

经理人



吴同性：打造中原第一矿

■ 本报记者 王少华

2008 年的年末,对义煤集团耿村煤矿来说,怎一个“难”字了得! 一面是国际金融危机来袭,煤炭价格暴跌,集团实行限产,煤矿效益下降;一面是安全生产形势极为严峻,在不到一个月的时间里,先后发生两起人身事故,全矿上下一时人心惶惶。

沧海横流,方显英雄本色。2009 年初,时任义煤集团常村煤矿矿长的吴同性临危受命,走马上任耿村矿矿长。3 年来,耿村矿在产量和效益大幅度提升的情况下,实现了安全生产零事故目标。吴同性,这位曾在跃进矿和常村矿连创佳绩的管理者,再次交出了一份优秀的答卷。

坚持两天下一次井

为了确保煤矿实现安全生产,国家实行了领导干部带班下井制度。

“这个制度太好了!”作为一个从煤矿机电队技术员成长起来的国有大矿矿长,吴同性深有感触。“领导干部带班下井制度是解决煤矿安全生产问题的一把金钥匙!”吴同性对记者说,领导干部只有多到井下一线去,才能发现问题,解决问题,才能从心底里密切与矿工的关系。他还饶有兴趣地谈起了二战时期美国军方迫使降落伞公司负责人带头跳伞,从而达到降落伞百分之百合格的故事。

“吴矿长下井有两大特点。”陪同记者采访的耿村煤矿宣传部长翟向英介绍说:“一是次数多,每个月都要下十二三次井;二是时间长,常常因为下井错过了吃饭时间。”

“我喜欢到井下去,在那里我更安心。”吴同性说:“这样既能尽快真实地掌握第一手资料,又能避开外部一些不必要的干扰。”

每个月下十二三次井,记者粗略地估算了一下,相当于不到两个工作日下一次井。窥一斑而知全豹,耿村矿为何能连续三年实现安全生



吴同性矿长(左二)向到矿视察工作的河南省省长郭庚茂(中)汇报工作

产零事故目标,记者找到了初步答案。

创立“123456”管理体系

“123456”看似一串简单的阿拉伯数字,对于耿村煤矿矿长吴同性来说,其意义却非同寻常。

多年来,吴同性始终把安全工作当做“天字”号工程来抓。动员全矿力量,不断加大安全质量标准化投入,强化安全基础管理,深入开展本质安全型矿井建设,从构建安全长效管理机制入手,构建以“坚定一个目标、完善两项激励机制、强化三项现场安全管理、健全四项文化支撑体系,推行五项安全措施、实现安全六预管理”为内容的具有耿村特色的“123456”安全管理体系。耿村煤矿还实行了“每月一次千人安全办公会议”、生产区队交接班后 1 小时安全检查、强化确认岗位“三述三化”的技能训练制度,最大限度地消除了安全管理中的“盲区”。从而使安全管理工作迈上无极限、无漏洞、

无盲点的新高度。

吴同性大胆进行创新,提出了实现耿村煤矿成为“产量大矿、文化大矿、人才兴矿、科技强矿”的战略组织开展了“五精”管理示范岗、示范面的创建,使精益生产管理理念与科学管理紧密结合起来。极力推进“毫米秒克厘”精细管理,实现了综采工作面“八条线”、“两整洁”、“两规范”,综掘工作面“七条线”、“四齐直”的质量标准化,从而大大提高了矿井现化管理水平,推进了各项管理工作迈上新台阶。

在耿村煤矿的发展中还有一个独特之处,就是吴同性开展了以创新革新、创效提效为目标,以“精优作业法”的提炼、“卓越管理法”的历练、“创新成果”的锤炼、“精英品牌”的提炼、“权威首席员工”的益炼、“素质金字塔”的磨炼、“创纪录”合练为内容的“七路并进榜样行动”;成功地激发了团队创新活力和职工群众学业务、钻技术、

