

# 溜矿将个体细胞激活成利润源

## 内部市场化化解“大企业病”

### 小小“派工单” 激发积极性

□常征 刘守满 报道  
**本报龙口讯** “主任,这次更换轴承的任务派给我吧。”听说干馏一段冷却泵电动机轴承出现问题后,龙矿集团龙福公司维修工李斌急忙忙地跑到维修中心主任办公室,主动请缨此项任务。在申请到任务后,李斌联络到电工、技工,迅速赶到维修地点,保质保量地完成了这一工作。

没有奖惩就没有员工的原动力、向心力。为了进一步调动维修人员的工作积极性,更好地计量各维修人员的工作任务,该公司结合自身实际,制定了“工作任务派工单”,将干什么活、由谁干、使用什么材料、安全注意事项、任务完成时间等情况一一列明,在任务完成后,由用人单位签字确认,再由维修中心统一考核。如此一来,不仅有利于将维修工时直接与维修人员的工分挂钩,而且给设备建立了详细的维修信息,实现了员工从“等活干”到“要活干”、“抢活干”的转变。

“实行工作任务派单制后,主动到我这里要活的人多了,而且各维修工种之间自由搭配,实现了优势互补,对更好地完成抢修、检修任务起到了促进作用。”公司维修中心主任侯文军说。

### 莱芜供电配电网线路可全部遥控

□通讯员 王宪才 记者 左丰歧 报道  
**本报莱芜讯** 3月12日,莱芜电网调度自动化系统与配网自动化系统成功实现信息互联,全市44座变电站的426条10千伏配电网线路断路器遥控权限全部纳入配网自动化控制系统。

去年以来,莱芜供电公司不断加快信息系统的建设步伐,建成了综合数据平台系统把电网模型、数据存储与共享交换的三大数据服务中心整合到一起,纵向互联省、市两级调度机构,横向贯通生产控制与管理信息大区,为智能电网建设提供了灵活开放的信息化网络,实现了主调、备调、配调三套调控系统的统一管理、同步运行和同步值班。

目前,莱芜电网实现了全方位实时监测、智能分析决策、故障快速定位并自动隔离、电压自动调整、电网风险自动预警、调度及95598客服系统的互动,“大运行”调、控、配一体化管理体系基本建成,提高了电网控制的智能化、自动化、精确化水平,为电网安全运行提供了坚强保障。

### 蒋庄煤矿制止低标准作业

□田兵 报道  
**本报滕州讯** 近日,山东能源蒋庄煤矿针对检查发现的质量问题,进行逆向责任追究,4名责任人受到罚款和停班离岗培训的处罚。

该矿反低标准作业,扎实推进质量标准化系统建设和安全生产标准化上档升级工程,建立了质量标准化建设长效机制,每周开展一次“查死角,找盲区,除短板”活动;严格设计、掘进、安装、采煤、回撤、密闭“六个环节”的流程精品交接验收;对工程质量不达标的不追究设计、施工、验收、分管、主管、连带责任“六项责任”;实施星级精品工程分级嘉奖制、劣质工程回购制等“九项激励”措施,坚决杜绝返工工程,消灭“孽债工程”,做到一环为一环服务,一环为一环保障。同时,对开展的每一项工作都定标准、定责任主体、定量、定期限、定考核,确保每项工作有安排、有落实、有闭合,促进了质量标准化建设持续提升。

### 兖矿东华借势提能

□王朝菲 张帆 报道  
**本报邹城讯** “2013年,是我们依靠管理深挖内潜、蓄势突破的关键年,认清当前严峻形势,就要从管理抓起,学会借势提能。”在日前召开的工作会上,兖矿东华三十七处处长张亚峰强调今年工作思路。

三十七处大力推进商业模式创新,提升经营管理能力。在有限条件下,这个处注重管理细节和持续提升,不断优化管理理念;坚持“有费用支出就有节约空间”理念,优化成本管控体系,深入开展清仓盘点、减少存货、降低“两金”占用,最大限度压缩非生产性费用支出;优化员工行为规范,坚持计划前去强调、去理顺,过程中去发现,去规范,总结后去调整,去完善,提升企业经营管理能力。

