路,是“闯”出来的

——淮北石台矿业内部市场化管理纪实

■ 陈春秋

2015 年,淮北矿业集团公司对包括石台矿业在内的 5 对矿井充分放权,实施自主经营、自负盈亏的经济政策,工资实行月度前备案制,上不封顶,下不保底。

石台矿业清醒认识到“善变者兴、守成者亡”的市场规律。用“实实在在、实事求是、脚踏实地”的三实精神,坚定不移地走内部市场化的路子,求新、求变、求生存。

下活“人”字棋

“经济长冬”的大背景下,是“坐以待毙”,还是“突围求生”?石台矿业遵循不破不立的辩证规律,应势而动,顺势而为。

2013 年,公司严格按照淮北矿业《关于机构设置和岗位定员的通知》要求,大刀阔斧地进行了人事改革。先后整合单位 14 家,调整管技人员 103 人,待岗 5 人,上技能岗 5 人。机关、地面、辅助共分流 104 人(含 5 名管技人员)。把机关、地面辅助富余人员安置到基层办事员、核算员岗位,基层单位置换下来的闲杂员全部充实到生产一线。

2014 年,公司把各单位老、弱、病、残不再适应原岗位人员收回人力资源部转岗培训,培训合格后重新分配岗位。组建复合型岗位,打造一支“一专多能”的职工队伍。保运一区司炉工,供暖时是司炉工,供暖结束后调配到物业科种植树苗。生产单位后运开车(皮带)每日向综合队“买服务”,完成本岗位任务外的劳动,用人单位根据贡献大小另加“小费”。

“市场化,说白了就是用最少的人干更多的活。到今年 3 月份,全公司在册 2334 人,在岗 2127(含返聘、离岗、预备区、与华塑对接)人,较去年同比减少 406 人。”人力资源部部长朱峰告诉笔者,完全的市场结算模式,生产单位主动减少岗位用工,后勤单位提高了服务质量。

再擒“电老虎”

“3 月份公司用电较元月份同比下降 82 万度,降本 61.5 万元,人均增收 289.1 元。”从今年开始,集体开大安全例会成为石台矿业另一个“新常态”。《清包协议》全面推行以后,不但任务分解了,压力也传递下去了。公司领导亲自带领职工讲安全、学规章、明形势,亮“家底”。

为进一步降本增效,石台矿业又制定包括“强化安全管理、生产与生产准备、煤质管控、减员分流、供电、设备、回收复用、修旧利废(自治加工)、瓦斯抽排管加工厂、政策利用”在内的降本增效《十个强化》管理措施。从节约一度电、一滴油、一张纸、一团纱、一颗螺丝做起,减“肥”、减负、减亏损;收缩战线,减少系统、优化人员配置,探索薄煤层与大倾角开采工艺,不断提升矿井服务质量,延长矿井服务年限;修订完善《供用电管理办法》,减运输系统、减少供风巷道、减变电所、减风机电耗、降损耗,保成本。优化头、面、系统,杜绝大马拉小车现象;装表计量,责任到单位、到人,月度考核兑现。井上、下,特别是主、副井检修,井下排水等大功率装备必须采取调荷避峰措施。由机电科牵头,动态稽查办公室用电,重点打击“长明灯”、“长流水”现象,千方百计降低电力成本。

打破“大锅饭”

为彻底打破“大锅饭”,从去年开始,石台矿业采取了一系列的刚性措施“清理门户”。推行了由副总经理负总责的扁平化管理机制。把原来掘进区(含修护)整编为五个掘进队(一个修护队),组建回收、下料专业化队伍;把下料、回收、后运开车、巷道清理、维护等辅助工作剥离出去,让掘进队伍集中精力组织生产。组建队级编制以后,每队由一名队长带领三名副队长,工资收入与队里工效挂钩。责权利的“捆绑”,解决了过去“工资普惠制”时期责任不清、权力不明的管理弊端,避免出了问题推诿扯皮现象。

“市场化管理的最终目的是把每一名职工的积极性都调动起来。”掘进三队队长徐口说,过去,一个掘进区三个队,哪队生产任务紧张保哪队,月底工资统一平衡;干部跟班,点多面广,难免有管理疏忽的地方。一旦出了事,不管在不在现场都要负管理责任。职工闹情绪,干部有怨言。整合以后,虽然跟带班人员有点紧张,工作是好干多了。

