

坚持走新型工业化道路 建设世界卓越煤炭企业

——神东煤炭公司改革发展纪实

神东煤炭公司是神华集团的全资子公司。神华集团是1995年组建的国有独资公司,是中央直接管理的四十四户国有重要骨干企业之一,是一个以能源、交通为主,实行矿、电、路、港一体化建设和产、运、销一条龙经营的企业集团。神东煤炭公司于1998年在原神府、东胜两个精煤公司的基础上合并成立,负责开发建设神东煤田大型骨干矿井及其配套项目。

神东煤田位于内蒙古鄂尔多斯市南部和陕西省榆林市北部。煤田总面积31172平方公里,探明储量2236亿吨,远景储量1万亿吨,是我国已探明储量最大的煤田。煤田地质构造简单,赋存稳定,安全条件较为理想。煤质优良,瓦斯含量低,原煤灰分6~8%,全水分低于14%,平均硫分0.5%以下,含磷低于0.03%,发热量(收到基)高于5800大卡,挥发分为32~37%,煤质牌号为长焰煤和不粘焦煤,是优质动力煤、化工用煤和冶金喷吹煤。1991年6月,原国务委员宋健视察神东矿区时,称赞神华煤是“城市环保的救星”。

神府东胜矿区规划面积3481平方公里,地质储量354亿吨。从1985年开建至今,累计投资143亿元,建成矿井9个,设计规模1970万吨/年。通过不断扩挖增容,目前生产能力已达到7000多万吨。

神东煤炭公司成立以来,在以王金力同志为主要领导的神东煤炭公司领导班子的带领下,公司进行规模化、集约化开采,以科技为先导,优化资源配置,开拓创新,实现了传统产业的升级,建成了世界优秀的煤炭企业。煤炭产量、综合成本、全员工效、回采工效、安全等主要经济技术指标居国内一流,世界领先水平。

——现代化矿井建设成效显著。截止2003年底,累计完成投资143亿元,建成矿井9个,实际年生产能力8000万吨以上,配套建成了现代化的洗选和装车外运系统等配套工程。

——煤炭生产连年以千万吨速度增长。1998年神东公司成立时原煤年产量为713万吨。1998年至2003年煤炭产量连续以千万吨以上幅度递增。其中2003年生产原煤7384万吨,比上年增产2218万吨,实现了煤炭生产一年两千万吨的历史性跨越,五年时间产量增长了10倍。

——生产效率持续攀高,2003年全员工效达到99.43吨/工,回采工效达到367.84吨/工。

——单产单进创出世界新水平,综采工作面最高月产达到103.28万吨,掘进最高月进尺达到5100米,综采工作面安装回撤平均10天以内,最快达到4.9天。

——资源利用率不断提高,回收率平均达到75%以上,最高达到87%。

——经营效益稳步提升,2003年吨煤综合成本71.93元,提取还本付息资金17.60亿元,实现利税9.16亿元。1998年至2003年,累计上缴税费和完成还本付息79.08亿元。

——安全生产保持稳定的良好发展态势。1998年至2003年,累计生产原煤22136万吨,百万吨死亡率控制在0.1以下。

一、坚持走新型工业化道路,努力建设世界卓越煤炭企业

神东矿区在开发建设过程中,依托煤田赋存条件和集团煤电路港一体化建设、产销一条龙经营的优势,坚持高产高效建设方针,坚持技术和管理的集成,坚持“以快制胜,以变应变”的发展战略,依靠科技进步,在实践中不断创新,形成独具神东特色的理念、模式和核心技术,成为技术一流、装备一流、管理先进的国内最大的优质商品煤生产企业,走出了一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的高效、环保的发展道路,促进了企业全面、快速、协调、可持续发展。同时神东公司创造的“装备、规模、模式”,形成强大的竞争优势,也为提升传统产业升级做出了贡献,成为国内煤炭行业现代化建设的样板,起到了带头和示范作用。神东引进世界先进设备促进了国内煤炭行业的升级换代,直接推动了煤炭行业的发展;在高产高效千万吨井群建设的探索与实践中所形成的“快速建井、一井一面300人千万吨、连续采煤机短壁成套技术、矿井自动化”以及“四条线管理”的模式、核心技术、管理理念得到各地大型煤炭企业的认同,并加以学习、推广,带动了统配煤矿集约化程度的提高,促进了统配煤矿的快速发展。而作为大型煤炭生产企业,神东公司也日益凸显出对国民经济发展和国家能源安全的重要保障作用。

