

# “镜子经济”聚动能

## ——皖北煤电钱营孜矿创新管理工作小记

李继峰 冯立

在皖北煤电钱营孜矿入井处，有一面照人全身的平面镜。镜子旁边张贴着一张矿工入井标准照。每个入井的矿工兄弟，在镜子前都要照一照，看看自己的安全装备有没有缺失？

这个矿把“照镜子”运用到各项管理中：用“多棱镜”架起大体系，用“放大镜”严格考核兑现，用“远望镜”拓宽创新渠道，传递管理压力，“倒逼”成本降低，提高经济管理水平的强大动力，苦练内功提振信心，不等不靠主动出击，精打细算增收节支，齐心协力创新管理，多管齐下为企业发展提供强大力量。

### “多棱镜”搭实体系

煤矿经济运行不是简单独立，而是受多种因素制约。钱营孜矿利用“多棱镜”原理，构筑内部市场体系，撑起几个平行面，实现内部组织“利益化”，往来关系“市场化”，经营管理“法制化”，内部控制“自主化”，信息传送“网络化”，利益分配“精准化”。

2018年，该矿开发应用内部市场化新型软件运行内部市场化信息系统，在三定的基础上，系统规范测算三级内部市场价格；实施大型材料定置化管理，并口超市条形码技术，实行网上批料；构建了“指标分解、四级预算、执行分析、实施保障及考核奖惩”五大体系；建立了“矿、职能科室、区队、班组”下达上传

四级预算机构，预算实行从下到上的三级审批程序，形成“一级保一级”审批程序。

实施内部市场化后，该矿各单位都算起了“细账”，设备能自修不外委。例如，采煤机、掘进机内部市场化维修，大大激发了承包人员的积极性，形成了“节支增收、超支减收”的格局，也促使职工的思想观念有了一个翻天覆地的转变。

同时，大力开展“节能降耗、修旧利废”活动，制定废旧材料回收奖励办法，从一根旧锚杆、一个编织袋、一根道木、一个电缆钩抓起，能回收的绝不丢弃；严格执行材料审批发放、以旧换新和奖罚制度，从源头上减少浪费。根据每月的生产任务，该矿计算出应消耗的材料费用，采取生产任务与材料消耗挂钩，把材料消耗分解到每一个职工，利用“谁超支、谁受罚、谁节余、谁得奖”的办法加以考核，打出了一套节能减排“组合拳”。

### “放大镜”严格考核

“我多次和员工算一笔帐：如果全矿2300名员工每人每天节约一元钱，一年就能节约89万元。如果浪费一元钱呢？我们用‘放大镜’严格考核兑现，效果很好。干部员工主动节约杜绝浪费。”矿长焦殿志说。这个矿建成产品、人力、材料、电力、维修和安全生产等六大专业市场，单位间是赤裸裸的“买卖”关系，日清日结、班清班结，同时各单位还相应制定出了100多项工序价格单价和工作面质

量奖罚标准。

“6月初，矿上给我们队下达了300米的进尺任务及80万元的施工材料指标。据此，我们队算出了每米的进尺单价，让每个职工下班后，都能根据当班进尺量，算出自己当班收入多少。”该矿掘进二区一队队长向燕说。

按照新的工资分配机制，该矿各区队对当月生产任务等进行分解量化，并制定相应考核办法，使每个职工了解需要完成的生产任务、质量达标工作任务，以及这些任务完成好坏对个人收入的影响。

据介绍，该矿将工资分配与区队当月生产及质量达标工作任务完成情况挂钩的制度，体现了多干多得、干好多得的分配原则，打破了以往大锅饭式的分配办法，促使干部职工主动思考抓好安全生产、优化劳动组织、提高效率的办法。

“现在好了，干的活都‘明码标价’，干什么活，拿什么钱，一看价格表就明白；过去的‘大锅饭’被打破了，现在大伙儿都抢活干，干劲十足。”掘进二区区长徐钦民说。

“放大镜让员工有危机意识。现在，员工从小事做起，节约每个螺丝钉，一个薄铁片。这都是自动自发的，起到了众人拾柴火焰高的效果。”该矿精细办叶家鏊说。

### “远望镜”引领创新

“煤矿管理在跟踪最新的理念，用上最新的科技。我们要用远望镜规划矿井发展，提升

管理水平。近几年，该矿大力引进新技术、新工艺、新装备，深化质量标准化创建，为矿井安全高效提供硬保障。”党委书记柏玉松说。

该矿管理全面向“智能化”升级，推广应用集成化控制管理，实现井下变电所、大泵房、西三架架空乘人车和地面抽风机房、压风机房、清水泵房等地点自动化无人值守；构建生产可视化视频监控，有效规范员工工作行为，实时掌握现场动态；提升设备智能化水平，目前已将综掘机红外线保护、皮带机电子闭锁、地面轨道平交道口安全门等创新项目落实在现场，通过设备智能化代替人工监管，增强设备安全可靠；深化“物联网+”平台，上马矿车自动统计系统，实现“件件考核一体化”；并口超市全面使用NC财务系统，实现自动结算，减少人工环节，让考核兑现公平快捷。