不搞“一刀切”

“既然是市场化管理,就应该尊重市场规律。市场经济,关键在于搞活、放开,不能‘一刀切’,毕竟每个单位的实际情况不同。即使有反对、有杂音也是正常的,是改革就允许失败。”

预备区《Ⅱ3513 工作面清包协议》“一炮打响”后,公司上下反响强烈,褒贬不一。为总结、完善《协议》,推动市场化管理的科学、规范、系统发展,公司先后组织座谈会与专题调研活动,广泛征求基层的意见建议。

在 3 月份市场化推进会上,有人建议:工作面(掘进头)从放顶到收作一个单价执行到底;引入竞争机制,工作面(掘进头)进行投标、竞标,谁有本事谁干。4 月份,公司 2312 北掘进头、Ⅲ315 工作面清包协议全面执行“一口价”。

激活“小细胞”

运输区在石台矿业《内部市场化工资修订意见》的基础上,推行岗位薪酬差异管理,最大限度调动职工主观能动性。该区制定《“ABC”工资差异化分配制度》,根据职工贡献大小,实行同岗不同薪,拉开工资分配差距。鼓励工资“大包制”,制定作业价格表,按价付酬,按劳分配。鼓励班组自主管理,放权简政,赋予班组长管理权力。把劳务纳入市场化管理,职工收入与创新管理、小改小革成果挂钩分配。该区规定:凡是在机电事故处理过程中“搬救兵”的,根据跟班干部、班队长、技术工三个等级,每分钟分别按 15、10、8 元的标准支付“劳务费”;鼓励职工小改小革,激发职工自主创新的热情。推行一专多能,一岗双责,操检合一。鼓励工资“大包”制,制定工作量价格表,按价付酬。实行新的工资政策以后,各班组分别尝到了“效率”工资的甜头,纷纷要求减人提效。过去,架头排矸系统定员 7 人,现在 4 人,在完成矿内翻罐笼装卸任务后,再集体去架头排矸子,节约的岗位工资直接支付给承包小组。

2 月份,该区建议在翻罐笼左侧开一条铁路“附加线”,用“歪把车”从主井下口装车后直接拉到排矸架头,减少了翻罐笼二次转运环节,提高了工作效率。

繁荣“大市场”

把职工作为市场化管理责任主体的单位,不仅运输区一家。

采煤一区根据 2014 年区队“职工收入、材料费、修旧利废、自制加工奖励、处罚”等“大数据”,分析各岗位工资差异,制定了《市场化分配办法》,把个人贡献大小与集体利益捆绑起来;制定辅助工工资分配办法,让工资分配公平合理。如送饭工,完成工作之外干活的,根据工作量支付额外工资,否则只拿本班工资,不享受班组效率“红利”;通过反算,预算出每小班人均 700 分工作量“标准”分值。各班组收工后根据职工工作量打分,多劳多得。

“大伙出来都是挣钱养家糊口的,同样是一个班熬下来,人家挣 300,咱弄个 200,职工有情绪,队伍就不好带。”量化、明朗的工作分配方案,岗位之间有目标,有比较,就产生了动力,班组长不用操心,职工主动找活干挣工分。班组与班组间比效率,比割煤,相互较劲。

班组细胞的激活,带动了区队整体工作。三月份,采煤一区生产原煤 52050 吨。4 月份,又签订了月产 66000 吨、完成 70000 吨另嘉奖 20 万的的《清包协议》。“如果能顺利完成生产任务,区队人均工资至少在 6350 元以上。”采访结束时,杨洪武说,只要出煤系统不受影响,完成任务还是有保障的。

抢修记

“喂,你好矿调度,副二井口乘人缆车装置运转出现故障,无法正常工作……”

“速派人员检修!”

6 月 8 日凌晨 0 点,河南能源新安煤矿副二井口的架空乘人缆车装置操控室内,一名女操作员的电话,打破了夜晚的宁静。

时间就是命令。5 分钟时间,预备队、机电一队、运输队等 8 名职工在机电科的组织下,急赴现场,展开了该装置的抢修工作。此时,该矿机电副矿长郭俊才也来到现场,一边做检修动员,一边强调安全、分配人员:“此刻正值 16 点班、0 点班交接之际,缆车出现故障就意味着两班职工将步行上下 900 米的斜井,耗费职工体能不说,且行走极不安全。我们要认真排查故障,尽早恢复运转!”

