

淄矿集团:稳健投资“夯实”永续发展“基石”

近日,山东能源淄矿集团新河矿业新副井顺利投入运行,为5301工作面10月份投产奠定了基础。以此为标志,该集团新河矿业和正通煤业两大矿井,10月份建成投产的目标,又向前大大推进了一步。

“重点项目是企业发展的引擎。我们一方面积极利用经济转型期各项生产资料价格较低的有利条件,加快重点项目的推进行,同时,进一步完善投资管控机制,做好技术、资金、人才的精准投入,确保投资比预算下降10%。”淄矿集团董事长、党委书记、总经理孙中辉介绍。

稳健投资“不跑偏”

投资理念问题,说到底就是发展观问题。基于此认识,淄矿一直把“稳健”作为发展的基本原则,并将其作为投资的理念,科学把握投资的节奏与方向,使企业在快速发展中做到了不偏航、不超载、不触礁。

即便面对煤炭市场“黄金十年”所带来的繁荣和疯狂,淄矿集团也没有随之起舞,而是始终从优化产业结构的高度来审慎对待投资,确保投资与国家规划相适应、与企业战略相衔接、与自身优势相匹配,坚持“两条底线”,做到“七个不上”。他们不跟风而上、乱铺摊子,又能对看准的项目,敢于把握时机、果断出手。

在煤炭主业上,该集团把投资的着眼点放在国家规划的矿区内,抓住产业“振兴”的有利时机,在山东省煤炭行业中率先走出省门,先后在陕西、内蒙古等地获取5块优质整装资源,建设了两大千万吨煤炭基地。

同时,他们坚持“不把鸡蛋放在一个篮子里”,加大高新技术、战略性新兴产业的投资力度,着力解决“一煤独大”的产业结构问题。该集团敏锐抓住国家支持医疗健康产

业的机遇,于2009年入股上市公司新华医疗,成为其大股东。2014年新华医疗的收入和利润,与淄矿控股之初相比分别增长了9.6倍和14倍,一跃成为行业的“领头羊”,也成为淄矿乃至能源集团的重要产业板块。

该集团决策者认为:“投资也要有进有退”。进有进的目标,退有退的考量,进退有据,都是生产力。他们坚持做到,资源条件变化、安全难保障的项目坚决退出,国家政策变化、发展受限制的项目坚决退出,投资环境变化、预期收益差的项目坚决退出。在市场鼎盛时,该集团就敏锐地研判到了潜在风险,紧紧抢抓煤炭市场“由盛转弱”前的时机,对贵州糯东和云南吉克煤矿果断予以转让,获取股权转让收益7亿元,仅以当年煤价计算,就提前实现了20年的利润。

现在,淄矿集团以煤炭为基础,以医疗器械及健康、水泥建材及新材料为支柱,以现代服务业为补充,构建起了结构合理、后劲充足、优势明显的“121”新型产业体系。

筑起风险“防火墙”

项目建设是企业发展的动力,然而投资有风险,往往“一招不慎”,就会“满盘皆输”,如何破解这一难题?

“淄矿这几年来的投资项目,之所以比较稳健,最根本的就是守住了科学论证防线、严格规范决策、严把过程评估‘三道防线’,有效防范了过程中的风险。”孙中辉认为。

在项目投资上,淄矿从不迷信“领导判断”,不搞一人说了算,而是严抓市场调研论证和风险评估,牢牢筑起“防火墙”。

为了充分调研的目的,他们分别成立了煤炭业、非煤、股权和无形资产、金融资产4个项目投资管理专业组,建立了调查结果终身负责制,以制度保障了调查“尽职”。在专

家论证上,他们积极引入中介机构,邀请真专家进行真论证,以“第三方视野”对项目进行全方位评估和诊断,决不搞倾向性引导和定论式研究,确保论出真观点、证得准结论。

在收购淄博市一纳米材料项目的过程中,论证专家组对项目发展前景提出了疑问,该集团最终放弃了该项目,避免了投资失误。在风险评估上,坚持风险管理部门全程参与项目调研和论证,全面评估即期与未来的各类风险,并提出风险防控对策。他们在收购千万吨级产能的巴彦高勒煤矿的过程中,对风险管理部门提出的36项针对性风险,一一制定了风险防控策略,保证了项目并购的顺利实施。

为了实现决策程序的规范化,该集团建立起了外部董事占多数的董事会组织架构,厘清了决策层与执行层的界限,更有效防范了内部人控制。他们严格履行决策程序,“一人一票,各自负责”,并实行“末位发言”制,集团董事长只做会议主持者,不作决策主导者,杜绝了“家长决策”行为。

