

大写“人”字增效益

——钱营孜矿强化内部经营管控抗击市场压力纪实

■ 李继峰

煤炭市场压力持续加大,皖北矿区内部考核力度空前,矿井自身面临着生产布局深度调整造成的接替紧张、成本压力大、增盈空间小等系列难题,如何逆势突围?如何以皖北煤电强化经营管控举措为“风向标”,围绕“人”字打好经营管理攻坚战,全员行动减亏增盈。

“人人行动全覆盖”

随着市场下行压力持续增大,皖北煤电钱营孜矿把深挖内潜、节支降耗作为经营解压的主要策略,结合集团公司的统一部署,先后实施了保证安全投入、严控生产成本、压缩人工成本等系列举措。在此基础上,充分发挥大修组、机运科修理组、运输矿修组等 6 个自制专业加工修理组的作用,加大回收复用,修旧利废和自制加工作力度。

“我们维修中心最初主要承担各类开关、挡煤板、电缆钩、皮带钢带、防窜网等日常维修和加工。现在维修量明显增大了,以前外委加工的斜巷运输绳挡、地轮、无极绳配件等,也都划归大修库加工修理了。不过,大修库实行的是市场化工资,多劳多得,咱愿意撑着劲多干点。”谈到加工修理的强度,大修中心负责人王琳表示,劳动强度基本达到了大修库的上限。

“一片锚网,外委加工需要 460 元,我们自己加工投入 120 元左右的材料费就行了。按矿上的安排,我们利用废旧皮带制作的皮带钢带为零材料成本。还有修理这一项,我们近期大约修复了 560 套 H 架,修复一套可减少成本投入 800 元。作为节支降耗的‘专业精兵’,每年为矿上节约的,都是金山银山。”

埠村园区:青工岗位创新争当草根明星

9 月 4 日,山东能源淄矿集团埠村园区工程塑料公司副经理龚飞雄乐滋滋地告诉笔者:“我们公司郭延春青工创新小组刚刚成功研制出用于塑料颗粒烘干机导热油炉加热棒使用的‘防结焦器’,大大提高了产品生产效率,解决了多年来困扰塑料颗粒烘干速度慢的技术难题。”

今年以来,在埠村园区像集团公司青工技术能手郭延春一样,越来越多的一线青工热衷于围绕生产中的重点、难点,开展小革新、小发明、小创造。岗位创新成为他们的新时尚。

该园区团委多措并举,引导一线青工岗位创新创效。在组织设置上,团委设立青工岗位技术创新指导委员会,在所属 15 个团支部成立青工岗位创新小组和青工创新工作室。要求青工大学生及专业技术人员侧重于“高、精、尖”的创新,从事一线生产的青工针对现场实际难题开展攻关。同时,团委把青工合理化建议及创新创效成果进行整合优化,规范管理,向园区行政申报青工岗位创新奖励基金,加大奖励力度。

针对一线青工的工作特点,为鼓励多提简便、实用、管用、好用的小创新、小点子、小窍门、小建议,该园区团委实行即评即奖制度,对青工提出的建议和完成的创新项目,团委随时牵头组织相关技术人员评估采纳,并按实际含金量给予创新人 100 至 500 元不等的奖励,由青工所在单位在当月工资总额中列支此项奖励费用。同时,以青工名字冠名创新成果,凡是被采纳 2 项及以上创新成果的,团委负责向园区党委申报命名“技术能手”,目前有郭延春 39 名青工获技术能手称号。“资金奖励、成果冠名、申报‘明星’”三维度鼓励模式,使一线青工形成了“人人想创新、人人能创新”的良好风气。

目前,青工创新工作室成员已覆盖到园区各个班组、工种,实现了一线青工从单项创新到系列创新、从一次创新到持续创新、从能人创新到群体创新的转变。仅今年前 8 个月,该园区 15 个青工创新工作室先后对 30 多个生产难题进行项目攻坚。“水泥物料打散机筛板筛孔‘变向缩径’器”、“带式输送机液压自动张紧装置”等 51 个具体课题项目得到攻克。

