

肥矿集团打响老区新区深化改革强化管理硬仗

五矿领导班子承诺:完不成指标集体引咎辞职

本报讯 “30 多年了都在曹庄矿工作，乍一来到新地方人生地不熟的，许多地方都不习惯，但这就是工作。”山东能源肥矿集团曹庄矿食堂班长王庆银说。日前，王庆银与50 多名同事一起接管了鲁西南新区的陈蛮庄煤矿食堂。同一天，白庄矿首批 134 名员工也接管了杨营公司食堂、后勤物业等工作岗位。首批近 300 名老区员工的分流，标志着肥矿集团在老区深化改革、控员分流的攻坚中迈出了实质性步伐。

今年以来，由于煤炭市场持续疲软，煤炭价格持续走低，肥城老区两个矿的经营业绩亮起了红灯，为此，肥矿集团组织调研组分别对老区两矿和新区三矿进行了把脉会诊。老区两个矿井均存在用人多、成本高、效率低、资源枯竭、“包袱”重五个方面的问题。鲁西南新区三个新建矿井安全生产、成本管理、5F 协同管理法推进等方面与预定标准存有不少差距，管理亟待提升，潜力亟待挖掘。

“我们曹庄矿”作为已经开采了几十年的老矿井，面临着许多深层次问题，严重制约着企业发展，面对严峻的市场形势，这些深层次的矛盾不解决，终将被市场无情淘汰。”曹庄矿矿长李明君谈了本单位面临的严峻局面。

为此，肥矿集团按照“体检”结果，逐矿分析问题，研究“良方”，提出了老区深化改革、新区强化管理的工作总思路：通过新一轮思想解放，老区转机建制，新区新矿井、新机制、新模式，突出市场化，由以前围着行政

刘仲锁：以盈利为抓手 做活安徽美佳

■ 王德明 本报记者 宗毅

两年前，为改变“安徽迎驾彩印”面貌做出突出贡献的原总经理刘仲锁，奉调接任了安徽美佳印务有限公司总经理。

这位历经亳州、霍山、六安三地酒包装厂，从业 23 年的安徽巢湖籍汉子，性格豪爽，善于分析思考，为了把安徽美佳印务有限公司在激烈的印刷包装业能立于不败之地，他提出：“以盈利为导向，实现利润最大化。”作为安徽迎驾酒庄直属印厂的年销售收入，包含内、外销两部分，做本酒厂的包装是内销，其余为外销。实际上，“迎驾贡酒”直属印厂的外销收入一直利润低下，源于“以市场为导向，扩大市场占有率，增加产值”。如今白酒面临下滑，以内补外的局面难以继。酒包装生产必须重视利润因素，用价值杠杆调整营销策略。刘仲锁果断提出“以盈利为导向”的决策和“调整、挖潜、提升、效益”的八字方针，原因就在于此。“安徽美佳”及时进行业务梳理，分出高利、中利、微利、微亏、重亏五类产品，凡亏损类产品一律叫停，首次实施了业务取舍。依据“盈利导向”原则，公司确定了以酒和灰纸板、食品饮料、水印三大类包装为主打产品的新的市场定位，全司人、财、物为其服务，确保实现利润最大化。

针对白酒淡旺季的特点，他在酒包装上也提出了一个独特的经营理念“半成品组装”理念。通过“半成品组装”，就可以解决以上弊端。刘仲锁会让工厂在淡季将一些有稳固市场订单的常用产品如“迎驾金星”、“迎驾银星”酒盒等，先做成各种纸质的面张，以适量库存，到旺季再进行成品组装。

他认为，此举益处有三：首先就是节省空间。面张不占地方，成品酒盒则相反。以面张存放，无需增设库房。第二是缩短时间。制作面张时，已经将印刷、烫金、凹凸、模切四大耗时工序一次性完成，到组装时就可以减少环节，提高工效。第三是保证质量。面张制作不触及胶水，入库后不会导致开裂、起泡、霉变等问题发生。对这一理念，刘仲锁在霍山印企安徽迎驾彩印当老总时作了尝试，到六安安徽美佳公司后又做了推广，均证明有效。