在设备管理上，该矿推广应用设备管理信息系统。系统有基本信息、定检周期、故障分析、移交管理、备件情况、设备运行状态等六个模块，为全矿1000多套大小设备，建起电子档案，检修提前一周“预警”，准备材料和人员。

同时，该矿建成皖北首家安全信息管理信息平台，采用“网页+模块”式界面展示，设有安全风险分级管控、事故隐患排查治理、安全生产标准化、“三违”管理、事故管理、调度管理、应急管理、安全教育培训、职业卫生、科区管理、安全管理等15个模块。截至10月15日，该矿实现安全生产2143天。



## 矿山变花园

### 中煤新集刘庄煤矿绿色发展之路越走越宽

绿水青山就是金山银山。近年来，中煤新集刘庄煤矿将生态建设与环境保护摆在突出位置，以打造“安全、绿色、文明、健康”的现代化矿山企业为目标愿景，通过文明创建、技术工艺改造、废水回收复用、美化矿区环境等一系列举措，着力让绿色成为企业发展的最底色，走出了一条资源开采和环境保护齐头并进的新路子，使绿色、文明、和谐成为了矿井新的名片。

### 秉承绿色理念，聚焦环保发展

“如果说山水之美，天造地设，无需努力；那么，建设之美，则显现功力，日久方成。”该矿始终秉承绿色发展理念，把环境保护始终列入重要议事日程，把目标放在心上，把责任扛在肩上，把落实抓在手上，取得了环境保护的良好效果。

该矿加强对环保工作的领导，实行一把手亲自抓、负总责，将环保工作与安全生产放到同等重要的位置进行部署。同时，健全环保管理体系，完善环保管理制度，规范环保管理流程和工作程序，做到制度完善、责任明晰、管理到位、考核严格。

该矿坚持“预防为主、过程控制、严格管理”环保工作思路，针对存在的执行环保“三同时”不严格、环保设施运转不规范、现场绿色文明施工不到位、环保基础管理不重视、环保隐患排查不及时等问题，从技术、资金、时间、人员、措施和责任等方面，制定切实可行的整改方案，进行细致入微的安排，确保矿井环保守法、合规运营，成为当地环境保护的建设者、美丽中国的践行者。

### 加大治理力度，守护绿水青山

环境治理，造福社会。矿山生产涌出的酸性污水、工业废水一直是刘庄煤矿环保治理的重中之重。该矿秉承科技兴矿理念，对污水处理厂进行升级改造，将工业废水循环利用变废为宝，确保污染物综合排放合格率达到100%，为企业绿色环保发展构筑“科技壁垒”。

该矿通过优化技术工艺，实施系统分流，从源头减少矸石，在西区实现了零排矸目标，并消灭了西区矸石山。与此同时，该矿对西区原矸石山区域进行区域平整、覆土、绿植，让矸石山坡上绿装，成为一道美丽的风景。

### 增强环保意识，共建美丽家园

绿水青山人人共享，绿色发展人人有责。“保护环境，决不能把污染留给社会、留给后代。”这是刘庄煤矿自上而下形成的共识。该矿始终坚持生态立矿方针，加强宣传教育，增强员工环保意识，为建设“绿色矿山”提供强大的精神动力。

该矿本着“矿区环境整治、宣传教育先行”原则，加大宣传教育力度，充分利用矿区广播、宣传栏、黑板报、微信平台等载体，大力宣传环保工作的重要性，让全体干部职工清楚自己有哪些责任要履行，哪些红线是不能碰的，履职不到位或触及红线就要付出沉重代价，不断提高全员环保意识，增强职工做好环保工作的紧迫感和责任感。关注环境、爱护环境，成为广大职工自觉行动。

### 强化文明创建，建设文明矿区

该矿把服务生产、保障安全作为文明创建工作的出发点和最终目标，从职工文明礼仪、文明办公、严守纪律、现场文明操作等点滴小事做起，严格按照规章制度、规范要求、令行禁止来开展工作。紧紧围绕提升“职工文明素质”这一目标，积极开展了“文明环境综合整治”活动，对文明创建管理中的不规范现象及影响矿区整体形象的重点区域、重点路段、重点单位的环境秩序进行综合整治，全面提高文明创建工作，构建生态文明矿区。同时，大力开展“文明科室”“文明区队”“文明窗口”“文明宿舍”等标杆创建活动，取得了显著成效，企业面貌不断改善，企业产量、效益连年攀升，保持了持续、健康、快速的发展态势，使矿井成为了一个欣欣向荣、充满生机和活力的现代化煤矿，让文明之花在矿区绽放，前不久获得2016—2017年度“全国煤炭工业文明煤矿”称号。

