



## 一、学习时间

自下发通知之日起，各单位组织班组长及以上的管理人员在8月24日前完成学习研讨。

## 二、学习要求

- 1.各单位在不影响正常工作的同时自行组织学习，做好记录。
- 2.本次学习研讨完成之后，各部门、车间列出《经验学习转化运用清单》，8月25日前上报“三基”建设领导小组办公室(安全监管部)。
- 3.由安全监管部对《经验学习转化运用清单》进行监督通报。

附件：1.经验学习转化运用清单

2.皖北煤电集团公司五沟煤矿“三基”建设经验

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

2023年8月14日



---

西北能化公司综合部

2023年8月16日印发

附件 1

## 经验学习转化运用清单

( ) 年度

部门/车间:

负责人(签名):

方法名称	转化形式	预期效果	转化时间	责任人

## 附件 2

# 皖北煤电集团公司 五沟煤矿“三基”建设经验

五沟煤矿是集团公司推广煤矿管理新模式后建成的第一对矿井。自建井以来，该矿始终站在探索管理创新的最前沿，坚持一手抓夯基固本，一手抓创新发展，经过多年积淀固化，形成了具有五沟特色的管理文化。特别是自集团公司大力推进“三基”建设以来，该矿注重发挥党建引领作用，将“三基”建设与自身管理文化相融合，坚持在继承中创新，在创新中发展，聚焦“作风、文化、成才、创新、发展”五要素，通过抓基层、夯基础、练基本功，切实提升管理水平、提高人员素质、夯实安全基础，推动矿井发展态势稳中向好，经济运营稳健上行，发展氛围稳定和谐，截至8月1日，已安全生产3965天。矿井先后获得全国煤炭工业五精管理样板矿、全国企业文化建设优秀单位、煤炭工业行业特级安全高效矿井、国家一级安全生产标准化管理体系煤矿、煤炭工业先进煤矿、国家绿色矿山试点单位等多项荣誉。涌现出杨朋伟、陈磊、李洋、王才喜、沈素娥和郝晓娟等优秀员工，分别被授予“全国五一劳动奖章”“全国技术能手”“江淮杰出工匠”等荣誉称号；获得“河南能源杯”技能大赛“安全仪器监测工”特等奖，全国煤炭行业竞赛二等奖、三等奖等个人荣誉。

五沟煤矿作为集团公司强力推进“三基”建设的先行者，形成了较为成熟的管理文化、创新经验和工作成效。通过对

五沟煤矿及集团公司其他单位“三基”建设工作全面梳理提炼，共总结归纳出“八个必须”经验做法：

### **经验一：必须打造高素质班队长队伍**

班队长在煤矿管理中发挥着承上启下和“兵头将尾”作用。当前集团公司各矿在班队长队伍建设方面还存在选拔方式不健全、群众认可度不高、工作积极性和整体素质不高等问题，针对这些问题，围绕争干、愿干、会干、干好，积极打造员工认可、作风扎实、管理过硬的班队长队伍。

**方法一，立足“争干”，进一步健全班队长选拔机制。**全面推行班队长公推公选，通过确定竞聘职位、发布公告、资格审查、现场答辩和民主测评等选拔方式，扩大竞争性选拔范围，提高班队长选任公信度。按照在职班队长 1:1 的比例建立班队长后备队伍，培养后备梯队，超前统筹组织后备班队长参加安全资格取证培训。

**方法二，立足“愿干”，进一步增强班队长岗位吸引力。**提高班队长薪酬标准，采掘班队长薪酬标准不低于科区副职，从实际执行来看，部分科区班队长待遇不仅高于科区副职，甚至高于科区党政负责人。提高班队长政治待遇，加大班队长党员发展比例，及时将优秀班队长吸纳到党组织中来，并在评优评先、疗休养、外出培训等方面优先考虑。拓宽班队长成长成才通道，将优秀班队长纳入科区后备干部，对安全意识强、业务技术好、管理有方法、工作业绩优的班队长优先选用到科级干部岗位。

**方法三，立足“会干”，进一步加强班队长教育培训。**定期开展班队长培训，把理论学习、军事训练、红色教育、交流研讨等纳入培训内容，全方位提高班队长的管理能力和综合素质。注重班队长学历提升，鼓励班队长积极报名参加淮南职业技术学院举办的煤矿主体专业中专学历提升班。实行班队长学历收购，学历不达标的班队长凡通过自身努力取得与所从事岗位对口或相近专业、教育部承认的相应达标学历，按学费80%的标准予以收购。

