

10 煤矿安全 Coal Mine Safety

东滩矿:让管理链条每一环都有效益

对于煤矿区队来说,如何创新、创效一直是困扰管理的一大难题。要想让其可持续发展,就必须解决理念、思维和机制滞后的问题。

今年以来, 兖矿集团东滩矿水电暖中心积极动员职工“学中干、干中争、争中创”,通过自身挖潜广开“财路”,降低管理和生产成本,实现了岗位增值、职工增收、单位增效。

人尽其才与才尽其用

“矿”上在管道疏通班实行岗位货币化,工资上浮 30%,有愿意去的抓紧报名,前提是身体好,肯吃苦。”5 月初,水电暖中心党支部书记周树国在班前会上做动员。

这边话刚说完那边职工就叽咕起来:“人少活重还又累又脏?”“出的力和挣的钱不成比例,不合适?”但机修班的边广坤毫不犹豫地举起了手:“俺去!”周树国问其为何做出这样选择,边广坤很直爽:“家庭困难,孩子上大学,妻子没工作,矿上承诺上浮工资,俺趁着年轻拼一把!”

随后,水电暖中心班子会上,认为边广坤业务能力强、为人忠厚老实,同意了他的申请。这是该单位推行内部市场化化管理,合理调配人力资源的举措之一。

“对人才来说,无法最大程度地发挥自己的优势,必然会身在曹营心在汉”,周树国对说,“矿”上给水电暖中心 5 个去五轮山煤矿援

建名额,不到两天工夫,12 名职工踊跃报名参加援建,他们中有几个是技术骨干,舍不得让他们走,但人尽其才、才尽其用,对矿井、个人将会是双赢的事情,经过工区全面考察和缜密分析,最终同意这些符合条件的职工走出去。”

注重工作实绩,推行班清班结。4 月份,水电暖中心召开职代会,后勤人员工资标准经表决为单位平均工资的 0.7 系数。当月工资表一贴出来,后勤人员市场化结算工资比机电修职工少 300—500 元,当时就有 4 名后勤人员要求下班组去干活,管辅人员一下由原来 16 人减到 12 人。

“干了算”到“算着干”

“伙计们,矿上又下单项工程施工任务单了,这个月我们的收入又会‘大丰收’!”开完矿早会,技术主管葛令浩回到单位对职工宣布。

3 月份,水电暖中心在正常维修前提下,全体职工克服工期紧、任务重、高空作业风险大等不利因素,仅用 15 天时间,完成选煤厂煤泥管道安装任务,创造经济效益 5 万余元。

在验收交接现场,计划科、经管科、市场办负责人共同点赞:“水电暖中心职工起早贪黑加班延点,应该给予嘉奖。”担负施工项目的班长李召红说:“痛痛快快工作,明明白白挣钱,累点苦点也愿意。”

4 月份,中心又接到一个急活:安装大煤场刷车管道。修理一部机电安装人员决定尝试小组承包办法,三人一组,各司其责。质计员根据施工质量、消耗材料和工作总量,依据岗位计资标准和工序价格,核算结算出每个人的收入,真正做到据实验收、有理有据、公平公正。

班长赵方文说:“现在每个班都配有质计员,每项工程由他们和班长共同验收确认,谁出的力大、谁干得活多、谁挣得钱就多,职工在没有活干的时候也主动向班组要活干,争抢着为干不出活的职工进行帮补,大伙干劲每天都足足的!”

有了动力,工作效率也大大提高。这个月修理二部接到单身区 5# 楼供电线路改造安装项目。他们倒排工期,紧锣密鼓施工。

“我们合理调整工作时间,为的就是提高效率。”施工现场,电工武刚一边扑打工作服上的尘土一边说:“每个活都有价格,打墙眼的价格高,我一天下来比按槽板的多挣五六十呢。”

技术员尹训杰笑呵呵地介绍:“哪个活挣钱多、哪个活挣钱少,职工都有自己的‘小九九’,原来是‘干了算’,现在则是‘算着干’。”

