

坚持以人为本 推进民主管理 实现科学发展

——来自内蒙古平庄煤业(集团)有限责任公司的报告

□本报记者 张玺 本报通讯员 官广秋 郭铁强

编者按:平庄煤业以科学发展观为指导,在企业发展中提出了一系列战略思路,并在实践中逐步发展完善,形成了“两贯六以、五型一流”的指导思想;规划了“以煤为主、多元发展,建设‘五型一流’综合性煤炭企业集团”的发展战略;确立了“本质上安全、精细化管理、跨越式发展、融入型党建、融合型文化”的工作方略,企业发展步入了快车道。

公司按照确立的“五大工作方略”,加强企业管理,大胆改革创新,企业跨越发展取得重大突破。资产总量翻了一番,从78亿元提高到187.86亿元;可采储量增长了1.7倍,从15.18亿吨提高到41.7亿吨;煤炭产量翻了一番,从1948万吨提高到4655万吨;职工收入得到大幅度提高;企业利润增长了6.4倍,从2.1亿元提高到15.5亿元,其中2011年实现利润18.5亿元。2010年、2011年连续两年实现了安全生产。

公司在2009年至2011年中国国电目标责任制考核中蝉联A级;领导班子被国电集团党委授予“四好”班子,公司党委获得“中央企业先进基层党组织”、“思想政治工作先进单位”,中国国电首届“十佳基层党组织”等称号;先后荣获“全国安康杯竞赛”优胜单位,全国能源化学工会“五一劳动奖状”,内蒙古“首批厂务公开民主管理示范单位”、“劳动关系和谐单位”等称号。公司的各项工作也发生了可喜变化。

在基层党组织建设中,公司党委建立“一对一”联系点319个,深入联系点调研指导1400余次,新建基层党组织23个,后进支部转化率达到100%,基层党组织覆盖率100%。公司党委积极引导各级党组织开展“三级联创”、“堡垒杯”达标竞赛、“党员责任区”等主题活动,推进党员“参与并队管理、参与技术攻关、参与奖金分配”等工作,增强了党建工作的针对性和实效性。

在创先争优活动中,公司做到与推进企业又好又快发展、构建“融合型”文化等相结合。组织开展了创建“党员示范岗”、“党员身边无事故”、“十转十树”转变观念大讨论、“赠书促学”等活动。活动开展以来,全公司成立党员技术攻关小组144个,集中解决生产技术难题284项,党员提出合理化建议926条,创造价值4913万元。

煤炭和电力两个行业的企业文化迥然不同。作为一家拥有50余年历史的煤炭企业,平庄煤业有着深厚的企业文化底蕴。中国电重组平庄煤业后,如何在两种文化间搭建桥梁,促进煤电企业两种文化更好融合?公司经过认真调研、座谈、思考,提出了以“融合型文化”工作思路和“引领、传承、融合、创新”建设企业文化为方针,积极打造家园文化,提升企业软实力。

推进煤电文化融合,首要任务就是要要把中国国电核心理念,引入煤炭企业,实施中国国电核心理念,提升平庄煤业特有文化,做到核心理念、行为规范和形象标识“三个统一”。

公司做到盘点整合优质文化、传承优秀文化和

理、和谐劳动关系的根基。

2010年,公司召开首届十次职代会,重新签订了《集体合同》,通过了《关于修订职工劳动防护用品及发放标准管理办法的决议》、《关于提高职工住房公积金标准的决议》、《关于建立企业年金的议案》。职工代表到各生产单位视察“安康杯”竞赛和创建优秀班组情况,就改善劳动条件、提高劳动待遇等问题向公司提出意见和建议,得到了很好解决。公司被全总授予“全国厂务公开民主管理工作先进单位”称号,公司工会被内蒙古自治区总工会授予“全区首批示范企业工会”称号。

2011年,企业民主管理工作进一步加强和改善。组织参加了国电一届三次职代会,职工代表提交的三个议案受到国电重视并得到妥善处理。在“三重一大”、涉及职工福利待遇、“三险两金”制度、薪酬制度、物资采购、煤炭销售、工程招标、人事制度、评先评优等方面,民主监督、民主决策工作取得了新进展。

2012年,公司召开了首届十二次职代会,首次签订了《工资专项集体合同》。组织150多名职工代表到基层单位进行巡视检查。认真学习贯彻国家六部委颁发的《企业民主管理规定》,制定了《平庄煤业职工代表大会实施办法(试行)》,通过了《关于开展“创先争优”、“挖潜增效”劳动竞赛的决议》。公司21家基层单位建立职代会制度,在国电集团召开的民主管理工作经验交流会上介绍了经验,荣获“内蒙古模范和谐劳动关系单位”称号。

