有制度 有考核 有约束 有张力

韩城矿业成本管控逼出一批精明“老板”

本报讯 积极通过制度创新,给各级管理者赋予挑战性的工作,让他们既要按章办事,又给他们更多的发挥空间激活潜能,力控成本,这是韩城矿业公司降本增效的新理念,在这样一种思路下,全方位的成本管控办法密集出台与实施逼出了一批精明“老板”。

“成本指标归口承包管理办法”是今年初韩城矿业为生产、机电、通风和物资供应等部室量身订做的降成本制度。核心是将原煤材料费用逐项分解核定,一次打足,由这四大职能部室控制,对各自分管材料的进货渠道、质量、价格进行监督和把关。对四大部室负责人来说这是一种挑战,意味着,他们要像一名“老板”一样,更多的要关注成本,为盈亏负责,如果完不成考核指标将会直接影响本部室员工工资。对于韩城矿业公司机电动力部部长薛安伟来说,这一政策曾让他倍感压力,到底如何管理材料及有效控制电费他必须拿出切实可行的办法。随后,加强谷段用电强化修旧利废工作、健全材料管理考核机制、强化避风填谷调荷节电管理、加强设备的通用性互换性提高设备使用率、重视设备存量资产的盘活和减少设备的购置成本等一系列降成本措施,在压力与责任驱动下相继出台,效果显而易见。今年1－10月,韩城矿业电费消耗比计划节约了3823.67万;吨煤消耗电量由去年的53度/吨,下降为44.3度/吨;内部调剂设备82台(套),与厂家置换掘进机一台,节约资金1351.2万元;修旧利废节约资金1934.38万元。无疑这些都是创新成本管理,实施“成本指标归口承包管理办法”后效果的显现。

“增人不增资,减人不减资”的机关工资承包制是韩城矿业针对机关超员而制定的降成本举措。由于定员是死的,机关部室用人多了人均收入减少,反之增加;在这样一种政策下,谁都不愿意超员,人能少就少。审计部部长王学清介绍说,审计部起初有6人定员6人,后由于职务退出等因素自然减员3人,她们从机关财务部调入1名年轻同志充实到审计部后,还有2个编制空缺。这样以来,审计部4个人就可以拿6个人的工资。而如何分这2个人的工资也大有学问。她们的做法是:对承担责任较大的主审、加班延点及工作业绩突出的人员给予一定的补贴与奖励外,其余大家平均分配。达到了促优罚劣、提高员工工作积极性的目的。这一政策的实施以来,使韩城矿业2015年机关的在岗人数较2014年减少了34人,压缩了人员,降低了人工成本,提高了工效,达到了用制度减人提效的目的。

“三大环节、八大过程”成本过程管控办法是韩城矿业对于原煤生产单位降成本,强化安全生产过程成本管理,从源头上降成本的有力举措。其中三大环节指“原煤生产、洗煤生产、机装机运”。进一步把原煤生产环节细化为“采煤、掘进、机电、运输、通风、排水、维修、其它”八个核算过程。由财务部门负责核算,由企业管理部门负责考核,把管控指标逐级分解,实行量化承包、量化管控、量化考核,以细化成本控制过程,及时发现管理上存在的漏洞和缺陷,完善和改进管理办法,使成本费用投入趋于合理,达到节能降耗、节支增效的目的。但是否能达到预期,各矿材料管理部门是关键。象山矿井材料部部长林子文说,为了完成公司及矿上的任务指标,他召集各工种的内行,对材料审批、发放、使用过程中的各种漏洞进行了细数,并于今年初制定了长达19页的象山矿井材料管理新办法。成立了8人材料跟踪小分队,从材料的领取、沿途的运输、工作面的使用及回收复用等全程进行分工跟踪监督,大到支架小到螺丝均实行领新必须交旧。对于电缆等重要物资设备,采取标号、标记等,如200米电缆,在两端标上记号,要是少10米显而易见,按规定就要追究责任人进行罚没处理……对于管理,林子文说,如何能更好地完成任务指标,为矿生产服好务,让材料部的员工用突出的业绩来提高收入,这是他天天都要思考的问题。

