

刍议望云煤矿经营脱困与创新管理

陈鹏飞

(山西兰花科技创业股份有限公司望云煤矿分公司)

摘 要:随着市场经济竞争的日益激烈,煤矿企业在面临重大机遇的同时也迎来了重大挑战,对于绝大多数煤矿企业来说,创新管理是有效应对竞争危机的重要举措。本文结合望云煤矿分公司的具体状况,对本矿经营脱困和创新管理进行了阐述,除了管理创新以外,还对制度创新、技术创新和组织创新等方面都进行了分析,并结合实证阐述了我矿创新发展实施的各项具体办法,旨在提高企业的竞争力和效益。

关键词:煤矿;经营脱困;创新管理

山西兰花科技创业股份有限公司望云煤矿分公司位于高平市西北约12公里的寺庄镇望云村。矿井始建于1958年,1998年山西兰花科技创业股份有限公司成功上市后成为其核心企业,是一个集煤炭开采、加工、储装、运销为一体的综合性优势企业,现有近2000名员工。2009年资源整合后为单独保留矿井,井田面积16.6452平方公里,矿井原生产能力为90万吨/年,根据上级相关文件要求,目前矿井生产能力核减为76万吨/年。经过多年开采,分公司3#煤资源严重枯竭,为确保矿井正常接替,于2013年5月开始建设下组煤工程,目前属双边矿井。面对井下地质条件多变、搬家倒面频繁、煤炭市场持续疲软、企业经营困难等诸多不利因素,为确保各项工作目标顺利完成,我分公司紧紧围绕公司年初下达

的各项经营指标,在牢牢抓好安全生产,积极开拓销售市场的同时,勇于担当,真抓实干,积极采取了一系列挖潜增效和强化经营管理的有效措施,推动了各项工作持续平稳运行。

一是全面实行目标管理,增强安全红线意识,在全矿形成了一级对一级负责的安全责任体系

分公司为牢固树立红线意识和底线思维,大力实施安全发展战略,坚持“标本兼治、综合治理、系统建设、源头管控”的原则,通过建立健全安全责任体系,实行安全目标责任管理,逐级签订《安全目标责任状》,把安全生产责任层层分解、落实到了科、队、班组及各个岗位,在全矿形成了“人人讲安全、人人管安全、人人重视安全”的安全工作格局。

二是全面强化“过紧日子”的思想,采取一系列

挖潜增效工作措施,努力实现企业效益最大化

1、制定并宣贯各项方案措施

分公司积极出台了望云煤矿分公司《关于进一步加强挖潜增效强化经营管理的通知》和《关于生产口“提高资源回收率提高炭块率降低生产成本”的实施方案》等一系列文件,并充分利用广播、内网、宣传栏、标语等载体,大力宣传了企业降本增效经营理念,在全矿形成了“千斤重担人人挑,人人肩上有指标”的浓厚氛围。

2、积极修旧利废,主动技术攻关

分公司积极组织调动技术骨干开展修旧利废和技术攻关,严格按照“能重复利用的绝不出新,能自己修复的绝不出矿”的原则,大力开展修旧利废工作,积极组织开展了“降本增效我们怎么办”主题讨论活动;同时按照“部门上报、现场验收、奖励记账、年末兑现”的原则,积极开展废旧物资回收工作,进一步调动了全矿员工的积极性。2014年共节约费用145.68万元,2015年节约费用180.65万元,2016年1—4月份已累计节约费用149.54万元。

3、严格把控库存资金

分公司严格执行“货比三家”的采购理念,从采购的源头对质量、性能和价格等进行层层把关,构建了公开、透明、开放的采购机制,实现了质优价廉;同时以企业信息化软件和物资超市管理为依托,坚持“先利库、后采购”的原则,以缺定补,合理采购,最大限度减少库存物资,确保了库存资金逐年呈下降趋势。2014年年末库存资金由2013年的938.56万元降为892.71万元,2015年年末库存资金降为680.51万元。

4、积极完善成本管控

一是下控费用精细化管理方面。将各部门目标指标具体细化为“关键指标”、“管控指标”、“约束指标”和“考核指标”四大类,在年初认真测算的基础上,结合部门工作实际分别对四大类费用指标再下降5%—10%为“成本红线”进行控制和奖惩考核兑现。

二是电力精细化管理方面。为进一步降低电力消耗,分公司根据生产实际,在加强“避峰用电”管理力度、杜绝设备空转现象的同时,对生产系统不同采煤工艺和不同型号的机电设备用电指标进行了详细测算,并将工作面涌水量程度、顶板、坡度等地质因素设置为调整系数,每月根据实际进行电力结算和考核兑现;同时根据地面各部门实际用电设备冬夏使用时间周期、设备功率和数量等变化因素,对地面各部门用电指标进行了测算和调整,每月根据实际节超情况考核兑现,通过努力,电力费用基本控制在可控范围之内。

