

一个薄煤层老矿的管理经——看北宿矿如何靠管理创造价值

北宿矿在山东兖矿集团是名副其实的“小老弟”，论产量，年核定生产能力只有100万吨；论效益，生产成本高、煤炭价格低、综合效益差；论规模，已建成投产37年，煤炭储量逐年减少，各项投入欠账大，发展压力巨大。在这种形势下，作为薄煤层老矿，北宿矿“如何求生存、保发展？2013年，这个矿严格落实集团公司“管理创造价值”的新要求，向管理要效益，靠实干促发展，创出了矿井在困难形势下高质高效发展的新局面。

思路决定出路

2013年，面对严峻的经济形势，加之北宿矿作为薄煤层矿井本身存在的投入多、成本高、效益差的“先天不足”，北宿矿何去何从？“只要思想不滑坡，办法总比困难多。思路清才能目标明。”年初一上手，北宿矿党政班子就专门研究制定了有针对性的、符合北宿矿实际的应对措施，确立了“以安全作保障、靠管理创价值、向节约要效益”的工作思路，概括起来说就是要算好安全效益账和经济效益账，通过强化安全生产这个保障，强力实施深挖潜、严管理、提煤质“三大战略”。“为什么要把安全放在第一位呢？因为安全是一切工作的前提和基础，现在这种严峻的经济形势下，一旦安全上出了问题，更是难上加难。抓好了安全，就掌握了发展的先机。”张传武如是说。他们是这样说的，也是这样干的。通过开展安全大讨论、算清安全“五笔账”、狠抓质量标准化建设、严格奖惩等措施的有效落实，一季度，北宿矿顺利实现安全生产，杜绝了重伤及以上事故，以稳定的安全形势为矿井应对危机、平稳发展提供了有力保障。

在抓好安全保障的基础上，这个矿充分利用广播、电视、等各类媒体和班前班后会等有利时机，大力宣传矿井发展面临的新形势、新目标、新任务，宣传管理创造价值的重大意义，宣传管理创新的先进典型，广泛开展形势任务和艰苦奋斗教育，使干部职工认识到管理与生产成本、生产成本和经济效益

益、经济效益和职工收入的关系，牢固树立“省下的就是赚了”的理念。这个矿大张旗鼓地宣传“人人都是管理者、人人都是效益的创造者、人人都是管理创造效益的受益者”的理念，使广大干部职工深刻认识到，每一个岗位都是价值创造点，没有不能创造价值的岗位，只要用心工作、履职尽责，人人都可以为矿井做贡献。

效益是抠出来的

“1-2月份全矿内部收入完成7690万元，比考核增收218万元；商品煤成本比考核降低59.07元/吨，通过对地面拣选、半煤岩巷道实施工分装工艺，累计多回收煤炭1.3万吨，创效380余万元；回收复用、修旧利废累计节约资金211万元。”这是记者从北宿矿财务部门了解到的一组数据。

“北宿矿是薄煤层矿井，投入大，产出少，利润空间狭小，在当前严峻的经济形势下，要想提高经济效益，就必须精打细算，算好节约挖潜账，努力实现管理创造价值。”该矿党委书记张勇如是说。今年以来，他们牢固树立过紧日子的思想，从岗位做起、从细节落实好各项经营管理制度和措施，一点一滴地“抠”，一角一分地省，人人当“老抠”，全员抓节约，积极为矿井做好2013年经营管理工作做贡献。

在节支降耗方面，这个矿制定了具体措施和考核办法，要求井下杜绝皮带空运转，要求皮带司机在没有煤炭运输的情况下及时停机。为减少材料投入，该矿在井下铺底硬化制定方案，杜绝无计划施工，各单位铺路不用石子，多用碎石；同时在保证安全的前提下，能回收的废旧材料提前标记出来，提升坑木回收率和钢梁周转使用率。这个矿还在降低可控费用上做文章，减少带车外出，几个单位同时外出的一律拼车；降低刊物订阅费用，严格控制各类耗材、文印费、印刷费，纸张双面打印，减少文印费降低30%。