**方法四，立足“干好”，进一步强化班队长考核。**实行“清单+业绩”管理模式，即实施负面清单管理，制定《五沟煤矿班队长负面清单》，从生产任务完成、班队长“三违”和廉洁自律等方面进行具体规定，对年度内出现2次“三违”的班队长，直接予以淘汰；建立业绩考评机制，实行月度考评，年度总评，月度考评按照“百分制”量化考核，设定优秀、称职、基本称职、不称职4类等级，考核结果与面子、票子、位子挂钩（优者，级别、收入“双升”；差者，级别、收入“双降”）。

## **经验二：必须强化班组管理**

班组是煤矿最小最关键的管理单元。当前集团公司各矿在班组管理方面还存在缺位失位、重视程度不够等问题，针对这些问题，在班组管理方面深耕细作，充分发挥班组在安全管理、效率提升方面的重要作用。

**方法一，实行班组“互补”管理法。**按照优势互补、扬长避短的原则，对班组成员进行合理调配，通过专业技术、现场管理、综合能力等方面的互补，使班组内人尽其才、各得

其所、各展所长。具体包括队长与技术员互补、班长与副班长互补、员工之间互补、技术员与班长互补、班长与员工互补，尤其是通过队长与技术员互补（队长长时间在一线工作，积累了丰富的现场管理经验，但学历和认识水平有限，在专业知识和技能方面存在缺陷；而技术员多是刚毕业不久的大学生，具有丰富的理论和专业知识，但现场管理经验比较缺乏），提高了队长的综合管理能力，丰富了技术员的现场经验，为刚毕业的大学生成长成才提供了平台；通过员工之间互补，新工人与熟练工人搭配，年轻人与中年人搭配，技术好的与能力差的搭配，提升了员工整体素质。

**方法二，实行班组“五步”工作法。**在延续班前礼仪、优化劳动组合、把关控变、动态达标、科技创新等好经验、好做法的基础上，提炼出“五步”工作法（第一步：强化安全意识，筑牢思想防线。班前会开展安全意识教育，排查隐患人，安全重点事项的确认，安全措施学习。第二步：优化劳动组合，激活团队活力。实施“互补管理”，提升班队工作效率和工程质量。第三步：现场把关控变，确保过程安全。把住“关键项、关键点”，控制施工过程中的各类“变化”因素。第四步：标准化动态达标，夯实安全基础。以安全生产标准化为着力点，提升本质安全水平。第五步：推进改进创新，强化技术保安。充分发挥员工聪明才智，以科技创新保安全、提效率）。其中第三步“把关控变”，五沟煤矿已坚持实施10余年，“把关”就是有效把握工作中安全威胁大、危险程度高、员工易失误的关键项、关键点，“控变”就是对生产过程中易

造成事故发生的因素进行有效控制，实现安全重点和动态变化的有效把控。具体做法：（1）梳理“把关控变”内容，对照作业流程、作业规程、操作规程和安全技术措施，找出作业过程中安全威胁较大的关键项和关键工序，梳理出关键项和关键工序施工安全技术措施的关键点；分析地质条件（作业环境）、致灾因素（有毒有害物质）、生产系统（工序）、设备设施、施工工艺、人员组织方面可能存在的各类变化，制定管控措施。（2）班前会安排本班“把关控变”具体个数、具体项目、具体内容，并明确管控责任人。（3）现场作业前带班人员对各项“把关控变”内容及其责任人进行确认。（4）作业过程中各项“把关控变”责任人落实把控责任，班队长、安全员、跟班人员落实监管责任，管理人员下井巡查时对把控责任、监管责任落实情况进行抽查。出现动态变化的，及时向矿调度所汇报，安排落实管控措施。（5）矿对把控责任、监管责任、抽查责任落实情况进行考核。

**方法三，健全班组论坛交流机制。**矿井分管领导每月组织生产单位召开一次系统内部班组论坛交流会，每季度召开一次矿级班组论坛交流会，通过典型宣传、成果推广，总结差距、查找不足，不断夯实持续健康高质量发展的根基。

**方法四，打造特色班组。**深入学习全国煤炭产业班组建设先进经验，出台《五沟煤矿品牌班组建设实施意见》，积极开展“一班组一品牌”创建，鼓励各班组根据自身特点，围绕品牌形象、班组理念、口号、内涵等文化内容，打造独具特色的班组文化，形成一班组一品牌、一班组一LOGO、一



班组一愿景、一班组一口号，将班组建设品牌化、本土化，推动“管班组”向“班组管”转变。目前，五沟煤矿生产一线单位 17 个班组均建立了独具特色的班组文化品牌，涌现出掘进一队“争先创优班组”、开拓一队“快速高效班组”、采煤一队“三精班组”等一批品牌创建典型案例。