练绝活、提素质的工作积极性,有力地推动了矿井的安全发展。

同时,他从健全制度入手,在全矿组织开展了“五精”管理示范岗、示范面的创建,使精益生产管理理念与科学管理紧密结合起来。极力推进“毫米秒克厘”精细管理,实现了综采工作面“八条线”、“两整洁”、“两规范”,综掘工作面“七条线”、“四齐直”的质量标准化,从而大大提高了矿井现化管理水平,推进了各项管理工作迈上新台阶。

多种方式 加强人才队伍建设

2009 年初,受国际金融危机影响,煤炭市场一度出现疲软。为应对危机,集团采取限产措施。面对意想不到的困难,干机电出身的吴同性没有气馁,没有怨天尤人;而是以哲学的思维方式,认真研究形势,制定对策。

吴同性认为,经济增长有它的规律性,波浪式前进就是其主要规

律之一,有落必有起。正是基于对形势发展的这一战略判断。吴同性利用集团对耿村矿实行连续限产的时间,先后安排队伍,集中力量对井上下储装运系统、供电系统和“一通三防”系统进行扩修和设备的更新扩容改造;同时,按照 600 万吨的生产能力对主井皮带、东西区皮带、煤仓等主要提升运输系统进行更换和变频、提速、软起动等多方面的技术改造,使矿井的综合提升能力和防灾抗灾能力得到大幅度的提高。调查表明,改造后的主井皮带运量由过去每小时的 600—800 吨,提升到每小时 1000—1200 吨;从而有效地解决了制约矿井生产发展的运输“瓶颈”问题,为市场疲软过后的强势发展奠定了坚实的基础。

吴同性认为:“企业发展靠科技,科技发展靠人才。”为实现“打造中原第一矿”的发展目标,耿村矿强力推进“人才兴矿、科技强矿”的发展战略。

首先,通过定期到高校招聘人才、用高薪吸引人才和岗位培养人才等多种形式,加强人才队伍建设。2010 年 6 月通过公平竞争的方式,一次从大中专学生中提拔技术副队长 30 人,成为他重视人才、事业留人的一段佳话。

他从实际出发,对于从事井下工作的工程技术人员实行按照本科、大专、中专不同,分别给予 3 万、2 万、1 万元的技术津贴制度;对学业有成,工作上有领军带头能力,被评为矿首席专业技术负责人、专业技术负责人助理的,每年分别给予 5 万、4 万元的技术补贴。同时,投资 20 余万元改建了专为安排大学生居住的科苑公寓。

其次,他坚持“引进的是人才,在本质岗位上培养锻炼出来的也是人才”的人才理念,在做好人才引进的同时,更加注重对职工进行岗位成才教育,并积极为职工岗位成才创造条件。2010 年在他的倡导下,耿村煤矿创建了义煤第一个以个人名字命名的“首席员工工作站”。

经理人



贺治强：建设现代化品牌矿井

■ 龚宝珠 王 斌 本报记者王少华

采访贺治强,轻松自然且别有情调。2011 年年末的一天上午,在义煤集团宣传部领导的陪同下,本报记者一行来到新安煤矿。在会议室稍叙片刻后,矿长贺治强建议到矿区转转,边走边聊。没想到这一走,竟然让我们大开眼界。

蓝天、绿草、小桥、流水、亭台楼阁古典雅致,园林景观活泼开放……谁也不会想到这宛如国家 4A 级旅游景区的地方竟是一个煤矿。怪不得来的路上,陪同的集团宣传部领导介绍说,新安煤矿有“义煤江南”之美誉,现在看来还真是不虚传。一路上,不时有矿工家属笑着向贺治强打招呼,我们的采访也就在这种别样的氛围中,时断时续地进行。

筑牢安全生产根基

低调做人,高调做事。这是贺治强一贯的工作作风。

新安矿井下地质条件复杂,生产头多、面广、战线长,特别是 2005 年升级为煤与瓦斯突出矿井以后,安全管理难度很大。2009 年 7 月,贺治强从集团公司企业管理部调任新安煤矿矿长,如何实现“双突”矿井的安全发展和高产稳产,成为他到任后重点思索和亟待解决的问题。

