

许泽玮荣获“2015 年度中关村高端领军人才”称号

◎创新路线图 中关村成创业者的福地 ◎创业青年代表 做普惠金融坚定的践行者

<< [P2]

本期导读 Highlights

“核心价值观百场讲坛”
走进今世缘
周素明感言:道德是企业健康发展的基因

<< P5

2015 消费之变:
从物质到精神 从传统到智能

<< P6

明年财政赤字或破 2 万亿元
减税或超 7000 亿

<< P7

寒冬洗礼后的信托业,
或将迎来新一轮春天

<< P8

城市工作会议重启
未来城市发展充满期待

<< P10

为企业减负
国务院下调煤电上网电价

<< P11

- 市场的淡季也是企业大裁员伴随人才优化难得的“旺季”,企业的核心人才,就是企业的“青山”,就是赢得这场与煤价下降竞赛的保障。
- 从其他州引入设备,打破垄断局面。在未来 33 个月里共计可节省 1300 万澳元设备租赁费,相当于吨煤成本降低 1 澳元。
- 在不增加人员和设备的情况下,仅通过优化生产班次,提高洗煤厂回收率,吨煤成本降低近 10 澳元,全年有望比预算减亏 2400 万澳元。

兖煤澳洲公司:一场降本与降价的“赛跑”



●兖矿集团董事长、党委书记李希勇(前排右3)视察兖煤澳洲公司。

■本报记者 李国政 通讯员 吴玉华

进入 2015 年,焦煤价格由三年前的 200 多美元/吨降至百元左右,动力煤价格也被“腰斩”。兖州煤业澳大利亚有限公司(以下简称“兖煤澳洲公司”)深切感受到这次煤炭行业的“冬天”来势如此迅猛,“温度”降幅如此之大,而回暖路途又那么漫长无期。

面对煤炭市场超乎寻常的漫长寒冬,兖煤澳洲公司从降低成本入手,立志“干毛巾也要拧出水”,发起了一场降低成本与煤价下降之间的“赛跑”。

逆势谋变 出台“土洋结合”政策

俗话说“留得青山在,不怕没柴烧”、“火车跑得快,全靠车头带”,在兖煤澳洲公司执委会主席张宝才看来,市场的淡季也是企业大裁员伴随人才优化的难得“旺季”,企业的核心人才,就是企业的“青山”,就是赢得这场与煤价下降竞赛的保障。既能留住核心人才,又能把降本空间“压榨”干净,这需要一把锋利的双刃剑。

该公司管理层以决战勇气,大胆制定出“土洋结合”的激励政策:取消在澳洲一直普遍执行的与通货膨胀率挂钩的工资浮动增长做法,杜绝“旱涝保收”,将中国人惯用的减

亏增盈办法拿过来,实行了一个巧妙的嫁接:面对 2000 余名员工,激励政策将前 100 名核心人员纳入考核范围,以董事会下达的 2015 年利润预算指标为基准,分级细分成考核指标、奋斗目标和力争目标三个级差,将实现的利润差额按比例计提奖金放入奖金池,增盈减亏额度越大计提比例越大,上不封顶。按实际贡献和责任大小按照 30%、30%和 40%分三年进行兑现。三年兑现期内,除公司主动裁员外,入围员工如果主动辞职,将自动放弃领取激励奖金的权利,相当于给核心人才戴上了“金手铐”。

实践证明,这一举措不仅大大激发了各级员工团结协作、增盈减亏、逆势求进的主动性和创造性,又确保了公司核心管理团队的稳定性。截止目前,100 名核心管理人员未出现一例主动辞职的情况,员工呈现积极向上的良好精神面貌,纷纷立足各自岗位,妙招迭出,争相节支降耗。在煤炭行业一片哀鸿中,兖煤澳洲公司压住了阵脚,尽管起步晚,却没有输掉信心。

打破常规 千里之外搬来降本“救兵”

地处澳洲大陆西南角的普力马煤矿是西澳大利亚州(“西澳”)仅有的两座煤矿之一。长期以来,当地煤矿、设备供应租赁商、维修

服务商偏安一隅,与 5000 公里以外的澳洲东海岸同业交流甚少,形成相对封闭和垄断的局面;当地矿井从业员拘泥传统,进取思想不强,缺乏破局良策。

中国有句俗话,“外来的和尚会念经”。2014 年,兖煤澳洲公司打破常规,发挥东海岸露天矿井管理优势,将普力马煤矿交由东海岸的雅若碧煤矿总经理保罗·斯特林格统管,实施昆士兰州/西澳州一体化区域运营。这位曾经被海选为 2014 年度兖矿集团劳模的资深经理通过 2014 年管理架构、更换关键岗位人员、制订修改包括设备维护在内的各项管理计划,矿井运营状态焕然一新。与西澳州政府长期提价协议签订后,煤价已经固定,要想继续改善业绩、实现盈利,只能用“减法”——再降成本。