该园区团委还围绕青工技术提升、创新提能,先后以“打造技术创新班组”、“创精优作业岗位”、“创技术品牌”、“提升工作质量”、“降本增效创收”等为主题开展了 8 期“青工创新论坛”活动,共收到有较高价值的论述材料 71 份,提出具有创新性、实用性和可操作性的意见和建议 531 条,其中 121 条得到园区有关单位、部门采纳落实,收效显著。

(闫霞 刘连鹏)

笔者了解到,钱营孜矿全面推进成本量化考核管理过程。为此,钱营孜矿积极探索成本量化考核管理的新模式,将预算管理 with 内部市场化相结合,促进预算指标细化分解,明确了目标任务、方法步骤和推进程序,确立了以构建市场主体、制定价格体系、完善计量手段、明确结算办法为主要内容和以信息化为手段的内部市场化推进模式。

各基层区队结合内部市场运作需要,制定了区队内部价格目录、班组结算、绩效考核、收入分配、安全质量标准化等相关管理制度,严格考核兑现,主动把工程质量、安全管理和员工文明行为养成等纳入到内部市场化之中,实行市场结算,创新了区队管理模式;员工收入依价结算,日清日结,增加了经济分配的透明度,杜绝了乱发乱罚现象,强化了区队民主管理,使区队由被动管理变为主动管理,有效提高了管理水平。

这是一笔可观的“经济账”:按照锚杆托盘尺寸对废弃 TU 棚腿进行切割加工,替代掘进巷道帮部锚杆托盘使用,每个托盘修复价值 5.83 元,全年共需修复使用锚杆托盘 8.4 万根,节约支护费用 49 万元。在巷道压力较小巷道帮部使用塑编网代替金属网进行支护使用。塑编网单价 9.59 元/m²,金属网单价 23.59 元/m²,金属网节约支护费用 14 元/m²,全年煤巷施工巷道 6070m,按照 3 米高度,节约支护费用约 20 万元。自我挖潜减支出。今年,钱营孜矿坚持能自己施工决不委外、能储不采、超范围超价的不自购、能自己修理不委外原则,从修理、大材、配件、电力四方面深度挖潜,降低消耗、节约支出。

该矿掘进事业部党支部书记张明恩向笔者介绍说,“原来总是关注计划、分配什么的,现在我们的管理重点发生了变化,内部市场化运作让我们有了节支意识。现在,我们也把精力集中在班组和现场管理上,例如

如何节约材料,如何多干点零活等。”

“人人都是考核员”

在全面成本量化考核管理中,只有企业全体人员重视量化考核工作,企业制定的考核细则才易于被员工接受,才能减少管理者和员工之间的信息不对称造成的负面影响。

在推行全面量化考核过程中,钱营孜矿通过细化指标,将量化考核的责任、指标和费用等分解到区队、班组和个人,并实施严格的过程监控。该矿通过将预算执行情况直接与经济利益挂钩,使员工与公司形成责权利相统一的责任共同体。

在人员使用、资金流动、生产任务、费用控制等方面,该矿进行全面预算,把全面预算作为控制目标,分解到各生产单位、各区队、各部室及个人,对预算指标实行年度目标内月底实测、半年评价调整的考核方式,有效地改进了劳动工资管理、营销管理、财务管理等。

“人人都质量员”

在当前煤炭市场供求失衡的形势下,提高煤质成为煤炭企业夺取市场份额、增加收入的不二选择。结合集团公司对于煤质管理的要求,钱营孜矿不断加大煤质管理力度,井下、地面双管齐下,拧紧煤质管理“水龙头”。

当前,该矿仅有 3223 工作面一个面生产,但受地质构造影响,煤质管理难度较大。为确保原煤质量,矿上坚持工作面遇构造时严格控制采高,对煤、研实行分采、分装、分运、分时放煤。地面严控振动筛筛孔尺寸,并安装静止条筛,在煤质变差时,落地回装,二次筛分降灰。