8年来,淄矿先后召开52次董事会会议,决策重大事项257项,不论是决策程序还是决策结论,均经受了考验。他们注重发挥董事会专门委员会的审核把关作用,赋予其“否决权”,做到所有议题未经专门委员会研究不上会,提高了董事会的决策效能。他们先后有4个项目被董事会专门委员会“否决”,使企业避开了“弯路”、“错路”。

为推动埠村煤矿转型,他们与某知名太阳能企业联合,准备发展光伏材料产业,虽然项目通过了董事会决策,省国资委也批复同意。因市场突变,产业前景急转直下,该集团果断停止了项目实施,避免了重大投资损失。

资源配置“最优化”

淘“金”记

“黄队长,今天安全检查发现,井下25台蓄电池电机车中,有8台都存在不同程度的‘左右摇摆’情况……”7月7日8点班,站在井底车场的机车旁,河南能源新安煤矿运输队电机车检修班班长刘现役,焦急地向该队队长黄创汇报着。

“别慌老刘,当前首要任务是先排查故障原因,然后再‘对症下药’。毕竟它们在井下已‘服役’8年了,勤观察、勤保养,才能保证它们不影响到井下生产呀!”队长黄创,拍拍电机车头后,径直走到“摇摆”故障最严重的一台电机车边说:“马上进行拆卸,查找故障原因。”

轮对是否磨损超限?轴承箱是否损坏?平衡梁是否失衡?电机吊臂弹簧是否折断?凭借多年经验,黄队长和刘现役一一排除了可能出现的几种因素。“老刘,查看一下轮对车轴是否弯曲变形?”“黄队,不会吧,咱这车轴材质是宁折不弯的!”“老刘,凡事可没有绝对啊。”“黄队,真让你说中了,真是轮对车轴发生变形了!隐患点总算找到了!”功夫不负有心人,6个小时过去了,造成故障的原因也最终大白于天下!但此时的黄队,刚刚舒展的脸颊又马上凝固了。

“新的轮对市场价7000元一副,8台故障电机车需要更换16副,这就需要十一万两千元呀,这笔开支可不小呀!再说,从申批到购进也需要一段时间,这期间耽误生产怎么办?如果先凑活着使用,绝对属于安全隐患,一旦出了问题,后果不堪设想。一连串的问题萦绕在队长黄创脑海中。此时,刘现役也八九不离十地猜出了黄队的心思。

“老刘,咱就用矿仓库里换代下来报废的电机车轮对,替换现在的故障电机车轮对,你看咋样?”

“黄队,这是‘移花接木’的办法呀,车型不一样,恐怕不配套吧?”面对黄队长大胆的想法,班长刘现役怀疑态度。

“不试一试咋知中不中,全矿井下运输全靠咱们呢,这几天就是不吃不睡也决不能耽误生产,马上行动吧!”望着黄队一脸的凝重,刘现役知道黄队铁了心。

上井后的5个多小时中,刘现役一刻也没闲着。他带人从废品堆里挑出了早已“退役”的斩波调速机车上的轮对,经过反复修正、配对、调试,成功更换电机车“行走部”16套,且运行效果良好,让电机车行走不再“摇摆”。

班后讲评会上,队长黄创语重心长地说:“刘现役班长在这次电机车抢修事件中,面对时间短,任务重的紧急状态,很好地完成了任务,对全班提出表扬,月底工资直接加分兑现。话说回来,不是我老黄小气,爱较真,有时候咱们在废品堆里淘一淘,就真的能淘到‘金子’啊!”听着黄队长的一席话,刘现役等人无不憨笑起来……

(王斌)

思考:“用心做事、追求卓越”。只要下功夫,废品堆里也能淘出“金”来。工作不分难易,关键是要做到事事用心去思考和钻研,只要用心,就能突破重重困难,把压力转化为动力,把不可能转化为可能。

节约 降本 增效

面对当前严峻经济形势,河南能源新安煤矿不断加大修旧利废和自制加工零配件力度,将回收的废旧配件进行严格筛选,精准修复,确保修复后的材料各项数据指标达到使用标准。图为该矿机修厂职工正在对刚回收的水泵电机“下线”,待修复后,相比购置新电机,可以节约40%—60%的费用。 王斌 摄影报道



许厂煤矿:区队自掏腰包买风

7月3日,笔者从淄矿集团许厂煤矿综掘分区了解到,因采用职工牛伟昌提出的“用快速密闭板封闭临时停工点”的“金点子”,6月份,该分区供风耗电量比预算下降了17%,节省电费2.6万元。

“以前是无偿供风,现在是花钱买风,超出预算部分需要自掏腰包。”该分区党支部书记于学申说。

生产区队实行有偿用风,是该矿不断深化内部市场化运营的一项措施。今年4月份,该矿进一步加大了节支降本的管理力度,通过借助内部市场化运营手段,在完善

加工维修、人力、技术、电力、服务、物资、资金、产品、租赁、安全质量“十大要素市场”的基础上,将风量也纳入到市场运营中,营造了“无处不市场、无处不价格”的浓厚氛围。