实行职业技能等级制度。印刷包装技术含量高，专业技能要求强。企业通过比赛考核等方式，检验操作者的技能状况，确定其技能资格，并与工资待遇挂钩，有利于调动一线人员的生产积极性，提高整体专业技术水平。刘仲锁高度重视技能问题，决定在今年下半年，举行“全厂首届职业技能大比武”，依据综合考核成绩，对在岗员工进行高级技师、中级技师、初级技师、普通技工四个级别的技能资格评定。获得高、中、初三级技师认定的人员，每月分别增加 300、200、100 元工资，普通技工维持原工资。一次技能资格认定有效期限两年，之后重新比武考核认定，优上劣下，能进能退，不搞终身制。此项制度出台犹如一石激起千层浪，在“安徽美佳”产生巨大反响。许多生产操作人员看到了希望，增强了信心，纷纷摩拳擦掌、跃跃欲试。学练技术、增长本领的新风尚，正在发扬。

现代化的企业需要现代化的人才。刘仲锁深谙其中含义，他认为，未来竞争是凭高效和智能取胜，而不是靠人多取胜。他入主“安徽美佳”仅两年，就总投入 3000 万元用于技改，从印前 CTP，到印刷“高宝”6+1，到印后覆、烫、裱、糊、粘，全部采用高标准配置，进行了前所未有的“设备大换血”。2014 年，“迎驾贡酒”给“安徽美佳”下达的年销售收入指标是 2 亿元，属三家直属厂中最高，但刘仲锁又自我加码至 2.2 亿元，其中利润目标是 1 千万元，净利润 750 万元，压力够大的。帐前无戏言，他之所以敢这样干，是因为底气足。这个“底气”就是以自动化代替人工。他刚来时，厂里有 900 人，现在减少到 750 人，年销售收入增长到 1.95 亿元，人均产值 28 万元。他计划，到 2020 年，公司年销售收入 4-5 亿元，人员减少到 500-550 人，人均产值 100 万元。他说：“只有实现机械化、自动化，才能减员增效。”

级别、行政命令转，变为围绕市场转，用科学机制提升发展质量。

肥矿集团突出老区新区一体化协同推进原则，督促指导各单位制定“一揽子”深化改革、强化管理举措，实现新区矿井与老区矿井对口互补发展，老区输出人力资源到新区承揽劳务，打通人力资源优化通道；新区强化管理加快发展回哺老区。集团公司锁定关键任务指标对相关单位进行严格考核，逐级分解，逐级承诺，完不成就要“挪位子”，倒逼各项工作实现新突破。

为破解“用人多、效率低、成本高、效益差”的难题，肥矿集团继续实施好“机构瘦身”基本动作，下大力气控人员，严格定编定员，走精用工之路，以 5F 协同管理法推进为

宋卫平之败：工匠精神敌不过商业游戏

提要:最近，工匠精神是一个热词。我倒不是说“工匠”不好，而是工匠精神特别容易进入“自我”，这其实是做产品很大的一个坑。这方面给最典型的例子就是绿城创始人宋卫平。宋卫平最典型的一个标签就是“工匠精神”，宋卫平宣告告别绿城时，有人发表评论“工匠精神在商业游戏面前彻底破产”。



宋卫平的确是用工匠精神做房子。比如，绿城的外墙一定是干挂石材。一个广为流传的段子是：因为立面颜色不好看，敲掉重做；因为一个窗户弧度不够好，敲掉重做。

我的朋友、财经作家吴晓波是绿城的客户，他记得在交房的那天，原本已铺设完工的大堂地砖突然被挖去一大片，管家苦笑着说，“昨天宋总来过了，说这片地砖不对头，强令换掉。”

宋卫平还提供尖叫级的物业服务，甚至超过万科，比如，绿城物业还提供“海豚计划”，免费给绿城小区的孩子们教游泳课，请的是专业教练，还要从蛙泳开始学，因为这样可以保持有没的泳姿。

