

# 开滦 2013: 练内功 聚内力 打出提质降本增效组合拳

李波 李晓辉 白文刚

2013年,面对煤炭市场急剧变化、开滦集团坚定发展信心,积极应对市场变化,牢牢把握提质、降本、增效益的着力点,团结带领全体职工苦练内功,强化管理创新,挖掘发展潜力,确保企业渡过难关。

面对煤炭市场愈演愈烈的下行态势,2013年4月初,开滦集团及时召开了2013年管理创新暨提质降本增效推进大会,详细谋划后3个季度工作。

于是,一场关系企业生存的攻坚战拉开帷幕。正是提质降本增效工作的全面推进,在风雨交加的2013年,开滦集团转型发展的步伐才更加稳健。

## 逆境中再出新举措

提质降本增效工作是在扭亏增盈工作之后,开滦集团谋划的另外一项挖掘潜力、应对危机的重要举措。

在管理创新暨提质降本增效推进大会上,开滦集团董事长、党委书记张文学从企业生存、转型发展等4个方面阐述了推进提质降本增效工作的重要意义。此后,在多个重要会议上,张文学等开滦集团领导不断重申提质降本增效对于转型发展的重要意义。

几次深入人心的会议讲话,在开滦集团内部引发了改革效应和连锁反应。

挖掘设备潜力,实现效益最大化是推行设备管理体制改革的2013年,开滦集团强化设备“六统一”管理,加大租赁、调剂力度,闲置设备调剂和处置变现工作纳入绩效考核评

价体系,2013年集团设备使用率达到93.72%,同比提高1.84个百分点,减少新增设备支出4300万元。

物资供应和销售环节也在逐步推进机制改革。2013年上半年,开滦集团取消各矿物料和基层区科小库,完成唐山区域5个生产矿井相关厂点和蔚州区域物资管理的划转工作;唐山区域煤炭主产品实现统一销售,蔚州区域煤炭销售“五统一”进入实质性运转阶段。

从资金管理和成本管理上寻找方式方法的创新与突破,才不会在严峻形势下陷入窘境。

2013年,开滦集团进一步加强资金管理,强化资金集中管理,集中度达到80%,同比提高14个百分点。坚持有保有压、效益优先的原则,严格执行内外投资月份审批制度,保证了安全生产和重点效益工程资金投入。积极拓展融资渠道,降低融资成本,直接融资比例达到42%,节约财务费用6346万元。拓展金融业务领域,融资担保公司正式开业。金融业务收入和利润同比分别提高59.11%和61.12%。

在强化资金管控同时,开滦集团还加强了全面成本管理,并在全年交出这样一份成绩单:商品煤综合成本同比下降6.89%;原煤制造成本同比下降18.21元/吨,节支6.33亿元;管理费用同比降低6501万元。

依靠技术进步、技术创新是降本增效的主要途径。深入开展“十百千”工程和群众性技术创新创效活动,充分发挥“十加一”创新创业团队、技能大师工作室作用,全力推进重点创新项目。首个固体充填开采工作面成功完成回采,唐山矿薄煤层开采完成螺旋钻工艺试验,钱家营矿等6座矿井

2013年,面对煤炭市场急剧变化,开滦集团坚定发展信心,积极应对市场变化,牢牢把握提质、降本、增效益的着力点,团结带领全体职工苦练内功,强化管理创新,挖掘发展潜力,确保企业渡过难关。

大采高、长走向工作面加快推进,深化“两化”融合,多个矿井的压风系统、排水系统、皮带运输系统等部位实现无人值守,减员409人,被工信部授予国家级信息化和工业化深度融合示范企业。大力开展煤化工新技术、新产品研发,建成省级煤基材料与化学品研究中心,开发聚甲醛改性高端产品。全年有24项成果被国家知识产权局授予专利权。

在生产一线,技术创新的种子已在职工创新工作室这块土壤中生根发芽。

目前,开滦集团已建成的38个职工创新工作室。这些工作室共完成技术革新改造项目124项,获得国家实用新型发明专利30项,获得煤炭行业和河北省技术成果奖31项,共制定56项先进技术操作法、检测法。

## 压力层层传递 工作逐级落实

开滦集团各二级公司将提质降本增效列为全年重点工作,深挖内部潜力,确保完成各项任务指标。

2013年初,开滦煤业分公司启动“技术创新、增收节支”效益年活动,在原煤生产、煤质管理、成本管理

等6个方面制定了一系列措施;开滦能源化工股份公司开展了贯穿全年的“寻找增长点、挖掘利润源”活动,仅半年多,就找到经济增长点和利润源300多个;开滦服务分公司积极精简人员,盘活闲置资产,强力推进社区服务市场化……

二级公司积极谋划部署,三级单位结合自身实际抓落实,以提质降本增效为着力点,开展了大规模的提质增效攻坚战。

开滦集团所属生产矿井因开采年限和自身条件不同,提质降本增效工作各具特点。

2013年4月初,钱家营矿两个相继遇到地质变化的工作面每班产煤分别达到2000吨和2500吨。同时,范各庄矿、吕家坨矿等主力矿井积极优化工作面设计,保证原煤精采细收,推进选煤厂技术改造,依靠技术创新提高精煤回收率。