如虎添翼的集智挖潜

“煤价下滑、库存增加、销售滞后,煤矿举步维艰。面对严峻的经济形势,要勒紧腰带过紧日子、苦日子。”这是张贴在水电暖中心



面对煤炭市场严峻形势,河南能源集团鹤煤公司三矿大力弘扬“艰苦创业”的企业精神,立足岗位、降本增效,使老设施、旧设备在缝缝补补的“焊花”中产生效益。上半年,该矿“修旧利废”节支创效 200 余万元。图为该矿机修车间员工正在焊接配件。

许宏勋 杨建美 摄影报道

象山矿井“五个比”劳动竞赛推进班组文化建设

年初以来,韩城矿业象山矿井在开展劳动竞赛活动中,按照安全生产精细化管理要素为考核标准,以“比安全、比效益、比质量、比创新、比素质”的“五个比”积极开展劳动竞赛,强化基础管理,激发内潜活力,深入推进班组文化建设,促进了企业健康稳定发展。

比安全,全力打造本安型班组。推进安全质量标准化建设,推行作业现场精细化管理,不断强化员工的标准化意识,实现“工程质量达标、制度落实达标、环境卫生达标、设备完好达标、操作程序达标”。严格执行“手指口述”和“岗位描述”工作法,提高管理人员及岗位人员的执行力,确保安全生产。

比效益,全力打造高效型班组。强化三

班两运转正规循环作业,重点突出“正常设备检修、质量标准验收、人员出勤考核”等基础管理,积极开展“五小”创新活动、合理化建议、降本增效等活动,利用“小发明、小创造、小革新”等创新项目,搞好设备、工艺改进和创造,降低成本费用、提高生产效率,实现集约生产。

比质量,全力打造免检型班组。强化质量标准化建设,严格落实质量终身负责制,严格执行全方位过程管控,严格按质量标准化考核标准进行验收;以“一把标尺”、“一个标准”达标等为契机,对职工操作是否标准、环节衔接是否标准、巷道文明是否标准等进行精细管理,做到闭合管理有反馈;通过严考核、全控制、重奖励的手段,实现质量标准

古城煤矿:“活水经营”激效益

今年以来,面对异常严峻的市场形势和持续增大的企业运行压力,山东能源临矿集团古城煤矿做活经营管理工作,根据“稳产保效、挖潜提效、减负创效、外拓增效”工作方针,主攻生产难点,突破安全重点,弥补经营弱点,狠抓经营效益源头管理,通过“汲源头、取活水、清淤泥”,激活“十里煤塘”,一季度完成原煤产量 67.53 万吨,实现利润总额 7052 万元,取得了逆市突破,实现了为有源头活活水来。

强化成本管控,“挖泉开源”提升降本创效价值

源头降本。强化材料的源头管控,成立材料市场价格调研小组,通过市场调研,去掉中间环节,进行比值比价招标采购,理顺了供需关系,最大限度降低了采购成本。其中电厂脱硫用氨水,每吨下降 100 元,每年节约 60 万元;钢绞线锚索、支架千斤顶维修等项目由供货方直接供货,年节约材料费 120 万元。

环节降本。灵活运用一体化论证和价值链流程再造,充分挖掘每个环节的降本潜力。加大对市场化运作的流程监督和执行考核,

刚性执行结算标准和结算流程。强化生产过程中“一体化”论证的效益评价,重点论证采区规划、断面设计、支护方式等项目。从生产到经营,放大每个价值链节点,减冗提能,使每个环节都发挥最大价值。其中电厂粉煤灰,通过招标竞价销售,价格比去年翻一番,达到 122 万元。

减负降本。把减压减负和轻资产运营作为今后一段时间的重要任务,按照“先安全、后维简、再折旧”的原则,用 2 年至 3 年时间降低固定费用。树立“不流动的资本是死资本”的理念,最大限度盘活资产,提高物资共享度。同时根据设备使用状况,合理规范处置固定资产,提高资产利用率。

政策降本。把政策降本作为系统工程来抓,认真学习有关文件和税法知识,研究利用好国家的利好政策与限制政策,积极争取政策支持扶持和项目补助,并测算好税收水平,合理规划各类税费。