凌晨 3 点。“缆绳没有问题”、“吊箱没毛病”、“机电上也没事”……3 个多小时,临时组成以机电、吊厢、钢丝绳、减速机为主要内容的 4 路小分队一一检查,一一排除,终于找出诱发故障的“病因”所在:架空乘人缆车装置长期运转使减速机内部齿圈磨损,导致运转失效。

找到了病因,就得对症下药,更换减速机装置。然而,此型号减速机是“进口货”,需要厂家发送,且厂家在湖南省,从配货、验货、物流、收货……一系列流程下来,最少也得 3 天时间。时间不等人呀!该矿机电科科长窦凯急中生智,果断命令:“第一组联系公司租赁站,第二组联系集团各矿井,两路迅速查找统一型号配套减速机,看能否先租借使用,等厂家到货后再还!”

一天时间,在寻找合适的减速机期间,在场的职工并没有闲着,而是小心翼翼地把损坏设备进行逐一拆卸,等待新设备的到来。

晚上 22 点。几经周折,终于在外单位拉来了一个合适的减速机。因现场空间局限,大型装载机无法进入,起吊设备只能用人工和导链进行,这又为安装工作增加了难度。搭架子、起吊架、加保险……该矿所有参与人员想法设法,连夜奋战,一刻都不敢放松。

9 日凌晨 1 点。随着新配减速机最后一颗螺丝钉的上紧加固,启动按钮紧接着就送上了电,经过 20 分钟的空载试运转,一辆辆又恢复了往日正常的乘人缆车,使在场一天一夜没合眼的职工脸上露出了疲惫的笑容。 (李毅)

埠村园区:“严实”作风渐成气候

6 月 9 日下午,山东淄矿集团埠村园区埠村煤矿机电队队长吴庆华来到机电副矿长李志锋办公室,主动请缨完成安设 3222 下出口排放老空水设施改造任务。当晚,他带领 5 名职工连续干了 9 个多小时顺利完成这项工作。

“有急难险重任务主动承担完成”,这是埠村园区各级党员及管理人员在“三严三实”专题教育活动影响下带来的新气象。二季度以来,该园区党委及所属 30 个党支部采取召开中心组学习会及上“三严三实”主题党课方式,学习了习近平总书记及集团公司领导对“三严三实”的论述。活动中,园区党委及各党支部聘本单位理论“专家”解读了“三严三实”的核心要义,同时配套开展“看一部焦裕禄影片,参加一次集体研讨,撰写一篇心得体会”等教育系列活动。各党支部还分别建立了“三严三实”活动竞赛台,每月开展评选践行“严实”作风明星个人活动,有效激发党员及管理人员的工作主动性。

该园区埠村煤矿机电队作为担负井上井下排水、供电、提升等涉及矿井安全生产关键工作的单位,为防范管理失误,吴庆华在该队带头推行每天下井跟班 8 小时和延长碰头会 1 小时的“8+1”工作法,使全队每天各项工作完成的善始善终。4 月份以来,吴庆华还主动承担完成了绞车撤出、风管改造、架空乘人装置加固、抽排老空水设施安设等共 9 项重点工作任务,全队职工点赞他是“拼命三郎”。

比起吴庆华的工作拼劲,该园区埠村煤矿通巷队党员贾绪山以自练班组“创客”的方式践行严实作风。4、5 两月,他像钉子一样地钉住通风、扩修、清捞水仓等方面的设施不先进问题,通过查阅资料、求教同行和潜心研究,成功创新出风门缓冲拖轮开启装置、打设顶板支护便携式平台等 5 项成果,共奉献业余时间 50 余小时,为职工工作带来了安全方便。而该矿生产技术部副部长郭顺路则从加深学业务促作风严实做起,自荐担任本部室学习组长,他每天晚上坚持加班学习 2 小时,目前已写出近万字学习笔记。同时,他作为部室技术课题研究组组长,近几月主导完成了 322 采区掘进设计优化方案、安全经济控制井下老空水的技术工艺应用等 3 项技术成果,为企业累计带来 90 余万元的收益,郭顺路却没要分文报酬,部室伙伴称他为“老黄牛”。

