

# 郑煤机:创新支起世界高度

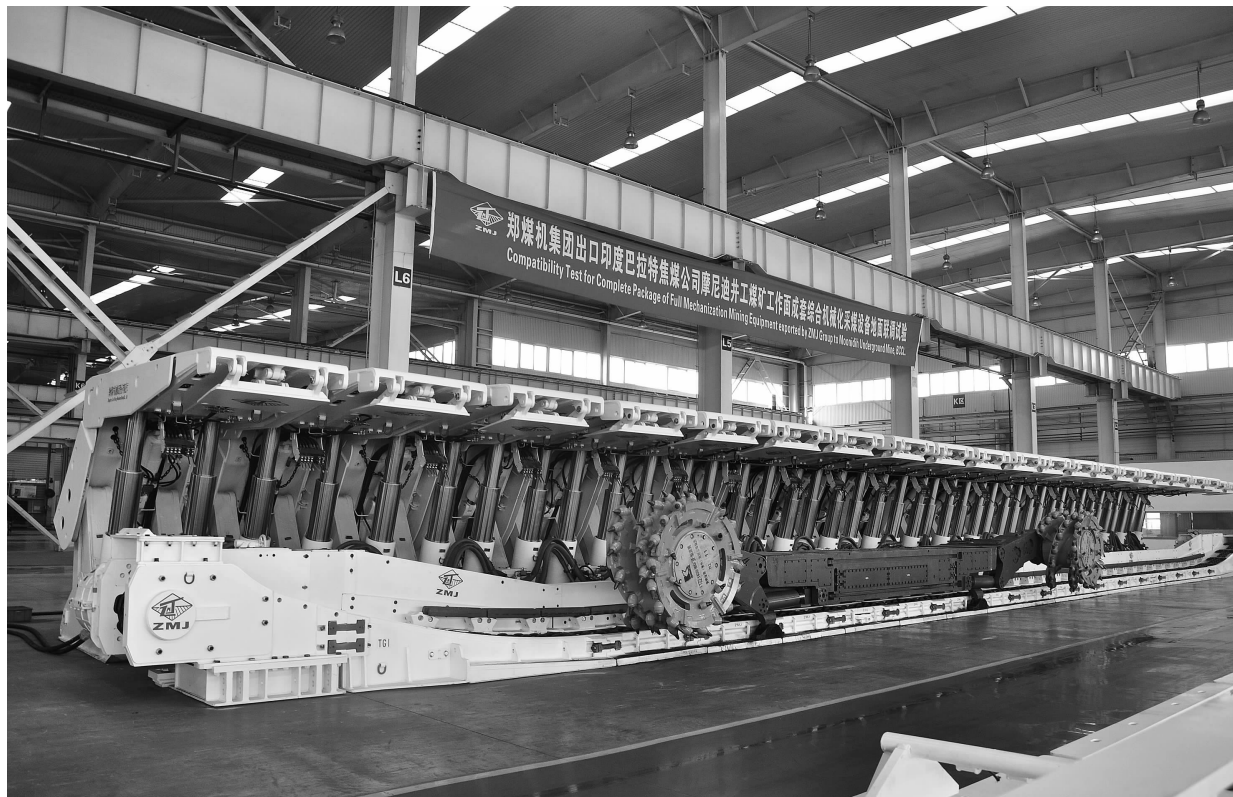
■ 本报记者 王少华

3月20日,郑州煤矿机械集团股份有限公司(以下简称郑煤机)成套出口印度综采设备地面联调试验在郑州取得圆满成功。

为什么选择郑煤机?印方的答案是:这里有世界顶级水平的高端液压支架生产基地,有中国规模最大的集煤炭综采设备研发、制造、销售、服务于一体的大型装备制造企业,有一个用一次次技术创新领跑中国煤矿机械行业的专家团队。

从一家普通企业进入世界顶级煤机行业,经过56年的艰苦创业与跨越发展,郑煤机成功跻身中国煤炭机械工业50强之首,入选中国煤炭工业100强、全国机械工业企业500强,享有“中国煤机行业第一品牌”的美誉。

然而,这些殊荣的背后,郑煤机曾经历了痛苦的跌宕起伏,曾经濒临破产边缘。然而,郑煤机人从未放弃,他们在新一届管理团队的带领下开始寻找重生之路。2000年,面对蹒跚在生死线上的郑煤机,以董事长熊承尧为首的新一届管理团队,上任伊始即果敢推行以“人事制度、用工制度、



