

创新管理方式，激发企业活力；创新商业模式，拓展发展空间

淄矿集团向创新要效益

□记者 李振
通讯员 弋永杰 姜玉泰 报道
本报淄博讯 今年三季度，山东能源淄矿集团唐口煤矿商品煤每吨完全成本比预算下降近60元，依靠降本增效4500余万元。在淄矿集团煤炭生产单位今年的36项指标排名中，唐口煤矿取得了销售收入、利润、商品煤售价等12项主要指标第一，这源于依靠管理方式创新和商业模式创新。

随着煤炭行业的持续遇冷，煤炭企业的发展空间面临着前所未有的变化，煤企不能再沿着以往扩产能、提产量的老路前行；“非煤”板块的利润也受到压制。路在何方？淄矿集团按照山东能源集团的部署，从内、外两个方向寻求突破：内部抓管理方式方法创新，激发企业

内在活力；外部抓商业模式创新，拓展发展空间。

方大公司是淄矿集团旗下一家服务煤矿的安装工程施工公司，过去业务单一，收入微薄。今年以来，该公司创新商业模式，拓展了矿井建设等服务领域，托管运营了巴彦高勒矿井的矿井水处理站、污水处理站等辅助生产业务，实现了从单一的安装工程施工向项目托管运营的模式转变、保姆式专业化服务新模式的转变。今年1~10月份，该公司实现利润2155万元，提前两个月完成了全年利润指标。

淄矿集团东华水泥公司以“借”为媒，通过“轻资产”运营，由原来的1个水泥粉磨站扩张到了5个。水泥产能由过去的年产

100万吨提高到了现在的460万吨，与投资新建项目相比减少投入2.2亿元，走活了“轻资产”运营之路。今年前三季度，在环境压力、市场压力和经营困境不断加大的条件下，东华水泥公司整体利润水平大幅提升，同比增长60%。

为了从根本上实现高效运营，淄矿集团深化内部市场化运营，“精用工”管控、以价值导向的绩效考核、“轻资产”运营、生产辅助专业化运营和产品结构调整6项机制，并取得了显著进展，企业管理效率和效益不断提升。

位于陕西咸阳的淄矿集团亭南煤业公司，把管理创新作为强身健体、消肿化痰的一剂“良方”，紧紧围绕“精用工”管理，探索实施“小机关、大部室、大区

队”机构改革。他们成立调度指挥中心和煤炭运销公司，合并6个大工区，组建5个大部室，今年已精减人员234人，机关用工压缩到了100人以内，形成了扁平化管理格局。同时，该公司积极实施商业模式创新，按照“不为所有，但为所用”的原则，对选煤厂、水源热泵利用项目、瓦斯抽采发电站等，采取EPC总承包、托管运营等模式，由专业单位提供设计、施工、运营“一条龙”服务。前三季度，该公司商品煤完全成本同比下降91.90元/吨，依靠降本实现增收2.95亿元。

新的管理模式建立起来，新的发展举措实施起来，淄矿集团通过商业模式和管理方法的不断创新，驱动着企业在低迷的市场中“破冰前行”。

中国能源矿产交易中心 数字证书和电子签章功能上线

□王东栋 报道
本报济南讯 11月26日，中国能源矿产交易中心数字证书和电子签章功能，经过设计、开发、测试、风险评估及修改完善等前期工作，最终在山东能源大厦成功上线。该功能的上线成功，标志着电子商务平台的发展进入了一个新阶段。

数字证书是证书授权中心(Certificate Authority)颁发的标志互联网通讯各方身份信息的一串加密后的数字代码，与电子印章一同嵌入UKKey（类似于U盘的存储设备）中；会员在线进行交易时需将UKKey与电脑连接并输入密码，以确认所有操作均是证书持有人本人所为，认证持有人身份的过程称为数字认证。

实施数字认证打破了供需双方距离的界限，实现在线交易合同签订，避免往来奔波的繁琐，提高工作效率；数字证书是唯一确定操作人员的身份，不使用UKKey将无法进行电子交易操作，从而保障在线交易信息的真实性、可靠性、完整性及不可抵赖性，有效杜绝篡改及他人盗用或冒用身份，保障双方合法权益；而且，经过认证的电子签章与传统的盖章（手写签名）具有同等法律效力，拥有数字认证的电子商务交易行为受法律保护。