该矿采煤二区把材料回收复用指标分解给每班组长，每月对节支降耗情况进行

全面考核，评选出节能能手、最佳节约班组长，并对他们进行公开奖励。该区区长丁继罗说：“今年头两个月，我们通过开展回收复用活动，回收旧枕木223块，金属网2690米，金属梯186个，锚杆238根，托盘392套，旧皮带600米，增加经济效益91万余元。”

向管理要效益

1月16日，北宿矿劳资科出具了一份工人调配介绍信，11名原离退休所员工被充实到缺少人手的矿食堂。还是这一天，劳资科又通知矿水暖工区17人去教培中心转岗培训，培训合格后也将转到更需要人手的岗位。离退休所人员少了一半，所长徐洪刚说，现在两个人干的活变成了一个人干，领导首先带头，个个都分工，工作量可以说比以前更饱和了，这样既能提高工作效率，又能体现工作价值。据该矿工资部门介绍，截止到今年2月份，该矿在册人数为4050人，这个数字比上年同期减少了231人，不仅大大提高了人力资源效率，还节省了一大笔工资费用。

加强人力资源管理只是北宿矿向管理要价值、要效率、要效益的一个方面。一季度，该矿生产现场工作面“两撤三安”、三个工作面过断层，其中最大断层落差达到6米多，且节假日集中，生产时间紧、任务重、压力大。在这种情况下，该矿充分发挥管理优势，通过调整优化生产布局、制定台阶奖励政策，加强对各生产科室、相关部门的指挥协调，确保了生产组织稳定有序。1-2月份，该矿商品煤产量完成14.5万吨，超计划5036吨，为矿井完成各项经济指标打下了坚实基础。

这个矿在全面总结2012年经营管理工作得失的基础上，研究制定了2013年经营工作意见，细化各单位生产经营承包方案，明确绩效工资、劳动定额等管理办法，做到刚性制度、刚性落实、刚性考核。坚持“该投入的确保投入，能节约的绝不浪费”的原则，以“优化工序、提高效率、控制消耗、降低支

出”为切入点和突破口，广泛开展管理挖潜、降本提效竞赛，大大压缩各类非生产性费用支出，矿副总之上领导的车补全部降低30%，清理撤销固定电话70余部。1-2月份全矿通过比价采购节约资金9万元；材料投入支出比考核预算指标降低298万元，降幅32%；比去年同期降低431万元，降幅41%。

抓煤质就是保生存

“3月20日1873工作面共测量107个支架，其中采高低于1.05米的有45个，高于1.05米的62个，对综采工区罚款170元。”3月21日的早调度会上，北宿矿生产科负责人正在汇报综采面采高奖罚情况。

针对综采面到底影响煤质的实际，北宿矿严控采高关，规定采高必须控制1.05米以下，并在每天的调度会上通报检查情况。“这只是我们加强煤质管理的一项措施。”北宿矿分管煤质发运的负责人说，“严峻的煤炭市场形势对煤质管理提出了更高要求，只有把加强煤质管理放到保生存、保饭碗的重要位置来抓，把煤质管理的各项措施落到实处，才能确保以质促销、提质提价。”

一季度，由于受采空区连续过两个大断层、综采工作面含夹矸多、1861工作面采高低等因素的影响，给煤质管理工作带来了很大的难度。在这种情况下，北宿矿严格坚持“视野之内无杂物、无石头”的工作标准，采取源头“严控”，现场“细管”措施，狠抓煤质管理薄弱地点、薄弱环节的质量控制，严格落实综采高控制制度、煤质管理超水扣罚制度。“1-2月份，全矿原煤超灰扣产1604吨，因煤质管理不到位全矿有11家单位受到处罚，共计罚款2.5万元。”该矿煤质发运科负责人这样向记者介绍。正是这些管控措施的有效落实，该矿商品煤灰分完成26.26%，比计划降灰分0.74%，发热量始终保持在5000大卡以上；销售商品煤14.55万吨，实现产销平衡。（张兴茂 吕莉）

全日活动，大力营造各级主管和企业经理人带头查隐患、查违章的氛围，形成逐级考核、问责，在意识和管理上真正做到安全违章“零容忍”。

此外，事业部还将在各级管理者和企业经理人中继续树立“培训不到位是重大安全隐患”的理念，深入开展员工全员安全培训工作。抓好标准化操作和异常作业管控，进一步完善操作标准和异常作业情况下的安全操作规程，强制规范员工的安全作业行为习惯。