印度 MND 项目成套设备联调成功

分配制度”为内容的三项制度改革,顺应市场经济的发展趋势,增添企业发展的活力。

“郑煤机能取得今天骄人的业绩,得益于走上了一条自主创新之路,使煤机装备实现了由中国制造到

中国创造,作为郑煤机人,我对此感到自豪!”这不仅是熊承尧的感叹,也是所有郑煤机人的真实感受。

## 管理创新:三项制度改革夯实发展根基

“创新的终极源泉在于人,用极富创新内涵的机制和体制武装起来的极富创新意识的人,最具创新能力、执行力和战斗力。创新与改革需要团结奋进、务实高效、思想解放、意志坚定的领导集体,更需要上下团结一心的广大员工的积极配合。”熊承尧告诉记者。而实现熊承尧打造创新团队目标的,正是三项制度改革。

人事制度改革:干部,是企业发展的中坚力量,担负着执行和决策的双重责任,也是企业执行力的重要体现载体。郑煤机干部制度的创新,主要体现在以市场为导向的“四制”上:竞聘制,中层干部每两年一届,届满全部下岗,除个别特殊岗位外,面向全公司公开招聘竞聘。竞聘制一方面解决了干部能上的问题,可以充分发

现和培养一批优秀干部,另一方面给干部以压力,有效督促干部提升学习和管理能力,使整个干部队伍更加有活力、有斗志;年薪制,郑煤机年薪制的前身是岗薪制,易岗易薪,同时薪金的考核与发放与上一年任务指标的完成及增量情况直接挂钩,有助于调度各部门领导班子的积极性;任期制,中层干部任期一届两年,两年到期必须下岗重新竞聘;同一人在同一岗位最多三届,届满后不得再竞聘本岗位。任期制解决了干部任职交流和创新的问题;末位淘汰制,连续两年考核结果排在末位的干部,自然退出中层岗位,重点解决了干部能下的问题,彻底打破干部终身制。干部制度的创新与改革,为干部队伍打了一剂强心针,从制度层面解决了传统国有企业干部体系中终身制、级别制等问

题,激活了干部队伍的自主创新能力,加快了干部队伍的交流速度,强化了中层干部的创造力和执行力。2012年初,郑煤机还在河南省国资委的大力支持下,将干部“四制”推广到集团公司高管层,总经理、副总经理开展竞聘上岗。

分配制度改革:分配关系到每一位员工的切身利益,郑煤机在保障公司生产任务基本饱满的前提下,逐步加快推进以“提成工资制”、“协议工资制”、“项目工资制”、“计件工资制”、“岗薪制”为主要内容的分配制度改革。在销售一线人员中实施“提成工资制”,即零起薪,按照合同订货额和回款总额按一定比例提成;在技术一线人员中实施协议工资制和项目工资制相结合的分配制度;在生产一线员工中实施计件工资制,单元工

作量工资制;在一般管理人员中按照岗位职责和压力等指标,实施岗薪制,一岗一薪,易岗易薪。改革之初,仅靠分配制度改革一项就提升生产效率达到30%,真正体现出制度创新对企业发展的巨大推动作用。

用工制度改革:用工制度改革最大限度优化了员工队伍结构,有效提升了员工整体素质。以三项制度改革为主要内容的管理与制度创新,塑造了一支特别能吃苦、特别能战斗的干部队伍,造就了一支具有创新发展能力的管理团队,拼出了一支足以战胜任何艰难险阻的员工队伍。改革创新符合郑煤机人求改变、求改革、求发展的心理渴望,是郑煤机人做出的有利于企业长远发展、有利于职工个人发展、有利于创造美好生活的正确的历史性选择。

## 技术创新:领先科技铸就强大市场竞争力

如果说管理和制度创新是将人首先推向市场,那么真正参与市场竞争的就是产品,而真正体现产品内涵的就是技术。多年来,郑煤机凭借自身在产品、核心技术、市场、生产装备和科研技术等方面的竞争优势,在激烈竞争的市场上激流勇进,创造了一个又一个神话。

1964年,中国第一台液压支架在郑煤机诞生,为企业成为中国最早的煤机生产厂家奠定了坚实的基础。

2004年,郑煤机成功为神华集团研制4.5米支架,是神华集团实施本土化战略以来签订的第一份国产大宗煤机设备项目合同,也是国产支架中第一套高端产品,打破了国外支架

垄断神华市场的局面。

2005年,郑煤机研制生产出晋城6.2米大采高支架,一举打破了支护高度的世界纪录,成为领域内第一家。

2009年7月,郑煤机自主研发的ZY16800/32/70D型支架样机通过专家组评议,投入批量生产,该套支架是目前世界上支护高度最高、工作阻力最大的两柱掩护式液压支架,刷新了液压支架的世界纪录。

2009年,郑煤机拥有完全自主知识产权的首套液压支架电液控制系统完成工业性试验,并顺利通过了科技成果鉴定,长期被国外煤机企业垄断的液压支架电液控制系统研发取得成功,该项突破在我国煤矿综采设