该矿通风副总程召湖介绍,他们将无价可计的风量转化为有价可计的电量,通过考核电量来计算用风量,建立了供风与用风单位之间的风量买卖关系,实行内部市场交易。

今年5月份,该矿采分区施工的1337工作面当月生产任务为20152吨,由于生产组织不力,实际仅完成了13626吨,相当于

完成计划的21天,还需10天时间才能完成生产任务。10天时间里,1337工作面供风耗电量为143910度,按照每度电0.67元计算,共向矿上支付购风款9642元。

尝到买风的“苦头”后,6月份,采分区积极通过优化劳动组织、改进施工工艺等办法,努力提高生产效率,比计划提前4天完成生产任务,节省电费760余元。

据了解,自推行风量买卖以来,全矿采掘效率提高了7%,干部职工的节约意识普遍增强。

(马剑)

朱仙庄矿“分享式”管理让班组变了样

我们班组现有13名职工,平均年龄42岁,最大的52岁,最小的33岁,是一个典型的老年青“三结合”班组。思想多元化、技术底子薄、职工代沟深、管理难度大,是班组的主要特征。

以往,班组日常管理、职工培训等仅靠班长一人去落实,职工被动接受,管理效能较差。近年来,淮北矿业朱仙庄矿推行“12367”新班组建设管理模式,我们运用分享机制分析问题,并在实践中逐步形成了具有自身特色的管理方法——“分享式”管理法。创新推出了安全技术培训、作业现场、案例分享三种“分享式”管理,引导职工在分享中分析问题,在实践中解决问题,有效调动了班组职工争创标杆班组、争当岗位安全标兵的积极性。

技术培训分享

众所周知,提升职工安全素质是班组安全管理的基础。在安全管理过程中,我们在抓好班组“岗位职责、规章制度、教育培训、台账管理、设备设施”五项基础工作的同时,每周举办技术培训“小课堂”,把“一人讲、多人听”的灌输式学习变为“人人讲、大家谈”的互动式培训,促进职工“人人上讲台、个个当专家”。

在技术培训分享中,我们主要运用了“三步助推法”。

第一步,选定培训内容。每周由技术人员挑选具有代表性、实用性和普及性的安全规程、规章制度、新工艺、新技术等资料,作为培训课题,让职工提前学习,提前思考,认真备课。

第二步,抽签确定主讲人员。每周班组安全例会上,通过现场抽签的方式确定主讲人员,登台为工友讲解“小课”。

现场抽签确定主讲,目的是让班组职工人人认真准备“小课”,随时做好登台主讲的准备。每个职工准备一次“小课”,就等于自身学习了一次,通过现场讲解、讨论,和工友分享,工友对其讲解给予嘉许,有效提高了职工学习业务知识的主动性。

第三步,“专家”点评补充。由老师傅、班组长、技术骨干对“小课”讲解情况进行点评,指出职工在授课过程中的优点和存在的不足。在分享过程中,不仅使授课人员素质得到了提升,同时让全班职工掌握了更多的安全、生产、技术知识。

作业现场分享

班组安全管理的核心是做好现场风险管控,确保工作现场“零违章”。我们推行了作业现场分享,将工作任务、设备设施、风险点、安全措施等内容在班组看板上以图文并茂的形式直观展现,让每位职工快速做到作业任务清楚、危险源清楚、作业程序清楚、安全措施清楚。这样,更加有利于职工记忆和掌握,有效提升了现场安全管控水平。

同时,我们在认真总结现场管理经验的基础上,提出了“三个三”安全管理要求。一是工作前“三问”,即检修人员要在施工前问是否有隐患,问工作所接触的设备是否完好,问所使用的工具是否安全合格。二是“三同时”,即班长要与工作人员同时到达现场,同时开工,同时离开现场。三是作业现场“三个坚持”,即坚持有措施施工,坚持有人监护,坚持不安全不生产。目前,“三个三”安全管理要求已经固化为流程标准,成为现场管理的重要抓手。

案例分享

在班组安全工作中,我们广泛开展案例分享。职工把身边的人、身边的事编制成案例,既有问题案例,又有标杆案例,还有一些创新案例,每周按照排定的计划进行轮流发布,经过班组职工共同讨论,从案例中得到启示。每一次案例分享,对大家都是一次思想洗礼,在分享过程中,潜移默化地增强了安全意识,培育了良好的安全操作习惯,“我要安全”的心态最终固化为“我必须安全”的自我要求。