对于各生产矿井的费用指标韩城矿业实行承包制。桑树坪矿经营副矿长李颜振介绍说,年初,在矿长与公司领导签定经营承包合同后,矿上将费用逐级进行承包,划小结算单位,让每一个承包者都要具备“老板”思维,管人管事管效益,不但要为各自的工作目标任务完成想办法,还要在严格的考核机制面前,为所管人员的利益负责。而在降本增效的过程中用好用活激励机制是关键。如桑树坪矿年用钻孔量为10万米,矿上为降成本通过招投标货比三家,果断弃用原本地生产的1米140元的护孔管,而从外地引入了质量好成本只有58元的矿用护孔管,使成本下降了2/3,矿长与通风副矿长以低价签订承包合同后,如果通风副矿长又研究出了价低质优的护孔管替代品,那矿上会按节约成本的百分比进行奖励,并全权由通风矿长进行奖励分配。灵活的成本管控机制充分调动了各级管理人员的积极性,一切围绕成本转成了自觉。经努力,目前,该矿总成本较去年同期降低了2652万元。“对于老矿区降成本仅靠这些还不够,还要从体制和机制上作文章。”才接手桑树坪矿矿长不久的王贵平这么认为。作为大矿的“家长”,要从深层次上降成本,他主张除了依靠科技外,将考虑引入民营管理方式,突破传统的用工机制和设岗模式,把民营企业效益优先,注重实效、不图形式和程序独特的管理方式与国企的技术管理优势结合起来,简化审批环节,提高办事效率,严控成本,这一降本增效的创新做法已被列入桑树坪矿明年降成本计划之中。

实施自负盈亏的政策,使非煤单位对成本管控更为关注。“久经”市场摔打的韩城矿务局多经公司“掌门人”冯海清要解决8个分厂及项目部的300多号人的吃饭问题,他认为有效控制成本尤为重要,而对于多经而言,节流重要开源更重要。他独辟蹊径以质量取胜的多经发展构想引人关注。在矿业公司的全力支持下,他们首先加大了技改,优化了闲置设备,相继新上了锚索、锚具、锚杆及瓦斯护风管加工生产线,使“矿盾”牌支护产品实现了多样化、系列化,一举成为了多经公司新的经济增长点;同时,由于自动化程度的提升,人员减少了80%,提高了工效,降低了人工成本;用优质产品占领市场让用户受益是他们稳固市场的法宝。韩城三个原煤生产单位几年前年用风筒达7800多个,现在由于风筒质量好,使用周期长还可修复使用,年使用不过千条。由于产品质优信誉好,该产品还被陕煤化物资集团作为集采商品供其它矿区使用,同时,他们还拓展了黄陵等外部市场,提高了产品的市场占有率。目前外部市场产值已较过去的300多万提升了5倍达到1500万元以上。抓对了做对了,使得多经公司的业绩突出效益明显。截止目前,韩城矿务局多经公司已提前完成了局下达的年计划产值6000万元的133%,完成全年利润目标60万元的105.9%,在很多同行企业亏损下实现了盈利。近期又着手为他们的拳头产品“矿盾”牌系列支护产品进行了质量体系、环保体系、职业安全体系的认证,为产品走出省外参与国际贸易迈出了坚实的一步。

成本过高难有前途。韩城矿业成本管控管出了效益。今年1－10月,公司吨煤成本较去年同期下降了55.56元/吨,洗煤加工费成本较上年同期下降3.43元/吨,剔除市场售价降低影响,同比减亏1.56亿,成为陕煤化集团公司所属单位成本降幅最大、产量增幅最大的煤炭企业。如今,在公司“管生产的要懂经营,管经营的要懂生产”的新要求下,会锻造锤炼出更多的精明“老板”,他们将成为参与市场搏击的精锐力量为韩城老矿区早日脱困作出贡献。 (薛丽丽)

黄陵矿业双龙煤业

率先采用柔模支护技术穿越老空区

本报讯 为了安全顺利穿越地质条件复杂的老空区,黄陵矿业双龙煤业日前在黄陵矿区率先试点采用柔模混凝土棚碹支护技术,确保巷道施工安全。

据悉,双龙煤业北翼带式输送机大巷、回风大巷、辅助运输大巷三条大巷施工中,由于巷道断面大、服务年限长、支护难度大、作业安全性要求高,对支护技术提出了更高要求。与此同时,三条大巷在正常延伸至480m处,遇到老空区,老空区顶板实际冒落情况不明、围岩松散破碎且赋存有瓦斯及水。

