

位于山东省昌乐县的山东矿机集团始建于1955年,是专业从事煤矿机械生产的煤炭装备制造企业。1994年由集体企业改制为民营企业。近年来,公司充分抓住煤炭行业快速发展、煤炭产业结构调整的大好机遇,利用自身的体制、机制、技术等方面优势,积极创新发展,从2002年至2008年,经过三次较大规模的产品结构优化,逐步完成了从普采、高档普采到综采成套设备的产品结构升级,奠定了在煤炭装备制造行业中的领先地位。目前,公司注册资本26700万元,下设8个控股子公司,拥有总资产28.45亿元,占地面积1000余亩,职工2000余人。企业获ISO9001:2008标准质量管理体系认证,被认定为高新技术企业,被中国煤炭工业协会授予“企业信誉AAA级”,连续第三年入选“全国煤炭工业100强”和“全国煤炭机械工业50强”。

努力打造百年煤机老厂

■ 梁敏/文

山东矿机集团从一个由手工业小作坊起家的企业,历经风雨50余载走到今天。取得这样的成绩,是他们多年来艰苦奋斗、坚持不断改革创新的结果。具体体现在:

1 思路创新 提升发展境界

思路决定出路。近年来,随着国家煤炭行业的调整,企业整合、重组力度的加大,产业生产集中度得到了大幅度提高,据此,山东矿机集团及时转变经营理念,创新发展思路,适时提出了新战略,为企业发展指明了方向。

打造高端制造业,走精品化的发展思路。首先是产品的精品化,树立创造精品的目标,从技术上采取措 施,努力提升产品设计水平、工艺水平和检测手段,使产品的质量水平在市场上更具竞争力。其次是生产工艺及装备的精品化,包括生产工艺的优化提升,生产加工设备的精品化、数控化改造,目前企业新购的全部是一流的高精度、自动控制的装备。最后是组织生产的精品化,对于一些低附加值、产品精度要求不高的产品、部件逐渐都通过外购、外包方式解决,使生产组织方式更合理、更经济、更专业化,使企业健康、高效发展的同时,也带动社会上的其他小企业发展。

调整产品结构,走成套化发展思路。针对国家对规模小、安全不达标的煤矿实行淘汰,扩能改造兼并重组一批国家大型煤矿的产业政策导向,山东矿机集团快速反应,由原来提供单件产品变成提供成套设备的决定,确立了将产品进行结

构性调整和优化升级的新思路。首先是横向的成套化,是相对于井下采煤工作面的成套设备而言,具体来说就是三机一架(采煤机、掘进机、刮板输送机、液压支架)的配套能力,目前公司已成为国内为数不多的煤机装备成套一体化的制造企业。其次是纵向的产业链成套化,围绕煤炭行业,从井下的煤炭开采、支护、运输、安全防护,再到地面上的煤炭洗选、煤矸石处理等产品的成套化。目前企业在综采成套设备、洗选煤成套设备、煤矸石制砖成套设备方面形成了成熟的技术集成生产线,基本实现了设备的大型化、重型化、成套化。

超前研究国际煤机发展趋势,走自动化之路。首先是在煤机产品上实现自动化,提升产品性能,满足行业发展需要。针对我国煤矿机械自动化程度整体较低,关键零部件、关键技术国产化不足这一现状,企业引进国外先进技术,与德国Marco系统分析和开发有限公司合作,在薄煤层综采工作面的电液控制技术方面建立了独家合作关系,取得了很好的进展,双方合作在陕西韩城矿务局开发的电液控制薄煤层综采工作面成套装备使用效果良好。目前在薄煤层自动化开采方面山东矿机集团走在了行业前列,并逐步向着国际前沿的、无人工作面井下采

煤技术方向发展。其次是煤矸石制砖设备的自动化,目前公司引进意大利技术生产的全自动切码运系统制砖机达到国内领先水平,使企业的产品结构逐步向高附加值、高技术含量方面发展,逐步实现自动化的产品系列。

