

# 解读“神华模式”：科学创新管理

■ 本报记者 郭富强 郑瑶 陈玮英

与时间赛跑，神华集团把不可能变为可能，用3年时间实现了“五年经济总量翻番”的目标，将神话改写成一个又一个奇迹。

作为我国规模最大、现代化程度最高的煤炭企业和世界上最大的煤炭经销商，神华集团安全生产多年来保持世界煤炭行业的先进水平，2011年，在世界500强企业排名中达到293位。集团产销多项关键指标都上了一个新的台阶，发电量突破2000亿千瓦时，营业收入超过2800亿元，提前两年实现2009年初提出的“五年经济总量翻番”目标。

优异的发展成果来自于神华集团坚持科学发展、自主创新的管理思路。与此同时，神华集团始终没有忘记发展成果与社会共享的宗旨，主动承担起应尽的社会责任。

## 创造“神华模式”

神华创造了和引领着一种中国煤炭企业新的运作模式——“神华模式”，即：矿、路、港、航、电、油化一体化、产、运、销、储一条龙的经营模式，并以数年磨一剑的韧劲、专注和执著，不断完善、延伸、加固这一模式，实现了企业集团内部深度合作、资源共享、协同效应、低成本运营。

这种模式，是在全国煤炭战略西移和西部大开发双重背景下，神华人勇担重任、顽强拼搏的一次成功挑战。

神华一体化运作最直观的优势就在路港航资源的资产专用性，使其能够独特服务于神华煤的生产和销售。一方面它连接生产与销售，起联动作用，实现生产与销售之间的快速传导；另一方面它匹配生产与销售，起协调作用，实现生产与销售的平稳发展。

因此，神华一体化运作相比其他社会化运作，能够将原本属于市场交易的环节放置于企业内部，并依靠企业内部高效的管理，更加有效地、及时地协调和平衡整个产业链，从而大大节约了交易时间与成本，带来了企业运转的高效率，降低了煤矿、铁路站存和港口库存，节省了大量资金占用成本，确保企业整体运营低成本。

站在新的发展起点，神华集团审时度势，陆续推出了一系列管理模式创新，持续提升了神华企业综合竞争能力。

“五型企业”管理模式，是神华自创的管理理论，并得到了强有力的推行，推动企业发展取得丰硕成果，荣获了2010年度全国企业管理现代化创新成果一等奖。这一管理模式将企业的管理问题归纳为五个方面，以本质安全型、质量效益型、创新驱动型、节能环保型和和谐发展型为基础全面优化企业管理，推进企业走内涵式发展道路。

构建生产、经济、政治三大本安体系，突出过程控制，实现系统安全，为神华科学发展提供了坚强保障。神华集团于2006年在全国率先提出“煤矿能够做到不死人”、“煤矿瓦斯超限就是事故”安全管理的“两个理念”，在煤矿、电厂、港口、铁路、航运和煤制油化



蓬勃兴起的黄骅港杂货码头

工业全面推行，创造了安全生产的骄人业绩。

与时俱进，不断实施资源整合管理体制。近年来，神华集团公司采取一系列措施，从总部到业务板块，再到子(分)公司实施了管理体制变革，加强专业化分工、集约化运营和精细化管理。

## 创新“神华之路”

在神华集团，人人知道“支撑神华持续发展、引领行业科技进步、提升国家科技实力、领先全球煤炭科技”的企业战略愿景。

这些年，神华集团快速发展所取得的业绩和成果，大部分基于企业坚持依靠走自主创新的发展道路。神华的产业特点，决定了神华的科技创新既要弘扬传统，又必须打破传统，走出一条适合自身发展的新路子。

这些特点主要有：一是创新需求多；二是创新难度高；三是由于神华集团成立时间较短，边开发、边建设、边创新，技术力量比较分散，自身研发力量相对较弱。

为此，神华集团积极探索创建以“三个突出”为核心、以科技资源整合为特点的科技创新模式。一是突出企业的主体地位，充分发挥创新基地作用；二是突出产学研合作，充分发挥企业创新动力源作用；三是突出多方共赢，坚持以市场为导向，充分发挥市场导向作用。以风险共担、资源共享、优势互补、互利共赢为原则，以战略合作及战略联盟为主要方式，整合科技资源，追求“聚合效应”。