今年三月,该矿提出了将北运输大巷提升至顶板、将北运输大巷布置在底板岩层中、绕过老空去、采用柔模支护穿越老空区四套方案。在黄陵矿业公司生产部的审核后,根据图纸分析、实地勘察,充分论证了四套方案在顶板管理、支护要求、资源利用、通风管理和后期维检方面的差异,在对比考虑安全可靠、成本、施工速度及工人劳动强度等因素后,决定将柔模混凝土棚碹支护技术首先试点应用于北翼带式输送机大巷穿越老空区支护工程。

柔模支护技术是预先制作柔性模板,通过锚杆和钢筋网将柔性模板固定在巷道周边,采用混凝土泵将自密实混凝土灌入柔模中,利用柔模透水不透浆的特性,将混凝土中多余的水分滤出,降低水灰比,提高混凝土早期和后期强度。这样在巷道周边形成一个“锚杆+柔模混凝土碹体”的联合支护结构,碹体与围岩通过锚杆连接,刚柔结合,共同变形承载。柔模在采空区形成密闭防护,防止瓦斯溢出和漏水,提高了采空区的密闭性,有效解决了顶板松散带等复杂地层条件下的井巷支护难题。该工艺还减少了矿井的开拓工程量,提高矿井回采率,简化了矿井通风、运输等系统的建设。 (汪琳)

11月12日下午,神南产业发展有限公司掘进中心副主任王龙受邀前往西北大学做5S现场管理专题授课,此次培训班组织了延长中煤榆林能源化工、延长石油榆林煤化、延长石油榆神能源化工三家公司的中层管理干部进行为期6天的综合能力培训提升班。这是该公司开展产学研校企合作以来,首次受邀外出进行的讲授,也是该公司提升管理、鼓励专业技术人员“走出去”传播产业文化,扩大企业影响力的又一举措。 刘少龙 摄

神南张家峁矿业公司

“6811”成本管控模式喜获殊荣

本报讯 11月21日,从第十六届中国煤炭经济管理论坛暨中国煤炭学会经济管理专业委员会2015年年会上传来喜讯,神南张家峁矿业公司被中国煤炭学会经济管理专业委员会授予“全国现代大型煤炭企业财务管理最佳企业奖”,同时,该公司《成本管控,降本增效—陕煤集团神木张家峁矿业有限公司创建“6811”成本管控模式》案例获得“现代大型煤炭企业经典管理案例(财务管理篇)特等奖”。

今年以来,该公司全面着手构建“大成本”管控体系,多次组织相关人员进行分析研究,经过对近年来相关数据的统计分析,制定了适合该公司发展的“6811”大成本管控体系。“6811”成本体系由“六大”责任成本中心、“八大”成本子系统、“十一个”成本控制关键点组成。通过事前预测、过程管控、结果分析考核,强化责任落实、制度措施落实、现场管控执行力的落实,形成成本管理全方位、全过程、全时空“三全”监督控制格局,实现整个生产系统、生产环节、生产工艺全面成本核算、管控、考核体系,从源头开始,将成本精细化管理落实到每一个环节。 (李潇洋 吴婷 王永耀)

运销集团黄陵分公司

适新应变稳固煤炭销售市场

本报讯 今年以来,面对煤炭需求大幅萎缩、市场持续走低的严峻形势,运销集团黄陵分公司积极转变营销观念,适新应变,放眼长期,逐渐从“保价格”向“保市场”转变,在市场变化中不断稳固煤炭销售市场。

公司树立“质量第一,服务至上”的销售理念,坚持以客户的需求为导向,努力从“我们生产什么样的产品就卖什么样的产品”逐渐向“客户需要什么样的产品我们就生产什么样的产品”转变,最大限度满足客户的要求,并且从生产、销售及运输等多个环节上严把煤炭产品质量关,确保为客户提供的煤炭产品100%达标,同时在销售过程中强化服务意识,切实把对客户的服务做实、做深、做细,从思想上拉近与客户的距离,建立与客户无障碍沟通“绿色通道”,以优质服务促进客户满意度的提升,以此提升企业信誉度和稳固已有煤炭市场。 (邱明)

经过为期两天的激烈角逐,陕南投资开发公司所属的陕西硒谷产业公司第二届职工运动会日前圆满地落下了帷幕。本届职工运动会在公司工会的大力支持下展开,比赛的项目有:篮球、拔河、乒乓球、端乒乓球跑等等。