三十七处充分认识到“打铁还需自身硬”,继续扩展煤化工和安装项目市场份额,以陕西、新疆、内蒙古等兖矿集团内部市场为依托,划片分区打破利益格局,合理优化组织机构,成立以党政领导为负责人的协调小组,及时进驻施工现场,加强在建项目管理的同时,统筹协调外部市场的招投标工作。

同时,他们按贡献大小,对薪酬分配模式进行了调整,对于月度完成产值好、管理水平高、培养人才完善的单位负责人,通过减少单位上缴管理费,增加负责人收入等方式,降低单位因培养人才而额外增加的成本。对于管理水平较差、人员流失较多的单位,通过处罚、降低收入等方式,引导其向重视管理、重视人才的方向转变。

格,消除了惰性和暮气,使每一个细胞个体都充满了创业的活力。

该集团是一个有着近60年历史的国有企业,拥有职工2万多人,矿区跨越山东、陕西、内蒙古等省区,山东济北、陕西彬长、内蒙古鄂尔多斯三个千万吨级矿区(煤炭及深加工基地)及济北矿区、埭村煤矿、东华水泥公司三个循环经济园区正在形成,然而在做大做强的发展过程中,大企业通病在所难免。

“目前严峻形势对煤炭企业造成的冲击,表面上是对企业产品的冲击,对企业经济增长速度的冲击,实质上则是对企业发展方式的冲击,对管理模式的冲击。”淄矿集团董事长张寿利介绍,特别是去年下半年以来,随着煤炭价格不断下跌、市场持续低迷,煤炭企业面临着更大的压力。

淄矿集团把内部市场化作为商业模式创新的抓手和转变管理模式的切入点,将市场主体从原来的区队,延伸到班组、个人,把单位内部各单元之间的产品、劳务及服务变成买卖关系,提高职工的市场意识和价值创造能

力,从源头上破解企业管理的瓶颈和难题,提升企业管理水平应对严峻外部形势。

同时,他们坚持系统谋划、整体推进,把内部市场化与全面预算管理、全员绩效考核、全面对标管理、全面质量标准化管理和全面风险管理有机结合起来,创新管理模式和考核方式,调动起广大职工的积极性和创造性。并且,继续推进后勤服务社会化、生产辅助专业化,集聚社会优势资源助力企业发展。

目前,该集团在完善价格体系和计量体系的基础上,构建起了产品生产、市场营销、后勤保障“三线”格局以及矿井(单位)、“三线”、区队(车间)、班组、个人“五级”管理的“三线五级”市场化机制。目前,他们已初步核定了工资、电费、材料三个主要单元的9000多个单价,较为完善的市场交易体系基本建立。

“通过内部市场化运营机制创新,把‘人人都是经营者,岗位都是利润源’的目标变为现实。”该集团总经理孙中辉介绍。目前,淄矿集团企业管理在经营理念和经营成果、降本

降耗、收入分配、工作积极主动性、技术创新和技能提升、劳动力资源配置等六个方面有了比较明显的变化,实现了依靠管理创新、技术创新、机制创新等提质增效,把向市场要效益要收入、通过市场保安全变为现实。

该集团鼓励在内部市场化运营中大力开展岗位竞争、工程竞标、服务竞价,最大限度地激发干部职工的工作积极性。许厂煤矿掘三队高振山班在施工过程中,采用窄打宽刷,阶梯式爆破新工艺,完成了2个作业循环,不仅提高了工作效率和巷道成型质量,还节约了16卷炸药、16个雷管和11个硬岩钻头。按照内部市场化管理制度,区队当场兑现,把节约的240元材料费全部奖励给了高振山班。

“以前,综采二队总是反映材料消耗量大、工资总额低、施工人员少。实行内部市场化后,队长林建忠就向我提出了区队还有闲人,希望可以组建一个承包队,到矿上的劳务市场上承包清捞水沟、安装水泵等工程创收。”岱庄煤矿矿长曹忠说。



仿真培训

□杜爱军 姬广甫 报道  
 山东能源新矿集团伊犁能源公司新天煤化工的OTS仿真培训教室里,来自生产一线的工人们正在电脑屏幕前专注学习。OTS仿真培训系统实现了从平面教学到仿真教学的转变,提高了培训效率和质量。

