

关于煤炭企业“三供一业”移交改革的几点思考

刘文

煤炭企业“三供一业”移交改革是国有企业深化改革的一项重要组成部分,做好这项工作,意义深远,责任重大。结合工作实际,如何做好煤炭企业“三供一业”移交改革,谈几点体会。

一是统一思想,组织有力。推进“三供一业”移交改革工作,将煤炭企业办社会职能移交到地方政府或专业机构,既是贯彻落实国务院关于国企改革的一项重要政治任务,也是煤炭企业瘦身减负、轻装上阵、增强核心竞争力的有效途径,还是健全基本公共服务体系,提升人民群众生活水平的民生工程。在过去相当长一段时间里,煤炭企业除了直接生产经营之外还需承担大量非生产性功能,如职工住宅供水、供暖、供电、物业、办学、办医院、职工离退休管理、市政设施建设维护等社会职能。在区域整体基础设施不完善的情况下,国有企业为职工打造了一个相对舒适稳定、后顾无忧的生活环境,但一定程度上也给企业背上了一个沉重的包袱,制约了专业化运营和进一步发展。因此,我们一方面要认识到“三供一业”移交改革的重要意义,充分认识这项工作的重要性、复杂性和广泛性;另一方面,要把抓好这次难得的政策红利,增强工作的使命感、责任感和紧迫感。切实抓住用好国家对剥离企业办社会职能移交改革的好政策,把移交改革列入本单位

重点工作,成立移交改革专项领导小组,编制切实可行的移交改造方案,层层压实主体责任,创新工作、主动作为,本着对党、对企业、对职工高度负责的态度,克服困难,加速推进“三供一业”移交及其他剥离企业办社会职能改革。

二是统筹兼顾,措施得当。“三供一业”移交改革工作困难多、时间紧、任务重,历史遗留问题复杂,涉及到广大职工切身利益,是一项系统工程而且政策性很强。我们要吃透政策精神,深入调研涉改业务,反复推敲移交方案,借鉴省内外已完成“三供一业”移交改革企业有效经验,突破难点问题,抓住关键环节,细化工作措施。按照“先移交、后改造”的总体要求,坚持“应交尽交、能交则交、不交必改”的基本原则,采取易易后难分类指导,化解矛盾平稳过渡。在保证资产不流失和政策允许的范围内在执行好政策的前提下,尽可能地联系实际,因地制宜,因时制宜,创造性地开展一系列的改革工作,使各项移交工作能交得出、接得住。一方面做好与当地政府衔接,争取各级政府的大力支持。最大程度维护职工利益,同时保证服务质量不下降、企业的稳定和生产经营不受影响,另一方面还要对移交企业扶上马、送一程,让移交出去的职工能生存、有发展。

三是创新工作,无缝衔接。大部分煤炭企业都是老牌国有企业,经过多年

的发展,已经形成了有序的后勤服务管理体系和团队,职工对原单位感情深厚,依赖性强。如果在原有基础上组建改制新的“三供一业”接收平台,既能实现煤炭企业的“三供一业”等后勤业务不受影响,平稳过渡,还能确保原有后勤“三供一业”从业人员继续从事本专业工作,实现资源优化。在“三供一业”移交改革中,为减轻移交改革阻力,合理化解矛盾,既要做好政策宣传解读工作,向职工家属宣传“三供一业”移交改革政策,广泛征求职工代表意见,做到职工心中有数,政策家喻户晓,确保改革工作平稳推进,也要继续做好“三供一业”等后勤服务工作,实现“三供一业”移交改革工作无缝衔接。同时要做好新老企业业务的融合、文化的融合,传承好煤炭企业的优良传统。

四是抢抓机遇,乘势而为。“三供一业”移交改革对煤炭企业后勤服务业来说既是挑战,也是机遇。煤炭企业大多地处边远山区,缺少具备实力的大型国有企业接收企业,专业化的物业管理服务企业还有待发展,面临移交难和后续发展困难多的问题。但对于新建的具有独立法人的物业企业来说,既能承担原有煤炭企业的后勤业务,还可以作为本区域国有企业的“三供一业”接收平台,培养后勤服务专业化团队,在服务好

母体企业的基础上做大做强现代服务产业,这也无疑是一次难得的发展机遇。国有煤炭企业“三供一业”移交改革既有利于整合资源专业化运营,打造专业化团队;同时还能优化结构,提升“三供一业”的管理服务水平。

