

## 把握二次创业机遇 加快建设一流矿山 为实现“十二五”的良好开局而努力奋斗

——铜山口铜矿矿长夏继平在矿一届八次职代会暨2011年工作会上的报告解读



### 报告要点

#### 【指导思想】

坚持以科学发展观统领工作全局,紧紧围绕大冶公司工作部署,紧盯“三步走”发展目标,以生产经营为中心,以突破发展“瓶颈”为重点,以推进三大工程建设为主线,采取超常思维和措施,努力实现“五确保”工作目标,为矿山“十二五”规划开好局,为建设一流矿山奠定良好基础。

#### 【经营形势】

2011年是铜山口矿突破以来面临生产经营形势最为严峻的一年。随着矿山的发展,面临着内外多重压力。具体体现在:一是排土场整治相当复杂,安全形势日趋严峻;二是II矿体北扩工程进入攻坚阶段;三是尾矿库旧库库容接近饱和,新库建设推进难度大;四是推进重点工程建设任务十分艰巨;五是采剥单耗不断上升,保住成本17681.71万元的压力巨大;六是需大力改善优化发展环境,精细化精益化管理需不断改进。优势条件为:一是有色金属和铜产品需求仍将比较旺盛,这是推动公司和铜山口矿发展的强大引力;二是随着公司资源开发战略的不断深入,必将为推进创业注入强大动力;三是随着公司改革上市工作的深入,必将进一步转换体制机制,为矿山发展注入新的活力;四是随着公司节能减排力度的加大,将会逐渐淘汰落后设备,补充新型设备,提高装备水平;五是不断改善了职工生产生活条件,逐步解决职工安居乐业的后顾之忧。

#### 【目标任务】

1、成本总控目标:17681.71万

元;利润目标:6736.06万元

2、主要产品产量:矿山铜5750吨,矿山钼35吨(其中选钼车间28吨,科技攻关实现7吨)

3、作业量:采剥总量152万方(其中露采车间72万方),供矿量156万吨(其中选矿车间134万吨,选二车间11万吨,劳动公司11万吨)

4、技术经济指标:原矿品位0.48%;选铜回收率选钼车间79.2%,选二车间、劳动公司78.2%;铜精矿品位选钼车间21%,选二车间、劳动公司19%。

5、安全生产目标:一杜绝、二提升、三控制、五为零。

#### 【解读】

“十二五”期间,铜山口矿将努力建成一流矿山,力争“十二五”期内,形成年产矿山铜8000至10000吨的生产规模。今年是铜山口矿实施“三步走”战略,推进生产建设,融入“一流矿山”进程前所未有的良好机遇。为此,要深入开展形势任务教育,做到有的放矢。面对严峻形势,引导职工增强责任感和危机感,激发大家干好本职工作的自觉性和主动性,挖掘潜能,爆发干劲;面对优势要营造浓厚的创业氛围,强化引思鼓劲,务求实效,以真抓实干抢占矿山发展制高点,开创矿山发展新局面,打牢第二步发展的坚实基础。

#### 关键词

##### 【关键词一】生产组织

必须采取有效措施,克服条件限制,稳定现有产能,确保完成全年5750吨矿山铜。

1、确保实现稳产高产。一是强化尾矿库的应急管理。加紧实施旧库的尾砂回采退库方案,同时要实施新库临时围堰排砂措施,为稳产高产创造条件。二是加强生产现场的技术管理。三是加强采场生产布局与生产衔接管理。要加快采场向南部扩境开采的调整进度,充分回收利用低品位矿石,确保稳定均衡供矿。

2、确保生产安全平稳。安全决定生产,生产必须安全,坚持做到制度上严规范,管理上严要求,检查上严考核,整改上严落实。以“三铁”精神狠抓现场安全管理,对“三违”行为的查处和隐患整改常抓不懈。加强对重大危险源的管控,确保尾矿库、采场和排土场安全运行,做好防洪度汛工作。

3、确保设备高效运行。通过点巡检制度的有效落实和故障的及时排除,促进设备高效运行。各单位要确定设备点巡检的范围、频次、方法和工具,确立改进目标,抓好泄漏治理。要建立矿、车间、工段(班组)三级点巡检评价体系。此外,要全面建立能源管理制度,确保节能降耗目标实现。

##### 【关键词二】持续发展

1、推进重点工程建设,增强发展内动力。一是全力实施尾矿库接替工程。加快新坝建设,加快实现新旧库衔接;二是认真推进II#矿体北扩工程。重点办要加大协调工作力度,创造条件抢抓工程进度,力争6月份形成部分供矿能力;三是积极跟进深部开采工程,按工程进度计划全力做好协调服务工作,促进主副井并筒掘砌工作分别在8月、11月底完成。

2、加大科技攻关力度,增强创新能力。加强与专业院校的密切联系,加大对外科研机构的合作力度,引进吸收科技成果,进一步优化生产条件,提高科技创效水平。要积极参与实施好8项科研项目。此外,要深入开展QC攻关活动,在数量上有提升,在质量上有突破,切实解决生产技术难题。特别要优化选钼车间碎矿设备的工艺流程,实现完全匹配,缩短碎矿开机时间,进一步提高碎矿效率。