近年来，神华集团承担863、973、国家科技支撑计划等项目23项，获国家科技资金支持10.7亿元。全集团科技创新总投入超过100亿元，研发投入41.35亿元。近三年来，科技创新每

年为神华集团带来直接经济效益超过100亿元。

“十一五”期间，神华集团围绕煤油运产业科学发展和转变经济发展方式，开展了一系列关键技术攻关和重点技术创新示范工程建设，取得了一大批高水平的创新成果：安全高效矿井建设技术，神华矿区资源与环境协调开发技术，煤炭采掘装备国产化技术等等。

“十一五”期间，神华集团申请专利1336项，累计拥有有效专利654项，获得国家科技进步奖9项，省部级科技进步奖52项；创中国企业新纪录202项，获得了“中国工业大奖表彰奖”，成为我国首批“创新型”企业。

“十二五”期间，神华集团确立了以创新为核心的发展战略，全面实施“科技创新工程”，加快经济发展方式转变，按照“完善体制机制、提升创新能力、引领支撑发展”的总体原则，紧紧围绕建成“具有国际竞争力的世界一流煤炭综合能源企业”战略目标，推动实施科技创新“十大重点工程”，推进神华经济发展方式转变，不断提升科技创新支撑神华可持续发展、引领行业科技进步、增强国家核心技术竞争力的能力。

## 爱心“反哺社会”

作为企业公民，神华集团一直积极履行社会责任，以多种方式反哺社会，持续开展并稳步推进援藏援青、抗震救灾、扶贫助困、捐资助学、环境保护等活动，近10年捐赠总额逾32亿元人民币。2010年、2011年在连续两年的中央企业社会捐助排行榜上，神华集团一直高居榜首，彰显了神华集团“共和国长子”的奉献精神。

社会责任意识已经融入了神华企业的DNA。为规范运作公益事业，经

批准，2010年12月17日，正式成立了神华公益基金会。2011年，基金会总捐赠支出21082万元用于公益事业，其中5000万元用来开展“神华爱心行动”项目，主要救助14周岁以下贫困家庭白血病患者和先心病患儿。2011年共救助两病患儿1236名，其中白血病466名、先天性心脏病770名。该项目受到神华集团公司党组的高度重视，张喜武董事长、张玉卓总经理、凌文总裁亲自到医院看望救助患儿，并与患儿家长、医护人员、项目合作方进行座谈，有力地推进了爱心行动各项工作的深入开展。

为支持江西革命老区教育事业，基金会启动“神华爱心学校”项目，2011年捐赠3000万元，分别在瑞金市、井冈山、吉安、新干、余干县建立5所神华爱心学校。

同时，公司按照“深化依存，合作共赢”的原则，与地方政府深度合作，带动地方区域经济发展。伴随着公司的发展，内蒙古鄂尔多斯、陕西榆林、山西忻州、新疆、宁夏等地的区域取得快速发展。

多年来，神华积极致力于煤炭综合开发利用，将“黑色”变“绿色”，将“煤田”变“油田”，将“乌金”变“白金”。

神华集团万元产值综合能耗、二氧化碳排放量、化学需氧量排放持续下降，所属重点企业提前超额完成了“十一五”减排指标。2010年，我国首例二氧化碳捕获与永久性封存工业示范项目——神华“30万吨煤制油工程高浓度二氧化碳捕集与地质封存技术开发及示范”项目开工建设。2011年，神华集团的东纳湾矿、准能黑岱沟矿和神宁灵新矿被国土资源部授予首批“国家级绿色矿山试点单位”；神华集团荣膺“中国低碳榜样”奖，获国资委“中央企业‘十一五’节能减排优秀企业”称号。

# 山东能源：“创先争优”助企业壮大

2011年实现销售收入1560亿元，期末资产总额1673亿元，同比分别增长32.5%和29%，集团资产、收入、利润均居山东省管企业首位。

■ 本报记者 肖威 陈玮英 通讯员 周峰 姜玉泰

“创先争优活动的蓬勃开展，使刚刚组建一年多的山东能源集团，实现了快速融合和经营业绩的突飞猛进。”山东能源集团董事长、总经理卜昌森告诉《中国企业报》记者。

山东能源集团围绕“挺进世界500强”这一中心任务，将创先争优作为实现目标的总抓手，联系企业改革发展实际，破解了一批制约企业发展的难点、焦点和热点问题。2011年实现销售收入1560亿元，期末资产总额1673亿元，同比分别增长32.5%和29%，集团资产、收入、利润均居山东省管企业首位。