随着商业模式创新和信息技术发展，网上交易将逐渐普及，引入数字认证功能，为山东能源集团电子商务发展指引了新的方向。信息技术逐步提高，管理制度不断完善，法律法规不断健全，能源集团电子商务在数字证书和电子签章的基础上，将向更深层次发展。

东营圆满完成油城站扩建保供电任务

□吴洪勋 崔洪刚 报道
本报东营讯 11月25日22时20分，随着国网东营供电公司值班人员向最后一个客户发出“恢复正常用电”通知，标志着该油城站圆满完成500千伏油城站改扩建期间保供电任务。

500千伏油城变电站作为东营市主要电源支撑，扩建改造后，将极大缓解东营市用电紧张情况，优化东营电网结构，提高居民生产、生活的用电质量。为确保电网安全稳定运行，该公司提前准备，连续召开保供电工作会、联合经信委召开保供电协调会以及应急准备会议，严格落实电网保供电措施，集中力量开展输变电设备检查、测温和保护，确保万无一失。

同时，该公司提前向各级政府有关部门、受影响客户汇报沟通保供电情况，深入客户现场，指导帮助客户制订限电和失电情况下的预警措施，确保客户人身、设备安全。在负荷压限期间，成立负荷压限应急小组，24小时值班，随时做好内外部信息沟通协调，确保压限负荷执行到位。

青岛电动汽车充换电服务网络建设提速

□郑路 报道
本报青岛讯 截至10月31日，国网青岛供电公司搭建的电动汽车充换电服务网络的450辆纯电动公交车累计行驶里程达到5480万千米，再创历史新高。今年以来，该公司电动汽车充换电网络建设全面提速。目前已建成薛家岛、延安一路、深圳路、莱西4座充换电站，服务450辆电动公交车运行。

作为全国首个建成电动公交车充换储放一体化电站的城市，近年来，青岛市的电动公交车数量实现快速增长。按照计划，到2015年年底，青岛市将再推广1550辆电动公交车，届时纯电动公交车将占全市公交车的40%。为满足运营需求，该公司已开工建设流清河、珠江路、城阳汽车站等充换电站，世园会东、台东、生态智慧城等充换电站项目也在积极推进，工程完成后将建成“三横三纵”的电动汽车充换电服务网络格局。

为了让电动汽车跑得更远，青岛电动汽车充换电服务网络逐渐由市区向高速延伸。青银高速公路是横贯中国大陆北部的一条国道主干线，按照国家电网公司统一部署，该公司全面启动青银高速充换电服务网络建设，快速建成青岛市深圳路充换电站，每天能满足160辆旅游大巴、长途客车、公交车的换电需求。同时，该公司拟在深圳路充换电站附近选址建设直流快充站，为下高速的电动乘用车快速补电。

龙矿启动47项效能监察活动立项

堵住管理漏洞挽回经济损失92万元

□通讯员 梁凯 李刚
记者 李振 报道
本报龙口讯 针对企业经营管理尤其是资金管理方面存在的缺陷和漏洞，近期，山东能源龙矿集团开展效能监察立项制，通过严格监管堵住管理漏洞。截至目前，该集团已开展效能监察活动立项47项，挽回直接经济损失92万元。

10月下旬，龙矿集团新的《资金收支管理有关规定》出台，新规定对各单位资金管理提出了更严格、更明确的要求。为啥要出台资金收支管理的新规定？原来，在9月份龙矿集团纪委、监察处组织开展的资金管理专项效能监察活动中，有5个基层单位被发现存在资金管理方面的问题。造成这一后果的主要原因之一就是资金管理规定的完善。为此，在

对5个单位资金管理相关责任人进行了经济处罚后，龙矿集团立即研究并出台了新的管理制度，尽快堵住漏洞。

为规范管理行为，查处违规行为，堵住管理漏洞，提高经济效益，今年龙矿集团创新效能监察方式方法，将集团公司层面立项与与基层单位自主立项相结合，把监察触角延伸到企业基层各个领域。在抓好集团公司层面效能监察立项落实的基础上，指导各基层单位纪检监察组织围绕生产经营自主立项开展效能监察活动，并严格落实效能监察活动方案审查、现场核查首派员指导、活动总结报告、年终考核验收等制度，对基层单位效能监察自主立项进行过程指导，确保基层自主立项效能监察活动效果。