对新组建的“三供一业”接收企业来说,首先要抓住“三供一业”移交改革契机,立足原有企业,做好“三供一业”及其他相关后勤服务,确保后勤服务质量稳步提升。其次要利用好国有物业企业的大平台,积极向外拓展业务,接收其他国有企业的后勤业务,培育新的经济增长点。同时还要规范物业管理,实行后勤服务标准化精细化管理,培养一支专业化的后勤服务团队,创品牌物业,打造物业服务标杆企业。

让我们在十九大精神的指引下,结合企业自身特点,创新思路,扎实工作,顺利完成剥离企业办社会职能这场国企改革攻坚战,努力在新时代展现新气象,谋求新作为。

(作者为黄陵矿业公司副总经理)



四、用感恩之心管理教师

人生就是一种心态。积极收获成功,消极产生失败。卡耐基在其《人性的弱点》中通过对人性的分析告诉我们:养成看人和事物好的一面的习惯,要有感恩之心。教师管理中,园长的感恩之心非常重要,它会让园长更多地关注着教师的优点和长处。同时,感恩之心是园长化解矛盾和消除“对立面”最有效的方法。卡耐基说:“人际交往的秘诀在于告诉对方‘我要喜欢你’。”这同样适合教师管理。感恩具有极强的“传染性”,会在教师的心里生根发芽遍地开花。当一个学校的教师都以感恩之心对人对事的时候,工作生活在这个学校里的人一定是幸福的。黄幼幼儿园的“幸福”文化很大程度上产生于每个人的感恩之心。

经营幼儿园就是经营人心,最重要的是经营教师之心。所以李希贵办学坚持“教师第一”,鼎盛和大做企业坚持“员工至上”。当园长们以“利教师”之心管理教师时,一定会极大地调动起老师的积极性和主动性,幼儿园的发展将会获得一种无往不胜的力量。

“人性论”文化博大精深,许多观点还存在着争议,只能批判地吸取。我们在做一件好事的时候,必须想到它可能带来的不好。对一部分人“人性”,就是对另一部分人的“不人性”。所谓起点上的终点思考。符合人性的教师管理,决不等闲于无原则地讨好和迁就。“有求必应”的“老好人式”的教师管理,到头来只能是园长搬起石头砸自己的脚。极具弹性的人性化管理必须建立在刚性制度管理的基础上。当然,刚性的管理制度也是为了张扬人性的优点和抑制人性的缺点。套用一句网络语,“做人可以没有境界,但不能没有底线”。教师管理不但要有底线,更要追求境界。好的教师管理就是在制度管理的底线上,最大限度地弘扬美好人性,最终实现一种文化的管理。这是一个可以无限接近,但是永远无法抵达的美丽梦境。因为好的管理,只有起点,没有终点。

(作者为黄陵矿业生活服务分公司员工)

浅谈“人性论”文化与教师管理

郑红

积极主动的教师团队一经形成,一切问题都会迎刃而解,管理自然轻松而愉快。坚持“利他”之心,园长要成为一个让教师喜欢的人,感情上的认同,自然会在工作上为园长排忧解难。园长要光明磊落,尊重教师人格,坚持民主管理,透明管理和政务公开,给老师一个明白,还自己一个清白。要采纳教师的合理建议,付诸实施后,要让教师知道这是他的智慧的结晶。最为重要的是要给教师个人的发展搭建平台和创造条件,让教师在自己的提升和业绩中寻找幸福感。总之,管理教师的有关措施都应该让教师感到是有益于自己的。

二、教师管理要让每个教师感到自己的重要

著名教育家李希贵说过:“幼儿园管理的最高境界是让每位教师感到自己的重要。”卡耐基一再强调人际交往的关键是以对方为中心,让对方感到自己重要。管理教师的灵丹妙药同样是让每个老师感到自己的重要,使教师对学校产生归属感和主人翁意识,从而积极主动有创造性地去工作。园长越是谦卑,越是让教职工认为自己优秀和重要,管理就越顺畅,工作越有实效。

在对教师的管理上,想方设法创造条件、寻找机会让人让每个教师感到自己的重要和优秀。在黄幼幼儿园,我们提倡用放大镜发现教师的优点,不放过一次表扬和激励教师的机会,教师大会就是表扬教师的大会。我经常会把“你给我们幼儿园立功了”、“你给我们带了好头”、“这件事你做得太漂亮了”、“这次学校受表彰都是因为你们”、“这个办法我都没想到”等等的赞誉,毫不吝啬地在第一时间和公众场合送给教师,表扬和激励能让教师把正确的事情坚持下去。对于教师们的一些合理建议,在条件成熟的情况下应该马上采纳并付诸实施。

