

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.05.008

# 汇集职工智慧 规范操作动作

## ——编写和实施《岗位操作手册》的实践与体会

□ 合肥燃气集团有限公司（230075）李 永

**摘 要：**本文阐述了合肥燃气集团工会组织一线职工开展《岗位操作手册》编写工作的起因，以及编写《岗位操作手册》的方法、步骤和需要把握的要点，总结了取得的成效和体会。

**关 键 词：**群众性安全管理 操作动作 编写

### 1 前言

2011年9月，由合肥燃气集团工会牵头组织，一线职工编写的企业管理制度——《生产岗位操作手册》，经吴正亚董事长签发，正式颁布执行。这是合肥燃气集团历史上首次由工会主导、以一线职工为编写主体、以一线职工实践经验为基础产生的企业管理标准。《生产岗位操作手册》覆盖了集团公司所属各生产经营单位的所有一线岗位，对81个岗位的636项操作动作做出了具体规定。2013年5月，集团工会组织各单位对《生产岗位操作手册》进行了第一次修订，目前新版《生产岗位操作手册》已颁布执行。

### 2 背景

2010年下半年，合肥燃气集团新上岗职工在入户点火过程中，因操作不当出现安全问题，类似的问题在新职工中多次出现。在集团安全管理部门做出处理后，集团工会从加强群众性安全管理、维护职工人身安全的角度出发，到基层单位对出现的问题作进一步调查，寻找产生问题的根源。

经过与一线职工交流，了解到职工在从事生产、

服务的过程中，完成一项工作需要按若干个规章制度、管理标准和技术规范的要求进行操作，这些规章制度分散在不同门类的管理制度之中，职工要把这些规章制度、技术标准都理解清楚、吃透要义并能正确操作，一般需要数年时间的磨练，中间可能还要发生因误操作而付出的代价。为了解决制度分散问题，2008年集团工会在推行班组管理台帐规范化建设中，已要求各生产班组把与本班组相关的管理制度、技术标准、安全规范等进行收集，单独立卷，便于班组职工日常学习查阅。有了齐全的制度 and 规范，也经过了岗前培训，为什么新职工还会多次出现操作失误呢？

经过对现有规章制度进行仔细阅读后发现，经过数年的九千贯标，企业的规章制度已经充足完备，对所有的操作流程都作了详细规定，但许多制度条款中对职工操作动作的描述则比较含糊，比如：检查压力表读数是否异常、定期给过滤器放水等等。对照这样的规章制度，不同的职工会有不同的理解，也就会产生不同的操作动作。有的职工方法既省时又省力又安全，而有的职工方法费力费时，甚至存在安全隐患。上述情况的存在，使部分班组在生产中出现了成本增加、工效降低、劳动强度提高、安全风险加大等状况。

### 3 症结与解决方法

经过研究分析,得出以下结论:除了继续培训工作不到位、新职工安全意识淡薄、安全防范能力不强等原因外,在管理制度和实际操作之间存在一定的盲区。管理制度上的空白点是缺乏对职工操作动作的详细描述,是新职工不能尽快掌握安全操作技能的主要原因。

找到了问题的症结,可以通过编写对职工操作动作进行详细描述的《生产岗位操作手册》来弥补原有管理制度的空白。由谁来编写呢?集团工会认为:天天在一线操作的职工最有发言权,并提出:以行业标准、技术规范和企业规章制度为依据,集中职工群众的智慧,组织全体一线职工编制操作手册,此活动得到集团行政的大力支持。

2010年下半年,集团工会在管理基础比较好的基层单位选择了两个班组,进行了岗位操作手册编制试点工作,获得成功。2011年2月开始,集团工会在各单位全面推行岗位操作手册编制工作。

### 4 方法和步骤

(1) 班长牵头。由班组长牵头,组织全班职工开展本班组岗位操作手册编写工作。班组长组织职工学习相关管理制度,对职工写出的操作动作组织大家进行讨论和优化,形成本班组操作手册初稿。

(2) 人人参与。全班职工根据规范,结合自己的实践经验,以一个工作循环流程为单位,各自写出自己认为最科学合理的操作动作。

(3) 反复讨论。在班组长的带领下,全班成员对各自写出的操作动作,运用头脑风暴形式进行讨论,在讨论中去粗取精、去伪存真,最后形成多数职工认可的操作动作。

(4) 行政把关。在班组形成操作手册初稿后,各单位行政组织相关管理人员对手册进行初审,初审的原则是:尊重班组意见。如果班组形成的操作手册中没有违反国家、行业、企业相关法规、规范和制度中硬性规定的内容,采纳班组意见;如果有指出问题由班组组织职工进行讨论和修改。

(5) 上报审批。各单位行政审核通过后,上报集团公司领导小组,领导小组组织相关管理部门对操

作手册进行最后审核,并报集团行政主要负责人批准执行。

(6) 贯彻落实。岗位操作手册批准执行后,为了促进一线职工尽快改用新动作,各单位组织全体职工学习操作手册,并对照执行。各班组长每天检查职工贯彻执行操作手册情况,督促职工执行到位。集团领导小组经常到一线抽查职工贯彻执行情况,并进行通报。集团工会同时把岗位操作手册执行情况纳入标杆班组考核内容,促进手册的进一步落实。

(7) 持续改进。随着生产工艺的调整、技术进步和职工技能水平的提高,操作手册需要经常做相应的调整。各班组在执行过程中如果产生更好的操作动作,可在手册所附《持续改进表》上写出新的操作动作,在经过本单位领导审查批准后按新动作执行。集团领导小组定期对操作手册进行统一修订和完善,颁布新版操作手册。