### **经验三：必须压实全员安全责任**

安全生产责任制是安全管理最核心的制度。当前集团公司各矿还存在全员安全生产责任制考核周期过长、考核与实际履职情况联系不紧密、与绩效考核挂钩不到位等情况，导致安全责任虚化、弱化现象普遍。针对这些问题，做实全员安全生产责任制考核，全力打通制度执行“最后一公里”。

**（一）明确考核标准。**修订全员安全生产责任制，制定《安全生产责任制考核实施办法》，细化各层级安全生产责任制考核清单，推进安全生产责任制层级考核制度的量化执行。

**（二）变革考核方式。**改变员工当班工分计件由传统的单纯考核工作量变革为“工作量+安全责任落实”情况双重考核，班清班结。对班队长、科区长等管技人员实行负面清单双重考核，月清月结。

**（三）做实考核内容。**由班队长每班对照清单，对每个岗位员工安全风险管控责任、隐患排查责任、设备管理责任、工作质量责任、不安全行为管理责任等进行挂钩考核，本岗位责任落实不到位、效果不好直接扣减工分并张榜公示，每名员工安全生产责任制落实情况“一目了然”。科区党政负

责人对班队长及科区管技人员安全生产责任制实行月考核、月兑现，以分管范围安全生产工作负面清单为主，考核结果作为管技人员绩效薪酬的重要部分。矿分管领导对职能科室、基层单位党政负责人实行月考核、月兑现，考核内容包括安全管理、履职情况、工作质量、作风建设等方面，考核结果与月度薪酬挂钩。

#### **经验四：必须推动安全生产标准化动态达标**

安全生产标准化是衡量矿井安全管理水平的重要标准，是打造本质安全型矿井的务实举措。当前集团公司各矿在安全生产标准化动态达标方面还存在创建标准不高、推进力度不够、成果转化不力、不能持续动态保持等问题。针对这些问题，强力推行“精品工程”创建，矿井安全生产标准化水平得到明显提升。

**方法一，强力推进“精品工程”创建。**坚持“动工必优、返工必究、一次达标、持续改进”工作理念，秉持“朴素、实用、人文、精细”四个核心创建内涵，积极倡导全员参与、岗位创新、管理提级，推动矿井动态达标。（1）拉高标杆、制定标准。积极转化外出学习成果，突出“精品”核心要求，编制《五沟煤矿精品工程管理手册》，形成9个部分65项创建标准，严格做到“精品工程”标准先行。（2）强化培训，知行合一。实施全员学标准、用标准，并把创建标准纳入培训中心考试内容。（3）综合施策、鼓励创新。在创建过程中积极发挥员工聪明才智，对员工提出的合理化建议，一经采用根据使用效果给予绩效工资奖励。（4）严格对标、班清班

结。执行班组看板验收管理。作业场所悬挂“精品工程”验收牌板，明确每项作业的施工标准，由接班班队长对上一班的创建情况对照标准逐条验收，不达标的提出整改意见，由上一班立即整改，全部验收达标方可交班，实现动态达标。

(5) 精准施策、督导帮扶。对施工过程中存在的创建标准不高问题，组织矿职能科室会诊，并开展重点帮扶督导。(6) 压实责任、刚性考核。严格落实周申报、周验收、双周考核“精品工程”管理机制。周创建计划申报时间节点为每周一，安监处组织相关职能科室于下周一至周三对申报创建内容的落实情况进行验收考核，每月第一周、第三周办公会对验收考核情况进行通报，并严格考核奖惩。

**方法二，推行“五位一体”岗位作业标准。**在规范员工行为方面，推行“五位一体”岗位作业标准（风险预知、安全确认、安全站位、流程作业、应急处置）。(1) 把作业标准口语化。制作《五沟煤矿“五位一体”岗位作业标准》宣传卡片，梳理编制5个专业76条岗位作业流程描述，读起来朗朗上口，员工容易记忆。实施班前班后抓演练，现场提问抓检验，营造了全员积极主动学标准的浓厚氛围。(2) 开展岗位作业流程描述大赛。全矿生产一二线单位根据各自工种岗位，每月开展岗位作业流程描述筛选，每季度自主开展岗位描述大赛，并设置一二三等奖，分别给予奖励。2023年一季度，全矿累计参与岗位描述大赛326人次。(3) 严格执行情况进行检查。坚持标准不降低，确认程序不改变，严格考核不弱化，矿跟带班人员、安监员负责对“五位一体”

岗位作业流程情况进行抽查、通报；职工由前期的不理解、不支持，到现在成为一种自动、自发的的工作习惯，作业过程中无论有没有人监督，职工都会始终如一、实实在在地做好确认、规范操作。