与客户建立共存共赢的发展模式,走服务化之路。首先企业在产品做精、做细、做优的基础上,改变传统的营销模式,由过去单一卖产品转变为现在既卖产品又提供服务,以客户接受和满意为最终标准,根据客户的需求提供整套解决方案。对于不同客户需求可实行设备买卖、租赁、带设备采煤以及联合办矿等多种形式的合作,从而拓宽了营销渠道,使企业逐步实现了从普通的机械制造业向现代化的机械制造与服务业转型。其次在为客户提供服务上,公司以用户为关注焦点,提供“零距离全程服务”,以“责任到永远”为宗旨,做到售前深入沟通、优化设计、尽善尽美;售中严格要求、保质保期、信守承诺;售后时刻关注、反应迅速、保障运行,在全国设有服务网点26个,形成了完善的服务体系,与煤矿企业之间建立快速反应通道,与客户建立起共生存的同等价值观,打造了具有山东矿机集团特色的服务品牌。

2 机制创新 激发企业持久生命力

机制创新是推动企业发展的重要基础和保障,多年来,山东矿机集团不断否定自我、创新自我,适时调整发展机制,使企业实现了健康快速发展。

不断改革,不断超越,实现企业健康发展。作为计划经济时期的老企业,多年来,企业充分抓住国家政策及煤炭产业结构调整的大好机遇,在许多企业还坐等观望的时候,利用自身优势,积极创新发展机制。从上世纪90年代初期,我国经济刚刚进入转型期的时候,矿机人就超前破“三铁”(即铁饭碗、铁椅子、铁工资),在企业内部实行“分厂经营承包责任制”,员工竞争上岗;1994年,响应国家号召,参与第一批企业股份制改造,成了昌乐县第一个吃螃蟹的人,被当地政府誉为“中国民

族工业中,集体企业跨向民营的一个奇迹”;1999年开始,面对低迷的煤机市场,企业按照“以分厂管理为重心,以财务管理为中心”的指导思想,又对分厂实行了“风险抵押承包经营制”,将分厂推向市场,真正让分厂的生产经营与职工的切身利益联系起来。这些一次次 的超前改革,不仅使企业逾越了宏观经济调整造成的难以逾越的障碍,抓住了宏观经济调整带来的发展机遇,也使企业领导者的能力得到了锻炼,胆略和智慧得到了体现。特别是2001年以来,企业曾连续四年以翻番的速度飞速发展,得到了美国《福布斯》刊物的充分认可,连续五年荣登“中国潜力企业”榜,直到2009年底公司销售收入过10亿元,冲出了该奖项的评奖范围,公司迈入了大型企

业的队伍。

抢抓机遇,成功实现企业上市。经过多次的改革,山东矿机集团虽然逐步发展成为煤机行业的重点企业之一,但是,为加快企业发展,进一步把企业做大做强,山东矿机集团决定进行股改上市,通过上市来募集资金、规范管理,企业经过了五年多的艰苦历程,终于修成正果,于2010年12月17日在深圳证券交易所正式挂牌上市,股票代码:SZ002526,迈出了公司发展史上关键的一步,正式进入了资本市场,首次公开发行股票6700万股,募集资金13.4亿元,使企业在国家实行紧缩货币政策,众多企业面临资金困难的关键时期,得到了充足的发展资金支持,也使企业在关键的发展时期占据了巨大的资金优势。



3 文化创新 铸就企业灵魂

在市场经济条件下,人才是最宝贵的资源。无论哪一个行业或者企业的发展,都离不开人才的支撑。谁拥有了人才,谁就掌握了发展的先机,谁就站在了技术的制高点;没有人才,企业就没有了活力,就失去了生存空间。

基于这种理念,山东矿机集团创造了以“新集体主义”为核心的企业文化。它既迥异于历史上曾经有过的“大集体”,也不是简单的一个工作团队。它以人才与资本的融合为企业发展的根本,以紧密结合的劳动关系结构为特征,本质就是建立以人才为核心的新型劳资关系,体现在员工收入上不再是单纯的劳动所得,而是创新奖励和劳动所得等几部分组成,让骨干和精英从收入到职权再到社会地位,都能充分体现其在公司创业的价值。

围绕“新集体主义”这一核心,企业进一步提出了“把企业建成职业经理人摇篮”的理念。即,一方面建立健全人才任用机制,为广大员工创建人尽其才的宽松环境,使个人潜能得以最大限度地发挥;另一方面,积极吸纳外部优秀人才,尤其是行业知名专家。仅2008年以来,就有近40余名煤机行业专家到企业工作,使企业的管理、技术研发、生产等方面的人才队伍得到进一步壮大。

在管理体制和具体实践上,企业针对性地建立了“三个平台”管理理念。一是董事会决策平台;二是以分厂为单位的执行平台;三是由班组长和机台负责人组成的基层平台。三个平台的建立,形成了发动机整体联动效应。由过去厂长是发动机,员工是齿轮的被动生产运营模式,形成了不同层面的发动机,使劳动生产率得到了大幅提高。