李伟杰 张琳娜 马文强 摄

蒲白建新煤化综掘队:从“杂牌军”到标杆的破茧蝶化

蒲白矿业公司建新煤化综掘队是一个因为蒲白分流战略才诞生的区队,成立于2014年元月,现有7个班组141名员工。该队的141人既是蒲白分流战略的首批践行者,又是蒲白“走出去”战略的坚定先行者。由于当初新组建的综掘队伍不是整建制过来,而是分别来自白水煤矿采掘队、辅助队、生产科、调度室、考勤室、保卫科等各个单位,他们自嘲“杂牌军”。路为纸、行作笔、心当墨。近两年来,这个区队的141名工人用“汗珠子摔八瓣儿”的辛苦,把自己由“外来者”刷新为“主人翁”,“任性”地完成了从“杂牌军”到标杆的破茧蝶化。

10月份蒲白矿业公司总经理现场安全办公会,放在建新煤化公司召开,专门安排综掘队在会上做了经验交流,并到工作面现场观摩。这是对他们工作的高度肯定,而综掘队也把这作为一个新的起点——让工程质量由标准化向艺术化再升华。

制度立队,抓铁留痕执行

没有制度,任何组织群落都只能是一群乌合之众。刚同其他队员一起分流到建新公司的队长刘喜安,很明白这一点,在深刻认识到制度所具有的指导性和约束性、鞭策性和激励性、规范性和程序性这些特点后,他立即着手派几名副队长在刚刚组建的综掘队这张白纸上建章立制。很快地,一批规定了综掘队日后健康发展的规章制度相继出台,为该队铺就了稳步推进的轨道。

《工程质量验收制度》:保证巷道成型规范、美观。《安全绩效工资制度》:充分调动队员工作积极性,保证全队进尺。综掘队将队员工资分成月标准岗位工资和月安全绩效工资两个部分,其中对后者灵活运用,以充分调动队员工作积极性:一是该队规定工资与出勤工数挂钩(确属特殊情况的除外):出勤25工的按100%支付;出勤23—24工的按90%支付;出勤20—22工的按80%支付;出勤15—19工的按70%支付;出勤少于15工的按50%支付。二是为了调动各班组积极性,根据各班组当月进尺评比进尺名次,进行奖励(每班进尺÷掘进天数):进尺第一名奖励本班组5000元,进尺第二名奖励本班组3000元,第三名不奖不罚。三是根据每名员工的出勤、效率等因素综合评分,每月评选10位至30位(占全队人员的20%)优秀员工,优秀员工每月奖励1000元。

创新:工程质量由标准化向艺术化努力

刚刚闭幕的十八届五中全会提出的五个发展理念,创新居首。创新不仅是关乎国家经济可持续发展的重要支撑,综掘队也把创新作为破解难题、平稳前行的有力砝码。近期综掘队施工的4201运输巷在施工过程中,受矿井冲击地压的影响,巷道片帮、跨帮严重,致使巷道维护费时、费工、浪费材料,给巷道成型造成意想不到的困难。队长刘喜安结合4204综掘工作面的施工经验,经过认真分析,反复研究,采取在掘进巷道轮廓线两边各打5个深孔,每个孔间隔500毫米,用来提前释放工作面压力的技术创新,不仅使巷道成型难的问题迎刃而解,而且降低了职工劳动强度,提高了劳动工效,掘进进尺由原来的每班1.5米提高到现在的5米左右,开拓掘进进尺由原来的每月100多米提高到现在每月300多米。掘进工作面压力释放钻孔设计与应用以及掘进工作面挂衣架的更新设计与应用、巷道全断面喷雾创新设计与应用、铁托板上架管理设计与应用、皮带机头储煤仓设计等的多项创新创造,也多次获得了矿业公司领导的肯定。

“到了建新综掘队巷道和工作面一看,给人一种美感,是一种享受,既节约又有效,为安全生产奠定了很好的基础,为兄弟单位树立了标杆。”矿业公司总经理沈显华在现场安全办公会上如是说。是的,综掘队正是用美感统摄掘进巷道工程质量的。凡事做到极致就自然成为艺术,综掘队一直在用努力做到——巷道悬挂物“五线谱标准”已经初步向我们昭示了这一点:风筒一条线、管路一条线、皮带一条线、电缆一条线、照明一条线。