3、加快实施更(技)改项目,增强综合实力。进一步做好生产设备的更新和技术改造工作。要抓紧实施露采、选钼配电电气改造项目;进一步完善升级生产现场视频监控系

统,减少可视盲区;兴建一栋功能齐全、设施一流的科技综合楼,为推动技术进步创造条件;对选二车间破碎系统和劳动公司选厂过滤系统

实施改造,改善作业流程,提高工作效率。同时大力推广节能技术降低能耗,对选二车间浮选机、球磨机及皮带给矿、浮选风机和水电车间6座水泵站实施变频节能技术改造。

4、加强人才体系建设,激发人才活力。认真落实公司“人才强企”战略,把知识作为推动生产经营发展的生产力,突出人才在生产经营中的作用。加速大学生青年队伍成长,抓紧补充紧缺岗位技术人员,优化人才结构,满足生产工作所需。

##### 【关键词三】管理提升

推进企业持续快速发展,借力于外部有利因素是条件,发力于自身管理尤为关键,全面加强基础管理,以精细管理提高效率,以精益管理提高效益,争创公司一流管理矿山。

1、扎实推进5S工作。一是认真落实“问题票”制度。建立班组改善活动制度,使问题在活动中提出来。建立提问促改善的激励机制和管理人员落实考核的责任机制。二是认真推进清扫工作。按照“物要组织化、事要流程化、人要规范化”的精细精益管理要求,用制度保证责任落实,促进清扫工作的有效落实,并逐步进入清洁阶段。

2、深入开展全面预算管理体系。建立一级抓一级,层层联保的预算网络。二是要扎实开展班组全面预算管理工作,按照班组能及时、完整、准确获取投入、产出数据的要求完善计量设施。各专业工作小组和预算办要积极配合并做好指导工作,预算办要加强指导和协调,及时解决存在的问题,保证各项工作顺利进行。

3、制定增收节支的超常措施。按照2011年的预算要求,铜山口矿成本、利润仍有较大缺口,为此,必

须进一步采取刚性措施,大力挖潜,确保目标实现。主要体现在努力提高设备运转率、技术经济指标,实行定额管理和零基预算等方面。

4、加快信息化建设。恢复完善办公自动化(OA)系统,推进无纸化办公。在现有网络信息的基础上,整合各种资源,完善专项信息库,建设统一的信息化网络平台,做到上下互动,实现多领域资源的共享,畅通信息渠道,提高工作效率。抓紧实施选矿系统的自动化控制项目。同步设计实施数字化矿山系统和新尾矿库GPS系统。

5、改进绩效考核模式。建立以市场化为主要特征的绩效管理新模式,按工作性质实行分类考核,把市场压力和管理成效有效传导到个人。建立以精细化为基础的绩效管理体系,以绩效定薪酬的有效激励机制。

6、注重其它专业管理。切实抓好质量管理,加强产品质量实现过程的监管;建立仓储管理制度,推进仓储管理信息化;加强更(技)改项目工程管理制度,做好原始资料的归集整理等基础工作,确保验收、结算及时,提高工程管理水平。

7、强化管理制度的执行落实。各级管理人员要强化严谨细精的管理理念和令行禁止、雷厉风行的执行理念,严格执行制度,促进管理工作精细化。要加强执行力建设,努力实现工作有创新、举措有成效。

8、必须强化干部队伍管理和作风建设。严格落实干部绩效考核制度,根据不同管理岗位特点和工作职责,制定适用有效的管理办法和考核机制,通过设定“高压线”,提高工作主动性。通过强化观念转变、学习意识、责任意识,增强领导干部坚持原则、敢于碰硬的作风,尤其要将

这种作风用于日常管理之中,提高工作效率和服务质量。

##### 【关键词四】文明和谐

矿区和谐是矿山发展的风向标,是职工幸福感的晴雨表,因此,应合力唱响和谐主旋律,迈好稳健的和谐步伐,大力开创发展新局面。

1、加强企业文化建设。巩固省级文明单位创建成果,深入开展社会公德、职业道德、家庭美德教育,提升文明和谐新水平。大力弘扬“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观,使广大干部职工牢固树立“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念。

2、加强思想政治工作。密切关注与职工群众利益息息相关的问题,掌握倾向性、苗头性问题,及时调整工作重点,增强思想政治工作的针对性和时效性。加强舆论引导,充分发挥宣传思想工作的舆论导向、凝聚人心、化解情绪作用,内聚合力、外塑形象,积极营造科学发展的舆论氛围。

3、全力维护矿山稳定。以创建“市级劳动关系和谐企业”为抓手,加强对劳动关系的预测、预警、预报,防止劳动纠纷。坚持全心全意依靠职工办企业的方针,不断完善和加强以职代会和厂务公开为主要形式的民主管理工作。加强源头治理,强化效能建设,努力实现企业的全面发展。