### **经验五：必须狠反“三违”**

“三违”不反，事故难免。绝大多数安全事故都是由违章指挥、违章作业造成的。当前集团公司各矿在反“三违”方面一定程度上还存在力度不大、手段不多、盯不住重点、不敢动真碰硬等现象。针对这些现象，坚持多措并举，既保持严的主基调，又注重实施源头治理。

**方法一，推进“无视频不作业”理念落地。**把视频监控管理作为夯实安全基础的重要内容，出台《五沟煤矿安全生产视频监控系统管理办法》，与智能化建设协同推进，不断提升视频监控效果。（1）打造透明矿山。按照“五个可视化、五个全覆盖”的要求，安装工业视频 656 个（其中井下 271 个，地面 385 个，全部为高清摄像机），实现对关键作业地点的全面监控，并配合精准人员定位系统对员工履职情况进行核查验证。配备防爆手持摄像机 71 部，用于井下临时作业等无视频作业地点现场视频监控和管技人员现场排查记录事故隐患、不安全行为。（2）创新视频筛查方式方法。建立视频监控“5+1”筛查机制，矿领导、职能部门常态化开展监督检查，并实施职能科室包保视频筛查。一、二线生产单位每周排定下周关键工序 24 时全流程视频筛查计划，经分管矿领导签字后报职能科室备案；职能科室管技人员每周对一、二

线生产单位关键工序 24 小时全流程时间段进行视频回放。

(3) 配备专职视频安监员。在调度指挥中心设置专职视频安监员岗位，配置 4 名专职视频安监员开展监督检查工作。重点盯住关键环节，对现场不安全行为、事故隐患、视频完好性、现场管技人员履职情况进行监督，并联合井下安监员对隐患、参数、状态等进行现场核查验证，对存在的风险、隐患通过电话等方式对现场安全负责人进行提醒。(4) 紧盯重点关键环节监管。实施关键工序举牌汇报制度，作业地点工序转化举牌同时，由跟带班人员向专职视频监管人员电话汇报工序转化，使专职视频安监员能够掌握每个作业地点关键环节施工时间，视频监管针对性更强、效率更高。(5) 实施每周视频观看会审。调度所每周组织安监处、技术科对一、二线单位关键工序 24 小时全流程视频筛查记录及全生产视频监控系统运行管理进行会审，矿主要领导不定期组织督查办、纪委等对会审落实情况进行督察督办，通过视频观看会审，倒逼视频筛查责任落实。五沟煤矿通过实施“5+1”视频筛查机制，视频反“三违”比重持续增高，占总量的 77%；专职视频安监员自 2022 年 11 月份设立至今发现安全隐患共计 2384 条，查处“不安全行为”共计 95 人次。

**方法二，特色“三违”帮教。**(1) 开展“三违”人员“情景式伤残体验”活动，让员工切身感受到工伤给身体带来的痛苦和不便，以及给家庭带来的不幸。(2) 开展亲人帮教。让员工家属以微信视频连线的方式与“不安全行为”人员面对面、一对一进行帮教，将安全嘱咐制作成短视频在基

层科区播放。(3) 开展身边人身边事现身说法。在慰问工伤家庭时，特意安排部分安监工作人员和“三违”人员，一同看望工伤员工家庭，充分感受工伤事故给个人、家庭带来的伤害，现场接受警示教育。(4) 拍摄警示教育片。将较为典型的“三违”案例制作成“工人违章干部反省”警示教育片，在安全办公会、安全生产例会以及井口信息大屏播放。

### **经验六：必须强化人才培养**

人才是企业高质量发展的第一资源。当前集团公司各矿在人才培养方面还存在思路不清、规划不明、措施单一等问题。针对这些问题，优化人才培养模式，丰富人才培养方案，健全人才培养体系，为矿井发展提供可靠的人才保障。

**方法一，实施“金蓝领”工程。**(1) 加大重点岗位技能人才培养。聚焦矿井智能化建设，调动高等职业院校和设备厂家等资源，实施校企、厂企联合培养的技能人才培养模式，重点培养智能化开采、高端装备操作等方面短缺的技术人才。(2) 发挥技能竞赛引领作用。开展技能培训、岗位练兵、技能竞赛、技能晋级等活动，每年举行比武项目 30 多类，加大奖励力度，月度获得前三名的给予 800 元、600 元、500 元一次性奖励；季度获得前三名的给予 2000 元、1000 元、800 元一次性奖励；年度获得前三名的给予 3000 元、2000 元、1000 元一次性奖励。在集团公司青工技术比武、职工技能岗位大赛中成绩突出、荣获一、二、三名的，授予“金蓝领”荣誉称号，并享受两年的工资补贴，标准为 800 元/月、500 元/月、300 元/月。(3) 全面推进职业技能等级认定。员