——科技含量高 几年来,公司坚持解放思想,实事求是的原则,应用现代最新科技手段提升和改造传统工艺。经过论证和实践,总结了开采经验,先后从美国、英国、德国等8个国家20多家公司引进先进的生产设备,矿井采掘机运通各大系统都采用了世

界先进装备,改变原有的生产作业方式,合理规划井田,优化生产工艺,实施科学开采,实现了采掘工作面生产集中化、矿井大型化、主运输系统胶带化,并巷支护锚杆化,安全监测自动化。

——大胆探索高产高效生产技术,发挥资源优势,依靠先进的装备,围绕新型井田布局,形成新的理念是:系统简单、装备可靠、主运连续、辅运无轨、自动控制、保障安全。形成以“旺格维利采煤法”的应用和改造、无盘区布置、一井一面年产原煤千万吨高产高效技术、短壁国产化成套技术、辅巷多通道搬家工艺”为代表的核心技术,支撑了神东的高速发展,建成了以大柳塔矿、补连塔矿、榆家梁矿、上湾矿为代表的千万吨矿井群。

——经济效益好 神东公司不仅仅通过利税,更重要的是以还本付息回报社会。几年来,企业的规模优势体现出巨大的效益,从1998年底到2003年底,实现利税由13146万元增长到91614万元;还本付息由17695万元增长174000万元;全员工效由13.96吨/工增长到99.43吨/工;回采工效达到367.84吨/工;吨煤成本由90.13元下降到71.93元,其中还本付息29.63元,直接成本10.81元。以大柳塔矿为例,完全成本47.15元,直接成本6.88元,其中材料费3.81元,电费1.47元,工资1.4元,福利费0.2元。历年来平均百万吨死亡率控制在0.1以下,累计实现利税和还本付息79.08亿元。

1999年以来,坚持了“投资少、见效快、滚动发展”的新理念,先后与地方合作经营了康家滩、榆家梁等配煤基地,既满足了市场用户对煤质的要求,又实现了“关小办大,保护资源、规范生产、扩大产量、提高效益”的目的。康家滩矿用了8个半月的时间建

水土保持、绿化、美化取得显著成效,形成了环境优美的新型矿区,实现了可持续发展。公司在生产建设中,创新并集成使用了煤矿清洁生产系列技术。改造、创新了千万吨级洗煤厂闭路水循环技术、煤炭运输环节封闭控尘技术、应用油脂净化技术等,实现了清洁生产和资源的再生利用,产生了良好的社会效益和经济效益。

——人力资源优势得到充分发挥 几年来,公司坚持以人为本的管理理念,为员工搭建学习提高的平台和施展才华的舞台,营造充分发挥每个人特长的良好工作环境,培养造就了一支一专多能、技术精湛、劳动效率高,适应矿区快速发展的员工队伍。中专及高中学历员工5024人,占总人数的50%,其中大专以上学历员工2800人,占总人数的26%,员工队伍素质基本适应矿区生产建设的需要。矿区形成了主业精干,运转协调的管理机制,年产1000万吨的煤矿,仅配备300人,年产1800—2000万吨的煤矿,不超过500人。公司现有员工10934人,从事煤炭生产的有2452人,辅助生产3011人,其余5571人全部走上了市场化的后勤服务和多种经营,人力资源得到有效配置。

公司在实现高速发展的同时,创造了多项世界纪录:矿区连续五年煤炭产量递增1000万吨以上,去年实现2000万吨递增,发展速度世界第一;大柳塔矿、榆家梁矿一井一面生产商品煤突破1000万吨,井工矿生产能力世界第一;补连塔矿、大柳塔矿、榆家梁矿综采工作面年产量分别达到927万吨、874万吨和897万吨,创世界领先水平;榆家梁矿10个月建成年产1000万吨现代化矿井,孙家沟井8个半月建成800万吨现代化矿井,建井速度世界第一;榆家梁矿吨煤投资42元,实现了