今年以来，龙矿集团及其财务部、人力资源部、法律顾问处、煤质管理处等部门，先后开展了煤场煤质管理、往年应收账款清欠、劳动人事管理与工资分配、资金管理、招议标落实情况五项效能监察活动。活动采取自查自纠和现场核查相结合的监察方式，查找不同领域管理问题，并狠抓整改落实，促进企业管理水平进一步提高。

据统计，今年以来，龙矿集团公司层面效能监察活动立项5项，基层单位层面自主立项42项，目前已实施完成33项。共查出问题240条，挽回直接经济损失92万元，提出235条监察建议，规范各类制度22个，切实维护公司与职工的利益，堵住企业管理漏洞。



□徐冬梅 李慧 报道
国网山东夏津县供电公司号召员工进行小革新小发明，于11月研制用电设备清扫器助力客户用电设备安全过冬。

枣庄城乡居民用电容量全省最高

□鞠同心 报道
本报枣庄讯 截至11月26日，国网枣庄供电公司今年完成10千伏线路建设改造1039千米，消除35条线路重过载问题，新装更换配变761台245.5兆伏安，累计改造标准化用电村978个，全口径户均容量提升至1.93千伏安，位居山东省第一名。

配电网是电网“毛细血管”，也是电网直接连接千家万户的“最后一公里”。作为山东为数不多的全部直供直管的地区级公司，枣庄配电网由滕州、峄城等6个行政区配电网构成，点多线长面广，长期缺乏投入，是名副其实的“短板”。为此，该公司统筹城乡电网协调发展，于2010年4月率先启动“村村强网”工程，打破一线贯穿全村的传统“串糖葫芦”模式，首次引入“网格状”布局，实施“小容量、密布点、短半径、绝缘化”改造，全力推进配电自动化。

今年，该公司又启动122个用电薄弱村的“村村强网”工程和198个低电压治理工程，改造单相供电线路504千米，分表箱治理台区1117个，台区新增变压器布点280个。改造后，户（家）用电量负荷按照3千瓦设计，较原来提高至少3倍；下户线采用25至35平方毫米的铜线，较原来提高5倍，彻底解决了村级电网薄弱、低电压的问题。



□王德刚 刘忠常 报道
山东能源新矿集团通过持续开展职工技能竞赛活动，推动了技能人才培养工作高效快速发展，培养出大批综合素质高、一专多能的高技能人才。从2011年至今，通过技能大赛，共有388人被集团公司授予“技术标兵”荣誉称号，363人被授予“技术能手”称号，427人破格晋升高级工。

图为综采司机正在进行盲操作比赛。

大循环构建节支降耗链——

柴里煤矿“零废品”

□本报记者 左丰岐
本报通讯员 刘光贤 王亚峰

柴里煤矿是一座有着50多年开采历史的老煤矿，在煤炭市场不景气的当下，承受着更大的生存和发展压力。然而，该矿着眼内部资源再挖掘，构建起废旧物资回收复用大循环，将矿井自身存在的劣势变优势，实现了废旧物资的“零废弃、零浪费、零丢失”，最终实现整个矿区“零废品”。

“像这样的金属网，新的每平方米要46元，用我们回收上来的旧钢丝绳编织成钢筋网用于巷道锚网支护，可以大大减少新材料的投入。今年以来，我们已经加工钢筋网25万平方米，为矿上节约费用达115万元。”11月18日，记者在柴里煤矿采访时，看到金属编织厂职工王爱英正和几个女工集中将井下回收上来的旧钢丝绳截断、拆开，并焊接成井下支护用的金属网。

记者在该厂物料场看到大批已经加工成形的金属网，整齐地堆放在一旁，等待着领用。这些金属网除了有几根起支撑作用的钢筋外，其余皆为旧的钢丝绳。“这些钢丝绳做的金属网，强度在钢筋以上，可以满足井下支护需要。”该厂木厂厂长王新刚说。

“煤矿生产中主副井提升系统及井下的绞车等都会用到钢丝绳，出于生产安全的要求，这些钢丝绳过了相应的使用年限要求，达到使用寿命必须淘汰更新，每年大约有几百吨的量，市场上规定的废旧物资回收价格才1000多元一吨，几乎卖不了几个钱。”该矿经营副总靳宪刚说，“我们现在把这些钢丝绳拆解之后，代替钢筋编织井下支护用的金属网，以前买新钢筋制作的金属网一平方米60多块钱，现在只用少量人工费，一吨钢丝绳可以编织出价值7000多元的金属网，可以让废旧钢丝绳的价值发挥到最大。”