工在市级比武项目中获得前3名的选手技能等级未达到技师者，可直接申报技师（技能等级上限为高级工的工种除外），获得技能比武前4-6名初级工、中级工可越过一个技能等级申报，技术人员可优先实行低职高聘。在省级比武项目中获得前6名的直接认定为技师，已具有技师资格的可晋升高级技师，且优先纳入班队长后备干部人才库。在国家级比武项目中获得前10名的直接认定为高级技师，且优先纳入科级后备干部人才库。（4）健全完善技能人才评价机制。对掌握高超技能、作出突出贡献的一线优秀技能人才，允许破格参加技师、高级技师考评。

**方法二，推动“人人争当机电工”。**针对员工从事机电工作和提升技能积极性不高，机电事故影响生产频繁，五沟煤矿推动人人争当机电工分级考核。机电工考核层级划分学徒级（W1）、初级（W2）、初级业务级（W3）、中级业务级（W4）、高级业务级（W5）、初级导师级（W6）、中级导师级（W7），作为单位内部机电工晋升的主要依据，分别给予100元-1500元不等月度激励薪酬。开展分级考核以来，机电工工作积极性和业务能力显著提升，机电工人数止跌回升，净增7人；考核平均分由213.7分增长到220.2分；W3级以上机电工占比增加到35%。2023年上半年，机电影响时间环比下降62.9%。

**方法三，建成地面多功能综合实训基地。**当前各矿在员工实操培训方面一定程度上缺乏针对性、系统性和实效性，存在设施不足、流于形式等问题。针对这一问题，任楼煤矿

也有好的做法。(1) 加大实操设备投入。建成 145 米真实场景的模拟巷道综合实训基地，全线安装单轨吊梁，同时安装风机、风筒、风门和瓦斯监测设施，配备柴油机单轨吊、巷修机、综掘机等实操设备，满足多工种培训需求。(2) 转变日常培训形式。制定年度、季度实操培训计划，分专业、分工种有序开展，以工匠大师、岗位技术能手、优秀专业技术人员为主要授课教师，全年不间断开展各类实操培训。根据生产需要，开展“订单式”实操培训，连续开展五期柴油机单轨吊实操培训班（每期 3 天，全脱产培训），共 115 人参加培训。(3) 举办大师级人才研讨交流培训。依托地面实训基地，承办了集团公司单轨吊操作工及维修工、钻机操作工及维修工 4 个工种的高技能人才培训班，仅 2023 年上半年就已举办 8 期培训班，112 人参加培训。(4) 强化“以比促学”。排定全矿 43 个工种的年度比武计划，做到周比武、月评比、季表彰。每项比武前，依托地面实训基地，参赛单位自主开展班队赛、师徒赛、PK 赛等小而精的岗位练兵活动，实现“以赛促练、以练促学、以学促用”，培训和比武有机结合。

**方法四，“上挂下派”历练培养人才。**按照工作关联、业务相近原则，上挂到上级主管机关和下派到基层单位，促进人才“开眼界、练本领、知全局”。上挂以业务骨干为主要对象，包括岗位工、专业技术人员、科级管理人员、副总师；下派以新进入部门和基层工作经验较少的年轻干部为主要对象，包括机关部门及职能科室副科级及以下人员。上挂人



员参与日常工作，提高政策理论水平和业务水平；下派人员丰富基层工作经历，提高处理具体问题和解决复杂问题的能力。上挂下派工作采取个人申请、单位推荐、组织选派相结合的方式进行。上挂期间执行原单位待遇，下派期间执行下派单位待遇。2022年分别选派4批共17名管技人员到国家矿山安全监察局安徽局执法三处和集团公司机关部室上挂学习。

**方法五，强化“1+5”自主培训。**矿井层面组织开展“学法规”干部夜校。每周二晚上重点组织管技人员集中学习，由副总师以上矿领导和技术大拿进行授课，主要围绕提升法规标准执行力，学习安全生产法律法规、行业标准、“一规程四细则”等。科区层面注重自主培训：（1）班前会培训。基层一二线8个科区结合工作实际，以班队为单位，有针对性地组织学习与本单位相关的重大安全风险管控措施及其灾害防范措施、岗位责任制、典型事故案例教育、应急处置等内容。开展“三违”人员谈体会、亲情嘱托、安全反思、应知应会知识抽问等安全教育活动，不断强化员工的安全生产意识，切实提高遵章守纪的自觉性。实行管技人员包保到位制，对素质需要再提升的员工进行结对帮扶，每月底由技术人员根据班前会学习内容编制试卷，按照出勤人员数量进行考核，并进行奖惩。（2）业务理论培训。基层单位月初列出授课计划，明确授课时间、授课人、授课内容，利用每周五安全学习例会，组织区队管技人员开展业务理论培训。授课内容围绕“一规程四细则”、安全重点、事故案例警示教育、