不符合人性特点。卡耐基在其著作《人性的弱点》里多次强调“不要批评”。

在黄幼幼儿园,教师们同样经常会有工作上的过失。我们提倡的方式和方法是“悄悄话”式的谈话沟通,即使谈话也要寻找恰当的方式。往往是肯定老师们的成绩之后,委婉地指出,不怕浪费时间和绕弯子。在这个世界上,教师是最尊重尊严的一类人。你保留了他的尊严,他一定会心存感激,这种感激会化成一种改正错误的决心和力量。以我们司空见惯的上班迟到为例。面对迟到已经自责的教师,我笑着说:“每次迟到的背后一定会有一个动人的故事。宽容了教师,就是解放了园长。”

批评的另一面就是表扬,在你表扬先进的同时实际上就是对落后的批评,很多时候,表扬完全可以替代批评。这是每一位园长和教师心知肚明的道理。所以管理幼儿园一定要尽可能地不批评,尽可能地多表扬。

戴尔·卡耐基,美国成人教育之父,享誉全球的成功学大师。他的著作《人性的优点》、《人性的弱点》、《人性的光辉》等等,鼓励和改变了成千上万人的命运。因为他,多年来,我一直关注“人性论”文化,对自己的生活和工作颇有启迪。我有过六年的黄幼幼儿园园长经历,我将“人性论”文化的一些理念运用于幼儿园管理,收到了良好的效果。我坚信:高明的管理一定是符合人性和利用人性的管理。现将“人性论”文化在教师管理中自以为是的一些做法梳理如下。

一、站在教师的立场上管理教师

“人性论”文化教给我们这样的生活智慧:人只有通过利人才能实现利己,“最大的自私就是无私”;想得到什么先付出什么;你怎样对待别人,别人就会怎样对待你;让人心甘情愿地做事的办法只有一个,就是满足人的某种需要,这就是人性。所以,好的管理一定是符合人性、利用人性的管理;不能违背人性本质的东西。教师管理概莫能外。

管理的精髓在于尊重他人,激励他人,让他人为了共同的目标奋斗。教师管理应该站在教师立场上,以“有利于教师”作为出发点和落脚点。让教师能够清楚地看到,切身感受到幼儿园开展的工作对他们是有利的。

苏霍姆林斯基说过:“学校领导首先是思想的领导,其次才是行政的领导。”一个学校的办学思想和理念一定是有利教师个人发展和符合教师个人利益的。黄幼幼儿园的办学理念是“构建和谐校园,奠基幸福人生”。我们校园文化的主题就是“幸福”,希望通过我们共同的努力,找到工作和人生的幸福。

“园长要做教师的教师,教师们也是需要教育的”。做人做事只有想明白了才会明白。做园长以来,我坚持利用各种机会教育和培训教师,使大家读懂人性的弱点和优点。培训和学习的结果使幼儿园的教师明白并接受了以下观点:工作是自己工作,好好工作最大的受益者只能是自己。同时,在幼儿园最大的成绩和进步都要表扬,提倡一种健康向上的导向。榜样的力量是无穷的,一个

党的十八届五中全会提出的创新、协调、绿色、开放、共享“五大发展理念”,是关系我国发展全局的一场深刻变革,创造性地回答了新形势下我们要实现什么样的发展、怎样实现发展的重大问题,是顺应时代潮流,体现全面、协调和持续发展新观念的战略抉择。

在“五大发展理念”指引下,陕煤集团神南矿业公司提出了“坚定转型升级,做强核心业务,全力打造‘二优三商’一流神南”的奋斗目标。回答了企业要通过做强做优核心业务这一路径,促进企业转型升级,实现一流神南的愿景目标。在这个目标愿景中,产业公司作为煤炭生产综合解决方案的提供商、煤炭科技孵化转化的平台商,占了“两商”,产业公司能否在五大发展理念的指引下有所作为,体现价值,实现追赶超越发展,笔者认为,要从以下方面去保障思路的落地。

一、追赶超越发展要全员齐动,转变观念。

目前产业公司处于又一个发展的关键时期,既有集团下决心做优专业化服务板块政策上的支持,又有陕北片区千万吨矿井集群业务上的后续保障两个方面优势,同时,也面临着煤炭行业深度调整不确定因素增加和专业化服务市场激烈竞争的双重挑战,企业如何追赶超越发展,转变观念,变革创新成为绕不开、躲不过的命题。

陕煤集团组建神南产业公司的定位是为陕煤集团在神南矿区所属矿井提供专业化配套服务,在员工的思想意识里,产业的使命就是保障好神南各矿井的生产。2014年下半年开始,针对煤炭市场的一路下滑,在神南公司“九强神南”目标指引下,产业公司开始走市场化运营道路,在员工的思想意识里,产业除了要保障好神南各矿井的生产之外,还要走出去参与市场竞争,另一半的工