刘庄煤矿先后荣获了建国60周年“百项重大经典暨精品工程”、“鲁班奖”国优工程、全国五一劳动奖状、中国煤炭工业协会国家特级安全高效矿井、全国双十佳煤矿、中国投资协会“优质投资建设项目”、国家一级安全生产标准化矿井、安徽省先进集体、安徽省质量奖企业、安徽省百万职工“十五”发展创新工程先进集体等荣誉。

(王宗免)

## 袁店一矿：班组长成长有“通道”

日前，淮北矿业袁店一矿班组长吴广云因能力强、作风实、业绩突出，群众公认，被提拔到科区级管理岗位上，让全矿班组长们羡慕不已，此举一度成为全矿上下热议的焦点话题。这是该矿加强班组建设又一项重要举措，打破常规用人模式，从优秀班组长中选聘副科级管理岗位，为一线职工创造晋升机会，促进职工提升个人素质和业务能力，充分调动全体职工的工作主动性和积极性。

班组长是安全生产现场管理的第一责任人和直接指挥者，起着承上启下的重要作用。袁店一矿通过民主推选、公开竞聘等方式，将一大批素质高、业务精、懂技术、会管理的优秀职工推举到班组长岗位中来。对所有空缺班组长岗位一律实行“公推公选”，严把准入关口，不具备高中(中专)以上学历的，一律不得作为班组长候选人。继续推行班组长带薪脱产培训，组织班组长进行拓展训练，让班组长在有趣游戏中培养团队意识，实现专业知识和精神境界双提升。防突区班组长吴广云在平凡的岗位上练就了一身过硬的本领，成为独当一面的专业能手。连续五年，被淮北矿业、矿授予“金牌班组长”。

为激发班组长立足岗位、干好本职工作的热情，袁店一矿制定了《关于班组长素质提升工程的实施意见》《班组长使用管理办法》《关于强化班组长绩效考核的通知》等一系列约束、提素、激励机制，月度对班组长在安全效果、任务完成、生产组织、工程质量、安全管理、素质能力、民主管理、创新创效等方面进行考核，全面提高了班组长管理规范化、科学化水平。综采一区班组长苏传来在工作中处处发挥“兵头将尾”的作用，主动干脏活、累活，团结带领全班职工克服种种困难，月月超额完成任务。去年4月，吴广云所在班组两台机组共施工钻孔82个，工程量11173m，钻机台效分别为7460m/效/台/月、和8712m/台/月，平均钻机台效8086m/台/月，创历史突破钻机台效新高。

近年来，该矿已有20余名班组长走上科级干部管理岗位，成为矿井发展建设中的一支中坚力量；有40名班组长入党，占当年入党人数的70%以上；今年又有4名班组长被列为入党积极分子和发展对象，为班组长的成才提供了广阔的空间。待遇上优厚，全面提高班组长津贴，工资待遇享受职工平均工资的130%；并发放班组长津贴，采掘一线区队生产班组长每班津贴为10元，井下辅助单位班组长每班津贴为8元，地面单位班组长每班津贴为5元。每年组织轮训一次，带薪全脱产班组长在安全生产和业务技能等方面的任职资格培(复)训。生活上关心，在生活上给予照顾，对班组长反映的工作、生活上的困难，矿上积极给予解决处理，解除他们的后顾之忧。年度定期组织优秀班组长到外地考察学习，使他们开阔了眼界，增长了见识，增强了干好工作的责任感和自豪感。

(王爱林)

## “市场化+修旧利废”模式惠及职工

安徽淮北矿业桃园矿充分运用“市场化+修旧利废”模式，统筹调度矿井资源降本增效，不仅形成了功能齐全的劳务市场团队，还极大地调动了班组、个人的积极性。1-9月份，该矿修旧利废实现产值1300多万元，人均收入提升1500元左右。“找活干，挣工资”已蔚然成风。

陈敏奎 摄影报道



## 西北采油三厂：管理“三创新”打开效益门

西北采油三厂采油管理一区管理油井320多口，日产原油达1780余吨，是该厂的主力采油区。在油田经营管理方面，该采油区不断创新，打造出了10-6计转站西北油田首座井站一体化智能管理示范区。塔河十一区首例区块业务外包试点和价值积分管理模式，创效1000余万元，打开了效益之门。

### 创新油田智能化走上增效开发路

10-6计转站，是西北油田首座“井站一体化”智能化管理示范区。该站于去年7月底在采油三厂建成投产，年创效200多万元，带领西北油田跨入智能化管理的新时代。

该计转站区块管辖油井38口，均为稠油井，采用计转站集中掺稀生产。目前，该站日处理原油867吨，日掺稀量446吨。传统的井站管理模式，巡井、巡线、维护管理等业务较独立，存在点多面广、路况差、用工效率低等弊端。