三是“非生产性”费用管理方面。在严格控制三公消费、评比表彰和文体娱乐等活动的基础上,采取了解除临时性用工人员,对各部门重新进行了定岗定员定编,抽调机关后勤人员充实到井下一线看溜和洗煤厂顶岗,对负担的邻村抽水电费进行限额控制等措施,确保了综合成本的有效控制和逐年下降。2014年实际综合成本为445.28元/吨,比计划下降28.08元/吨;2015年实际综合成本为360.27元/吨,比计划下降43.82元/吨;2016年1—4月份综合成本为343.48元/吨,比计划下降18.21元/吨。

5、精心强化三大管理

一是在生产口扎实推行了“三级市场自由交易结算和四级班清旬结算体系”管理模式,目前生产各队在考勤小分、劳务工资、费用考核、电力结算等方面顺利实现了班算、日清、旬分析、月考评的目标,员工的工作积极性和节约意识得到进一步增强。

二是进一步细化了《全面预算考核实施细则》,推行了“蓝、黄、红预算预警管理”和“四级成本预算预警控制体系”,有效杜绝了超预算和无预算支出,基本形成了“事前有控制、事中有监督、事后有考核”的管理模式,全矿下控费用预算准确率达到了95%左右。

三是为进一步降低办公成本,节约办公耗材,扎实推进无纸化流程办公管理。目前员工请假、出差、

费用预算编制、预算追补、材料领取和物资采购等工作程序实现了无纸化网上审签。

6、建立健全绩效考核管理

分公司以“关注行为、侧重结果”为手段,以360度考核法为架构,以实现年度经营指标为目标,制定了“纵向+横向+例外”相结合的考核考评体系,出台了详细的《绩效考核方案》,每月考核兑现;在此基础上,又成立了劳动纪律、环境卫生、经营管理、服务质量四个综合督查组,本着“对企业负责、对事不对人”的原则,每周不定时积极开展走动式检查和考核工作,通过以上考核办法的实施,使以往配合不积极、协作不给力、服务不到位以及推诿扯皮等现象得到了有效控制,确保了我分公司各项工作顺利推进。

7、全力以赴提高资源回采率

针对井下发生的采掘变化,综放工作面遇地质构造,巷道掘进过程中遇断层和陷落柱等特殊情况,及时召开采掘会进行研究,分别采取了按设计层位割煤、开掘绕巷布置锯齿形工作面、合理确定初采跨落步距及末采铺网距离、工作面初(末)采深孔爆破断顶技术等有效措施,确保了前工作面回收率达到95%,后工作面顶煤回收率达到80%,有效减少了工作面资源丢失现象。

8、千方百计提高炭块率

一是从生产源头下功夫。进一步加大了综放工作面放顶煤工艺管理,在采煤机截割滚筒上试验减少截齿数目,采用肯纳金属的高块率截割产品(高块率采煤机滚筒+高块率截齿)割煤方式。

二是在运输环节上做文章。在井下煤仓安装了自制溜煤斗,在地面炭库安装了自制溜炭斗,通过降低运输转载点落差高度,有效提高了炭块率。

9、积极主动开拓煤炭市场

为积极应对煤炭市场疲软,销售困难的局面,分公司积极进行市场调研,了解市场动态,主动掌握市场第一手信息,确立了以“终端用户开拓为主,加大

主力用户发展力度,必保总量”的工作思路,同时及时调整产品结构,在末煤销售处于劣势的情况下全面加大洗精煤入洗力度,通过提升煤炭质量、提高清洁煤炭比例,适应多样化用户需求,维持了和谐的供求关系,缓解了原煤库存压力,确保了企业正常生产。2015年计划生产洗精煤6万吨,全年实际生产洗精煤17.47万吨;2016年计划洗精煤10万吨,1—4月份在克服井下搬家倒面、春节放假和有效生产天数核减等困难的影响下,已累计生产洗精煤4.93万吨。

三是全面加快下组煤建设步伐,确保矿井平稳接替

分公司下组煤水平延深项目于2013年5月开工建设,截止目前,矿建一期工程:主、副斜井、回风立井已于2015年元月全部施工结束;矿建二期工程:井底车场、轨道石门已完成施工,现正在施工南翼轨道大巷、南翼运输大巷和南翼回风大巷等工程;矿建三期工程招投标工作已基本完成。在无政策性停建等因素的影响下,项目力争于2017年底实现达产达效,使公司彻底脱困。

总之,面对经济持续下行压力,分公司将一如既往地紧紧围绕总公司“强煤、调肥、上化、发展新能源新材料”的发展战略,大力推进“生产安全化、管理精细化、技术创新化、效益最大化、管理者责任化”五化发展理念,举全矿之力推动企业实现安全、高效、健康、和谐、稳定的发展。

参考文献:

[1]韩昌顺;我市国有煤矿企业脱困刍议[J];江西煤炭科技;1999年04期.

[2]孙渊源;国有煤矿创新体系研究[D];太原理工大学;2002年.

[3]张有喜;浅谈国有煤炭企业技术创新与管理创新的互动发展[J];山西煤炭;2000年04期.

[4]耿新宇;煤炭企业创新管理的探讨[J];煤;2010年07期.