（汤兴）



黄河之水天上来——写在河套酒业成立六十周年

连载58

汉明 著

科技创新——致力于成为机械化酿酒的引领者

也许与张庆义是机械行业出身的背景有关，河套酒业对于科技创新高度重视。河套酒业在机械化酿酒、奶酒领域不断向新的标准冲锋。二流企业做产品，一流企业做标准。他们的目标是，在中国酒业科技史上，留下河套酒业的名字。

河套酒业的自主创新，尤其体现在白酒机械化生产、洁净生产和零排放等方面。从半机械化，到高度机械化，河套酒业不惜巨大投入，以看似最笨拙的苦功，向白酒行业的技术高峰执著攀登，一举突破了行业传统的强体力手工操作。

河套酒业五原分厂的5000吨复合型白酒项目，实现机械精选整粒高粱，高温高压糊化，吹晾机自动吹晾，不锈钢槽车恒温发酵，物料输送采用斗提、螺旋、刮板、皮带等输送机械和叉车运输。从发酵到出酒居然都能够不落地，生产现场十分清洁卫生，让业内权威和行业同仁十分惊叹。河套酒业泰安公司也实现了高度机械化，并首次采用了泰山石灰岩石砌筑窖池。中国白酒的生产方式，在保持传统工艺的基础上，在设备的使用方面曾经也进行了大的改进。如由古老的木质蒸酒桶改为现在大量使用的不锈钢活动甑桶；把天锅冷却改为了分体式的高效冷却器，手推车改为行车运送等。材料上大量地使用了不锈钢材料。但全过程实现机械化，河套酒业是走在了前列。河套酒业发展机械白酒的全新思路，将引领白酒传统行业的现代化升级。有权威白酒专家喊出了“这是一个革命性的巨大进步，具有里程碑式的重大意义”。

河套酒业集团在讨论企业“十二五”发展规划的时候，张庆义董事长正式提出了“创新酿酒智能化生产，追求绿色、洁净、安全、低排放，改写中国酿酒历史，达到国际一流水平”的企业前景，为今后的自主创新指明了方向。

营销创新——小区域高占有 精耕细作大内蒙

张庆义说，河套文化有明显的区域特征，如果把区域做到极致，河套在内蒙占的市场份额就会处于垄断地位。

张庆义早就观察到白酒行业“区域划分”的现象很严重，由于消费习惯和地方保护等因素，没有一个品牌是能够畅销全国的，即使是茅台、五粮液也只是少数几个产品能在全国销售。因此，河套酒业早就提出要注重根据地市场建设，做好根据地市场。

张庆义认为，对于河套而言，虽然要立志打造全国品牌，但需夯实基础，做好“大内蒙”区域，具体说大内蒙区域就是巴盟（即现在的巴彦淖尔市）、包头、呼和浩特、鄂尔多斯、榆林这六个区域。这六个区域也是河套的核心市场和根据地市场，是发展和扩张的基础。

河套酒业坚定不移地实施小区域高占有。目前河套酒业在内蒙古东部的赤峰市元宝山区和兴安盟的乌兰浩特正在建设年产5000吨名优酒机械化项目。这些项目建成后，将提高河套酒业在内蒙古东部地区的占有率。

河套王酒在营销的过程中，重视品牌宣传，在内蒙古，打开任何一台电视机，开机后电视屏幕的右下角显示的就是“河套王”三个字。

河套酒业在营销过程中，重视把真挚的感情融入到有家国情怀的活动中去，河套王酒为神七壮行，就是他们开发市场的一个典型案例。

羚锐制药全面推进生产现场安全管理工作

日前，国内知名医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司贴膏剂事业部在事业部范围内，全面启动了标准化作业推进及员工安全作业行为养成活动，要求各级管理者和企业经理人切实转变工作作风，落实各项安全举措，确保生产的稳定顺行。

为全面强化现场的安全生产工作，不断提升各工序的安全管理水平，羚锐制药副总经理兼贴膏剂总经理熊伟、总经理助理兼贴膏剂事业部副总经理姜家书，分别与各生产车间签订了年度安全生产目标责任书，明确了安全工作落实中的相关责任

