

锦州石化让职工自觉识别属地风险、自觉落实安全措施、自觉规范安全行为、自觉提升安全技能

# 班组成员工成了自主管理的主角

两年半来,员工主动消除隐患近 5000 个,其中有3个隐患如果不及时处理,后果不堪设想

**本报讯**(顾威 记者刘旭)不等、不推、不拖、不靠;自觉识别属地风险,自觉落实安全措施、自觉规范安全行为、自觉提升安全技能——中国石油锦州石化公司将企业管理重心下移,积极推行班组自主管理,让班组牢牢树立起“四不”、“四自觉”意识。

锦州石化现有员工12400多个,班组890个。由于石化企业装置易燃易爆,因此企业管理要求又严又细。但万人大厂,无论管理人员怎么尽职尽责,也难免百密一疏。2013年5月,该公司选择12个班组进行自主管理试点,2014

年扩展到50个,今年增至600多个,其宗旨就是让员工成为管理主角。

推行班组自主管理后,他们对班组开始实行全面考核,加大了班组管理责任,即将工作纪律、设备维护、操作平稳率、培训等作为平衡计分卡项目;将应急演练、班组活动、不间断巡检等作为考核指标,纳入班组绩效管理系统;将班组日常工作能够量化的内容逐一量化,全面开展考核和评比。

为激发员工参与管理的积极性,锦州石化还制定并实施了综合管理绩效奖、综合管

理进步奖等5项奖励措施。该公司工会副主席陈力介绍说,每年11月,通过班组自我评价、班组间交叉访谈、聘请志愿者参与评估,对自主管理优秀班组进行表彰,奖励金额班组成员均可达到2000元。考评工作群众化,也体现了自主管理。此外,每两个月进行一次班组自主管理经验交流,也让上台介绍经验的班长增强了荣誉感。

物质鼓励和精神鼓励相结合,对员工参与自主管理起到了很大的激励作用。

“自主交流”在全公司盛行起来——因为

没评上优秀自主管理班组,奖金少了,员工有意见,班长不好了,于是,赶紧到优秀班组去取经,有的则将优秀班长请到自己班组传经送宝。

二催化车间生产一班班长刘学组织开展“金点子”活动,要求每名员工为提高班组管理水平献计献策;机运车间西山调车班针对个别员工存在技能短板的问题,在班组找老师辅导,请车间管理人员进班培训,尽快补齐短板。

班组自主管理活动已经开展两年半,锦

州石化公司从过去依靠少数人管理转变为全员参与管理,大大提高了企业管理水平。

已经干了8年安全生产管理工作的公司安全环保处处长徐春江称:“我是开展班组自主管理活动的最大受益者。”安全管理是企业管理的重中之重,但环保处监管再细也无法天天、时时都让与安全生产有关的设施处在监管状态,而班组自主管理就做到了。徐春江说,开展班组自主管理后,员工主动消除隐患近5000个,其中有3个隐患如果不及时处理,后果不堪设想。

【班组现场】

## 班长变考官

本报记者 邢生祥

本报通讯员 暴海宏

下午一上班,青海油田公司采油二厂昆北第一采油作业区一班班员邱月照例在上班前15分钟,打开数字油田油气水远传系统,对每一口油井的工作状况进行实时动态监控

这个活儿是班长陈晓森给她布置的上岗前的“必修课”,陈晓森经常对班里的成员唠叨:“管好油井,一定要眼快手勤腿脚麻利!”