### 泰山地质勘查公司 新探资源多

□记者 左丰歧 通讯员 谢兴友 苑玮 报道

**本报泰安讯** 山东泰山地质勘查公司去年先后完成新疆阜康市五官煤矿地质勘查工程、山东平度市陶家寨地区金矿预查工程10余个大中型煤炭及多金属矿产资源综合性地勘项目,提交煤炭资源量8.71亿吨,新增甘肃省公婆泉原生铜资源量1.5万吨及平度金矿预查金资源量5吨。

### 枣庄供电公司 发布社会责任报告

□记者 张环泽 通讯员 孙琪 报道  
**本报枣庄讯** 3月15日,枣庄供电公司发布2012年社会责任实践报告和2013年社会承诺,这在全省还是第一家。

去年,枣庄供电公司围绕枣庄城市转型,超前建设智能电网。全年投资23亿多元,加快电网重点项目建设,变电站数量突破100座。“十二五”末,枣庄电网将建成以1000千伏安特高压为支撑,500千伏超高压南北互供,220千伏二纵一横双环网的主干网架,基本满足未来30年的电力需求。

枣庄供电公司全力推进城乡供电服务一体化,全年累计改造标准化用电村581个,更换低压导线563公里,消除低电压台区509个,连续两年实现了“春节全网无故障、不停电”目标,建成了城乡居民10分钟交费圈、45分钟抢修服务圈、72小时报装接电圈“三个便民服务圈”。

### 临矿推进“增收增效、转型升级”两大突破

# 内生增长补强管理软肋

临矿集团充分利用危机形成的倒逼机制,静心审视企业管理中存在的问题,突出发展方式转变、体制机制转换、管理方式转型,着力解决企业发展中的短板和瓶颈问题,以管理的全面提升推动企业发展由外延扩张向内生增长转变,经营管理由粗放型向精细化转变升级。

今年年初,临矿集团首次以“一号文件”的形式出台了《关于开展管理提升年活动,全面提高经济运行质量和效益的意见》,把管理、质量、效益提到了首位。他们结合集团公司所处发展阶段和管理基础实际,全面系统地开展诊断与自我诊断,找准生产经营管理中存在的突出问题和薄弱环节,有针对性地提出了与企业管理息息相关的成本、资金、预算、项目、风险管理和人才激励、科技创新、绩效考核等八大类38项强化措施,力促接长发展短板和打破瓶颈问题提出的,使企业管理更加科学化、精细化。

王楼煤矿在落实过程中,针对此前存在的煤炭质量不稳和精炼比例不高等问题,实施了“精煤战略”。他们从生产、运输、洗选到销售等环节加大煤质管理力度,加快实施了洗煤厂扩能改造及煤泥浮选项目,精煤回收率提高了5%,年可创效益2800余万元。今年前两个月,该矿累计生产原煤25万吨,同比提高12%,其中,精煤同比增长42%,并且实现产销平衡。

“我们通过不断强化生产经营管理,通过优化品种、工艺、成本管理和劳动组织四个优化等措施,提高了生产效率和市场竞争力,经济效益了因此好转。”山东玻纤公司副总经理杜纪山介绍。今年前两个月,这家企业实现营业收入15731万元,同比增长27.06%。

去年以来,临矿集团已经着手解决各级管

理干部思想和工作上存在思想作风、管理手段、经营模式、体制机制、素质能力等问题,成立了10个专业组实施分类督导、分线作战,以月保季、以季保年,保持了稳中有进的良好发展态势。全年实现销售收入170亿元,同比提高20%,利润超过11亿元,人均收入突破7万元,实现了在危机困难面前不裁员、不降薪的承诺,呈现出稳中有进的良好发展态势。

“当前市场变化和产业竞争形势下的盈利危机会逐渐演变成一场生存危机,我们必须突出管理提升这一主题,实施增收增效、转型升级两大突破,实现更快速度、更好质量、更高效益三个统一,努力增强危机生存、市场竞争、资本运营和可持续发展四个能力,全面开创集团公司改革发展各项事业新局面。”临矿集团董事长刘成录表示。

山东能源集团贵州矿业有限公司(以下简称贵州矿业)作为第一个刚刚重组整合后的区域性子公司,如何创新发展思路,破解发展难题,提升发展动力,为建设现代化、国际化卓越能源企业作出积极贡献。结合能源集团2013年“创新提升年”要求,我们将在四个创新上下工夫。