采油三厂作为中石化智能油田发展的试点，积极开拓思路，整合资源，探索生产经营管理综合提升新模式。他们创新出以计转站为指挥中枢的“井站一体化管控”智能化管理新模式。

通过井站的全面监控、远程调控，在线含水监测、无人机巡线等功能的整合，将计转站打造成了以监控、协调、处置为中心的前线指挥部。此举，打破了巡井、巡线、站、库管理的界限，实现了以计转站为中心的智能运行新模式。该站以站辐射单井，多业务全面整合，大幅提高了井站异常的发现处置效率和用工效率，为智能油田建设趟出了一条新路子。

全新的井站管理模式，管理层级扁平化，打破了“一井一站多套人马”的壁垒，使油井管理更具有针对性，人力资源、业务管理全面整合，推进了项目部管理新模式。

无人机起航让油井管网零隐患。“无人机巡线真是太方便了，效率是原先的10多倍。她做到了10-6区块大漠及水域248千米管

道巡检全覆盖，缩短了巡检时间，增加了巡检频次，能第一时间发现环保隐患，降低了环保风险。”

“更重要的是减少了人员作业频次，减少了暴露在硫化氢、高温等高危环境的时间，做到了本质安全。”

该站站站长聂绍军和无人机岗位操作人员程海南开心地说。

有创新，就有发展。10-6区块的智能化，使油田发展趟出了一条增产增效的新路。今年，该厂的智能化建设已在塔河八区全面铺开，8-2计转站、8-5计转站实现无人值守管理，为采油三厂建设“中石化智能采油厂”增添了砝码。

### 创新区块大承包探索管理新途径

塔河油田十一区油藏区块日产油200余吨，区块整体特点为线长面广，油井分布零散，管理难度大。

对此，采油三厂通过深入分析研究，按照“最大限度优化业务归属，减少管理层级和中间环节”的指导原则，创新了由“全面管理—管监并重—以监为主”的三个阶段转型管理新模式。

经过5年的探索试验，十一区于2018年开始实施“以监为主”的整体业务外包模式。将采油代运行服务、巡井、刮蜡、地面设施小型维护、机泵维修、抽油机维保等15项业务的整体外包项目，扩展为“吨油成本”外包至一家承包商，实现了区块经营管理的跨越式创新。

现在，十一区区块全部业务整体外包，与市场挂钩，按吨油成本办理结算，规避无效措施风险，释放人员红利。通过市场化手段，实现降低成本增加收入的目的。2018年前三季度，十一区业务大包形成费用1024万元，预计年底累计形成费用1366万元，与年初测算费用1379万元相当，较2017年节约费用122万元。

同时，随着原油产量逐年递减，吨油现金操作成本逐年升高。通过固定吨油现金操作成本结算，倒逼承包方管理进步，技术提升，也是避免单位现金操作成本逐年上升的

有效途径。

### 创新价值积分鼓舞职工上产激情

今年，西北采油三厂采油管理一区创新推出职工《价值积分管理》办法，实行个人价值积分制，受到了大家的一致点赞。

该采油管理区从挖掘职工潜能入手，按照“行为、质量、实效、效益”四个方面对职工进行价值积分评价，实施绩效考核，向管理要效益。根据《价值积分管理》拟定方案，经过职工的充分讨论，意见征集和修改，梳理完成了所有岗位价值积分共计231项，做到了考核工作的精细化。同时，该区还制定了“价值积分管理”制度，为落实积分方案保驾护航。

办法宣布实施以后，该区生产安全运行中心的刘明力和荆建龙就结成了对子，相互对垒开展价值积分竞赛。他二人伸出大拇指拉钩达成了口头协议，“咱们看这个月谁的积分高，输的一方自愿认罚，请对方吃饭。”

据悉，该区的价值积分管理，是激发员工工作积极性，汇聚正能量，打赢增油上产攻坚战的有力举措。改革后的价值积分分配，公平、公正、公开，让人心服口服。

“你看看这上面价值积分较高的这几个人，都是工作责任心强、技能水平高、创新创效做出了成绩，大家有目共睹，让人心服口服。”

“是的，特别是主管技师杨国宏创新的‘井口密封润滑装置和活动油嘴扳手’这两项成果就能增效上百万元呢！积分高点是应该的。”

该区设备组组长张帅和几位组员指着公开栏说道。

据调查显示，8月份的绩效分配职工满意率达96%，得到了职工的大力拥护。

“带队伍就要奖罚分明，我们不能让老实人吃亏，价值积分就是要让工作积极、做出成绩、起到模范带头作用的职工尝到甜头，从而调动全员工作积极性，为企业为创造出更高的利润效益。”该区经理陈震如是说。

(赵辉)