“怎么回事?切六205井平常的油压是在0.4MP到0.6MP之间,怎么这会儿没显示了?”突如其来的变化,一下子揪住了邱月敏感

的神经。她赶紧向陈晓森汇报。

“走,马上上升!”多年从事采达木高原油井维护管理工作的陈晓森是个经验丰富的多面手,他似乎已经知道了故障出现的原因,但故意没有说出口。

赶到切六205井井场,陈晓森先是对油井进行了一次严细的巡回检查。之后对邱月说:“今天我就考考你,你来分析和解决油压表没有显示的问题。”

邱月先是对油压表的原始数据进行了记录,随后对切六205井进行了憋压。

“班长,油压表数字没有发生变化,有可能是气温低,油压表冻坏了或被杂质堵住了。”邱月说。

“那下一步应该怎么做?”陈晓森并没有对她的判断加以肯定或提出任何质疑。

邱月按照操作规程麻利地拆下油压表进行仔细检查。她发现油压表各部件完好无损,进气口也没有杂质。

“油压表在放空状态下没有归零,肯定是失灵了。”邱月信心十足地对班长说。

陈晓森满意地点点头,并且拿出表开始计时。“既然你已经发现了问题,那我看看你多长时间能安全更换一块压力表?”

邱月立即按照操作规程和平时训练的操作方法,清洁油压表接口、缠密封胶带、安装、打开油压表控制阀门、调试直至数据显示正常……整个过程仅用了10分钟。

“不错,发现问题及时,解决问题迅速。这次,记你一功。这个问题要是发现得晚,由此引发管线冻堵或者其他事故,可不是10分钟就能搞定的事情了。”在邱月更换压力表的过程中,陈晓森的视线一直没有离开过她的每一步操作,生怕她在哪个环节出错造成麻烦。但很显然,对于结果班长相当满意。

陈晓森不仅要要求班员眼快手勤腿脚麻利,对自己更是这样要求的。他以精湛的技艺、扎实的作风、高效的班组管理方法,被评为采油二厂2014年度劳动模范。

【班组之星】

## 坚守

本报记者 丛民

本报通讯员 修建勇 杨帮民

17个春秋,6000多个日日夜夜,他坚守在调车岗位,尽管要守护脑瘫的儿子和幼小的女儿,尽管岳父病逝,岳母全身瘫痪也需要他的照顾,可他却未请过一天假,就连为儿子求医远赴北京等地的各大医院,他也是通过和同事换班来完成,更难能可贵的是,在他担当调车连接员17年的职业生涯中,没有任何安全责任问题,违章违纪处罚记录为零。

他就是济南铁路局聊城车务段菏泽站甲班调车组连接员孙树磊,一个在班中极少提到家庭困难、但遇到安全问题总是丝毫不马虎的小组安全员。

1996年,京九线开通后他成为一名铁路职工。2001年,他结婚生子。就在幸福之梦不断延展之时,他发现6个月的儿子精神异常,后被确诊为脑瘫。

孩子在商丘中医院打封闭治疗的半年多时间,妻子放弃了工作在医院值守。孙树磊利用下夜班的时间赶去商丘,让妻子休息片刻,他又返回菏泽,全神贯注地投入工作。他说:“越是在这种时候越要对自己严一点,一旦出现安全问题就会雪上加霜。”

甲班值班主任孙兆冰告诉记者,孙树磊技术过硬、责任心强,凡是有新人到岗,都会派给他当徒弟。

菏泽站位于京九线、荷菏线的十字路口,“穿正作业”非常频繁,既增加了调车工作量,又是该站调车安全的关键。17年来,坚守安全“红线”的孙树磊从未出现过违章和简化作业,多次被评为段安全标兵和优秀共产党员。

【他山之石】

## 工长需要一股“狼劲”

罗回春

某个班组原来很差劲,老挨批评,但是换了某某做工长以后,年年评上先进,怎么会发生那么大的变化呢?

对比两任工长,他们业务水平、人品都差不多,唯一不同的地方就是他们抓工作时前任相对软弱,后任则有一股“狼劲”。细细琢磨,还真是这股“狼劲”让工长干得更出色。

工长有“狼劲”,首先对自身要“狠”,要以身作则,对自己的要求必须苛刻。对自身“狠”,责任感一定要强,要有担当。要在纪律上更加严格要求自己,要求别人做到的,自己首先要做到;要求别人不能做的,自己首先不能做。要更加努力去钻研业务,只有自己懂得了、学透了,才有资格去指导别人,说话才有分量。还要在工作中比别人更能吃得苦、舍得出力,面对困难冲锋在前,对于利益以让为先。