与主力矿井不同,开采年限已有100多年的林西矿和唐山矿积极深挖内部潜力,实现增产增收。林西矿多次统计7至12煤层的边角余煤储量,从煤质较好的12煤层开辟出两个新工作面,唐山矿利用充填技术开采原煤7.1万吨,投入使用开采薄煤层的螺旋钻式采煤机,提高了原煤

回收率。

就在矿井为保产量而努力的同时,铁拓公司也在积极打造“三机一架”拳头产品,为矿井提供精良装备。

2013年11月,铁拓公司生产出第一组自主研发制造的巷道超前支护液压支架样机和第一台自主研发的EBZ—160型掘进机样机。未来3到5年内,开滦集团将实现巷道超前支护液压支架在综采工作面的全覆盖。目前,铁拓公司与天地科技公司联合研发生产的河北省首架高阻力、高架型电液控高端液压支架,已投入批量生产。下一步,他们将着手研发制造EBZ—200型掘进机。

开滦服务分公司增收靠的不是产品,而是服务市场化的理念。他们积极转变经营方式,通过引入市场化,加大闲置资产盘活力度,全年实现创收3986万元。其中仅唐山社区服务中心出售钱家营生活区18处住宅底商就拍卖了298万多元,成交价格比评估价格上涨了3倍。

## 每个集体都参与 每名职工都出力

提质降本增效事关每个区科、每个班组和每名职工。

在基层区科这个小圈子内,提质降本增效工作有许多文章可做。2013年,荆各庄矿井运区想出了用工转移的点子,陆续将区直工作的5名职工充实到了班组,不仅弥补了用工缺口,还节省了工资成本29万元。

挖掘职工潜力,弥补用工缺口,这在唐山矿回收制修厂也得到了印证。

2013年10月,唐山矿回收制修厂克服没有制作经验、人员紧张和现

有设备无法加工原料等困难,采取参照修复经验摸索加工方法,党员连班加点和两步切割法,仅用4天就赶制出井下急需的284根压风管。截至2013年底,该车间共制作1252根直径108毫米压风管,不仅满足了井下日常生产需求,还节约委外加工费25万余元。

与区科相比,班组是更小的单位,被喻为企业的“细胞”。如果每个细胞都充满活力,那么整个肌体也会焕发生机。

2013年8月,林南仓矿机电科绞车维修班班长刘少辉带领班组职工分析该矿主井变频电控系统不定期出现过流故障原因,他对设备进行技术改造,消除了故障隐患。技改完成后,系统至今未发生过故障。2013年,绞车维修班先后完成技术创新项目15项,综合创效达780万元。

个体作用的发挥有时会影响到整个班组。范各庄矿服务队队长张海廷只花了8元钱便省下了6.3万元的修理费。原来,为了提高工作效率,降低职工劳动强度,范各庄矿专门为服务队添置了5台擦地机,可是这些大家眼中方便快捷的“宝贝”却不耐用,擦地机的控制模块容易损坏。因为厂家保密,无法找到图纸进行维修,而厂家的新模块每只单价高达9000多元。经过反复研究,张海廷找到了原因,他花8元钱买来50个微型转换开关,修好了7块模块,使“趴窝”的擦地机恢复运转。

从开滦集团到二级公司、三级单位,再到区科、班组和职工,提质降本增效工作逐级落实到了每一个层面。依靠这种自上而下形成的强大合力,开滦集团平稳渡过了2013年的难关。

专业 高端 引领  
Professional High-end Guide

中国企业报  
China Enterprise News

汇聚对企业有价值的新闻资讯

HAPPY NEW YEAR

2014年  
年大吉

套餐订阅

- 《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、掌上通、《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、《中国企业报》手机报》每份套餐订阅价格660元/年。
- 《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、掌上通、《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、《中国企业报》手机报》每份套餐订阅价格660元/年。
- 《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、掌上通、《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、《中国企业报》手机报》每份套餐订阅价格660元/年。
- 《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、掌上通、《中国企业报》纸质版、《中国企业报》电子版、《中国企业报》手机报》每份套餐订阅价格660元/年。

掌上通 (《中国企业报》App终端)

周一至周五每日更新,单独订阅年价60元/份,掌上通客户端随《中国企业报》纸质版免费赠送。

《中国企业报》电子版

逢周一随《中国企业报》纸质版同步更新,信息服务费每月每份3元,年价48元/份。

《中国企业报》手机报

周五刊,周一至周五每日一期,年价60元/份。

《中国企业报》纸质版

双周刊,36P,免费赠阅,自取免费,如需邮寄,邮费另加40元/年。

《中国企业报》纸质版

周一刊,逢周二出版,全年共48期,每期对开32版。单价:4元/份,全年定价192元。

发行款项汇至《中国企业报》股份有限公司账户

单位名称:《中国企业报》股份有限公司 开户行:华夏银行北京车公庄支行 账号:10282000000248270

《中国企业报》发行部电话:010-68701057 发行售后服务电话:010-68735752。