通过广泛推行“分享式”管理法,我们班组职工的精神面貌焕然一新,自觉按章操作、强化质量管理、创建安全环境、提高工作效率已经成为职工的共识。今年以来,我们杜绝了轻微伤事故,“三违”现象大幅减少,工程质量连续达标,工作效率显著提升,班组处处彰显着生机与活力。(刘治保 口述 朱安 整理)

捡“芝麻”效益 创“滴水”价值 ——钱营孜矿节约用电管理侧记

■ 吴琼

“煤矿生产多电器,用电时刻要注意。转动设备检修前,挂牌警告断电源。停电作业先验电,保证安全挂地线。电线受潮易起火,过载发热酿大祸……若要空调耗电少,温度适当设定好。不用电器断电源,安全节能记心间。一人节约一度电,万人节电度难关。大家小家齐发展,奏响和谐主旋律”。这是皖北煤电集团钱营孜矿“三走进”形势任务宣讲团成员在基层吟唱安全节约用电歌的场景。

面对煤炭市场持续低迷的经营压力,钱营孜矿坚持“抓大不放小”的原则,除优化采掘系统开源节流之外,将用电管理作为强力推进经济效益型生产经营的关键一环,动员全矿干部职工从节约一度电做起,矢志向电力成本要效益,通过采取节支超罚、峰谷分时、提高功率因数等多种措施控制电力消耗,把节约用电工作真正落到实处,助力企业打好节支降耗攻坚战。

“对出现地面长明灯、长流水,井下‘跑冒

滴漏”等现象的一经发现,我们将严格兑现。”矿三电办工程师李艳梅说。自5月份以来,动力保障部电管办一行人每天不定期对地面车间、办公室用电情况、井下设备运转情况进行督查。

针对以往节约意识不强等实际情况,该矿严格电力成本管控,年初,该矿将用电管理纳入了矿经管2号文,制定了矿用电管理规定,让用电管理工作做到有“法”可依。合理、科学分解电力指标,做到全覆盖。今年对全矿用电指标实行联责承包的方法,全矿电力指标由动力物资保障部牵头承包,调度指挥中心、经营管理部联责。每月初根据各单位实际用电负荷、生产状况进行电力指标分解,月中进行掌控分析,月底考核兑现。

“天气不够热不开空调,出点汗对身体有好处,既节约资源,又不用自己掏钱为超出的电费买单,一举两得。”在单身宿舍,机运部员工李珊说。该矿对职工宿舍用电采取定额用电充卡,超冒用电购买的方式。每个房间安装刷卡式电表,根据季节情况核定单身宿舍用电定

额,对定额内用电属员工福利,超出部分自行购买,此举提高了员工节约用电的自觉性。

“一旦出现用电超限,罚单直接就开出来了,对于管理人员来说确实压力很大,我们为此也作了整体安排,对矿车运输时,必须要将矿车装满;上、下井人员小罐每层30人,大罐每层42人;提升矸石两层罐,面对每月巨大的用电缺口,该矿全面加强“峰谷分时”用电管理,做实节约用电“文章”。晚上8点,笔者在采煤事业部3213工作面看到,面上除2名维修工正在对采煤机进行保养维护外,其他人员全部在皮带巷进行清理浮煤。“同样是用一度电,谷时用电就比峰时用电节省8毛钱。”带班队长单增灿说。为最大限度减少电费支出,他们把生产安排到用电谷段进行,峰段时间安排干一些零活,一月下来可节省电费8000余元。

钱营孜矿从生产现场和过程的源头开始抓起,采取动态巡查和定期检查等形式,监督各单位科学、合理用电,提高用电效能,杜绝浪费现象的发生。对耗电量的矿井排水、提升、

通风等24小时运转耗电较高的设备进行重点管理,在井下主排水系统方面,坚持高水位排水,峰段蓄水,谷段排水,做到错峰填谷。按照“精打细算,经营生产”的理念,积极利用峰谷电价政策,制定全矿大型设备、井下照明用电方案,对主副井的冷却风机及选煤厂介质泵进行变频改造,在改善工作条件的同时,年节约电量100余万度。通过集中交窗等措施,降低副井空载率等措施,年预计降低电力消耗50万元。西三轨道巷、西三胶带机巷在夜班及中班等时段可根据生产需要实行分时段关闭照明设备,预计年可节约用电成本30万元。

功率因数是衡量电气设备效率高低的一个系数。功率因数低,说明电路用于交变磁场转换的无功功率大,从而降低了设备的利用率,增加了线路供电损失。为提升功率因数,该矿加强设备的预防性检修力度,定期巡查设备,并在雨季前细致做好线路清障工作,全力确保设备的安全可靠运转。如今,“浪费一度电可耻,节约一度电光荣”节俭意识已在钱营孜矿蔚然成风。