## “等不起、慢不得、坐不住”

自去年3月整合六家大型煤炭企业组建以来，山东能源集团在总部机关和六家权属企业深入开展了“创先争优”活动。全体人员自我加压，树立“等不起”的紧迫感、“慢不得”的危机感、“坐不住”的责任感，以最快的速度实现了六家权属企业的深度融合，迅速推进省外能源基地建设，规范统一集团管控模式。

“创先争优”使集团的六大权属企业竞相加快发展。新矿集团在山东省内、内蒙古、新疆等地拥有70多个矿井，随着企业规模不断扩大，党建工作面临一些新问题。“创先争优”活动开展后，新矿集团从自身实际出发，着眼推进党支部建设，制定了基层党建的党建工作量化考核实施细则，规范提升了企业党建工作。

在广大党员带动下，新矿集团职工综合实力显著增强。2011年，新矿集团产煤2812万吨，各项产业实现销售收入566亿元，同比分别提高170万吨、88亿元。

山东能源肥矿集团党员干部带领全体职工，面对复杂多变的经济形势，着力降成本、控风险、增收益，经济运行稳健向好，安全生产平稳有序，省内外、井上下保持安全稳定发展态势。去年原煤产量稳中有升，完成提升量956万吨，全集团营业收入100.4亿元，同比增加11.8亿元，实现利润6.5亿元，同比增利1.4亿元。

## “千里矿区”党旗红

“我省最早的煤矿党支部诞生在山东能源淄矿集团，这成为我们做好党建工作源源不竭的动力。近年，我们坚持贴近生产一线创新党建，尤其是‘创先争优’活动的开展，推进了企业健康和谐发展。”山东能源淄矿集团党委副书记张道纯介绍道。

近年来，淄矿集团走出山东，主要生产经营单位分布在陕西、云南、内蒙古和山东四省区，员工总数达到了21000多人。百年历史、“千里矿区”，党建工作怎么抓？淄矿集团党委提出“生产延伸到哪里，党组织就建设到哪里，‘创先争优’活动就开展到哪里”。

“书记项目”是山东能源淄矿集团“创先争优”活动的一大亮点。所谓“书记项目”，就是党支部书记通过课题申报的方式确立攻关创新项目，以党建思想政治工作为抓手，推动生产经营等各方面工作实现自我突破。

淄矿集团埠村煤矿党委书记郭恒斌介绍说，前不久矿上主要开展高水充填作业项目，面临着诸多困难。担负转运管路的扩掘一队和安装管路的钻探队、机电一队3个队的党支部书记把这一项目“增补”为“书记项目”。在安装过程中，书记们头戴“拉车”、党员和群众紧跟“推车”，使一条条管路以最短的时间、最好的质量、最安全的操作架在了千米井巷内，并提前7天完成安装任务。

## “创先争优”有了统一“度量衡”

看着密密麻麻的考核内容，山东能源枣矿集团的一位基层党支部书记拿着考核表告诉《中国企业报》记者：“考核，一目了然。领导班子建设、党员队伍建设、工团组织建设、思想工作建设、生产经营建设等22个大项全部量化，每项指标后面都详细注明了此项指标的考核要点和所要扣除的分数，便于操作，挤出了过去笼统评价的‘水分’。”

集团党委组织部一位工作人员介绍，“每个基层单位都组织本单位职工开展民主评议活动，并邀请职工代表参加，职工群众的测评占到60%。”在这里，“民评官”已成常态，他们把考评的标准、要求、过程和结果“亮”给群众，充分尊重群众在考评工作中的主体地位，落实群众的知情权、参与权、选择权和监督权。

正是在这种时不我待、创新创业精神的驱动下，截至目前，山东能源集团已在国内11个省(区)获取了超过400亿吨的煤炭地质储量，形成了“西到青藏高原，东到渤海之滨，北起塞外辽西，南至海南宝岛”的万里矿业大开发格局。