各类专项培训内容等开展。(3) 自我交流培训。举办员工素质提升培训班座谈交流会，分享工作经历、研讨现场安全做法、剖析事故案例、吸取事故教训。开展班队长专题培训，以区队为单位每月组织开展两次座谈交流，主要针对区队、班组在管理方面存在的问题以及现场操作中的重点、难点工作等座谈交流。(4) 岗位实操实训。在现有杨朋伟、赵清华、赵永攀创新工作室基础上，筹建创新工作室群，让每个基层单位都有实训场所，实现了实操培训硬件软件双升级。基层单位每月开展不少于两次的实操培训，邀请皖煤工匠、队长及以上管技人员、中级工以上有经验的师傅等进行实操授课。以区队为单位根据日常工作表现和考核，重点把新工人、特殊工种以及岗位操作程序、标准掌握不熟练人员列为实操培训对象，每月由区队统一组织，由班队长以上管技人员组织现场教学与实操考核，安监处现场监管，提升员工上标准岗的能力。(5) 导师带徒培训。把“导师带徒”作为新员工成长的重要手段，建立完善考核体系，确保岗前有教育、在岗有导师、培训有内容、年度有考核。结合矿井实际和个人发展方向，不断创新完善个性化、定制化带徒方案，有针对性、有计划性地做好培养工作。2023年上半年，五沟煤矿共促成师徒结对46对，开展岗位实操培训108期729人次，265名职工通过技能认定晋级。

**方法六，培训市场化考核。**针对培训工作干部不愿抓、员工不愿学，培训工作失去活力，针对性不强、效果不佳等问题，恒源煤矿实施培训市场化考核，促进培训效果走深走

实。(1) 一级培训市场化考核。矿对基层单位培训主体责任履行、培训计划实施、培训质量效果、培训创新水平和培训经费使用等工作情况进行考核兑现，将科区市场化安全结构工资的 10% 作为培训市场化考核工资。每月对科区自主培训工作实行百分制量化考核，与科区党政负责人、培训网员薪酬挂钩，每季度培训市场化考核平均分在 90 分以上且名列前三的培训优胜单位，单位培训考核工资季度末分别增加 12000 元、10000 元、8000 元。(2) 二级培训市场化考核。科区对单位员工完成各类培训学习、考试情况进行月度考核兑现，将员工安全结构工资的 20% 作为个人培训市场化考核工资，考核达标的员工兑现培训考核工资；日常培训学习考核不达标的员工按单位培训市场化考核办法，扣减个人当月相应培训考核工资。(3) 通过实施市场化考核，矿与科区、科区与班组层层签订《安全培训目标责任书》，对培训工作落后单位的党政负责人进行约谈等措施，使科区管理人员思想观念发生了由“要我抓培训”向“我要抓培训”的根本性转变。

### **经验七：必须注重安全文化建塑**

安全文化是以安全为中心的企业文化，是有助于实现安全管理目标的文化。当前集团公司各矿在安全文化建塑方面还存在思想重视不够、方式方法不多、氛围营造不浓等情况。针对这些问题，坚持以安全理念为引领、以行为规范来塑形，推动安全文化建塑工作落地生根。

**方法一，加强安全理念宣贯。** (1) 坚持从源头抓起，

建立安全理念一面墙。持续深化井口安全文化亮化美化工程创建，把习近平总书记关于安全生产重要论述及集团公司《安全文化手册》理念上墙，让员工随处可见，提升安全理念宣传视觉冲击力。（2）坚持从现场抓起，推动温馨提示语进头面。将员工“全家福”、平安宝宝吉祥物、安全温馨提示卡通人物等 300 多块牌板，悬挂在工作面、运输巷等处，使员工能时刻感受到家庭殷殷期盼、父母谆谆嘱托。（3）坚持从示范抓起，建成劳模宣传一条线。将皖煤工匠、劳动模范、优秀班队长等先进典型事迹，制成宣传牌板，悬挂在广场主干道路、放入宣传橱窗、走进生产单位走廊，成为宣传劳模工匠精神、影响带动更多员工学赶先进的一道靓丽的文化风景线。

**方法二，推行安全诚信档案管理。**规范推行安全生产诚信评价制度，给每名员工建立安全诚信档案，将每名员工的安全生产状况、安全培训情况、违法违规和不良行为等记录于档案，并建立健全相关制度。详细记录个人的安全表现，定期公示诚信失信信息，增强员工在安全生产中的诚信意识。依据员工安全诚信档案，定期对员工进行安全生产诚信状况进行跟踪，以网格化包保制度为抓手，对“三违”人员、安全事故频发的员工，进一步加强安全教育培训。对列入安全诚信档案的失信员工，在职称评级、评优评先、提拔任用、四星人物评比等方面，一律取消资格。