2013年,通过了《关于开展“改革创新年、管理



平庄煤业元宝山露天矿大型轮斗挖掘机

培养选树先进典型“三到位”。50多年来,平庄煤业共培养了7名全国劳动模范,感动中国“十大矿工”荆开斌、吴子成等先进人物,弘扬了平庄煤业的优秀文化。

公司以中国国电核心理念为引领,高起点、深融入,从媒体延伸、工作经验交流互动、学习借鉴中国国电先进管理理念和选树推荐先进典型等四个方面开展“煤业”文化与“电业”文化的融合工作。

公司党委组织完成的政研成果《引领、传承、融合、创新,煤电企业文化融合探索与实践》一文,荣获中国国电集团公司政研会课题研究优秀成果一等奖,全国电力行业与企业文化优秀论文一等奖。公司也被中国国电命名为“企业文化示范基地”,提升了企业的形象和影响力。

坚持民主管理 激发企业活力

员工的心是企业的根。平庄煤业一班人带着这一共识,始终坚持依靠职工群众办企业,坚持企业发展成果与职工共享。公司自觉维护职工的合法权益,坚持“公司、矿、井(区)队、班组”四级职工(代表)大会制度和民主管理制度,完善代表团(组)长联席会议、党政工联席会议、职工代表巡视等民主管理与监督制度,构建了“党委领导,行政到位,纪委监督,工会主抓,职工参与”的民主管理工作格局。

在平庄煤业,凡涉及职工切身利益和企业重要事项必须经职代会审议通过。公司先后通过了劳动用工、干部任免、薪酬分配、住房公积金和取暖费标准、企业年金、员工管理制度、职工中餐和工作服统管等多项议案,赢得了广大干部职工的理解和支持。始终坚持厂务公开,企业内部凝聚力和向心力明显增强。

近年来,公司企业民主管理工作每年都有较为丰富的主题和内容,靠着一件件实事夯实了民主管

理、和谐劳动关系的根基。

实施惠民工程 提升幸福指数

近几年,平庄煤业在快速发展经济的同时,以“十项惠民工程”为载体,积极推进和谐矿区建设,将发展成果惠及职工群众,职工收入有了大幅度提高,工作环境得到很大改善,实现了职业发展、素质提高、文化娱乐、生活福利、安全生产等多方位、立体化惠民,努力提升职工群众幸福指数,为企业发展积蓄了强大的动力。

“十项惠民工程”包括:畅通成才通道,落实“职业发展工程”;搭建成长舞台,落实“素质提升工



平庄煤业职工运动会



平庄煤业总经理、党委副书记张志,党委书记、副总经理赵连陟在井下检查工作

推行精细化管理 打造百年老店

常言说,立业容易,守业难。如何把平庄煤业打造成历久弥新的“百年老店”,是公司一班人思考最多的一件事。

平庄煤业从企业基础管理抓起,实施了制度修编工程,完善管理制度体系,2011年度立项计划139项,新建制度114项,修订制度25项,覆盖了企业各部门各个专业的各个方面,初步形成了规章制度体系构架。进一步完善了全面预算编制流程,健全全面预算管理的预算指标体系、标准定额体系、行为规范体系、考评奖惩体系、实施保障体系,使预算管理从矿并层面延伸到区队、班组,直至员工岗位,加强成本控制,减少损失浪费,实现了挖潜增效。

平庄煤业建成了3个千万吨露天矿,4个百万吨综采队,有6座矿井被评为全国安全高效矿井,采掘机械化水平达到98%,资源回采率达到82%。几年来,多个科研项目获得教育部、中国煤炭工业协会、中国国电集团颁发的科技进步一、二、三等奖。

其中,与煤科总院开采所联合研究设计施工的大倾角综放开采,成功实现了过去视为不可采的大倾角松软厚煤层的机械化开采,创全国同类型综放月开采最高纪录,处于全国同行业领先水平。科研人员成功研究了“平煤西露天矿滑坡灾害与边坡应力远程智能监测系统研制及应用”项目,增加露天矿境界内的储量1200万吨,取得11亿元以上的经济效益。此项获中国国电年度科技进步一等奖。

平庄煤业每年都有10亿元的物资采购量,要求所有大宗材料设备都要坚持招标比价采购,有效降低了原煤生产成本,仅2010年至今,平庄煤业通过规范招标采购管理,与概算资金相比节约1.5亿元。

近年来,平庄煤业通过改进采煤工艺,创新引进新技术、新工艺、新装备等,实现了企业跨越式发展。公司保持经济技术创新活动与企业发展战略目标一致,紧紧围绕提高企业工艺技术、煤炭质量、节能降耗、安全生产、降低成本等方面开展工作,把解决企业改革发展中的难点和薄弱点作为主攻方向。公司制定了《职工技术创新科技进步奖励办法》、《技术创新工作管理办法》,极大地激发了广大职工参与技术创新、促进精细化管理的热情和活力。

