

精神的旗帜

中煤平朔集团有限公司攻坚克难纪实

深处,成为激励他们不断前行的生生不息的血脉。造了钢铁一般的平朔精神”而今,这种精神已经渗透于中煤平朔生产和经营的每一环节,篆刻在每一个平朔人的内心。最大的中外合资项目的企业,面对一系列坎坷,凭借超越寻常的智慧和勇气,披荆斩棘,完成了一次次成功的跨越。铸就在煤炭业界,中煤平朔集团有限公司是一个充满传奇色彩的企业。这个在改革开放初期就与美国联手创立当时有一种智慧,是水滴石穿后的飞跃。有一种精神,是不畏艰难的勇气。

众志成城打造“平朔速度”

平朔公司的传奇来自于邓小平和美国西方石油公司董事长哈默的一次握手。那次不同寻常的会晤,诞生了中国改革开放之后的最大的一个中美合资煤炭企业——平朔安太堡露天煤矿。这个当初设计年产 1500 万吨的露天煤矿到 1987 年投产时,使中国落后于发达国家近 30 年的露天开采技术一跃进入世界先进水平,中国的煤炭业也由此得以借鉴西方先进的生产经营和管理理念。然而让人没想到的是,这个中美合资的公司还没有真正让平朔公司受益,就面临了一次生死与死的考验。上世纪八十年代末,平朔安太堡露天煤矿刚刚开始正式运转时,哈默去世了。当时恰逢煤炭行业不景气,煤价下跌,企业亏损。这个刚

刚建成的合资煤矿走向了风雨飘摇之中。在这样的一个局面下,由哈默继任者掌门的美国西方石油公司开始撤走资金和技术人员,将平朔安太堡露天煤矿抛给了当时经验和技能都不怎么成熟的中国人。平朔安太堡露天煤矿,这个按美国模式构建而成、本该合作 30 年的特大型企业,变成了一个烂摊子。平朔煤矿遭遇了前所未有的挫折和挑战,徘徊在生存与毁灭的边缘。但是,平朔人并没有被困难吓到,越是逆境,越能激起平朔人不屈的斗志和拼搏的精神。“一定要干得比美国人在时还要好”。面对内外交困的现实,平朔人按照中央领导的嘱托发出了这样的呐喊。在美方撤走后的第一年,平朔

公司就创下了投产以来的最好业绩,并创造了“平朔速度”,“高科技、高效率、高效益、快节奏”的“三高一快”建矿模式和煤炭生产、生活后勤、多种经营“三条线”管理模式。1989 年,朔州市第一任市长吕日周提出“小政府、大社会”的高效管理理念,平朔安太堡露天煤矿的建设逐渐步入了改革开放的快车道。平朔公司也开始了新的跨越。只要精神不垮,什么奇迹都能创造出来。在这种拼搏精神的影响下,平朔人用自己的切身经历,真正诠释了两手歌的内涵,即《国歌》和《国际歌》。“每个工人都要意识到已经到了‘最危险的时候’;每个人都清醒地知道,‘世界上没有救世主’,要想成功,只有依靠自己,只有自救一条路!”有人这样描述。



满载精煤的万吨列车驶出绿色亿吨矿区

共克时艰创造优良业绩

如果说当年拯救平朔安太堡露天煤矿属于形势所逼,那么今天的平朔人已经将那种锐意拼搏的精神深深地植根于企业的基因之中,并渗透于企业前行的每一步。发源于欧美的经济危机让全球处于一片阴霾之中,宏观经济的走低,使得国内投资和经济增长回落,煤炭需求明显放缓,临近 2012 年下半年,煤炭市场再一次陷入低迷,煤炭价格大幅下滑,行业经营面临严峻挑战。在这种局面下,平朔精神再次催生出前行的动力。面对复杂多变的经济形势,在中煤能源集团公司的坚强领导下,平朔公司审时度势,严密地制定新的攻坚路线。2012 年 10 月,中煤集团提出“多产多销,以量补价”的经营策略,对平朔公司在内的十家企业生产任务进行重新分配和调整。平朔公司快速响应集团的要求,及时调整工作重心和经营策略,一场全员攻坚克难的斗争在全公司打响。为保证各项工作落实到位,平朔公司发出了“决战必胜”、“奋战 70 天,实现新目标”的动员令。公司还多次召开专题会议,认真研究集团生产经营指标,结合生产实际和外部市场、运输能力等因素,重新排定各矿并生产任务指标,提出了“以量补价,以质提效”、“分层分解任务,加强考核管理”的落实措施。为确保完成任务,平朔公司在领导层实施了责任分工制,各层级的负责人按照责任分工,定期深入分管区域调研指导生产工作,及时掌握现场动态,了解工作进度,解决生产难题。基层单位更是积极落实公司部署,在确保安全的前提下,秉持一切为了生产、一切优先生产、一