坚持五大发展理念 实现产业追赶超越

黄爱民

层对领导班子提出的战略构想、目标愿景、转型升级思路,甚至对公司要朝什么方向发展、当前和今后要做什么认识还不是很全面,理解还不够透彻,思路和行动还跟不上公司发展的节奏。凡此种种,是任何一个企业转型过程中都会出现的问题,需要企业通过各种方式,不断地引导、强化员工对五大发展理念的认识,对企业转型发展的认识,对追赶超越发展目标的认识,形成统一的思想认识,千人一心助推公司实现发展目标。

二、追赶超越发展要进一步内优业务,外拓市场。

内优业务不是一句口号,而是必须付诸实际的行动。一方面要优化企业的内部管理,提升发展的质量和效益。管理制度不在多而在执行,管理工具不在多贵在落实。作为一个传统的国有企业,我们有许多国企的优势资源和优良传统,但机制不够灵活、管理层级多、决策程序复杂、用人多、成本高也是我们必须用互联网思维,思考企业今天的转型升级问题。另一方面要站在提升自身助推产业发展的角度,制定专业化服务行业施工标准和流程;制定和完善企业内部管理制度,优化企业工作流程和业务,建立真正与企业发展愿景、与追赶超越目标相匹配的制度流程,使企业的管理更加简单、规范和高效。

市场是检验实力的试金石。产业公司市

场化运营两年多来,在一路摸爬滚打中积累了一定的经验,目前已与200多家企业和科研院所建立了合作关系,“神南服务”得到认证,这一品牌被越来越多的企业和客户认可,依靠专业化、精益化的服务在陕、晋、蒙站稳了脚跟。但是中国有句古语说:打江山难,守江山更难。特别是作为一个服务性质的企业,发展新客户、维护老客户的工作任务更重,想要在激烈的市场竞争中始终站稳脚跟,就要始终站在市场需求、客户需要和互利共赢的角度,用开放的理念、合作的理念、共赢共享的理念,去完善产业的服务体系,建立产业的服务标准,优化产业的执行环节,提升产业的服务质量和品牌效应。真正用开放的理念、用精益的服务、用专业化的素养,获得市场的认可,赢得客户的尊重,实现转型发展 and 追赶超越发展目标。

三、追赶超越发展要用五大发展理念构建“大产业”格局。

关于企业转型发展,陕煤集团杨照乾董事长在全国煤炭科技创新转型升级现场会上演讲时清晰地提到:“当前形势下,任何一个传统企业,都必须思考和解答三个层面的问题。第一个是企业的‘战略定位’,要解决企业的转型升级问题。第二个是企业的‘发展模式’,要解决企业的转型升级问题。第三个是‘实施路径’,要解决企业转型的具体方法问题。”

对于产业的追赶超越来说,神南公司

2015年提出了要构建“大产业”的设想,2016年在“二优三商”目标定位中,产业更是占了两个。产业公司从2014年下半年开始,就提出了要“打造国内一流煤炭生产综合服务商”的愿景目标;提出了“外拓市场,内优业务”的指导思想和“以服务促营销,以创新发展,以诚信树品牌”的工作思路;2015年顺应国家供给侧改革和支持生产服务企业做大做强政策,提出了我们以生产运营服务、专业技术服务、设备物资服务、人力资源服务和金融服务为主要内容的“4+1”业务模式;并运用互联网思维,构建了我们的“煤壳子”综合服务品牌,促进了传统煤炭生产专业化服务企业向“互联网+煤炭生产综合服务”企业的转型升级。很好地解答了传统企业转型升级中的战略定位问题、发展模式问题和实施路径问题。

当前,无论是国家形势上、集团神南政策上、产业的自身奋斗征程中,无不见证着产业沿着国家五大发展理念一步步向前的探索和奋斗,而在这个过程中,产业人展现的精神面貌和开拓向前的精神,也印证着产业人敢于担当,追赶超越的坚定决心。目标方向已经明确,需要公司上下真正地革新观念,创新方法,用五大发展理念引领产业的发展,用互联网思维思考产业的未来,助推产业实现追赶超越发展目标。

(作者为神南产业发展公司纪委书记)