强化营销策略,“活水激流”稳定矿井经济效益水平

煤质管理实现由“以量计资考核”向“以

会议室的一份宣讲提纲。

管理人员先行先试、身先士卒。在矿“双创”项目申报中,9 名管理人员集思广益,头脑风暴,每人都认领了创效项目,敲定了完成时限。

开展小革新、小发明、小设计、小改造、小建议“五小”活动。职工陈福广提出的矿井水处理净水剂由液态改成固态,每月节约材料成本 2 万多元,年累计可创效 25 万元。职工袁占伟提出的中央空调机房变压器改造,年节约电耗可达 5 万元。单位根据表彰办法,给予这些“金点子”、“银点子” 50—500 元奖励。

在材料管理上,能用旧的绝不领新的、能修复利用的绝不报废。每个班组都配备了材料消耗台账本,实行节奖超罚考核兑现。同时,按照工程工期、质量、材料“三统一”的验收办法,查堵“跑冒滴漏”、责任到人。

开展修旧利废、节支降耗活动。茶水炉旧疏水器重新修复利用,经过机油浸泡、拆卸清洗、维修加工等步骤,重新安装利用 DN20 疏水器 24 个,节约材料费 3000 多元。在防洪排水管路改造中,架空管道所用基础支架 5 个,全部利用回收的旧钢管型材加工制作,节约投资 2 万多元。利用业余时间,组织人员对供水站水位计使用的拷克、止回阀、蝶阀等阀门配件进行拼装、技改、修理,弃旧复新,变废为宝。

(王建 时东峰)

南屯矿推进内部市场化化管理提升经营管控水平

今年以来,面对煤炭市场的严峻形势,南屯矿把深推内部市场化化管理作为保效益稳增长的重要推手,御寒冬迎挑战的刚性之举,用市场化传导市场压力、挖掘内部潜力、激活内生动力、增强企业活力,切实提升了矿并经营管理体系水平。

完善制度体系。该矿进一步深化内部场管理制度,并行文下发了《全面深化内部市场化管理的实施意见》,修订完善了矿、区队、班组、岗位各级市场价格管理、定额管理、结算管理、仲裁分析等市场化运行管理制度,完善设备租赁市场、单体租赁市场、矿车运输市场的运行和考核管理制度,规范后勤服务市场、车辆租赁市场、人力资源市场等要素市场考核管理制度,完善全面预算管理、全面质量管理等支撑体系管理制度。同时建立领导班子成员责任联挂考核制度,要求班子成员按照分工范围,对口负责分管单位内部市场化建设,按 5%比例纳入《班子成员岗位工作目标责任书》。把考核结果作为年薪兑现的重要依据。细化分解工作目标,明确分管责任部门,排定工作进度推进明细表,严格监督考核。加强培训制度落实,坚持“走出去,请进来”的方式,加强内部市场化专业人才培养,他们采取外部调研学习,聘请内外部专家授课,召开内部市场化建设座谈会和现场会,开展内部市场化建设专项评价活动,编制内部市场化建设经验案例等方式,全面提升内部市场化建设人员业务管理水平。

规范运行模式。他们进一步细化市场主体,完善矿、区队、班组、岗位四级市场主体运作体系。把班组、岗位作为深化内部市场化建设的重点,划小核算单元,以岗位货币化为目标,通过岗位设置、岗位评价、岗位竞聘,确定市场主体责任人。对工作量能够量化的,明确收支项目,按照提供产品或服务的质量、数量及其可相对控制的成本费用,建立市场主体之间的价格结算关系;对工作量不易计量的,推行岗位货币化承包经营,由地面后勤岗位向井下辅助生产岗位延伸,实现生产经营指标由上而下分解,劳动成果由下而上结算。优化业务流程做到两个结合,即:与“三减三提”工作相结合,对生产系统进行优化升级,加大技术装备的投入,最大程度的实现减人增效、提速提效;与生产经营综合评价工作相结合,对组织单位进行优化整合,将工作内容相同或相近的岗位进行整合,将职责范围交叉的重新界定行政归属,整合界定业务链。同时推行标准工序管理,明确产品或服务的交易对象和核算内容,统一标准、流程,优化提升价值链,通过业务流程再造,推动生产链、安全链、责任链、质量链与价值链的平行同向运行。