“一块石头放在马路上就是通行的障碍，而放在建设工地上却可能成为大厦的基石。重新定义废旧物资，就是引导职工从不同的角度发现和认识废旧物资的价值。”该矿矿长徐永年和经常这样对员工说。现在，该矿一年的废旧物资回收再利用，几乎相当于此前整个滕州市供销合作社再生资源公司的总和。

该矿从理念引导入手，对“废旧物资”重新进行了定义，“将没有二次回收利用价值的物资列为废旧物资，反之可为复用物资，都要进行回收利用。废弃物资必须‘零’丢弃。”这彻底颠覆了传统上对“废旧物资”的认识，以前习惯随手丢弃的旧铁丝、废竹笆、木楔等

职工眼中的“垃圾”，都成了回收复用的对象。

该矿进而提出了“矿山零废品”的经营理念。在他们看来，废旧物资不是失去了使用价值，而是用错了地方。为此，该矿动员全矿职工将回收上来的物资进行修理复用，实现价值再创造，例如将旧设备拆解再利用，将旧皮带带做成锚网梯，将旧钢丝绳加工成钢筋网等。同时，该矿严格控制水、电、材料以及非生产性费用开支，使企业在运行全过程中实现“零废弃、零浪费、零丢失”。

“这些废旧木料，以前在我们眼里没有丝毫价值，直接丢弃了，也不会觉得浪费。但没想到换一种思路，变换一下使用形式，一下子就变成了生产上的‘宝贝’。”该矿副矿长李文如是说。今年以来，该矿组织木厂职工把积攒的竹笆等废旧材料全部捆成填充材料75600余捆，一下子节约新材料采购资金80余万元，相当于全厂职工近10个月的工资，这件事对职工震动很大。

柴里煤矿在日常工作中逐步融入“家”的意识，倡导“把矿山当家来做”的节约理念，勤俭节约、变废为宝在矿上蔚然成风。三年来，该矿累计实现废物复用价值达5000余万元，利用价值1800余万元的闲置积压物资，在

市场寒冬中创造了逆势发展的奇迹。

记者在被称为柴里煤矿“节约示范工程”的23上605东轨道运输巷看到，废旧工字钢、溜子槽、U型钢、皮带，在这里被工人的一双“巧手”改造成锚索盘、锚杆垫、钢筋梯等材料，用于对道帮、顶帮的支护，每米巷道可节约材料费700余元。今年以来，该矿通过此种方式施工锚网索巷道6000余米，节约材料费用达400余万元，废物利用达到极致。

目前，“零废弃、零浪费、零丢失”已成为该矿每一名干部职工的共识。旧皮带代替锚网梯，旧靴子制成堵材，废旧钢丝绳制作钢筋网，炉渣灰代替河沙和水泥进行喷浆，旧油脂用于浸泡修复皮带托辊，切实做到物尽其用无废品。今年，该矿吨煤材料成本控制在8%左右，成为枣庄矿区成本控制最好的单位之一。

如今，该矿又提出了“三提、六降、一管控”的总体思路，通过“提产、提质、提工效”实现源头提效；通过“设计系统降本、采购投入降本、生产流程降本、非生产性支出降本、岗位优化降本、修旧利废降本”实现降本增效；通过“以收定支，量入为出”控制四金占用，确保矿井安全生产和发展的资金需求。

“当前煤炭市场下滑趋势明显，何日见底止跌回升难以预测。我们必须树立长期过紧日



□记者 左丰岐 报道
金属编织厂职工正在将钢丝绳焊接成井下支护用的金属网。

子的思想，除努力争取职工收入不降外，大力压缩其他各项非生产性开支，还要从严控成本、紧缩支出和修旧利废中“淘金子”，精打细算过日子，确保全年各项经营指标顺利实现。”徐永刚说。今年1~10月份，该矿完成修旧利废额达1720万元，调剂利用闲置积压物资480万元，非生产性费用同比降低35%，煤炭成本每吨比预算降低49元。

□责任编辑 杨辉