“现在都是机械化生产,不设置矸石窖、工作面采高调整空间小、矸石全部经破碎机

破碎,以前工作面的管理措施都用不上了。现在煤质验收、过程监督都很严,市场压力更不用说了。”对于当前的煤质管理,采煤事业部部长张金钟称压力非常大。

“不过压力压出了咱的钻劲,我们建立煤质奖励基金,让矿工人都是质量员,煤质持续好转。”谈到自己的煤质管理新举措,张金钟自信满满。

该矿在对毛煤实行收购制的同时,由产品部加强与采掘单位的互动,共同强化煤质的过程控制,取得了良好的效果。

“人人都是创新源”

走进技术部,已是晚上 8 点多钟,会议室内不时响起一阵争论声。一个技术方案的安全技术经济一体化论证正在会议室内紧张进行着。

优化支护设计上,该矿打破一条巷道、一本规程、一种支护方式的传统支护方式,根据每条巷道的施工区域及顶板完整性合理确定支护方式,做到降低消耗有的放矢。

从经济效益方面而言,与矿井主要生产设备、机组等委外修理相比较,该矿采用自购配件、邀请厂家技术人员、行业专家等驻矿指导修理的办法,全年可节约费用 600 余万元。截至目前,该矿已经组织相关人员对齿轮磨损严重的采煤机进行了一次自主修理,节省费用达 170 万元。

“我们在井下设立了机电运输材料修理库房,配备 4 名专职人员对电瓶、五小电器、道叉等直接修理复用,每月修理量都在 16 万元以上。”机运事业部部长杨明利说,“这只是降低配件消耗的举措之一,类似的做法还有很多。”

与此同时,矿上设立了技术创新奖励制度,降本增效的“金点子”明码标价,有效调动了千群创新的积极性。

精确制导保安全

今年以来,安徽皖北煤电集团刘桥一矿地质测量人员积极开展“岗位练精兵,井下保安全”活动,在参与矿经济效益型开采过程中实现了测量零误差,贯通零失误,材料零浪费的目标。

图为该矿测量人员在井下为掘进巷道“导航”。
吴辉 摄影报道

一个优化一米巷道节省 261.2 元

肥矿集团梁宝寺公司牢固树立“设计缺陷就是责任事故”、“设计与现场不匹配就是最大浪费”的工作理念,抽调各专业技术精英建立综合性技术工作室,狠抓技术降本工作,仅一个优化每米巷道便节省 261.2 元。

技术工作室成立以来,专业人员利用每晚的业余时间聚到一起,对矿井的巷道掘进、巷道支护、技术工艺、各类参数等进行讨论交流,通过思想碰撞确定优化方向和目标。通过多次的讨论交流认真计算,他们对

一二采区顺槽进行了支护优化,顶板由高强度锚杆优化为 3m 长的锚索,中间部位的 6m 长锚索搭设到钢带眼中,取消了每排钢带中间的锚索。这一优化每米巷道可节省投入 261.2 元。按照该公司掘进二区、掘进五区每月掘进巷道 800m 计算,每月可节省支护材料费用 20.9 万元,经济效果显著。针对 3200 采区两个工作面的设计,通过多次优化论证,认为原方案需要扩修原巷道、施工轨皮顺联巷、过外部断层及火成岩,外围巷道工

王庄矿降本增效巧用“四招”

面对煤炭市场严峻形势,山西潞安王庄煤矿秉承“开源与节流并举,增收和节支并重”的理念,通过念宣传经、打修复牌、把管控关、推创新项,巧用“四招”力挺降本增效,全面提升经营管理水平,确保特殊时期矿井的健康有序发展。

念好“宣传经”。该矿充分利用广播、电视、报纸、网络等多种媒体平台,开辟专题、专栏,并进行深入访谈,引导职工树立危机意识、机遇意识、改革创新意识,动员全矿上下全力以赴,迎难而上,力争实现转危为机,在逆境中求上扬。同时,通过举办党员干部培训、员工轮训、主题演讲以及专家专题讲座、“干部上讲台、培训到现场”、“道德讲堂”、“互动讲学”、支部工作“十必讲十必做”等多种有效形式,引导职工对企业发展形势进行详细解读和分析,使员工认清企业面临现状,全员参与、全体动员,加入到降本增效、节能降耗的行动中,全面营造“降本增效、人人参与”的浓厚氛围。

