产过程中存在的不安全状态，通过班组建设纠

正员工的不安全行为，在源头上预防和遏制事故的发生。所以，班组建设是有效预防和遏制事故发生的“第一道屏障”，进行班组建设有利于有效提升企业的安全生产水平。因此，从班组建设的角度对煤炭企业的安全管理进行研究很有必要。

1.2 研究现状

我国安全文化建设与评估起步晚、推广面窄，在全员参与安全生产管理文化宣传方面的特色还存在不足，很多仅限于企业推广，群众参与人员少，工作也不规范，社会参与率更低。目前，我国的许多煤矿企业为了追求安全生产也进行着不懈的探索与努力，总结出了一些富有实际应用价值的做法。

翟镇煤矿提出了以人为本激活员工的内在动力为点（POINT），纵向制订岗位工作程序为线（LINE），水平横向分工管理为面（SURFACE）的 PLS 班组安全管理模式^[5]。

枣庄矿业集团公司滨湖煤矿提出了煤矿班组“网兜”式安全管理模式^[6]。其中，以抓思想工作为“纲”，以落实各项管理措施为“目”，只有做到“网兜”环环相扣，“纲”、“目”牢不可破，才能确保网兜里的物品安全不掉落。

新汶矿业集团有限责任公司鄂庄煤矿以人本管理为核心，以机制再造为保证，以严抓落实为根本，不断创新安全管理机制，优化安全生产环境，强化安全基础工作，提出了班组安全保障管理模式^[7]。

协庄煤矿以班组 2S 安全管理模式^[8]中的理论全方位指导实践，倡导正向引导教育，使全体员工语言，行为操作规范化，建立了本质安全型岗位，树立了自己安全自己管的安全理念，保证了安全生产。

河南煤业化工集团永煤公司从矿井、系统、区队、班组、员工五个层面激发安全生产主动性、积极性和创造性、形成内生动力、实现安全生产，提出了安全“五自”管理体系^[9]，并将其运用到永煤公司所属矿井，取得了良好的安全效果。

刘超从班组安全建设着手，以安全原理为指导，提出了班组安全细胞理论^[10]，并以其三大要素——员工、岗位和班组为着眼点，构建班组安全细胞理论框架。并将这三大要素与国有大型煤矿的班组安全建设实际相结合，最终形成了完整的、系统化的煤矿班组安全建设系统化方法。

大唐集团以选拔班组长为侧重点，创建了一批安全型、学习型、和谐型高质量的煤矿班组^[1]，为将来打造本质安全型煤矿打下了良好的基础。

1.3 研究内容

作为企业安全生产、经营管理过程中最基本的组织方式，班组建设既要承担企业安全生产、经营管理的职能，还关乎到企业创新工作、团队建设、人才培养、制度完善等多方面工作。本文通过对企业班组建设理论的以及现代企业班组建设的理念等方面的分析，针对现阶段煤矿企业在安全管理现状，结合城郊煤矿所处的内外环境以及在班组建设方面的理论创新和实践成果，对煤矿班组建设的理念进行探索研究，具体研究内容如下：

(1) 对煤矿班组的建设的现状、作用和意义等问题进行深层次的分析，提出在新形势下煤矿班组建设的必要性。

(2) 研究企业现代班组和班组建设的相关理论，对现代班组建设和新班组建设的特点、建设方向、建设目标以及其在现代企业中的地位进行研究，结合煤矿班组所处的环境，进一步说明煤矿班组建设的重要性。

(3) 结合城郊煤矿所处的环境以及以往在班组建设方面存在的问题，以城郊煤矿班组建设为切入点，探索研究煤矿班组建设的理念，包括煤矿班组建设的内容体系和核心理念。

(4) 以城郊煤矿班组建设为载体，对城郊煤矿班组建设理念的实际应用效果进行评价，通过城郊煤矿班组建设理念的研究与应用取得成果分析，从现实的角度证明煤矿班组理论对煤矿安全生产的重要意义。

1.4 研究方法及技术路线

本文以城郊煤矿班组建设为载体，以企业现代班组和新班组建设的理论为依据，结合煤矿班组所处的特定环境，对煤矿班组建设的特点、方向和内容体系等相关理念进行了探索性研究。主要研究方法及技术路线如图 1-1 所示：