投资少、见效快、能力大,世界第一;矿区五个骨干矿井全部采用综合自动化控制,自动化程度世界第一;采用先进的工艺技术,综采搬家速度世界第一;上湾矿连续采煤机单机年产量达到219万吨,月产最高达到24.3万吨,单产水平世界第一。2000年和2001年共有9项中国企业新纪录,2002年又有10项中国企业新纪录予以发布。2003年,《神东现代化矿区建设与生产》荣获国家科技进步一等奖。

二、优化管理结构,提高综合素质和实力,推进企业不断发展

神东公司成立以来,坚持解放思想、实事求是、与时俱进的思想路线,不断深化改革,大胆创新实践,注重战略管理和实施正确的管理战术,全面提升企业核心竞争力,推进企业不断发展。

——(一)瞄准建设“中国第一,世界第一”煤炭企业的目标,充分依靠企业资源、机制、技术等优势,实施十大战略管理。

1. 一体化战略。神华集团煤、电、路、港一体化建设,产、运、销一条龙经营,构建了以煤炭生产为龙头的跨行业、跨地区、自身发展、立体结合的市场竞争战略,为企业带来持续的竞争优势。

2. 市场化战略。以市场为导向,开发建设配煤基地、生产与市场适销对路的煤炭产品;塑造“神华煤”品牌,配套建设洗选加工系统,适应煤炭市场变化和满足用户需求;优化产品结构,加工特种煤炭,抢占市场、开拓市场和创造市场,不断巩固扩大市场份额。

3. 国际化战略。开发建设中,坚持高起点、高技术、高质量、高效率、高效益的“五高”方针,瞄准建设世界一流煤炭企业的目标,在全世界集成先进管理和技术,引进先进的技术装备和管理,开展与国际先进企业对标,着力建设开放型企业。加快应对经济全球化的步伐,参与国际市场竞争,拓展国际化广度和深度,先后导入ISO14000环境、ISO9000质量管理、OHSAS18000职业安全健康管理体系,形成一体化管理(SDIMS),推广NOSA五星安全管理理念,进一步提高管理水平,加快与国际接轨的步伐。

4. 规模效益战略。立足内涵式挖潜,低成本扩张,提高矿井单产水平,产量整体提升,实现规模效益。建设了以大柳塔井、榆家梁矿一井一面年产1000万吨为代表的千万吨矿井群;采用先进的开采工艺,推广应用“旺格维利采煤法”,创造性地开发连续采煤机和短壁机械化开采,生产能力由单机日产2000吨提高到6000吨左右,实现规模化生产、超常规模发展。

5. 科技兴企战略。坚持高产高效的方针,以科技进步推动企业发展,构建科技进步与创新机制,增强自主创新能力,不断提高技术装备水平,加快国产化进度,创新开采工艺,依托自动化、信息化提升煤矿生产技术和管理水平,使矿区生产力得到进一步提升。

6. 合作联盟战略。充分借助国内外技术资源和科研院所、大专院校技术力量,建立“产学研”相结合的发展体系,形成科研、教育服务网络。通过与地方联合办矿,整合资源,建立战略联盟,共谋发展,实现

地企共赢,提高了经济效益与社会效益。

7. 知识管理战略。在建立EAM资产管理平台和信息化管理的基础上,全力推进信息化建设,整合信息资源,将井下自动化、EAM、NOSA系统、OA系统、金财网络、人力资源等融为一体,最大限度地实现知识共享,提高企业创新能力,全面提高经济质量和效益。

8. 可持续发展战略。认真贯彻开发与保护并重、建设与治理同步的方针,合理占有、保护、开发和利用煤炭资源,提高资源的利用水平,加大矿区“三废”防治力度,达到国家排放标准,坚持对环保资金的投入,不断改善矿区生态环境,推动企业走优质、低耗、洁净、高效的可持续发展道路。

9. 以人为本战略。树立以人为本的思想,以建设一支适应矿区发展的员工队伍为核心,加快引进和培养各类专业技术人才,构建核心竞争力,为企业发展提供人力资源保障。

10. 企业文化战略。矿区开发建设积累了深厚的具有神东特色的企业文化。神东人战胜困难,艰苦创业,培育形成了“艰苦奋斗、开拓务实、争创一流”的企业精神,树立了瞄准世界一流目标的发展理念、市场竞争理念、高度集约化理念。建成了一大批文明单位、文明小区,矿区容貌美、员工行为文明规范,体现了公司的企业文化的先进性。公司十分注重对员工进行理想、信念、道德教育,增强开拓意识、创新意识、进取精神,使其成为推动企业健康发展的强大动力。