中煤平朔集团办公楼

切服务于生产的宗旨,将集团指令和公司要求传达贯彻到车间、班组、区队,将压力层层传递到每个员工,从剥离推进到装车外运,从现场管控到技术管理,每个环节都千方百计为生产创造条件,扫除障碍,保证了产、运、销的有效衔接。原煤生产组织方面,平朔公司统筹考虑公司原煤赋存、铁路装车及运输情况,结合港口存煤和市场变动趋势,详细制定日生产计划并严格考核,以日保周、以周保旬,以旬保月,发挥各矿并最大产能,实现露天煤矿和井工矿原煤的合理调配。同时强化过程控制,充分利用露天矿开采灵活的特点,优化爆破工艺,加大剥离考核力度,调整煤种结构,提高优质煤产量,提升利润空间。选洗装车外运方面,平朔公司加大精细装车考核力度,同时加强与铁路方面对接计量环节的协调,确保数据可靠准确,同时协调铁路、港口、销售等单位,加强对车皮出厂选洗港信息的传递和跟踪,科学指导装车 and 防淤液喷洒工作,防止污



平朔安家岭露天矿区

未雨绸缪咬紧安全不放松

开拓进取是平朔精神的体现,但是,平朔人从来不蛮干,而是时时绷紧安全之弦。煤炭行业是安全事故高发的行业之一,安全生产是企业经营的重中之重。在生产经营中,平朔公司提出了“零死亡”的目标,并围绕这一目标,具体制定出“安全管理管什么、怎么管;安全检查查什么、怎么查;安全文化建什么、如何做”等一系列问题的解决方案,着力探索符合企业实际的安全生产思路,创新工作方法,提升安全管理水平。安全管理管什么?怎么管?平朔公司采取了健全制度、补齐短板的策略。通过推行领导包片管理、区域化安全管理、重点领域管理,形成安全立体防护网络,实现了“区域管理无空白、制度规范无遗漏、体系建设无隐患、责任落实无

借口”。在具体的实施方面,平朔公司采取了层层推进的策略。一是公司与二级单位、二级单位与基层厂队签订安全生产责任状,建立安全包点机制进行安全挂牌包点;修订完善安全管理规章制度,实施安全目标、质量标准化考核和全员安全风险抵押;二是规范队委队伍管理,成立劳动用工协调机构,对外委施工单位的安全管理进行备案;规范职业健康管理,将职业健康纳入安全目标考核范围,严格执行建设项目“三同时”。安全检查查什么?怎么查?平朔公司的做法是整改隐患,落实责任。公司完善了安全监察队伍,组建了安全小分队深入基层进行日常巡查,加大了领导值班带班的督促力度。

具体的做法,一是建立完善安全风险评估预警体系,全面推行生产安全风险评估预警和班组危险预知预控,实行了厂队(车间)、二级单位、公司三级安全风险评估,通过辨识危险源,查出最不安全隐患,形成全方位、多角度的风险预知和预控。二是安全专项活动不间断,组织开展了“平安一季度”、“警示三月行”、“百日安全”活动等,围绕活动主题展开专项治理,严格落实安全质量标准化静态考核。而在安全文化建什么,如何建的问题上,平朔公司确定了明确目标,达成共识的思路。通过营造“敬畏生命、敬畏责任、敬畏制度”的文化氛围,引导职工树立“生命高于一切”的道德价值观和遵守规章制度的习惯方式。

在实施方面,一是建立了集全

“五型”并举构建班组文化

平朔精神并不是虚无缥缈的概念,而是每一个平朔人日积月累中自觉践行的理念和意识。这得益于平朔公司颇具特色的班组文化。质量和效率的提升离不开优秀的班组建设。在平朔公司,班组建设更是作为生产经营的重点环节。一切生产经营都必须以安全为基点。为保证安全生产,平朔公司创建了“本质安全型、生产效益型、学习型创新型、民主和谐型、环境友好型”的五型班组,激励员工在完成各项生产经营任务中建功立业。其中,“本质安全型”班组遵循“安全第一、预防为主、综合治理”的方针,明确安全责任,规范安全行为,提高安全技能,确保安全生产;而“生产效益型”班组则秉承严控生产经营成本的宗旨,确保