工长有“狼劲”,规章制度才能切实执行,上级要求才能更好地落实。规章制度大家都熟知,但是执行起来,总是有人要打折扣。作为班组负责人,必须有股“狼劲”来压制住这种“歪”念,否则规章制度和上级命令都形同虚设了。

工长有“狼劲”,职工才会团结一心,班组才会有凝聚力和战斗力。管理,既要管又要理,要常常对班组各项事务进行梳理,有偏差就要狠下心来纠正。有“狼劲”的工长,对平时表现好的,该表扬就表扬,评先进之类的该给一定给;对平时表现差的,该批评也毫不客气,该考核也毫不留情。有“狼劲”的工长,看到班组有个小问题,都觉得像眼中的沙子,会立刻严肃认真地加以解决。只有这样,才能把大家拧成一股绳,把班组建设得更好。

职工需要这样的领头雁,企业需要这样的排头兵。



【班组影像】

## 血压计也“开”上了班前会

冬季是心脑血管疾病的高发期。进入四季度以来,淄矿集团唐口煤业公司为各工区班前会上配上了电子血压计,通过测量下井人员血压、脉搏等数据,排查亚健康对象,及时让身体状况不佳的人员到医务所进行治疗,确保职工放心入井作业。

图为11月8日,该公司通防工区早班班前会上,职工在检查血压。

张继涛 孟帅 摄

王荣飞 周丽娟

“过去是盼着退休,如今真到时候了,却舍不得了。”“听多了人职见面会,头一回参加退休告别会,感觉很有意义,满满都是情怀。”近日,在南昌客运段鹰潭车队会议室,12名即将退休的老职工围桌而坐,诉说感言。

这是南昌客运段鹰潭车队为退休职工量身定制的退休告别会。通过道感言、话家常、提建议等形式,为职场生涯画上一个温暖的句号。

原来,鹰潭车队现有职工507人,平均年龄43岁,是段里的“老年”车队。车队里一度暮

## 温暖职场“最后一公里”

气十足;有些快退休的职工觉得工作没啥盼头,得过且过混日子;有的职工虽值中年,但看着身边人老气横秋,也消磨了工作激情;还有的职工觉得被边缘化,总想着跳槽……

让“老年”车队焕发青春活力,车队管理人员从抓关键人入手。他们紧扣车队退休职

工多的队情,推行退休前安排一次疗养、召开一次欢送会、照一张合影留念、赠送一份印有“退休光荣”的纪念品、与新入路的职工一对一结对帮扶对子等“五个一”活动,加强对离退休职工的关爱力度,让职工感到“离岗不离家”的温暖。此外,车队工会干部将退休职工

的特长及业余爱好登记在册,每年举办3次至5次娱乐活动,让职工“常回家看看”。

南昌客运段退休职工钟闻瑶说:“以往退休都是一纸公文和一笔慰问金,说实在的,心里难免失落。如今不仅有这么特别的告别会,而且车队时时挂牵,心里很暖。”

史贺

车工段元元,刚将加工好的零部件摆放整齐,便引起了机修班张师傅的夸赞:“勤奋好学又不怕吃苦,脏活累活抢着干,像个‘女汉子’,有这股劲儿在哪儿都能干好。”如今,像她一样转岗的那批女工,已在各自的新岗位上独当一面。

当初,由12名女工组成山东能源新矿集团新巨龙公司机修厂编网班组。那几年,矿井正处在达产达效的关键期,生产任务非常紧张,防护网作为井下掘进迎头的重要支护材料,几乎都由她们手工编织完成。据估算,她们先后累计加工超10万平方米防护网。