公司以管理提升活动为契机,全面提升整体管理水平。通过开展管理提升活动,推进企业管理由生产型向效益型、由随意性向规范化、由粗放式向精细化、由经验型向科学化的“四个转变”。在管理提升活动中,坚持实行对标管理。公司还收集采、掘、机、运、通五个专业煤炭行业标准(MT)和安全生产行业标准(AQ)56项,向先进单位看齐,学习先进的生产、经营、管理理念,推行对标管理,实现管理标准化。注意整合信息资源。积极整合OA办公、安全监测、人员定位、煤质在线监测、销售在线监测等信息管理系统,形成综合信息平台,实现管理信息化,提高了管理效率。

目前,公司积极开展管理诊断下基层活动,问诊把脉企业管理瓶颈,集中精力解决煤矿管理中存在的问题和症结,深入落实公司“三压三保”措施,缓解公司当前严峻的生产经营压力,不断提升企业管理水平。

夯实安全基础 建设本安型矿井

“煤炭企业属于高危行业,安全永远是第一位。”这是平庄煤业始终坚持的安全信条。



平庄煤业(集团)公司职工代表大会会场

在平庄煤业,无论是领导还是普通员工,说的和做的最多的是“安全为天”。公司以人、机、环、管“四要素”为抓手,开展安全文化课题研究,加强安全系统建设,努力实现管理无漏洞、机械无事故、系统无缺陷、人员无失误,千人重伤率、负伤率和生产中中断影响大幅度下降。各矿井标准化均达到国家一级标准,2010年、2011年实现建企50多年来首次连续两年的安全生产年。

公司创新安全教育培训方式,培树先进安全文化理念,制定出台了以“理念引领系统、制度保证系统、行为养成系统、安全环境系统”为主要内容的安全文化建设方案,开展了《平庄煤业安全文化建设的探索与实践》课题研究,加强安全文化“四大系统”建设,开展了“千人走访”、“进百家门,知百家情”等活动,及时分析职工安全思想状况,强化职工安全意识。坚持每日一题、每月一考、每季一评,通过“导师带徒”、“一对一”结对子、网上培训、集中培训等方式,培训管理人员和特种作业人员4358人,全员培训20811人次,提高了公司员工的安全意识和技能。

近年来,平庄煤业每年投入5亿多元资金,优化矿井生产系统和改进生产工艺,安装电子监控监测系统。目前,平庄煤业主要矿井采掘工作面均采用综采、综放、综掘先进工艺,完善了矿井安全监测、顶板动态监测等系统,加快推进安全避险“六大系统”建设,企业抗灾避险能力大大增强。设备事故率、中影响时间大幅度下降。

公司完善了涵盖安全责任、技术管理、教育培训、监督检查、考核奖惩等内容的安全生产内部控制制度,严格落实领导人员带班下井制度、管理人员跟班下井制度。公司每季度坚持开展一次安全质量标准检查验收,严格按国家标准检查验收,查隐患、堵漏洞。还组织开展了瓦斯防治、顶板支护等20个专项整治活动,并在标准化考核评比中实行“一票否决”。

公司把安全管理工作的重点放在基层、班组,以“零三违、零隐患、零事故”为目标,以创建“工人先锋号——优秀班组”为载体,在全公司1230多个班组开展了“六型班组”、“三零六化”安全型班组活动,推行“白国周班组管理法”,推行“班前六必讲、班中行为观察、班后总结会、三违过五关”的做法,引导和规范员工行为,组织开展群众性安全生产活动,聘任职工安全生产监督员823名和家属协管员190名。

公司还注重发挥经济杠杆作用,实行重奖重罚,安全绩效工资占员工总收入的30%以上,如发生事故,严格追究责任,同队人员负连带责任,矿主要领导最高可罚10万多元。

党建助推发展 文化彰显魅力

新形势下如何抓好党建工作?平庄煤业党委着眼构建“融入型党建”工作机制,从融入型组织机制、融入型决策机制、融入型运行机制和融入型监督机制四个方面深入研究实践,有效提升了党建工作整体水平。

公司把建设团结和谐领导班子作为发展的“软环境”,贯彻执行民主集中制、“三重一大”决策制度及领导成员协调沟通制度,班子成员的积极性、创造性得到了充分发挥。同时,在班子成员中大兴理论联系实际等七个方面作风,从学习实践科学发展观、解放思想、令行禁止、真抓实干、开拓创新、艰苦奋斗、联系群众、团结协作、公平正义、廉洁自律等十个方面争做模范,营造了良好的干事业、谋发展环境。