### 5 取得的成效

(1) 弥补了管理制度的空白。《岗位操作手册》的颁布,补充和完善了企业原有管理制度,解决了一线职工在具体操作动作上无据可依的问题,手册已纳入集团公司管理标准。《岗位操作手册》编制工作的开展,对于推动企业管理制度建设,促进各项标准、规范和管理制度在生产一线的正确贯彻执行发挥了促进作用。

(2) 规范了一线职工操作动作。《岗位操作手册》是基于一线职工实践经验编制的,手册突出了操作动作科学性、规范性、安全性的基本原则。两年多来,各单位强力推进操作手册的贯彻执行,通过考试、模拟实操、现场考察、临时抽查等形式督促手册的贯彻执行。职工们的操作动作按手册要求逐步趋于统一。手册的贯彻执行在很大程度上提高了工作效率、保证了工作质量、减轻了劳动强度、降低了生产成本、消除了安全隐患。

(3) 为职工快速上岗提供了直观的教材。根据生产经营情况的变化和人力资源管理的需要,集团公司每年都要招聘新职工,每年都会有一批职工进行转岗。《岗位操作手册》为这些职工尽快上岗提供了便捷直观的培训教材,经过短期的岗前培训,他们都能

够很快上岗并正确操作。

(4) 为职工技能考核、鉴定提供了标准和依据。根据集团公司培训机制和薪酬管理的要求,集团人力资源部门每年对部分一线职工进行岗位技能鉴定,定期进行岗位测评以确定岗位工资等级。原有考核测评内容与岗位结合不紧密,一些考核内容与职工日常工作无关。《岗位操作手册》颁发后,对职工进行技能鉴定或开展岗位测评有了直接的标准,考核内容与职工工作结合更加紧密。

(5) 激发了一线职工的学习热情。职工在编写岗位操作手册的过程中,需要查资料、学规范,每位职工在对自己多年工作经验进行总结的基础上写出自己认为最好的操作动作,这本身就是一次深入的业务学习。在班组组织的讨论中,大家充分发表意见,进行讨论甚至争论,交流各自的做法和体会,又是一个相互学习的过程。通过反复的学习、讨论和交流,职工们把一些不尽合理、暗藏隐患的操作动作查找出来,予以纠正。在《岗位操作手册》执行过程中,职工们还需要持续地优化操作动作,因而在职工中营造出了良好的学习氛围。

## 6 把握的要点

(1) 始终把对操作动作的准确描述放在第一位。在编写过程中,集团工会要求各个班组一定要把原则性规定分解成动作并准确描述,达到职工对照手册就能正确操作的标准。比方说“开门”这个动作,在制度中一般描述为:把门打开。但到底是用左手还是右手、门把怎么转、门打开到什么程度都没有规定。我们要求用以下文字进行描述:右手掌心向下握住门把手,顺时针方向转动90度,向前推门的同时跨步进门,直至门碰到墙为止。按这样的描述方式写完每一个动作,就能够让新职工看懂和对照操作。

(2) 充分发挥骨干的积极作用。第一次组织一线职工参与编写企业管理制度,许多一线职工没有经验,有的职工文化水平、文字水平都不高,完成这样任务有一定困难。在组织编写过程中,集团工会注意发挥班组中骨干作用,要求各个班组把平时喜欢思考琢磨的职工和喜欢写通讯报道的职工组织起来,由他们担任执笔人负责起草手册初稿。在最后印刷《岗位

操作手册》时,把参与编写的主要骨干职工的姓名都印在本单位手册的封面上,促进了职工学习业务、钻研技术的劲头。

(3) 避免各级管理人员先期介入。企业管理制度一般都是由管理人员负责编制的,他们对编写管理制度轻车熟路,如果让管理人员编制岗位操作手册,可能会迅速完成任务,但一线职工失去了一次难得的学习机会。因此集团工会在安排岗位操作手册编制工作任务时,给各级管理人员的任务是负责审核指导,而非编写。要求各单位行政除指导和审核外,不要越俎代庖,把编写任务交给一线职工。

## 7 体会

(1) 职工群众才是真正的英雄。实践证明,一线职工富有极大的创造力,《岗位操作手册》的编制成功,说明只要加以适当指导,把职工的积极性调动起来,真正让职工参与企业管理,职工们在实践中形成的科学、安全、合理的工作方法,完全能够成为制订企业管理制度的基础,完全能够解决操作上存在的问题。一线职工多年积累的工作经验和智慧,是企业的宝贵财富。

(2) 制度的执行者参与制度的制订,能够提高执行制度的自觉性。《岗位操作手册》中包含了一线职工的聪明才智,使每一位参与编写的职工感到自己的经验能够成为企业标准,是企业对自己的尊重和认可。因而提高了职工按章操作的主动性和热情,缩小了管理与执行之间的差距,促进管理制度执行到位。

(3) 为工会开展群众性安全管理工作找到了新的抓手。《岗位操作手册》编制工作,是集团工会开展班组建设和安康杯竞赛活动的新举措。依据《岗位操作手册》,从2013年开始,集团工会在各生产班组开展“查危险动作,保安全健康”全员安全监视活动,不仅促进了操作手册的贯彻执行,还把群众性安全管理工作推上了一个新台阶。

主办:中国城市燃气协会信息委 咨询电话:010-62032933



**燃气**  
资讯

为促进会员单位信息的交流和发展服务