但是。宋卫平的工匠精神屡受到强烈打击，2011 年绿城被破产传言困扰，2012 年断臂求生引入九龙仓，2013 年新疆项目遭遇合作方恶意构陷，2014 年宣布把绿城掌门人位置转给孙宏斌。

《中国企业家》资深记者黄秋丽对绿城了解很深，最近写了一篇文章《败宋卫平》，推荐一看。

我常说：好制造不等于好产品，好产品不等于好体验。用在宋卫平身上，非常合适。

工匠精神却把一个公司带入绝路，为什么？

1、宋卫平的缺点。宋卫平的另一面：懒散和放纵。黄秋丽的文章举了一

个段子：公司开会，迟到的永远是他。而最让身边的人不能接受的，是宋卫平喜欢赌博。宋卫平年轻的时候看过山本五十六的传记，里面记录了山本五十六将一个赌场垮掉的故事。宋深以为然，甚至相信自己有这样的能力。

2、绿城的最大缺点。这是一个有创始人，但缺乏强悍团队的公司。宋卫平在绿城很强势，也造成一个事实：没有人敢提不同意见，组织创造力大幅萎缩。黄秋丽提到一个细节，宋卫平经常骂人，而且骂得很难听，但一位员工描述，如果你表示出被逼入死角、完全放弃抵抗的姿态，他会露出非常温暖的一面，全力帮你解决问题。甚至会说“算我错了，好吗？”

3、绿城最大的问题是产品的问题，产品的最大的问题品类危机。绿城一直是做高端住宅，但在中国，这个品类不是最痛点的市场。上次在万科做内训课，万科主要做中端房地产，他们发现在中国卖的最好的是 90 平米、110 平米的房子。而绿城只做高端品类，每一次调控，绿城都处于危险边缘。绿城的重要操盘者寿柏年最大的反思是，“以前规模小的时候可以只做金字塔尖的项目，而规模变大的时候，我们其实应该往下走，做性价比高的房子”。

这是宋卫平之鉴，也是工匠精神之鉴！

（金错刀）

梨园矿宁庄井小改小革见成效

近日，中国平煤神马集团梨园矿宁庄井开拓队成功自制了绞车钢丝绳挂钩，不但延长了绞车钢丝绳的使用寿命，还避免了钢丝绳绊倒职工的现象，促进了现场安全生产。

由于宁庄井开拓队正在施工的一300 泄水巷已经施工 700 米，共安装了 5 部绞车，停止运行时，绞车钢丝绳常常随意落在

轨道中间，不仅容易绊伤来往的职工，而且因钢丝绳长期拖地易锈蚀，每半月就需要更换一次。对此，该队技术人员经过分析，自行设计制作了绞车钢丝绳挂钩。技术人员将用旧锚杆弯成的钩子焊接在 U36 卡兰背面，然后把卡兰固定在矿车停放处的 U 型钢腿子上（大约离巷道底有 600mm），每条钢丝绳需要两套这样的卡兰，具体安

装的位置根据钢丝绳大钩二钩的距离而定。当矿车停下后，职工取下大钩二钩后可顺手将钢丝绳分别挂好。若绞车更换位置时，钢丝绳挂钩也可拆下重复使用。

据测算，使用绞车钢丝绳挂钩后，不仅巷道变得整齐多了，而且每月可节约钢丝绳投入资金 6000 余元，还有助于安全生产。（本报记者 任二敏 通讯员 卫红霞）

中铁二十三局集团开展亏损项目效能监察活动

日前，中铁二十三局集团纪委在湖北大悟县泉水山庄会议室召开了石武项目效能监察动员大会。集团公司机关、局石武铁路指挥部及 7 个参建单位的主管领导、纪委书记、总会计师、参建单位项目部相关业务部门负责人共计 90 人参加了会议。会上，集团公司副总会计师夏福兵宣读了集团公司“关于印发集团公司亏损项目效能监察方案”的通知，集团公司纪委副书记、纪检监察部长徐守新宣读了集团公司“关于对石武项目部实施效能监察”的通知，集团公司副总经济师王乔传达了集团公司董事长、总经理徐明新和集团公司党委书记陈涛对亏损项目整治的重要指示要求，集团公司党委副书记、纪委书记李洪安亲临大会部署工作并作重要讲话。