(二)有效应用正确管理战术,培育和创造持续发展的实力和优势。

在实践中,注重管理战略与战术有机结合,实现机构精简、人员精干、信息共享、指挥快捷、协调有序、高效运作,建成具有较强市场竞争力的现代化煤炭生产企业。

——推行精细化管理:不断健全管理制度,覆盖计划、组织、指挥、协调、控制各个管理流程,强调管理环节衔接与配合,强调制度的严肃性和规范化。

——进行科学化运营:坚持精干主体,剥离社会职能,发展多种经营,壮大物业服务,建立起“四线分离”的管理体制;科学物流建设,整合采购、仓储、运输、人力、信息等物流资源,建立起科学的物资采供集中管理体系。

——实施专业化服务:运用市场杠杆作用,整合社会资源,优化企业资源配置,组成强大的管理和技术团队,提供高水平专业化服务。通过委托、合作、派驻、集中的方式,打造高水平的专业化服务平台。设备大修除依靠自身力量外,主要借助社会专业厂家和设备生产厂家的力量,对生产设备进行维修保养。矿井综合自动化方面,依托社会专业力量,委托西安华光公司组建了神东自动化技术中心。在综采搬家、洗选加工、地质测量、财务管理方面实现内部专业化服务,收到良好的经济效益和社会效益。

——依法法制化经营:公司是按照《公司法》组建成立的现代企业,多年来坚持依法治企的方针,不断提高驾驭市场的能力,完善企业管理制度,将企业管理

纳入法制化轨道,促进企业走向科学规范管理、法制化经营的轨道,实现健康发展。

——坚持社会化运作:公司打破了原来的“企业办社会”的模式,坚持走社会化运作发展之路,减轻了企业负担,提高了管理质量和经济效益。企业后勤服务、物业管理统一由发展公司管理,实行收费服务和有偿服务。文化教育、公安保卫、交通分别走向了社会,运行机制充满活力,公司得到了更为主动、全面、优质的服务。

三、“三个文明”协调发展,企业的凝聚力、向心力以及员工自豪感不断增强

神东煤炭公司的快速发展,与企业注重领导班子作风建设是分不开的。特别是2003年王金力同志担任企业的党委书记、董事长以来,坚持以人为本,注重作风建设,努力提高管理水平,以事业和全局为重,为企业的快速健康发展做出了重大贡献,2003



神东煤炭公司党委书记、董事长 王金力

年公司煤炭产量实现了2000万吨增长。鉴于王金力同志在煤炭行业作出的重大贡献,他先后被授予全国第二届优秀青年企业家,全国关心支持青年创新创业活动优秀企业领导人,全国煤炭工业优秀企业家(2002年度)等光荣称号。2001年共青团中央、国家经贸委、国家科技部联合向他颁发了“全国关心支持青年创新创业活动优秀企业领导人”的称号。今年五一前夕,被中华全国总工会授予“全国五一劳动奖章”荣誉称号。