**方法三，实施班前礼仪“七步法”。**严格按照学习——点名——员工安全状态确认——点评上一班工作、安排当班工

作和安全重点——安全伙伴关系确认——诵读安全誓词——集体入井“班前礼仪七步法”，开好班前会、把牢第一关。

(1) 安全知识班班学。认真组织学习习近平总书记关于安全生产重要论述、指示批示精神、安全生产法律法规、安全管理规定等应知应会知识，增强员工对安全的认识、认知。

(2) “望闻问切”班班做。通过班前仪器测量、点名起立观察员工安全状态等方式，直观了解员工精神状况和身体状况，对情绪不稳定、身体状况不好的“10种安全隐患人”及时劝休，防止疲劳入井、带情绪入井、带问题入井。(3) 安全工作班班讲。对井下当班安全注意事项与工作任务、安全理念、安全站位和岗位描述等内容进行提问，点评上一班隐患，对当班各岗位和作业点的风险源进行辨识，对管控措施进行分析讲解，让员工清楚班组及所在岗位的安全风险源及管控措施。

(4) 伙伴关系人人有。每班将当班作业人员以固定结对和随机结对的方式确定为安全伙伴关系，避免出现单人作业现象，做到了安全联保互保。(5) 安全誓词班班宣。值班人员或者队长带领全班人员集体诵读安全誓词，以此鼓舞士气、增强信心、提示安全。同时，矿领导、科区长按集团公司规定参加班前会，加强班前会督导，保证了班前会流程规范，提升了班前会质量。2022年以来，五沟煤矿有2个班队荣获集团公司“安全标杆班组”称号、1个班组获得集团公司“标准化班前会”视频第一名。

### **经验八：必须有效发挥党组织作用**

坚持党的领导，加强党的建设，是国有企业“根”和“魂”。

集团公司各矿不同程度上还存在党的建设与中心工作融入不够现象。针对这一现象，发挥各级党组织作用，通过网格化管理、走出去办思想政治课等有效举措，推动党的建设与“三基”建设工作相融合、双提升。

**方法一，开展“网格化管理”。**实施 ABCD 四档网格包保模式，即党委负总责包保全矿，矿领导及副总师包保各党支部，各党支部管理人员包保班队，班队长包保每名员工，层层明确各层级的包保内容、主要任务。建立四项机制，即信息反馈机制、信息管理机制、问责考核机制、优化提升机制，保证工作执行有力，提升了网格化管理的效率。推进精神激励、文化滋养、关爱暖心、稳定和谐四项工程，切实维护职工利益，着力提升职工精神文化“幸福指数”。

**方法二，“走出去”办思想政治课。**针对思政课普遍采用坐着听、理论化的教学方式，以及内容深奥、枯燥，质量效果一般等实际问题，充分利用矿新时代文明实践中心这一平台，对员工进行党史、党性、党风教育，引领员工知党恩、跟党走；带领参培员工走进革命教育基地开展红色教育，引导员工铭记党的奋斗历程，传承红色精神，以实际行动做好各项工作。

**方法三，开展“三夸”活动。**出台《五沟煤矿关于开展“夸自己、夸同事、夸团队”活动的通知》，给各单位统一配备“三夸”记录本，随时记录、展示身边的好人好事。各单位利用“三夸”橱窗，动态更新“三夸”活动内容，并通过班前讲评、每周集中学习日组织员工讲述，用小故事凸显大道理，弘扬正能

量，增强员工荣誉感、自豪感、幸福感。

**方法四，党小组+班组双组融合。**将党建工作向班组延伸，把党小组建在“班”上，充分发挥党组织在班组建设工作中的政治引领作用。（1）优化人员设置。按照高效融入、协作配合的原则，配好“指导员”和“领头雁”，合理设定党小组长、班组长、班委等职能，做到职能交叉、功能互补。（2）探索开展“三夸四员一提升”活动。落实“三基”建设和“五型”班组建设要求，让管理下沉到班组，文化根植在班组，探索开展“三夸四员一提升”活动（“三夸”，即夸自己、夸同事、夸团队；“四员”，即人人都是安监员、人人都是班组长、人人争当机电工、人人都是培训师），进一步提高职工自主管理的意识能力。（3）实施党员与骨干“双培养”。通过开展党小组“四强”活动、班组“四比”、党员“四担”、骨干“四带”等活动，建立党员与骨干双培养工作机制，把骨干培养成党员，为党组织输送新鲜血液；把党员培养成骨干，为班组培养技术能手，实现党建赋能与人才培养相融合，让党员党性更强，作用发挥更明显。（4）丰富党小组党建活动。通过创新开展党小组工作、创优主题党日活动、创建共产党员工程，重点发挥党员在“三基”建设中的先锋模范作用。（5）注重考核推进。通过建立党小组长和班组长责任清单、实施“双组”一体化考核评价、实行党员双重身份管理，让党小组、班组、党员和员工全部动起来，更好地推进班组安全管理和“三基”建设。