到新安矿后的头一个月,他几乎每周都要下井 4—5 次,其余时间除了在办公室处理公务外,就是在矿区“转悠”:摸情况、搞调研。当时新安矿人这样评价说,新来的矿长没架子,一看就是一个干实事的。经过对新安煤矿井上下客观条件的深入分析和科学论证,“以人为本,安全发展,生态矿区,义煤江南”的工作思路逐渐清晰明朗化。在一个月后的调度会上,贺治强提出了“井下创一流、井上超一流”的工作目标,具体到井下,就是要坚持科技引领,搞好安全生产和质量标准化。

第一步,打出具有新安矿特色的安全管理组合拳:全面开展“岗位安



贺治强矿长(前左一)陪同中国矿业大学教授王立杰(前左二)在矿区调研

全预知预想”活动;把握“六个重点”,狠抓“三级责任”,全面推行“1235”安全环闭合管理;严格执行两个“四位一体”责任追究制;实施安全责任追究时效制度;实行安全警示金制度;执行以理财为主的安全风险抵押金制度;推广引用沿空留巷技术,为瓦斯区域治理和采掘接替赢得充足时间;实行品牌员工制度;实行绩效工资制度;推广应用大断面支护、树立重装理念;班组长纳入准管理岗管理;实施工程技术人员轮岗制度;实施干部走动式管理。

第二步,科学组织好原煤生产,增加企业经济效益。一是优化采区设计。他结合矿井实际,确定并实施了将原 13、15、17 采区下山合并的方案设计,可减少投入和增加产出近 10 亿元;二是水平优化后,服务年限之内节约和增加产出将在 100 亿元以上。二是推广沿空留巷技术。分别在 15081、14221、15051、14211、13151 工作面开展了沿空留巷技术试验,每

个工作面可节约一条煤巷、一条底板岩巷,仅 15081 工作面上巷预计可减少掘进工程量 1320 米,多回收资源 2.1 万吨,可创造经济效益约 2600 万元以上,加上不实施该项技术需要投入的防突、本煤层注水等费用,总计可节约 5000 万元以上。三是合理安排生产接替。考虑到长远接替的需要,加大 15 辅助下山、16 采区上山的开拓力度,严密布置 15 采区上山生产工作面接替,引进现代技术装备,提高了矿井机械化程度。目前,新安矿五年之内的大小接替已不存在任何问题,正在着手解决矿井服务年限之内的接替问题,优化方案已经通过了集团公司的第一次论证,长期效益可节约投入和增加产出预计在 130 亿元以上。

实现优化经营管理

管理是企业永恒的主题,也是企业发展的关键。

由于在义煤集团企业管理部工作的经历,贺治强深知企业管理的重要性和深远意义。2010 年初,为理顺管理环节,整合管理资源,实现管理的科学化、规范化、制度化,他提出并实施了“三个中心、八个模式”管理体系。“三个中心”即以调度室为主的安全生产指挥中心、以企管科为主的经营运行管控中心,以财务科为主的成本核算分析中心;“八个模式”即人本管理模式、文化引领模式、安全生产模式、经营运行模式、创新管理模式、员工行为模式、生态矿区模式、科学发展模式。

以“创新管理模式”为例。在成本管理上,依托 ERP 全面预算管理体系,把财务收支纳入预算管理体系,认真测算、分解各项经营指标;成本控制上推行链式管理,把各项费用分解承包到各单位,实现了事前分析、事中控制、事后查找的闭环管理模式。贺治强主持完成的管理创新课题——《基于信息集成系

统的责任成本管理》先后获得了全国煤炭工业管理现代化创新成果一等奖和第十七届全国企业管理现代化创新成果二等奖。

企业主业的迅猛发展,也带动了辅业的兴旺发达。在他的积极关注和扶持下,新安矿的非煤改制企业——新硕公司不断发展壮大,成为义煤集团辅业改制企业成功的典范。2010 年,新硕公司经营总额近亿元;2011 年达到 1.7 亿元,并成功开辟了河南煤化集团、郑煤集团等省内外市场和内蒙古、新疆、青海等省外市场。