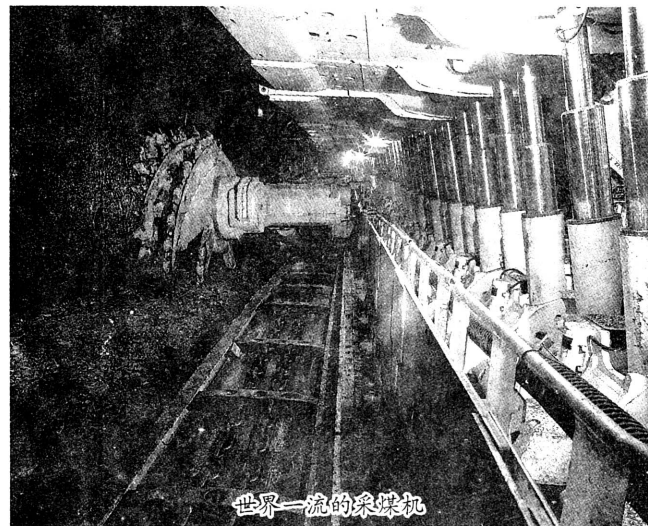
此外,神东煤炭公司通过着力加强党组织制度建设、基层班子建设、组织建设和思想建设,有力地促进了精神文明和政治文明的协调进步,全面发展。高效建设和改革发展的实践,沉淀和积累了具有神东矿区特色的企业文化。舆论宣传和思想政治工作的深入开展,凝聚了人心,鼓舞了士气。文明创建、文化体育活动丰富多彩,群众性精神文明建设活动开展健康开展。建成全国文明矿2个,自治区级标兵文明单位2个;省级文明单位14个;市级标兵文明单位2个;市级文明单位8个,旗县级文明单位5个,县旗级文明单位18个。全国“青年文明号”集体2个;自治区级青年文明号集体12个。建成高度文明的现代化矿区。具有神东特色的企业文化形象,体现了浓郁的神东矿区文化色彩。厂务公开工作进一步深化,企业民主管理、民主监督机制得到进一步完善。进一步加强了职工代表大会制度建设,充分发挥职工参与企业民主管理的民主权利。在改革与发展的过程中,切实关注职工群众的切身利益,使员工的收入水平逐年提高,率先达到小康。党政工团、女工、计划生育、社会治安综合治理等各项工作稳步推进。本着“建设一个基地,富裕一方乡众”的高度负责的态度,积极为地方经济发展贡献力量,地企双方合作交流不断扩大,走出了一条地企相互支持、互利互惠的共同繁荣之路,为增加国家和地方财政收入、繁荣社会经济做出了积极的贡献。加大矿区生态环境治理力度,防沙、水土保持、绿化、小区美化及复垦取得显著成效,形成资源合理利用,环境得到保持的可持续发展局面,在晋陕蒙这片不毛之地建起了绿色家园、生活乐园、矿区花园。

四、辉煌的发展前景

神东矿区建设受到党中央、国务院的高度重视,神东公司的建设和发展得到了各级领导、地方政府、行业协会、国际友人、国内同行的关怀和大力支持。公司的发展建设也取得了一定的成绩,跻身于国际先进煤炭企业。按照神华集团公司的战略规划,神东公司的奋斗目标:

“奋斗五年,再造一个神东;拼搏十年,跨入世界之强”。2005年,将达到年产1亿吨的生产规模,2010年达到1.4亿吨,2020年达到2亿吨。坚持走新型工业化发展道路,建设世界卓越煤炭企业,已经成为公司万员工的共同目标。当前,神东煤炭公司在神华集团的正确领导下,呈现出更加蓬勃的发展势头,通过认真学习贯彻十六大和十六届三中全会精神,全力实践“三个代表”重要思想,进一步树立科学的发展观,发扬“艰苦奋斗、开拓务实、争创一流”的企业精神,逐步将企业做强做大,努力把神东煤炭公司建设成为具有国际竞争力的现代化大型煤炭生产企业。

文/庞爽 麻葆钧 王超 图/王建平



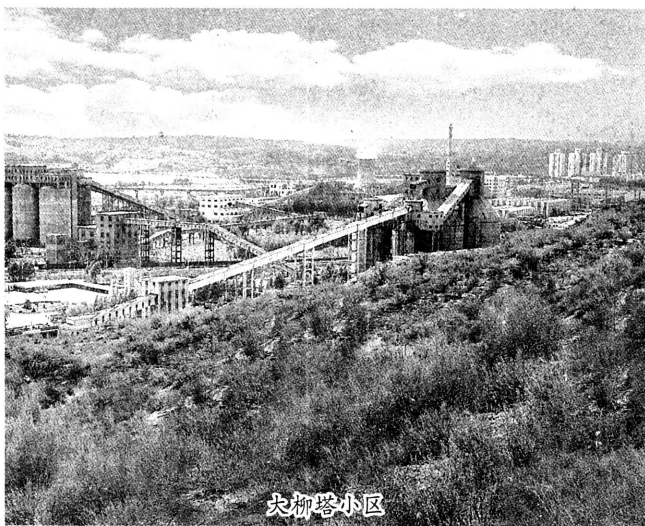
世界一流的综采煤机



丰富多彩的文化生活



现代化矿区一角



大柳塔小区