截至目前,该园区煤矿到各非煤实体单位的党员及管理人员,主动承担完成繁重工作、急难险任务和各类创新成果 103 项,各党支部共评选出践行“严实”作风明星个人 22 名。 (刘连聪)

鹤煤三矿严细瓦斯治理

安全月期间,河南能源化工集团鹤煤三矿切实转变观念,积极探索瓦斯治理新途径,将瓦斯治理作为“天字号”工程抓实抓好,为加快安全高效矿井建设奠定坚实基础。图为该矿瓦斯检查员在三水平 3010 工作面检查瓦斯。

姜世军 摄影报道

唐口煤业:按下全员创新“快捷键”

这几天,山东能源淄矿集团唐口煤业防冲队职工苗玉林,给卸压钻机的底座部位安装了 4 个“滑靴”。他的这一小小改动,不仅减小了钻机挪移阻力节约材料费近 10 万元,还有效降低了工友的劳动强度,引得了职工的一致好评。

“创新是引领发展的第一动力。我们把创新作为度危求进的第一推动力和转型发展的第一生产力,破除一切束缚创新的障碍,让企业全员的创造潜能充分激发、释放出来,以全员创新增效的原动力,营造可持续创新的格局。”唐口煤业矿长黄书翔说。唐口煤业紧紧围绕淄矿集团“四优、四推、四减、四提”活动总要求,动员全矿技术人员、管理人员、技术骨干,结合矿井实际和现场实际,开展全员创新活动。仅 1~5 月份,该公司就收到“综采工作面液压支架防护网的修旧利废”、“轻便式自动喷雾装置”、“卸压钻机底座改造”等“五小”创新成果 35 项,直接产生经济效益 43.01 万元。

苗玉林平时喜欢做些小发明、小改造,经常在工作中琢磨一些生产难题。“完成这项发明是因为这种型号钻机生产较早,整体比较笨重,尤其是底座重量大,我们在安装和使用时经常容易损坏,于是我就将改造钻机的想法向区队进行了汇报。”苗玉林说,由于自己知识水平较低,很怕自己的想法落空。

令苗玉林没想到的是,建议提出后,区队非常重视。不光对他给予技术上的支持,还找来技术员帮他设计图纸,联系机厂进行制作。钻机安装“滑靴”后,区队根据使用效果,还对他给予了 500 元奖励。“从设计制作到现场使用不到一周就完成了,区队还安排专人申报了‘五小成果’,现在矿上创新的环境太好了。”说起目前该公司的创新环境,苗玉林赞不绝口。

取得好效果,关键靠机制。唐口煤业利用机制做好“引领”工作,运用平台做好“扶持”。“为充分激发员工内在的创新动力,我们参照集团公司自主创新奖励办法,对直接创效的项目按 6%的比例进行奖励,对产生社会效益的项目和‘五小’创新成果,除纳入绩效考核和内部市场化结算外,年底还会按贡献大小进行奖励。”该公司副总经理、总工程师刘业献介绍。

同时,他们还加大了对创新项目提出人的奖励力度,奖励金额不低于奖励总金额的 30%。在该公司召开的自主创新动员大会上,他们对 10 项生产技术类创新项目、2 项实用新型专利、17 项“五小”创新成果进行了表彰奖励,累计奖励金额达 51.63 万,全员“争当万元、十万元、百万元创新个人”的风气在该公司已经形成。

坚持“人人能创新,事事可创新”理念,他们在平台建设上,借助“首席技师工作室”、“劳模创新工作室”、“技能学堂”等工作机制,广泛深入地开展“五小”创新等群众性创新活动。同时,他们将各类成果以模型展示、牌板宣传等形式进行广泛宣传,引导广大职工向各类创新标兵进行学习,在员工中形成“多米诺骨牌效应”。

今年以来,该公司先后有 300 余名职工参与到创新工作中,并参与完成了“液压卷带滚筒”、“轻便式自动喷雾”“旧风筒自动清洗装置”等群众性创新项目 52 项,“五小”创新项目 76 项。 (严鑫 弋永杰)