巧打“修复牌”。该矿进一步加大修旧利

废和自制加工的工作力度,制定了《王庄煤矿修旧利废管理办法》,对全矿废旧物资进行清查摸底,建账管理,全面加强闲置、废旧物资和设备回收再利用,同时按照“长变短、粗变细、宽变窄、厚变薄”的四变原则,最大限度的对废旧物资进行回收利用。该矿综采二队每季度仅通过自行主动修复采煤机组开关一项就节约资金 8 万多元,机修厂利用废旧材料制作了接地板、水管架、垃圾箱等,节约支出 10 余万元。此外,该矿还进一步严格存量资产管理。按照“先利库、后采购”和“有旧不投新”的原则,最大限度地盘活库存最大限度,减少库存物资。

严把“管控关”。该矿围绕“决策的浪费是最大的浪费”原则,引入决策考核机制,以管控之力促增效。通过制定生产经营责任目标,严格规定费用超支工资负亏。同时,强化四个“严格”,即:严格执行“三个优先,三个严控”和下调预算费用指标,加强生产现场管理,完善现场成本考核,严控不必要的生产投入;严格劳务费管理,规范外委用工;严

程量大,工期长,不利于生产。提出了利用 3232 工作面生产系统,减少联巷及过断层施工,该方案可减少巷道施工 1770 米,工期可提前 5 个月,减少排水时间 46 天,既减少了投入也保证了采场接续。

下一步,技术工作室紧紧围绕技术进步,科技保安、技术降本开展工作,在优化系统、优化支护、优化工艺、降低巷道工程量等方面扎实推进,为公司脱贫解困做出新的更大的贡献。

(魏俊泉)

格实行材料费用的动态管理和审批,确保管控到位、管理有效。此外,该矿以充分发挥三个委员会的作用为突破口,加大物资集中采购的范围,要求能集中采购的必须全部纳入集中采购的范畴,降低综合采购成本,并建立公开、透明、公正采购机制,加强质量责任追究制度。

深推“创新项”。该矿秉承“资源有限,创意无限”的理念,以创新为驱动,以价值再造为抓手力促增效。不断深化职工创新工作室创建活动,充分发挥业务科室技术人员、技能大师工作室技术人员等作用,加强复杂条件下生产技术的创新应用;着力推进“岗位大练兵、技术大比武”活动,将培训、练兵、比武、创新实施有机结合,全面提升职工创新能力;积极开展“金点子”、“五小”竞赛活动,从围绕产品升级换代、研究解决生产中遇到的难题、落后设备的革新改造等方面入手,鼓励全员开展微创新,重视职工创新成果转化,提高生产水平,避免落后生产力造成的浪费。

(董培)

东滩矿:低瓦斯也要“高”防治

日前,兖矿集团东滩矿召开安全事故警示会,现场回顾了 2005 年辽宁孙家湾煤矿“2·14”特大矿难,传达了国家安全生产监督管理总局《强化煤矿瓦斯防治十条规定》,引起干部职工关注。

东滩矿安监处长齐俊铭剖析事故中指出:“职工明知带电作业危险,还继续蛮干,造成 214 人死亡、30 人受伤的教训惨痛。引起警醒不是目的,让《十条规定》入脑入心,并转为自觉行动,安全生产才能更有保障。”

东滩矿核定生产能力 750 万吨/年,主采煤层为三层煤,平均厚度 8.41 米,属低瓦斯矿井。“低瓦斯也是‘隐形杀手’,要提升为安全管理的‘一号工程、生命工程’来防治!”齐俊铭表示。

“高”防举措之“人防”

整合有限资源、发挥最大潜能。东滩矿推行安监、瓦检、质检“三员合一”模式,与跟班安全员全面负责所跟头面或巡检头面的安全管理、瓦斯检测以及质检监管三项工作任务,可以随时了解掌握任何工作地点的瓦斯涌出状况和变化规律,为制定针对性的治理措施提供可靠依据。