与义务，并要求各级管理者和企业经理人转变工作作风，认真落实安全生产责任追究，以高度负责和严格苛求的工作态度对待安全工作，把工作重心前移、下移，关注安全，服从安全，对重点部位、重点岗位落实“主管领导带班制度”，确保生产一线的安全生产。

下一阶段，事业部在进一步强化交通、消防安全工作的同时，在加强标准化作业方面，将在推进卓越绩效管理、深化药品GMP认证工作的同时，积极创新管理机制，不断完善作业标准，狠抓操作层面落实，特别是

强化异常作业和特殊作业管控，强力推进员工安全作业的行为养成；抓好高风险区域、危险作业、安全重点设备的控制，认真落实易燃易爆危化品、重大危险源、储运油气罐等的隐患排查治理，建立主管领导带班定期检查确认工作机制，严格防控重大恶性事故的发生；继续加大查隐患查违章力度，实行安全违章“零容忍”。把“零容忍”纳入到日常管理中，首先从生产班组抓起，强化生产现场管理，把“零容忍”作为班组建设的重要内容，深化安全生产标准化车间和班组创建活动，同时加大违章查处力度。深化每周五安

全日活动，大力营造各级主管和企业经理人带头查隐患、查违章的氛围，形成逐级考核、问责，在意识和管理上真正做到安全违章“零容忍”。

此外，事业部还将在各级管理者和企业经理人中继续树立“培训不到位是重大安全隐患”的理念，深入开展员工全员安全培训工作。抓好标准化操作和异常作业管控，进一步完善操作标准和异常作业情况下的安全操作规程，强制规范员工的安全作业行为习惯。

（汤兴）

昊华鸿鹤获“中国化工专利工作先进企业”表彰

■ 本报记者 何沙洲 特约记者 吴玲

日前，为鼓励发明创造、激励科技创新，中国化工集团公司发文表彰了包括昊华鸿鹤公司在内的13家“中国化工专利工作先进企业”以及15项中国化工专利奖。

去年，在昊华鸿鹤生产经营资金异常紧张的情况下，坚持保障科研经费，实际使用科研经费达5400万元，取得显著成效。2012年，昊华鸿鹤新立研发项目6项，申报立项自贡市重点科研开发项目2项、四川省重大产业技术创新项目1项，申请专利12项，其

中发明专利10项，实用新型专利2项。通过努力已经建立起了省、市两级院士工作站和绿色催化省级重点实验室2个技术平台，已完成多个在研课题，3个项目达到国际先进水平。与四川理工学院签订了科技创新合作暨研究项目开发协议，增强了公司科技创新能力。同时，昊华鸿鹤新型环保制冷剂五氟乙烷产业技术创新获2012年四川省重大产业技术创新专项资金100万元支持。

近年来，昊华鸿鹤公司不断实施管理创新，致力于搭建全新研发平台，以专利作为创新驱动，推进公司管理变革。突出了技术

队伍建设，形成了以总工程师、副总工程师、主任工程师系列为代表的技术人员成长机制。构建起专业结构互补、年龄结构合理、团队协作精神强的干部职工队伍。一是从2011年始，将设计院与技术中心合并，成立研究院，从机构设置上为研发工作提供了强有力的组织保障；二是把公司各专业副总工程师集中起来，集中优势资源，搭建最强研发平台，从人员结构上为研发工作提供了强有力的智力支持；三是创新激励机制，不断提高研发人员工资待遇，为迁建工作和公司的科技创新打下了坚实基础。

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销

山东泰安金信税务师事务所有限公司



倾心为您及所经营的企业代理、代办以下业务：
代理记账、纳税申报，代制涉税文书
增值税一般纳税人资格辅导、企业所得税汇算清缴签证
财产损失税前扣除签证
土地增值税汇算清缴签证
财务税务咨询、筹划、顾问
资产评估、不动产评估
会计报表审计、设立验资等。

电话（传真）：
0538---7210797
手机：
18653874797
15005481997
邮箱：
tajxsws@163.com
地址：
山东·泰安新泰金斗路中段