构建和谐人文环境

三流企业做产品,二流企业做标准,一流企业做文化。

贺治强常说,文化是一种软实力,我们不仅要搞好企业安全生产、经营管理工作,更要善于在文化方面做大文章。他深知,要实现企业文化管理,文化体系的构建和实施势在必行。在企业文化建设中,他强调突出“两个结合”(传统管理文化与现代管理文化的完美结合、硬件建设与软实力建设的完美结合),“精雕一件作品”(即新安煤矿)。

经过对全矿三种文化意识形态(农耕文化、后工业时代文化、信息时代文化)并存的客观分析,在集团公司“真诚、同心,感谢你我他”的企业精神指引下,贺治强推出了具有新安矿特色的新举措:对基础层面实施以激励为主的制度化化管理,对高层层面实施情感交流为主的人性化管理。达到每位员工在工作 and 生活中,处处先力行,事事立公心,时时讲良心,逐步建立起安全、经营、执行、创新、廉洁等成熟文化体系。充分发挥好典型引领作用,加强传统国学经典读物及感恩文化的培育和学习,积极倡导“绿色交往”和“快乐工作”,通过文化引领的潜移默化作用,全方位实施“以德治矿”。

在关爱职工方面,耿村矿更是 有独到之处。在义煤集团率先开展了为 80 岁以上老人每月发放 100 元“孝心津贴”和子女提供“孝心假期”的敬老感恩活动;建立了国内第一条过去只有在旅游景区才能乘坐的“同心缆车”,缩短了职工上下班的车时间和步行距离,充分体现了以人为本和节能环保的要求,凸显了体面劳动的尊严;投资数十万元,为井下各个工作地点配备了防爆饮水机,避免了不洁用水对职工的伤害;建立了河南煤矿唯一的井口“感恩食堂”,矿上每年补贴 200 多万元,让下班职工升井后先到井口“感恩食堂”进行免费简单用餐,缓解体力困乏后,再进行洗浴,避免了空腹洗浴可能带来的不良后果。

企业档案

耿村煤矿是义煤集团的第 一大矿,义煤成功上市后,成为义煤控股的河南大有能源公司的骨干矿井之一。该矿先后荣获国家级安全高效矿井、国家级安全质量标准化煤矿、全煤科技创新先进单位,瓦斯综合治理示范矿、河南省安全生产先进单位、河南省“五优”矿井等荣誉称号,2011 年原煤生产能力突破 600 万吨。现任矿长吴同性,研究生学历、教授级高级工程师、国家安全注册工程师。1981 年 7 月徐州煤炭毕业后,分配到义马矿务局跃进煤矿工作。先后担任跃进煤矿机电队技术员、副队长、队长,跃进煤矿副矿长兼任跃进电厂工程建设副指挥长,跃进煤矿矿长,常村煤矿矿长。2009 年初任现职。吴同性先后荣获全国煤炭工业优秀矿长、河南省双十佳矿长、河南省国资委劳动模范、首届河南青年企业家管理创新金奖、全国煤炭工业高级经理人、河南省煤炭工业先进个人等多项荣誉称号。

企业档案

企业档案

新安煤矿是义煤集团百万吨以上主力生产矿井之一,1978 年 12 月 26 日开工建设,1988 年 12 月 27 日正式投产,设计年生产能力为 150 万吨。新安煤矿先后荣获全国安全质量标准化矿井、全国煤炭工业企业文化示范矿、全国煤炭工业行业二级安全高效矿井、全国煤炭经济研究先进单位、河南省先进基层党组织、河南省文明单位、河南省“五优矿井”、河南省卫生先进单位、河南省园林单位、河南省煤炭行业十佳煤矿等荣誉称号。现任矿长贺治强,焦作矿业学院采矿工程专业毕业,在职研究生学历,高级经济师、采矿工程师、律师。1986 年 7 月到义煤集团工作,先后任曹窑煤矿技术员、队长、科长、副矿长,义煤集团工会副主席、企业管理部部长,2009 年 7 月任现职。先后荣获河南省安全生产先进工作者、洛阳市“五一”劳动奖章、河南省“安康杯”竞赛优秀个人等荣誉称号。