设立监测分站 31 个,监测点 503 个。认真执行瓦斯管理重点区域的排查制度,对排查出的重点管理区域制定专项措施,落实责任。对顶空沿空巷道、高冒区破碎带等区域,重点监测并安排排查,对采掘面过老硐室、老巷道安排盯岗。

发挥(劳模)技能大师工作室人才引领作用。1304 工作面由于回风侧压力低,造成回风隅角瓦斯异常,有时需停机处理,潘兴波技能大师工作室提出利用压风吹散瓦斯,增加隅角风量,经现场应用,瓦斯浓度由 0.6%降低到 0.1%,氧气浓度由 17.2%提高到 20.3%,先后应用于 6 个采煤面。

工作室成员“张东峰高冒区检测法”、“乔荣镇钻孔气体快速检测法”、“张云连压差计控制法”等瓦斯检查实名制操作法在矿区推广。

“高”防举措之“技防”

按照《十条规定》要求,东滩矿完善一级抓一级,一级保一级的瓦斯治理目标管理包保体系,按照减人、减面、减系统和提速、提质、提效目标,将近三年重点接续头面倒排工期至每周,在充分考虑通风设计和瓦斯治理的基础上设计采掘工作面。

强化通风系统安全技术管理,定期开展风机切换试验,局部通风机全部具备“三专两闭锁”和“双风机、双电源、自动切换、自动分风”功能。推广使用平衡风门等坚固耐用的新型风门,保持了通风设施完好可靠。

充分利用安全监控系统、束管监测系统、人工取样、红外探测等手段,超前抓好采空区、工作面回风隅角、停采线、开切眼等重点区监测监控,提高预测预报及时性和准确性。

在安全技措中,优先安排瓦斯综合治理体系建设资金,保证所需装备材料到位。建成 2 个永久避难硐室和 7 个临时避难硐室,提高了矿井抗灾救灾能力。

截至目前,东滩矿实现跨年度安全生产 9 周年,被授予全国特级安全高效矿井、全国煤矿职业安全健康先进单位、中国煤炭工业科技示范矿井、国家级瓦斯示范化矿井等荣誉称号。

(王建)

黑沟煤业精耕细作人力资源释放内生活力

新矿集团黑沟煤业注重把握效率与效益之间的对比关系,以“精用工”替代“人多好干活”、“人海战术”理念、方式,通过盘活做精人力资源管理,挖潜释放减员控本、提质增效内生活力。

黑沟煤业突出化零为整、集约化生产工作重心,先后取消了“夜班”施工班次,适时推行“淡季两班掘进一班采煤”,统一实施“集中运送物料、关停猴车、限时供风”,以及大面积推进“四化”(信息化、数字化、网络化、自动化)技术应用等项操作性强的步骤内容措施,从不同层面摸索适合自我管理、促进减人提效的方法路径,使之形成了人均工效稳中有升、用工人数良性递减的正向叠加效应。截至目前,覆盖矿井上下生产系统(区域、环节)所在的近 30 个岗位场所分别实现了无人值守安全管理要求,井下人员较去年同期减少 30%以上。

为加以克服专业、岗位设置重复、交叉导致的人浮于事、出工(不)少出力等弊端,黑沟煤业采取主打“瘦身减员牌”的方式,以打造“大工区大部室主导的一岗多职一职多能”管理模式为载体,合理撤销、合并部分单位科室,精简包括副总师岗位职数、区队班组长与工作面作业人数,并严格落实月度清查清理常态化自然减员机制,1-8 月份累计规范减人 60 余名,促使企业在册人数被控制在不足 400 人以内。

“精用工”为矿井成本减压减负。为降低一定额度的员工工资成本占比,黑沟煤业坚持“人员零增长”目标不动摇,依照采掘精干、辅助精简、地面缩编的要求优化促进岗位设置、人员分流、控员提效、成本减支,据统计,今年以来,企业工资总额同比去年减发约 500 万元,在一定程度上也缓解了因市场经济下行、煤价大幅下跌导致的成本抬高、资金紧张的压力。

(赵业永)