(张莉 夏占利)

企业蓝讯

北元化工 组织开展新闻摄影实战培训

本报讯 为了加强公司新闻宣传报道工作,提高新闻工作者摄影水平,11月20日,北元化工组织各基层单位新闻宣传工作者进行了新闻摄影培训。培训采取现场授课的方式,突出针对性、实用性和指导性,真正做到学有所用、学有所获、学有所得。

此次培训主要围绕摄影基础知识,新闻摄影中会议类、接待类、活动类以及厂区环境类等不同场景的拍摄技巧进行讲解。针对部分学员是第一次接触摄影,对摄影理论知识缺乏,授课人员在现场进行照片示范性拍摄,对学员们现场拍摄的图片,从变焦、快门速度、感光度、光圈、构图等概念分析了新闻照片中常见问题,希望学员们结合实际工作,及时捕捉新闻亮点和素材,保证新闻照片的时效性、真实性和新闻性。

(王秧秧 张政)

黄陵矿业 建成“百兆”供电信息网

本报讯 “这信息高速公路就是不一样,监测视频传送速度真快!再也不像以前跟看动画片似的……”11月18日上午,在黄陵矿业机电公司电力调度中心,正在调取变电站视频录像的该公司供电所技术员齐延辉对新建成的“百兆”供电信息网带来的变化显得非常高兴。

2015年,随着电力调度数据规模的不断扩容和无人值守变电站建设步伐加快,该公司根据供电信息网络现有资源,按照“不花一分钱”的理念,利用废旧网络交换机,对矿区8座变电站网络传输设备进行升级改造,重新配置了双套网络传输系统,传输速率由原来的2兆升至100兆,使电力调度和各变电站之间形成了更加可靠的信息环网。

(张战军 曹川)

陕北矿业公司 开展“九种文化”专题新闻采风活动

本报讯 11月17日至19日,陕北矿业公司“九种文化”专题新闻采风活动在韩家湾煤炭公司举办,来自矿业公司企业文化部和涌鑫矿业公司、乾元能化公司、生产服务公司、韩家湾煤炭公司近30名基层通讯员参加了采风活动。

此次采风活动着力通过挖掘韩家湾煤炭公司在企业文化建设中的新鲜经验和好的做法,形成可复制、可推广的经验,推进“九种文化”建设,增强广大干部职工应对煤炭市场“寒冬”的信心和决心,提升企业的凝聚力、向心力和执行力,为公司度危求进营造良好的氛围。 (吴莎 田旭东)

陕建机械 苦炼“内功”御寒冬

本报讯 请专业老师指导,趁工作淡季学习,在岁末年尾营销淡季,陕西建设机械股份有限公司的员工们积极开展技术培训,苦练内功,自我“增值”。

11月20日,公司培训学院、电液研究所、质量保证部联合组织举办了液压胶管知识培训班,参加培训的学员有质量保证部的检验员、工程机械研究院和各车间的技术人员、一线工人以及营销总公司的服务人员,还有个别部门的领导。本次培训特邀请工程机械液压胶管总成方面的两位技术专家周坤、蒋斌昌老师现场授课。培训班上,两位老师对液压胶管的组成形式、分类方式、总成的加工过程、加工工艺以及对应的各种软管特点、失效形式、检验标准等等一系列问题进行了详尽的讲解。

(李艳利 张晋安)

渭化摄协 在陕西省17届摄影展中获得佳绩

本报讯 11月22日,由陕西省文学艺术界联合会、陕西省摄影家协会共同主办的“陕西省第17届摄影艺术展”,在西安亮宝楼开幕。该展览每两年一届,是反映我省近两年来最高摄影艺术水平的展览,本次共展出纪实类、艺术类和商业类300余幅精彩的摄影作品。

渭化摄影艺术委员会在本次展览中荣获优秀组织奖。李建明的摄影作品《化工检修变奏曲》荣获艺术类三等奖;党晓鹏作品《白鹿原上春雪早》荣获艺术类优秀奖,组照《我的城市我的家》荣获纪实类优秀奖;李建明作品《放学》,徐晖作品《破晓》、《专注》,郭建强作品《午餐》,淡云作品《静荷》分别荣获纪实和艺术类入选奖。