提升主体意识。充分发挥经济杠杆作用,增强每位职工的责任主体意识。他们把内部市场化考核与全员业绩考核相结合,将经营目标层层分解到市场主体,做到人人有指标、事事有标准、处处有考核。构建直接结算、链式结算、单项工程结算、机关科室绩效考核等多种结算方式,形成多维度、立体化的结算体系。完善“贷款借支”与“以丰补欠”调节机制,采取“内部记账”等方式,适度调节收入分配,按照“结算收入减去支出加增减奖罚等于工资”的要求,把内部市场化结算作为经营业绩考核的有效载体,作为工资分配的主要依据,推动职工工资与岗位职责、劳动价值、企业效益挂钩联动。此外这个矿实行周调度、月考核制度,内部市场办公室根据内部市场化考核标准进行检查考核,分采掘区队、井下辅助、地面生产、后勤服务、机关科室五个片区分别进行考核,考核结果纳入单位业绩考核,对片区优秀单位前三名及较差单位后三名分别给予 3 至 4 万元不等奖励。(陈倩)

新矿集团黑沟煤业优化管控对冲煤价下跌

面对煤炭市场价格被步步紧逼的下行压力,如何让成本跑赢煤价?黑沟煤业采取“三项”优化管控措施对冲煤价下跌,力求保本经营、薄利增益。

黑沟煤业从安全、技术、经济指标上对工作面顺槽施工、巷道层位布置、工程设计、质量控制、支护方式、“一通三防”等内容梳理论证,综合考虑影响制约生产经营成本投入与产出、节支与降耗、优化与改进之间的关系,细算涉及到的控制(降)本环节、要素,推行“一班集约采煤”、“两班双效综掘”、“顶板差异支护”、沿空留(送)巷、矸石回填、降阻通风、黄泥注浆以及集中开停主原煤运输皮带、压风机等项配套方案,多层面创造优化生产、降本经营条件。

针对矿井实际对比分析、调优调优价值链管理:一方面从源头严控矸石、水炭、脏杂物混入系统,除块煤外全部“风选”,提高原煤发热量;加大螺旋筛系统改造,实施沫煤细分工程微调煤种结构,提高产品附加值,维持吨煤售价。同时,制定采场对接市场策略,重新调整生产接续,优先开采赋存稳定煤层,扬长避短发挥原煤灰熔点、挥发性相对不错的优势,主动为市场客户创造错位价值,加大淡季销售力度,促进以销定产、库存减量。

树立“成本底线”经营意识,推进管理事项倒逼、事前事中预算、过程结果控制,按对应煤价成本降幅后的指标与发生费用核对该核算、量化分解、硬性考核,力求“煤价降到哪里成本相应控制在哪里”;分步骤抓紧以材料(维修、人工、电)费、非生产性支出为内容的“节支降耗 20 条”措施落实,盘活存量资产,动态清仓查库,杜绝设备闲置,坚持修旧利废,压减外委数量,堵塞跑冒滴漏等。(赵业勇)

推进精兵简政。根据临矿集团要求,按照“托管煤矿”分流一批、落实政策退休一批、综合考评淘汰一批”的思路,积极推进“瘦身健体”工作,探索实行“大部制”机构改革,根据生产需求进行定编定员,实现精简机构 30%,压缩人员 20%,确保人工成本同比不升。

完善薪酬改革。按照“分线管理、分块核算”的原则,将内部市场化建设与经营考核、薪酬分配有机融合,对每个岗位、每项工作明码标价,实现上道工序为下道工序结算,班清班结、日清日结,形成工资由“以量记分”改为“以量计资”分配模式,使薪酬分配向艰苦重点岗位、高风险专业和价值创造关键环节倾斜。

严格业绩考核。坚持工作任务目标管理,强化机关岗位工作“效、质、量、果”的考核,着眼于工作绩效评估的全过程,把每个阶段、每项工作进一步分解,建立“绩效决定收入”的内部市场化分配机制。明确业务部门工作责任,更加具体地落实到人,推行责任清单管理,并规定完成时限,实行跟踪问效,对工作中出现的问题,进行更加严格的责任追究,形成奖优罚劣的长效机制。(丁悦)