后来,厂里外购机器编织的更结实耐用的防护网,该班组于2011年底解散,原有人被编入该厂的不同班组。

“当年的编网班组是解散了,在新岗位上,我们照样干得好。”段元元自豪地说。

“焊花”之美

与段元元一起转岗的孙群,刚开始申请做电焊工。起初,领导考虑到女同志从事这个岗位会比较辛苦,并不认可。“女子不比男人差!”最终领导看她信心坚定,也就同意了。

众所周知,电焊工整天跟切割焊接打转

【走进班组】

编网班组解散后,十几名女工在新岗位上依然表现出色

## “女汉子”转岗记

转,多数工件属于“大块头”,露天作业是常事。三伏天骄阳炙烤,经常高温作业;三九天滴水成冰,天天冻得手脚麻木。常人难以忍受。

说得简单做起来难。因焊网不得要领,焊星隔着衣服溅到胳膊,钻进脖子里,火辣辣地疼;有时一天要抬几百张钢筋网,累得胳膊腿儿都抬不动,回到家整个人都累瘫了。孙群的脸还被电焊高温烤红了皮,对于平时爱美的她,是小小的打击。

可当被问起是否后悔当初的选择时,她淡定地说:“这有啥,既然选择了,再苦再累,我都不会放弃。”目前,她已成长为一名熟练的电焊工。

今年,公司深入推进内部市场化,在员工绩效考核办法的激励下,孙群每月能多拿300多元奖励,她感觉很知足。

“保姆”之情

在电修班组,电修工李传兰已是技术“大拿”。转岗后,她负责维修设备开关。

“寻宝”之旅

朱海环是材料修复班班长,也是厂里唯

用工余时间领着大伙对难点逐个开展课题攻关,在实战中提高班组检修战斗力和团队协作力。

有一回,他们发现动车组排障器高度调整耗时费力,而且易出偏差,过高排不了钢轨障碍,影响行车安全,过低则会加速磨损,缩短使用寿命。为此,沈行伟带着工友翻书、查资料、画图纸,动手设计制作动车组排障器高度调整装置。图纸画了一张又一张,器材废了一批又一批,经过一个月的时间,他们的排障器调整“神器”终于问世,调整时间由原来的半个小时缩短至5分钟。当工友们得知这项技术成果获得了福建省QC成果一等奖,都为身为“狼群团队”的一员感到自豪。

如今,班组成员的心中都烙下了“狼群”印记。大家把工班当作家,分到这里青年人没有想走的。今年以来,该工班作业节点控制率和动车组出库正点率均达100%。

【金牌班组】

将图腾文化植入班组管理,工长彭通亮开始了一次有意思的尝试

## 当班组成为“狼群”

王荣翔 孙文龙

在福州动车段有个以“狼群”为标识的班组,叫福州动车段专项修工班。这个工班不仅有着全国“安康杯”优胜班组的称号,今年还获得“全国铁路先进集体”荣誉。作为南昌铁路局唯一获此殊荣的班组,5年前却是另一番模样。

原来,该工班成立于2010年8月,现有职工32人,“清一色”的“85后”,大部分职工家住

外地。由于工班检修任务重,24小时连轴转,日夜倒班的生活让很多人难以适应,渐渐萌生退意,或是申请调动,或是想要辞职。工班一度缺乏凝聚力和年轻人应有的朝气。

对于这一切,工长彭通亮看在眼里,急在心头。如何把工班年轻人聚拢起来,他反复琢磨。因为动车组专项修是对运行到一定里程的动车组全面检修的大工程,单打独斗绝难完成,需要团队的通力协作。为此,他想到了“狼群”这个团队精神象征物。将图腾文化植入班组管理,他开始了一次

有意思的尝试。

他们在工班的规章制度里写入了“狼群团队”的理念,在检修场所内设计制作“狼群团队”的文化墙,每天班前会给大伙灌输“勇于担当,亲如兄弟”的“狼群团队”精神。全新的工班环境让青工们感到一股清新之风。

一边是硬件设施打造,一边是软件系统升级。凝聚班组合力,彭通亮选择了技术攻关这个“法宝”。他每天利用班前会组织工友开展“头脑风暴”,畅谈工作中遇到的问题,收集梳理技术、设备等方面存在的问题。然后,利



“狼群团队”干劲足

福州动车段专项修工班成员不仅戴上了“狼群”标志,也在心中烙下了“狼群”精神的印记。孙文龙 摄