此次效能监察，是该集团公司认真贯彻落实中国铁建监(2014)73 号文件《关于印发〈2014 年中国铁建执法和效能监察工作指导意见〉的通知》精神，结合集团公司生产经营实际，按照年初“四会”要求，围绕开展“亏损项目整治年”活动进行的。目的是通过亏损项目效能监察，采取解剖“麻雀”的方法，掌握责任成本管理的真实状况，摸清项目亏损的主要原因，并将其作为集团对项目亏损的典型案例进行解剖分析。在监察过程中，工作组重点是弄清以下“六个”方面的情况：一是工程造价及责任成本核算管理情况；二是工程项目合同管理情况；三是项目财务资金

管理情况；四是项目“三项招标”管理及废旧物资设备处理情况；五是项目物资设备使用管理情况；六是项目部班子成员履职尽责及廉洁从业情况，重点是核查项目部领导班子“三重一大”决策制度执行落实情况。通过效能监察，达到分析原因，吸取教训，堵塞漏洞，减少损失，提升管理，促进企业全面发展的目的。为了加强亏损项目效能监察工作力度，集团公司成立了以董事长、总经理徐明新、党委书记陈涛为组长，党委副书记、纪委书记李洪安，副总经理、总会计师、总法律顾问孙秀安，副总经理肖红武为副组长的亏损项目效能监察领导小组。集团公司党委副书记、纪委书记李洪安亲自担任组长，纪委副书记、副总会计师、副总经济师担任副组长，机关相关业务部门负责人担任工作组成员的效能监察工作领导小组，工作组成员都是集团抽调的业务精、工作硬、作风实、效率高的同志组成，人员之多、力度之大、范围之广、要求之高。

集团公司党委副书记、纪委书记李洪安在动员大会重要讲话中指出：这次的亏损项目效能监察工作非常重要，集团公司徐董事长、陈书记两位主管领导非常重视，6 月 3 号和 4 号他们在百忙的工作中专门抽出时间召集工作组的同志开会，并作了重要批示，所以，各级领导不要把这次的效能监察当作是一次普通的工作检查，必须要从思想上、行动上引起高度重视。这次的监察，首先是

财务部提供亏损数据，审计部进行审计后分析出亏损原因，然后再提交纪委进行效能监察，最后才是对相关责任人问责。这次的效能监察是对事不对人，但必须搞清楚，哪些是无意而为之，哪些是有意而为之，以数据说话，以事实说话。最后李书记就如何开展好此次效能监察工作提出了三点要求。

第一，各级组织要高度重视集团公司效能监察工作。此次的亏损项目效能监察工作是股份公司整治亏损项目的要求，是职工的呼声，是集团公司年初的工作安排而决定的。这次监察就是采用解麻雀的方式，自下而上进行彻查彻悟。首先从资金流和物资流的去向作为切入点，必须搞清楚每一笔钱花到哪里去了，该不该花，有没有必要花，是不是都花出去了，都得搞清楚，物资也一样。该拿的钱必须要拿回来。

第二，各级领导和相关人员要全力配合这次的工作开展。各单位、各人员必须要按照集团公司工作组提出的工作思路和总体工作安排，做到人员到位、资料到位、配合到位、责任到位、落实到位、组织到位。各子公司一定要按照节点时间，高效率地开展好这项工作，所有问题必须要有人解答，相关的人员必须到现场，纪委书记要全程陪同不得离开岗位。任何单位、任何个人，不得以任何理由阻碍工作开展，更不允许任何单位、任何个人提供假资料。要做到复杂问题一定要简单化，千万不要把简单的问题搞成复杂