本文首先通过对国内外企业班组建设进行资料收集与研究，理论分析现代班组建设理论和新班组建设理论，并结合煤矿特定的作业环境，分析了煤矿班组建

设的特点，然后以城郊煤矿为现实载体，对城郊煤矿班组建设的背景、建设内容及规划目标进行了系统的分析，总结提出了煤矿班组建设的核心理念，即“五型”班组建设和“六精”管理模式，最后通过对该理念在城郊煤矿应用取得的实际效果评价，从现实角度进一步证明了该理念的先进性。

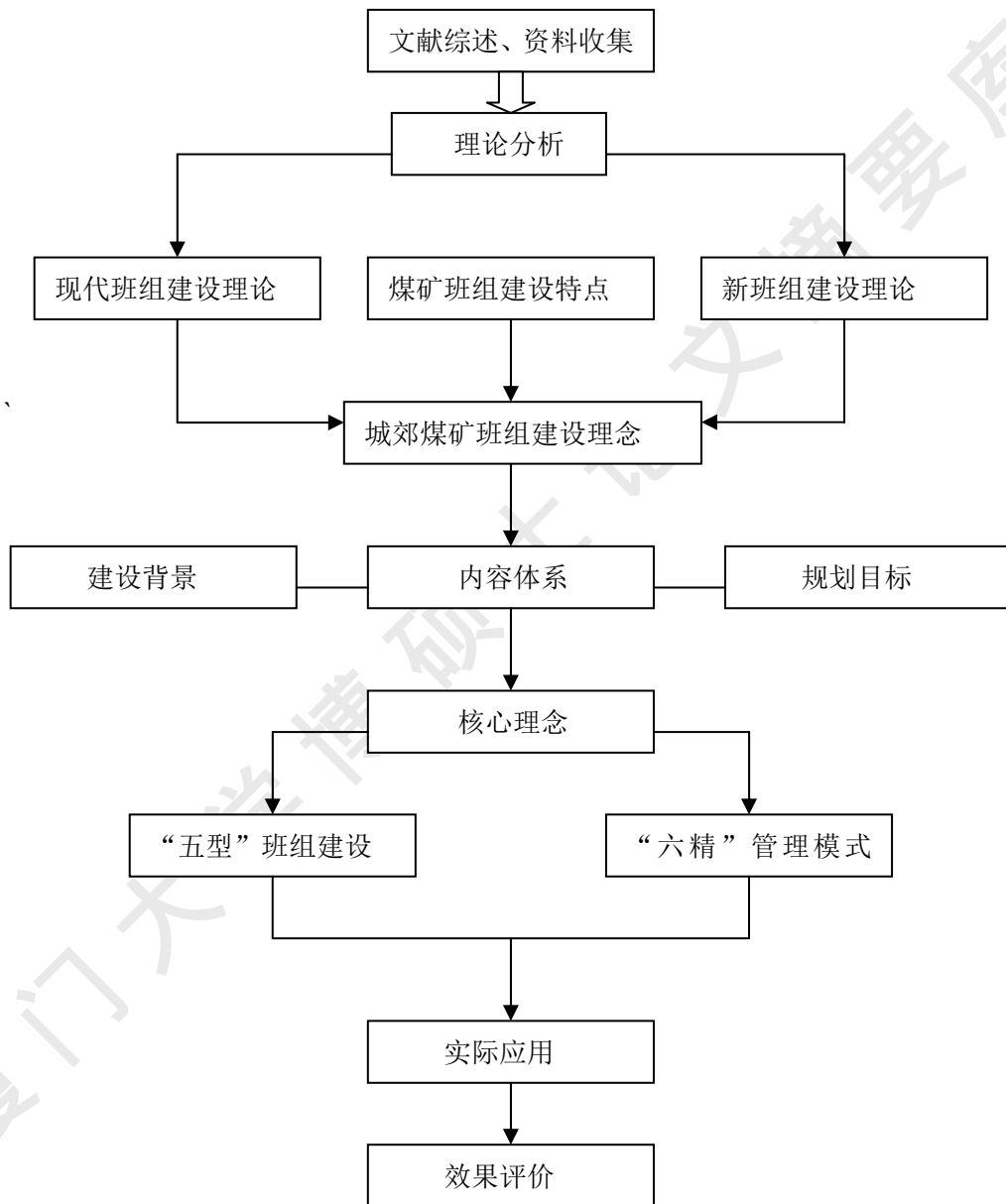


图 1-1 研究的技术路线

第2章 班组建设理论综述

2.1 现代班组建设理论

2.1.1 现代班组的概念及特点

当今企业的管理结构层次基本上是由决策层、管理层、执行层。决策层主导，管理层参与，执行层操作，而班组是企业结构中最基本的作业单位，即执行层，作为企业最基层的管理和劳动组织，在工业企业中，班组是建立在劳动分工的基础上，组织制造行为相似的企业工人、相同岗位或不同工种工人，共同完成生产任务的一种组织^[13]。