年初,陕煤集团董事长杨照乾在年度工作会议上作重要讲话指出,要在全集团着重倡导“四种风气”,分别是力争上游的学习之风、精益求精的管理之风、风清气正的廉洁之风、抓铁有痕的落实之风。陕西省煤层气公司迅速行动,全面贯彻落实集团会议精神,聚焦企业现阶段所面临的管理精细化水平亟待提升这一关键瓶颈问题,以培育“精益求精的管理之风”为抓手,在企业大力推行全面精细化管理。现以该公司今年2月在陕西彬长矿区建设的“2+2+1”(2组多分支水平井+2口L型水平井+1口参数直井)煤层气井建设项目为例,分析“精益求精的管理之风”对企业项目建设各个方面的促进作用。

一、全面精细化管理理念探析

精细化管理是现代企业管理的大势所趋,是社会分工的精细化对企业管理的必然要求,其核心要义是追求最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本。当今世界上各领域的领军企业均把精细化管理作为一种重要的企业文化。

推广全面的精细化管理,企业需要树立三个层面的理念:一是全面管理的理念。全面管理是精细化管理的关键特征,是指精细化管理的思想和作风要贯穿整个企业的所有管理活动中,从操作规范、流程管控、成本核算、市场分析、项目规划等各方面都要体现精细化。二是全员管理的理念。全员管理是精细化管理的核心要素,精细化管理更注重人的作用,强调全员参与,充分调动全员主动性和责任意识。通过明确岗位职能定位和分工,确保岗位责任落实到位,使全员更加主动地学习、掌握、执行作业标准,自觉规范工作行为。三是过程管理的理念。过程管理是精细化管理的本质意义所在,精细化管理本质是一种对战略和目标分解细化和责任落实的过程,是让企业的战略规划能有效地贯彻到生产经营的每个环节并发挥作用的过程,精细化必须在管理的全部流程得到体现。

二、全面精细化管理理念在“2+2+1”工程中的应用

(一)贯彻全面管理理念,不留任何管理死角。随着全面精细化管理理念的推广,该公司以往施工中的一些容易被忽略的关键点,这次也能做到周密稳妥。例如,“2+2+1”项目施工中该公司首次使用了黄原胶,在不影响出气量的情况下,精简了欠平衡作业工序,有效控制了孔内清水漏失量,大幅节约了工程用水。在设备机组维修保养方面,根据钻机结构特点,自制了钻头动力维护检修安全平台,使检修工作更加安全便捷。

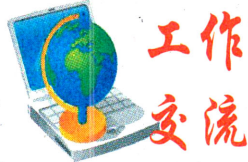
(二)调动全员参与管理,群策群力解决问题。“2+2+1”项目管理中更加注重发挥职工的能动因素,通过加强党建、宣传教育和考核考评工作,充分调动起干部职工创业的积极性、主动性。项目建设单位主管领导牵头,组织编写了《煤层气地面抽采井建设基本知识》手册,分管领导长期驻场指导工作;项目现场成立了临时党支部,党员示范区和示范岗,更加注重发挥党支部、党小组的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用;建立了“生产实况”微信群,相关领导、项目负责人、一线职工均可以通过微信群了解项目建设情况,为项目推进建言献策。

(三)强化过程管理,严格把控项目建设各个环节。“2+2+1”项目在钻前、钻井、下套管、固井、压裂等每个环节,均留下了精细化的鲜明特征。在下套管环节,安排专人负责套管质量严格把关,并提前做好套管长度测量,以确定入井顺序;在水平井录井环节,同时采取岩屑录井和气测录井两种技术,两者互为参考,为三开钻进提供了准确的数据支撑;三开施工时,水泵采取使用“三小参数”的方法,既减少了对孔壁的冲刷,有效防止煤层垮塌,还节约了用水量。

三、推广全面精细化管理的启示

截至9月20日,“2+2+1”项目总进尺13887米,完井率100%,累计产气4.37万立方米,其中DFS-M68井日产气量现阶段稳定在2000立方米以上,体现了陕西省煤层气公司在工程建设中推广精细化管理的初步成果。通过工作实践,该公司党委书记、执行董事李来新总结出了这样的论断:“实施精细质量管理主要领导的决心和模范带头作用是关键,领导班子同心协力是根本保证,严格的绩效考核是基础,职工培训教育是第一道工序”。事实证明,唯有兼具这些条件,才能在企业形成上下联动、环环紧扣、全面覆盖的精细化管理体系,塑造工不厌细追求其精,事不避难唯求其效的企业文化氛围,这正体现了陕煤集团大力提倡的“精益求精的管理之风”精神内涵所在。

(作者为陕西省煤层气开发利用有限公司党群工作部业务主管)



『管理精细风』激发陕煤层气公司追赶超越动能

惠腾