去年以来,为进一步提高企业管理水平,落实“新集体主义文化”内涵,企业加强了对中层以上领导的培训力度,特别是思想观念方面,提出了企业领导要向“教练式”领导转变及企业内部实行“岛链式”管理方式的指导思想,实质上就是通过学习,不断转变、更新旧的思想观念,拓宽管理者思路,增强管理者综合管理能力,进一步增强企业各级管理者权利及内部各核算单位的独立自主性,从而不断增强其抗风险能力。

总之,以“新集体主义”为核心的企业文化有效地激发了员工群体中蕴藏着的巨大创造力,员工对企业有了认同感,企业则给员工带来了成就感、自豪感。自企业快速发展以来,高层管理人员保持了相对稳定,没有因个人原因或社会诱惑而离开企业的,以人为本的管理模式得到了充分认证。



4 产品创新 瞄准高端求发展

在世界经济一体化的今天,煤机行业企业之间的兼并整合力度进一步加大,山东矿机集团牢牢抓住“突出主业,做专做精做强”的发展战略,在产品开发上不断创新,实现了企业的可持续发展。

产品研发生产向高端发展。大调高机炮混采液压支架、薄煤层综采液压支架和两柱掩护式铺网液压支架分别获国家实用新型专利;2400/5.5/12极薄煤层支架、ZY3600/07/15机炮混采液压支架经山东省科技厅鉴定分别达到国际先进水平和国内领先水平;电液控制、大采高高端液压支架的成功投放市场,标志着液压支架的研制能力已达到国内先进水平;ZY5200/14/35型液压支架曾创国内最大调高纪录;通过吸收改进国外先进技术开发的SKBL40型编链机、SKHL5000型闪光焊链机、SKX4000型圆环链校验机全部达到了国际先进水平;Φ38mm、Φ42mm矿用高强度紧凑圆环链的研发,使企业生产能力达到国内先进水平。

继续延长产业链,向成套化方面发展。公司采煤机、掘进机的研制成功,使企业真正实现了综采工作面上的“三机一架”配套能力;与普赛斯(北京)工程技术有限公司、北京华星辰科贸有限公司共同出资组建的合资公司,将主要致力于高效组合式模块选煤系统的研发,届时将进一步提高企业在煤炭洗选方面的设计制造水平;与北京科技大学合作,利用其在煤矿救生舱项目方面的先进技术,联合成立合资公司——山东矿安避险装备有限公司,共同研发、生产KJSD系列矿用救生舱产品,打造新的利润增长点;为进一步拓展企业产业链,加快企业健康快速发展,企业收购了内蒙古自治区准格尔旗柏树坡煤炭有限公司51%的股权,不仅有效地实现了在内蒙古鄂尔多斯地区的资源与煤机产品的结合,还为新产品提供有效的试验场地和研发基地。

顺应国家政策趋势,向支持节能环保产品进军。集团子公司——山东矿机迈科建材机械有限公司通过引进意大利技术,生产以废物煤矸石为原料的空心砖全自动切码运制砖机并成功投放市场,取得了很好的效益,该设备具有国际先进水平;与中国矿业大学联合开发的充填式煤炭开采技术,为开采村庄、铁路下面的特殊煤层提供了设备上的解决方案;控股子公司——北京三矿通科技有限公司,开发了洗选煤设备系列,即自动加药系统、煤泥分选机、表面改质机、微泡浮选机,投放市场后反映良好,其中表面改质机技术,经鉴定达到国际先进水平;为响应党中央提出的“节能减排”要求,与英国采矿技术公司合作开发的急倾斜薄煤层综采成套设备,填补了我国空白,大大提高了煤炭资源的开采率。

山东矿机集团上市后,既有良好的发展机遇,又面临着严峻的考验。下一步,企业将继续坚持以“精品化、成套化、自动化、服务化”战略为指导,进一步调整产品结构,促进产品升级换代,构筑高新技术对接的操作平台,以“员工满意、客户满意、社会满意、股东满意”为宗旨,以“自主创新和强强联合”为主题,抢抓发展机遇,立足国内市场,争取国外市场,做大做强煤矿机械、洗选设备、煤矿救生舱和建材机械等制造业,同时加快发展采矿和洗选服务业,审慎搞好资本运作,努力创建一流的百年煤机老厂。



厂区图