落实生产经营任务;同时,为拓展学习培训,加强岗位练兵,切实提高班组科学化管理水平,建设了“学习型创新型”班组;而开展思想教育,加强民主管理,构建和谐文化,促进企业健康稳定发展,建设了“民主和谐型”班组;为营造低碳工作环境,实现废旧物资资源化,建设了“环境友好型”班组。在“五型班组”创建过程中,平朔公司积极推行形式新颖、独具特色的班组文化,使企业文化走进基层班组,走近每名职工,并转化为全员积极认同的理念和自觉的行为指南。为了使“五型班组”创建活动取得实效,平朔公司建立了多条学习渠道,采用了多种学习方法,提升职工的认识度。比如,组织宣讲团深入基层单位开展企业文化拓展训练,组织基层班组长培训,特别是针对部分班组长管理能力不

精、专业知识不足的问题,通过“自学”、“互学”、“外学”等方式,采取“每日一题,每月一考”的方法进行自查和互查。同时,还定期开展“优秀班组现场观摩”活动,交流班组建设经验,促进班组长的业务水平逐步由经验管理型向科学管理型、由单一业务型向全面管理型转变。为强化业务技能,开阔视野,平朔公司组织部分基层班组长职工参加国内同行业重要赛事,增长见识和技能。同时还组织职工参加一年一度的公司技能大赛,形成了“以赛促学,以学促干”的良好氛围。此外,基层单位还建立了职工图书馆,收录了大量专业知识类书籍及内容健康向上的期刊杂志,丰富职工的业余文化生活,良好的班组文化建设对提高员工的学习力、执行力与综合素质产生了积极作用。在开展形式多样的班组文化

安全



安太堡卡车车间组织职工学习《岗位警示语》手册	安全咨询宣传
井工矿班前安全宣誓	红线警示不能忘



露天矿大型卡车运输

切中要害提升管理水平

没有科学的管理,就无法体现出精神的价值。在煤炭企业整体经营形势严峻、利润大幅下滑甚至亏损的大环境下,平朔公司充分发挥管理引擎作用,通过强化管理、深挖潜力,实现降本增效的目标。2012 年 3 月,国资委召开视频会议,提出在中央企业全面开展管理提升活动。通过这项活动,促使央企有力应对内外部复杂环境变化、保增长、保稳定、提升市场竞争力和抗风险能力。平朔公司快速传达了中央企业管理提升活动视频会议精神,并就开展管理提升活动进行系统部署,确立了“先人一步、全员参与、立足基础、破解难题”的活动原则,并及时成立了活动领导小组,负责全面指导和督促管理提升活动各阶段工作。为确保活动高质量推进,2012 年 4 月初,平朔公司启动自主自

门,研究、制定切实可行的改进措施和提升方案,做到有目标、有时间节点、有责任人、有督促检查、有评估考核。此外,根据国资委和中煤能源集团确定的管理提升的重点,平朔公司结合自身实际,积极开展了“造氛围、找短板、征建议”活动,对存在的管理短板、发展瓶颈进行了多次征求意见及反复讨论研究,查找出管理短板 36 项,并逐项落实整改。管理大师彼得·德鲁克说:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”在平朔公司,管理提升在实实在在落在行动中的同时,更是渗透于每一个员工的行为准则中。为真正实现降本增效,平朔公司在员工中大力倡导“成本是核心竞争力”、“节约一分钱,就增一分

利”的经营理念,坚决摒弃粗放式管理,全面推行精细化管理,生产经营形势实现了持续好转。同时,通过优化工艺流程、生产环节,从生产源头上降低成本费用;通过缩减固定资产投资,大力压缩非生产性支出,缓解成本压力;通过加强采购和库存管理,降低采购成本;通过强化单耗定额管理,推动成本管控的精细化。通过精细化管理,在煤炭市场低迷和煤炭价格大幅下滑的情况下,平朔公司全年实现利润 102 亿元。2013 年,煤炭市场仍然处于持续低迷状态,新的挑战接踵而来,但是,平朔人并不畏惧,在平朔公司精细管理的科学引领下,在五型班组的文化带动下,在每一个平朔人的坚守中,平朔精神,正绽放出耀目的光芒,它将成为平朔公司再一次突围和飞跃原动力。