备研发史上具有里程碑式的意义。得知该消息,时任中共中央总书记胡锦涛亲笔批示“谨表祝贺”。短短几年,郑煤机液压支架电液控制系统已经占到国内市场25%的市场份额。

2012年4月,郑煤机产品出口俄罗斯项目签约,该项目的签约是中国首次实现成套综采设备出口俄罗斯市场。

2014年3月,郑煤机成套出口印度综采设备地面联调试验在郑州取得圆满成功。

不仅如此,郑煤机集团在企业发展中曾创造了液压支架总产量世界第一、液压支架工作阻力和最大支护高度世界第一、液压支架市场占有率

中国第一等7项第一的辉煌成绩。

从“中国制造”到中国创造,从“中国第一架”到“世界第一高”,郑煤机创造的一个个神话,不仅奠定了其世界顶级煤机行业的霸主地位,同时也全面打破了世界煤机巨头对中国高端煤炭综采装备市场的垄断,郑煤机长期占据90%以上的高端液压支架市场份额足以彻底让国人扬眉吐气。

与技术和产品创新同步,郑煤机建立起了以国家认定企业技术中心、博士后工作站、院士工作站、河南省煤矿支护装备工程技术研究中心为平台和依托的技术创新体系,使人才资源配置更加合理,更好地实现科技成果的快速转化,进一步提升企业的技术创新能力和竞争力。

熊承尧经常对员工讲这样一句话:想到的事情不一定能做到,想不到的事情永远做不到。从2001年开始,郑煤机不断挑战高难度:2001年目标产值在2000年基础上翻一番,达到2亿元;2002年2.6亿元,2004年6亿元……面对高目标,逃避退缩毫无意义,积极应对每一次挑战极大地激发了全体员工的潜能,他们仔细分析形势、解决短板,突破市场、技术、产能壁垒,从各个方面寻求突破。总产值从2001年的2.29亿元,到2009年达到60.39亿元,连续8年保持了年均50%以上的增长速度。2012年,郑煤机年产值成功突破百亿,达到102亿元。

## 体制创新:保持企业永续创新能力

近几年来,郑煤机人一直坚持探索和尝试保持企业永续创新能力的机制与体制,将以产权多元化为目标的股权创新作为企业中长期发展战略的重要环节。

2002年10月,郑州煤矿机械厂改制为郑州煤矿机械集团有限责任公司,迈出了传统国有工厂制向国有独资的有限责任公司转变的重要一步,开启了建立现代企业制度的尝试。

2006年10月,在河南省委省政府及相关部门的支持与帮助下,进一步改制为国有控股51%、职工股占49%的有限责任公司,郑煤机实现了产权制度上的重大突破,引入了职工持股,极大调动了广大干部员工的积极性、创造性和主人翁精神。

2008年6月,为满足整体上市的要求,以协议的方式将职工股权转让给12家社会投资机构和26名自然人股东,并于12月份注册成立由河南省国资委持股51%、12家社会投资机构和26名自然人股东持股49%的郑州煤矿机械集团股份有限公司。

2010年8月3日,郑煤机A股登陆上海证券交易所主板,成为上市公众公司。

2012年12月5日,郑煤机H股登陆香港联交所主板,拥有了境内外两个资本平台。

通过股权改革,进一步规范和提升了企业的管理水平,进一步优化股权结构,拥有了A+H股两个资本平台,让郑煤机更有信心站在振兴民族煤矿综采装备制造制造业的高度,加快整合行业优势资源的步伐。

创新永无止境。当自主创新之路走到一定时期,创新就是生存与发展不可或缺的一部分。郑煤机始于2001年的三项改革创新,伴随着企业不同发展时期,其内容也在不断地丰富和完善,唯一不变的就是创新、改革、发展的信念;郑煤机在技术创新方面不断超越自我,不断刷新由自己创造的世界纪录,不断提升科研开发的创新能力,不断提升产品品质,而其中唯一不变的就是创新提升品质的理念。创新、改革、发展已经成为郑煤机企业文化中不可或缺的重要组成部分。

对于郑煤机的崛起,熊承尧客观地说,“一个非常重要的原因是我们赶上了煤炭企业这几年大发展的行业周期。但是,正像人们常说的,机遇只属于有准备的人,在这次行业大发展的潮流中,由于观念的转变,使我们敢于抓住机遇,通过创新乘风而上。”

改革是发展的动力,创新是发展的源泉。面对新形势、新挑战、新机遇,郑煤机人意气风发、斗志昂扬,正站在新的历史起点上,一如既往地深化改革、勇于创新,全力打造“中国煤机行业的奔驰”!



智能焊接机器人



数控机床群



神华7米支架



产品总装现场



研发中心及总部办公楼