该矿井租赁的车到于集中大修期,需要支付高昂的费用。尽管当下煤炭行业很不景气,但西澳当地设备租赁公司像是商量好了似的,没有一家同意降低大修服务费。

保罗·斯特林格一个大胆的想法出现在了脑海里——“为什么不能从其他州引入设备,打破垄断局面呢?”想法一说出来,普力马煤矿和区域管理层也有很多反对的声音,很多人认为光运输距离就有 5000 多公里,其他州的设备租赁商怎么能和万里之外的“地头蛇”竞争呢?

保罗坚持让采购团队去询价,结果出人

意料,昆士兰州多家公司竞标,其中一家公司承诺愿意承担将 22 台卡车从昆州转场至普力马煤矿组装调试的全部费用,并将卡车使用费率又降低了 49 澳元/小时,其中的 7 台卡车还没有最低使用时间的限制。

这一方案与公司履行原维修方案相比,公司不但无须支付原有卡车的大修保养费用,并且在未来 33 个月里共计可节省 1300 万澳元设备租赁费,这相当于吨煤成本降低 1 澳元。

做好加减法 提产减人合力推进降本

普力马煤矿经营改善只是兖煤澳洲公司实施“加减法”的一个缩影。兖矿集团董事长李希勇曾说过,“做煤矿的,没有‘量’是不行的。”只有有了“量”,才能更好地做“文章”。

远在昆州的凯贝唐煤矿按照增产 50 万吨的目标组织,在不增加人员和设备的情况下,仅通过优化生产班次,提高洗煤厂回收率,吨煤成本降低近 10 澳元,全年有望比预算减亏 2400 万澳元。

既然提高产量是降低吨煤成本的“大杀器”,而提高优质盈利矿井的产量更是增加公司整体盈利能力的“助推器”。

尽管资金紧张,该公司管理层在 2015 年初还是大胆提出,在一流旗舰资产莫拉本煤矿实施“三箭齐发”战略。首先把莫拉本煤矿一期露天矿产能由 800 万吨/年提升至 900 万吨/年,今年力争完成超产 100 万吨;二期露天 500 万吨/年已经完成所有审批,目前已经破土动工,二期井工矿正在加紧变更设计,由目前的 400 万吨/年变更为 900 万吨/年,加快推进审批和建设,同时最大程度优化方案,压缩投入,并获董事会批准。

在不做“加法”的同时,兖煤澳洲公司还坚定不移做好“减法”:根据各矿生产计划、工况条件,最大化共享部分岗位,严控用工人数,力争实现“用最少的人干尽可能多的活”。2015 年 1-8 月份共裁减 268 人,其中澳思达煤矿 55 人,唐纳森煤矿 170 人,杜拉里煤矿 10 人,莫拉本矿 24 人,其他单位和部门 9 人,年化节省人工成本 4121 万澳元。今年以来已累计裁员 477 人,共节省人工成本 7278 万澳元。

通过一系列举措,兖煤澳洲公司降本努力取得明显成效,2015 年半年报业绩披露显示,上市资产和非上市资产吨煤现金成本分别比去年同期下降 8.15 澳元和 5.12 澳元,成本下降帮助公司实现持续大幅减亏,继 2014 年比 2013 年同比大幅减亏 74%以来,2015 年上半年在煤矿公司普遍大幅增亏的大背景下,再度比去年同期减亏 1.22 亿澳元,减亏幅度达到 38.9%。

双汇 火腿肠 黄金搭档 微波炉加热

伊贝实业 中国高端鞋靴领跑者 http://www.js-yb.cn

本报监督公告 凡本报工作人员必须持有有效证件,不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各界收取任何费用...

国酒茅台 酿造高品位的生活

好兄弟干一杯 JUST DRINK 新品上市 宜宾五粮液股份有限公司 WULIANGYE YIBIN CO.,LTD. 干一杯全国平台运营中心 400-6363-699

军旅独一青 军中无戏言 军酒尽情喝 中国军旅文化首创酒 成都军圣酒业有限公司出品 四川·成都 全国客服热线:400-028-7199