冯营公司实行“2+2”煤质管理增效益

今年初以来,河南能源焦煤集团冯营公司通过实行“2+2”煤质管理工作法,增强了基层区队煤质管理的市场化意识,提高了企业的经济效益。今年前四个月,该公司仅提高煤质一项增加收入 500 余万元。

“2+2”煤质管理工作法即煤炭产品、原煤折标“两收购”和矸石杂物、火工品消耗“两买卖”。一是实行产品市场收购制。该公司确定块煤与末煤的收购价格,按照煤质检查部门月底提供的煤质考核结果,划分出块煤与末煤产量,按照 1:5 的价格进行分价收购。二是实行原煤折标收购制。就是将原煤按照实际发热量除以标准发热量折合成标煤,对煤炭产品进行收购。三是实行矸石杂物买卖制。负责原煤运输的单位把从煤炭中拣出的矸石和杂物,分别放在每一部溜煤槽头或皮带头的杂物篓和矸石箱内,由煤质检查员现场清点进行收购,收购总价直接计入煤炭运输单位的市场工资收入;同时以同等价格强制卖给原煤生产单位,进一步降低了煤炭含矸和含杂率。四是实行火工品定额消耗买卖制。每月初,公司给区队下达合理的火工品消耗定额,月底火工品消耗超出计划定额的,超额部分由区队按 3 倍的价格买走;若火工品消耗低于计划定额的,不但将节余部分的金额留做区队内部工资分配,还要给予节余部分 2 倍的奖励。火工品定额消耗买卖制的实施,不但减少了火工品的消耗,也大大提高了原煤块煤率。

(王博文)

孙疃矿“双轮驱动”打破市场“坚冰”

今年以来,安徽淮北矿业孙疃矿惟效益,重质量,严抓细管,力争出安全煤,优质煤,效益煤。1 至 4 月份,同比产量下降的情况下,依靠过硬的优质煤炭,打破市场“坚冰”,实现减亏 1047 万元,创造了可观的经济效益。

面临当前持续低迷的煤炭市场形势,该矿不等不靠,立足实际,坚持“一切以经济效益为中心”,不断强化安全意识和质量意识,在安全的前提下,以优质煤炭抢占市场份额。为把“安全是最大的效益”这一理念落到实处,该矿一方面利用矿、科(区)两级安全办公会及广播、网站、宣传栏等多种形式加大对今年淮北矿业、矿出台的各类安全文件的宣讲力度,确保文件精神入脑入心,筑牢安全思想防线;一方面以安全生产体系建设为统领,全面刷新安全施工环境,并严格落实干部跟带班、“手指口述”安全确认、安全预警、风险预控等制度,确保现场安全管理始终处于可控、在控状态。强推班队长以上管理人员带“三违”指标运转,并鼓励科(区)内部反“三违”、建立反“三违”台账,着力提升“两个规范”水平,减少人的不安全因素。截至目前,该矿已实现安全生产 1400 多天,矿井安全发展势头强劲。

以市场为导向,咬定 39.5%的煤质指标不动摇,惟质不惟量,从技术、现场等环节入手,狠抓煤炭质量,多出适销对路的煤炭。该矿注重技术指导、现场管理,坚持高低灰分煤层科学设计,合理中组煤、10 煤的配采比例。对影响煤质的重点头面,安排专人重点盯防,掘进工作面岩石断面达 50%且影响长度 10 米以上的,改用矿车出货,减少矸石混入,并要求施工单位严格控制采高、强化顶、底板管理,尽量减少破岩。针对日前 7 煤、8 煤等中组煤灰分高的实际情况,该矿进一步提高 102 综采工作面的产量,使中组煤与 10 煤的配采比例保持在 2:1 以上,并加快 104 采区准备进度,为下一步煤质增收提供保障。对严重影响煤质的 7213 机、风巷,果断给予停头处理。进一步加强水煤管理,由于人为因素导致水煤进入生产系统的,给予责任单位每次罚款 5000 元。定期更换筛板、调整筛板尺寸,加大地面手选矸石和选煤厂“洗选”力度,确保降灰效果。此外,坚持每周召开煤质分析例会,对本周的煤质、产量、进尺及影响因素加以分析总结,找问题,查不足,定措施。煤管科坚持每周一矿安全办公会上通报上周各单位煤质完成情况,真正把“超灰扣产、降灰加产”的措施落到实处。 (张雯)