五沟煤矿“三基”建设之所以能够抓紧抓实抓出特色，主

要得益于以下七点：

**一是持之以恒，基础牢固。**自建矿以来，五沟煤矿在安全生产标准化创建、班组建设、人才队伍建设和职工安全素质提升等方面，开展了大量卓有成效的工作，并坚持将一些好的经验做法传承下来。如 2007 年开展“精细化标准区队”建设，推进安全精细化管理；2008 年实施管理岗位竞聘上岗，让有为者有位；2011 年推行班组“互补”管理法，提高班组整体效能；2016 年推行“五步”工作法，助力全方位保安全；近年来又陆续形成了新型人才培养模式、“八大结构亮化培训”工作体系、精品工程创建等务实举措。

**二是思想重视，行动迅速。**集团公司安排部署“三基”建设以来，五沟煤矿把这项工作当作一项政治任务来对待，党政主要领导亲自上手，带头抓“三基”建设，班子成员按照分工积极参与相关工作。多次召开班子会专题研究“三基”建设工作，将集团公司“三基”建设三年行动计划，细化分解为 14 项工作目标和 39 项重点工作，制定年度推进计划，编制工作进度表，每月在矿长安全办公会进行专题汇报，建立“旬分析、月总结”机制，确保各项重点工作落实到位。

**三是结合矿情，措施务实。**深入开展“三基”建设专题调研，在充分调研的基础上，对存在的问题摸清摸透，有针对性地制定解决措施。针对机电事故影响频繁、机电工工作积极性不高等现状，实施机电工分级考核，推动“人人争当机电工”；针对施工质量不高、标准不统一等突出问题，自主编制《五沟煤矿精品工程管理手册》，全面推进“采、掘、机、运、



通”五大系统“精品工程”创建；针对“三基”建设最后一公里问题，严格推行“一线工作法”，领导干部带头到基层科区和井下，把问题解决在基层和现场。

**四是量化考核，动态管理。**出台《“三基”建设工作考核评分细则》和《“三基”建设联责考核标准》，对基层科区和职能科室实行差异化考核，分别制定考核标准，月度考核、季度汇总、季度兑现。构建“四级考核、双升双降”干部考核管理模式，将“三基”建设与干部考核挂钩，通过划块分级考核，让“躺平式干部”躺不住、让混日子的没有市场。将三基建设工作纳入作风督查范围，每月开展不少于2次的作风大检查，对作风不实、履职不力的干部追责问责和通报曝光。

**五是注重创新，总结推广。**在“三基”建设工作推进过程中，五沟煤矿积极依托“一心五所两室”（开采技术管理研究中心；班组建设研究所、安全管理研究所、灾害治理研究所、高效开采研究所和机电工程及智能化研发所；劳模创新工作室、机械化创新实验室）等平台作用，充分调动技术骨干、岗位能手、管理干部和劳动模范积极性，深入开展课题研究，着力解决“三基”建设工作中出现的重难点问题；与此同时，积极总结推广基层科区经验做法，如将采煤区安全生产责任制“一张表”清单量化考核、掘进区“五步工作法”，在全矿推广应用。

**六是建强队伍，执行到位。**多年来，五沟煤矿坚持不懈推进管理文化和家文化建塑，不断提升干部员工团队意识，持续增强集体荣誉感和好胜心，通过推行干部分级考核、搭

建人才成长平台和关心关爱员工等务实举措，打造了一支作风优良、素质较高、凝聚力和执行力强的干部员工队伍。从实际情况来看，这支队伍较好地执行集团公司关于“三基”建设的相关要求，结合实际创造性开展工作，最终确保了“三基”建设走深走实，并形成具有五沟特色的“三基”建设经验。

**七是正面引导，营造氛围。**充分发挥各种内部媒体作用，在矿网站开辟“三基”专栏，持续发布“三基”建设亮点新闻报道，定期在微信公众号推送“三基”建设相关知识，引导员工在抖音平台发布“三基”建设等正能量视频；在矿区醒目位置和井下重点部位悬挂“三基”建设牌板，让员工从视觉上感受到“三基”建设文化；大力开展“三基”建设班前宣讲，让员工明白为什么抓“三基”、讲清“三基”是什么、怎样抓“三基”，在全矿上下形成人人了解、人人参与、都在干、都知道怎么干的浓厚氛围。