煤炭配送

# 矢志打造清洁能源基地

——记常州市劳动模范、华电戚墅堰发电公司总经理唐健

■ 本报记者 陈玮英 通讯员 孟香

他果断但不武断，他自信但不自负，他坚信“有付出总有回报”，在他的带领下，公司走出了一条独具特色的科学发展之路，斩获了一个又一个荣誉。

他先后荣获常州市明星企业家、江苏省电力行业优秀企业家、常州市“五一”劳动奖章、全国电力行业QC小组活动卓越领导人；2011年，他光荣地被授予“常州市劳动模范”称号。

## 运筹帷幄迎挑战

作为国有企业第一责任人，唐健肩负着重大的责任、面临着巨大的压力，面对竞争日趋激烈的电力市场和复杂严峻的经营形势，他始终把“打造清洁能源基地、构筑环保电站典范、保持企业百年基业长青”作为个人和班子的奋斗目标，精研形势、精准决策、精细管理，牢固树立价值思维，团结和带领职工危中寻机、逆势图强，公司获得“全国电力行业优秀企业”、“中央企业先进集体”、华电集团公司“五星级发电企业”、蝉联集团公司年度各项荣誉。

2008年，唐健上任伊始，公司为实现打造清洁能源基地目标，积极响应国家“上大压小”政策，为常州的“蓝天碧水”工程再立新功，公司果断决策，关停两台220MW燃煤机组，使企业生产方式发生了重大转变。

在职工思想观念关键重大转变、各种矛盾交织凸显的关键时期，唐健

通过职代会，向全公司职工提出必须尽快落实“两个转变”，即生产方式要由煤机燃机并存向纯燃机方式转变；思想观念由具有传统优势向重新创业转变，号召全体职工“从零开始，从我做起，为实现戚电新的跨越而努力奋斗”。

不仅如此，唐健还利用公司深入学习实践科学发展观活动，开展“跳出戚电看戚电、科学发展上水平”大讨论，组织全体党员干部围绕项目发展、行政管理、党建工作、生产管理、多种经营等方面的13个课题按照价值思维的理念进行深入的剖析探讨，对存在的问题进行一一梳理，并列出现时间表要求尽早尽快予以整改。

同时，唐健立足长远和企业实际，科学制定“装机超百万，利润超亿元，发展有项目，管理有特色”打造绿色环保电站基业的五年发展规划战略目标，为企业的未来指明了努力的方向。



总经理唐健(中)在生产现场

## 价值理念促效益

“有付出总有回报”，行得春风，必有秋雨，在唐健带领下，公司从2009年度一举扭亏为盈，2009年、2010年、2011年度利润均超亿元。

作为一名电力人，唐健将电视作企业的生命线，积极按照集团公司价值思维的理念来统领公司的工作，时刻关注着公司燃机发电情况，煤机关停替代电量最大最优化落实和天然气的保障供应。

唐健常以“2008年一台燃机故障，公司燃机年度发电量仍为同地区

最好的成果”来激励自己和职能部门同志，要求所有人积极主动地开展市场营销工作，将公司电量实实在在地转化为经营成果。

“不断谋求发展、改革创新才是保持企业旺盛生命力的唯一出路。”这是唐健常说的一句话。

机遇永远垂青有准备的人。为做强做大企业，唐健和“一班人”一起积极寻找政策支持和发展机遇。在他的不懈努力下，公司F级2x400MW燃机联合循环扩建项目取得了中石油公司供气的承诺，项目于2012年初获国家能源局“路条”。

不仅如此，在唐健带领下，公司不断为地方节能减排作贡献。2011年3月公司CDM工作第一笔碳减排量获得了联合国核准，开创了地方获得联合国清洁能源激励奖励机制先河。

企业发展，创新管理少不了。唐健深知企业的成功必须有创新的思维和精细的管理，他结合集团“管理创新年”活动的要求，树立了公司“三大板块”联动的经营理念，努力破解企业生存发展难题，实现企业的多翼齐飞，为实现绿色能源基地目标而努力奋斗。

在波澜壮阔的电力改革大潮中，戚电结束了煤机的时代，开始了清洁能源基地建设的新方向。在风起云涌的航道上，他始终以一个领航人的姿态，用科学发展的思路导航，以人才为舵，以创新作帆，引领和谐绿色戚电的旗舰，乘风破浪，勇往直前，必将带领企业朝着绿色环保的方向，驶向戚电新的辉煌！