作为企业安全生产、经营管理过程中最基本的组织方式，班组既要承担企业安全生产、经营管理的职能，还关系到企业创新工作、团队建设、人才培养、制度完善等多方面工作。特别是在高危行业，其作为实现安全生产最重要的一股力量，是企业维持安全生产的前沿阵地。企业安全生产各项规定、作业规程、施工标准和制度的贯彻和落实，安全生产技术的推广与应用，最终都必须通过班组来实现，并体现到生产一线。企业生产工作中存在的安全问题和不足之处，也常常最先、最容易在班组中呈现出来。班组不仅是企业是财富和效益的创造者，也是不安全隐患行为的制造者，一个不安全隐患行为，一个岗位的失责，一个环节出现问题，都可能导致安全生产出现问题，如不进行有效处理就可能发生事故。

班组的结构设置和规模相对简单。相比较来说，一个生产性班组，人员定位一般情况下为10到30人，以班作为其核心构架，以班组长和副班组长作为协调者和管理者。

班组的工作明细具体。其岗位设置一般是专人专岗，工作具体，任务明确。把工作细致具体明确的分配到每一个岗位员工的身上，保证企业生产工作持续稳定。

班组以其严格的管理服务于生产。班组是直接从事一线生产的基础组织，既要完成内部生产任务、班组政务和民生管理工作，又必须按时保质保量完成其所承担的生产任务。

班组的工作环境一般都比较艰苦。从事生产制造的企业基本都有班组构建，其工作环境、生活环境与其他行业相比是比较艰苦^[14,15]。

2.1.2 现代班组的建设方向

现代班组是企业最基本的生产单元，班组的建设是企业的重中之重，就目前的形式，现代企业班组的建设主要从以下几个方面进行。

(1) 合理完善的制度和机制，是班组建设的有力保障。煤矿企业要立足科学发展观，将班组建设融入发展战略，牢牢把握班组在安全生产中的基础地位，构筑强有力的组织领导体系，健全和完善班组管理工作制度，将班组建设纳入制度化、规范化、科学化的轨道。要不断探索新形势下班组建设的新规律，构建以党政工团全面配合联动的工作格局，健全完善激励约束机制，搭建班组建设创新平台，推动班组建设纵向到底发展，夯实安全工作基础。要完善班组建设、风险预控、安全培训、考核奖罚等机制，提高班组在科学管理和安全管理上的水平，提升企业综合竞争力。着力推动班组建设作为安全生产的出发点，提升理念，把班组建设工程作为生产管理上的第一工程^[16]。

(2) 安全管理是现代班组建设的主线。紧紧围绕班组安全基础管理主线，打造高水平的班组长队伍，强化安全培训和现场管理，抓住关键，夯实根基。统一班组长准入制度标准、班组长聘任淘汰方式、班组长上岗责任制。实施班组长素质登高工程，抓实班组长安全管理培训，适当提高班组长的经济和政治待遇，不断强化班组建设，构筑牢固的安全生产防线。

(3) 树立典型人物、典型班组形象，为班组建设营造浓厚氛围。树立典型人物，是推进班组建设的重要手段。坚持典型引导的宣教活动，选取具有鲜明时代特色的标杆队伍、职工群众认可的先进典型人物，深入开展先进集体选树活动，深化干部职工的思想道德素质，学先进、争先进、赶先进，激励和带动更多的人成为先进典型，壮大典型队伍。使广大职工学有榜样，赶有目标，不断掀起加强班组建设的新高潮^[17]。树立班组建设的标杆，引领班组建设的方向。

(4) 自主管理是班组建设的四是推进自主管理，夯实文化基础，为班组建设注入精神动力。班组文化是企业文化的重要组成部分。是开展安全理念宣贯、安全行为培养、感恩亲情教育、素质技能提升活动的基础，是打造学习型、创造

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