一、创新发展思路,加快发展步伐。坚持以市场为导向,以效益为前提,以煤为主,适度多元,实现安全发展、科学发展、创新发展、和谐发展的发展思路。把资源收购作为壮大企业规模、提升竞争实力的前提和基础,按照“区域集中、产能集中”原则,重点考察调研整装煤田、主焦煤矿井,收购煤炭储量大、扩界扩能潜力大的矿井,做到联片开发、整体开发,实现一矿变多矿,小矿变大矿;发挥能源集团品牌优势,积极参与盘江、乌江水系水运码头建设和当地铁路货场建设,解决煤炭运输短板,实现由传统汽运向铁路、水路运输转变;借船出海,借梯登高,借鸡下蛋,利用外力助推贵州矿业跨越发展;利用红枫湖旅游度假区,开发建设房地产、旅游业、酒店业;与地方企业强强联合,开发建设非煤产业等;建立良好的工作机制和工作环境,把人才、管理、资金和技术引进

### ■创新提升大家谈

# 创新提升发展动力

□ 山东能源集团贵州矿业有限公司执行董事、党委书记、总经理 王洪忠

来。到“十二五”末,煤炭产能达到1000万吨,“十三五”末,建成4个500万吨煤炭生产基地,煤炭产能达到2000万吨,矿产资源量突破50亿吨,总投资超过200亿元,跻身贵州省煤炭国企前5名。

二、创新安全管理,夯实安全根基。坚持安全第一的思想不动摇,无论发展建设多紧,完成各项任务难度多大,始终把安全放在首位。一是牢固树立“瓦斯超限就是事故”、“没有治不了的瓦斯,只有检测不准的数据没有卸不了的压、只有打不到位的钻孔”等理念;采取“走出去、请进来”的方式,外出学习瓦斯治理抽放工艺、封孔方法、瓦斯检测等先进经

验;加大与高等院校、科研院所的合作力度,建立瓦斯防治研究所,共同研究贵州矿区的瓦斯治理、综合利用。二是强化安全投入,健全完善矿井监测监控、人员定位、通信联络、紧急避险、压风自救和供水施救“六大系统”,提高矿井防灾抗灾能力。三是深入持久地开展安全质量标准化建设,打造能源集团品牌,赢得当地政府和贵州同行的认可和支持。四是积极推行公司、矿井、区队、班组“四级”巡查机制,全面推行各级干部“三走到”、“三必到”管理(新矿井、新采区、新工作面走到,新条件、新工艺、新装备的现场走到,最偏远

的矿井走到;现场条件变化必到、存在重大隐患必到、问题最多和管理最差的矿井必到),提高作业现场安全管理水平。

三、强化技术创新,提升竞争能力。对现代企业来说,市场的竞争实质上就是科技水平和人才的竞争,要提高竞争实力,就必须依靠科技进步、依靠人才,注重技术创新。一是发挥广大员工的聪明才智,大力实施员工“技术创新工程”。二是建立以企业总工程师为首、各专业技术副工程师和基层技术人员、技术工人为一体的三级技术创新管理体系;制定自主创新、合作创新、模仿创新、项目负责、技术评

审、考核激励等相关支撑性制度,构建技术创新长效机制。三是与知名企业、科研机构、高等院校合作,获得前沿技术,优化创新资源,缩短创新周期,分摊创新成本,分散创新风险,分享创新成果,尤其是加强瓦斯综合利用,把抽出的瓦斯广泛用于发电、燃气、汽车燃料及生活用气等,变废为宝,变害为利。四是创建学习型企业,提高企业创新能力。

四、创新管理模式,激发企业活力。一是实行业务流程管理。规范管理程序,理清职责边界,减少业务交叉,加强过程管控,逐步由职能管理向流程管理转变,达到流程优化、运行高效、管控有力的管理目标。二是强化人力资源管理。建立科学的选人、用人、育人和留人机制,实现人力资源规划、招聘甄选、绩效管理、薪酬管理、培训开发、员工职业发展等方面全面提升和最佳人岗匹配。尤其在用工形式上,积极与劳务派遣公司联系,不再使用劳务工、临时工;在薪酬分配上实行调岗调薪、易岗易薪等。三是实行全面预算管理。构建生产经营活动事前目标制定、事中过程监控、事后绩效评价的新机制,为实现企业战略目标提供管控、分析和决策支持。