化，要做到这一点，就必须理清思路，明确方向，积极想办法化解各种矛盾，解决各种问题。

第三，再次强调三条纪律。一是所有人员必须遵守纪律，严格保密制度，任何单位、任何个人，没有权利和义务传递和泄露有关亏损项目效能监察的各种信息。二是所有人员必须严格遵守八项规定。三是所有单位和个人提供的资料必须签字确认，必须签订承诺书，提供的资料必须真实。

李书记最后指出，这次的亏损项目效能监察工作担子非常重、时间非常紧，责任非常大、压力也非常大，将会压得我们喘不过气来，但这是全局广大职工非常关注的一项工作、拭目以待的一项工作，我们一定要顶住压力，抱着对企业、对领导、对员工负责任的态度和高度的政治责任感，加班加点，努力工作，尽职尽责，尽心尽力，发扬钉钉子精神，在严肃中查找漏洞，在认真中核查不足，在负责中开展工作，在相互配合中达到效能监察的目的，只有高效、务实、真实、准确，让每一件事情都清晰明了，让每一个问题都能得出结论，才能算圆满完成这次亏损项目效能监察任务，才能给全局广大员工一个满意答卷。最后，集团公司副总经济师、局石武铁路指挥部指挥长白毅平等 7 个参建单位主管领导作了表态发言。

（周安才）

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

梁宝寺公司“零星工程”挂牌竞标

“项目名称：东大巷皮带机头更新，施工工期：7 月 30 日前完成……”7 月 5 日，一项“零星工程”挂牌公告在山东能源肥矿集团梁宝寺公司安全办公网上发布，该公司各生产区队都争抢着想“中标”，想把这项工程收入囊中。

梁宝寺公司在建立人力资源内部市场化管理机制的同时，结合自身特点，推行计划外单项工程挂牌管理制度。这是该公司为进一步优化生产组织和人员配置、提高生产效率、推动各生产区队工资结算全面预算内部市场化而推出的一项新举措。

按照规定，该公司经管中心按劳动定额核定待完成“零星工程”的人工费，并初步确定项目施工方案，包括施工地点、施工工艺、材料消耗、施工工期等，然后在全公司范围内“挂牌”公示。如在规定期限内有单位“摘牌”施工，人工费可上调 20%；逾期没有单位“摘牌”，则列入计划内单项工程，由职能科室指定单位施工，工程预算人工费不浮动；如有多家单位愿意“摘牌”，则由经管中心组织开展竞标，人工费用较低的单位优先承接。

该公司鼓励一段时间内人员相对富余的区队“摘牌”承接，在施工过程中由业务科室对施工质量及工期进行检查督促，确保项目顺利实施，工期每推迟一天或每有一处不符合工程质量，均要扣减项目金额的 5%。

此举推出在该公司引起强烈反响，各基层单位纷纷抢活干。工程质量之前较差的运搬工区，打破常规管理模式，采取班组优化、岗位定员、固定岗点承包、班组减员提薪等措施及时调整了人均功效，优化劳动配置，虽然目前还未能中标一项“零星”工程，但该单位的整体出勤率和工作效率同比提高 5%。作为这项工程的首个“中标”试点单位，综掘二区已经承接了两项“零星工程”，并已经顺利完成了其中一项。在所中标的 3210 轨顺施工中，员工主动提出优化帮部的合理化建议，得到了技术部门的采纳，每米进尺节约材料费用 197.34 元，人人“找活干、要活干、抢活干、挣工资”的氛围日益浓厚。

“自矿上推行计划外单项工程挂牌管理制度以来，我们队在完成自身工作的同时，利用空余时间抢干自己接的‘私活’，实现了‘多劳多得’，调动了工作积极性，提高了劳动效率，那些整天吃大锅饭的现象已不存在，也为我们生产区队提供了增收创效的机会。”该公司综掘二区区长张振国在介绍“零星工程”所带来的实惠时，他对这项新的管理制度有着深刻的理解。

（梁泽山）