4、坚持“大福利”理念,进一步改善职工生活。坚持立足为职工办实事、好事的“大福利”理念,在落实好矿确定的十件实事的基础上,力所能及为职工解决更多困难。努力实现增收节支,提高职工收入,落实惠及职工群众的保障性工作,着力改善工作、生活条件。



受表彰的矿先进集体

## 二〇一〇年行政工作简要回顾

2010年是铜山口矿大力推进生产建设的关键年,在公司的正确领导和全矿的共同努力下,我们坚持以科学发展观为指导,以“三步走”战略为主线,以“五个打造”为着力点,扎实工作,开拓创新,生产经营再创新高,重点项目持续推进,基础管理不断加强,技术水平明显提升,企业保持和谐稳定,圆满实现预定的工作目标。

#### (一)生产经营再创新高

全年生产矿山铜5752.009吨,创历史新高;生产矿山钼28.114吨,超计划1.114吨;完成采剥总量73.11万方,超计划3.11万方;原矿处理量完成158.4万吨,超计划3.54万吨。同时,原矿品位、选铜回收率、铜精矿品位等技术经济指标均完成年计划,其中选铜回收率、铜精矿品位分别比计划提高了

0.26个百分点和1.04个百分点。实现净利润6719.25万元,公司考核超利288.93万元,成本实现预控目标。

#### (二)重点项目持续推进

着力推进重点工程建设。成立了重点工程专门机构,明确责任,全面协调,按计划实施各项工作。II矿体北扩完成剥离量98.23万方,超计划18.23万方,同时完成了征地批复工作;积极配合公司基建指挥部,按工作要求做好主副井工程勘察、地表井下探矿等前期准备工作,并于9月26日顺利开工;尾矿库接替工程征地审批工作已经完成,新库区村民搬迁正在逐步推进。

#### (三)基础管理不断加强

坚持以5S理念统领各项工作,促进了矿山管理的转型升级。

1、认真推进5S工作。一是强化责任重落实。年初对5S工作推进整体安排,实行矿领导与挂点单位挂钩考核年薪机制,层层明确责任,逐级抓好落实。二是深化学习促提升。三是狠抓执行督整改。四是优化流程推升级。积极推行“问题票”制度,树立问题意识,引导大家透过现象看本质,全年实现了5S管理进入全公司第5名的工作目标。

2、认真开展班组全面预算化管理试点工作。以不断提升管理精细精益化水平为宗旨,认真部署班组全面预算管理试点工作。成立了工作领导小组,制定了试点方案和班组经济核算指导意见。

3、安全生产保持平稳运行。一是进一步强化安全措施。全年整改隐患147项。二是进一步完善管理制度。建立并执行领导干部安全带制度,建立了尾砂泵房和尾矿库的环保管理制度。三是认真推进安全标准化工作,现已进入内部评审

阶段。

4、设备能源管理进一步完善。逐步推进设备管理的标准化、规范化,突出抓好源头控制,落实设备预修计划,对操作、维修人员及挂点领导实行连锁考核,比好设备管理接力赛。

5、其它专业管理持续改进。进一步强化绩效管理,加强了对绩效指标的跟踪分析。不断完善质检计量管理,制定并严格执行质检计量管理考核办法。进一步加强了废旧物资的处置和工程项目等重要环节的管理,推进降本增效超常措施的落实,获得了公司好评。

#### (四)技术水平明显提升

1、技术成果得到转化。积极开展并完成了《铜山口矿边坡控制治理工程》、《露天采场南部扩境开采》、《选矿中矿再磨》、《选钼回收技术》等课题研究工作,为逐步实施工业生产,推进产研一体化进程和增产创效打下了技术基础。

2、人才队伍得到优化。多途径

多方式不断提升队伍综合素质,组织了120名操作工、维修工等主要岗位人员参加培训,1人在公司技术比武中获得第3名。同时,鼓励职工积极考取专业技术资质,9名管理技术人员考取了新职称,15名职工考取了新的技能等级证,29人考取了新文凭,积极落实相关待遇,为促进人才成长注入活力。

#### (五)企业保持和谐稳定

以创建省级文明单位为契机,保障企业和谐、稳定、健康发展。

1、加强硬件建设。逐步改善职工生活条件,已开始实施长江水引进班组工作。新建一栋单身宿舍楼并已安排149名新增职工入住。

2、加强文化建设。认真开展学习年活动,规划“职工书屋”、“读书角”等学习园地,召开大学生座谈会,认真推进民主管理,深化班组建设,增强了职工的自主意识。

3、加强维稳工作。认真做好退休职工的稳定工作。针对化工厂转岗人员不适应矿山环境和岗位工

作的特点,加强后勤保障和岗位帮学,确保了新增队伍的思想稳定。

4、加强治安维稳。及时打击侵害矿山利益的非法行为,遏制了乱挖滥排偷矿现象。妥善处置“5·1”事件和“6·2”事件,维护了矿山的利益,确保了生产秩序正常。

5、积极履行社会责任。加大扶贫帮困力度,通过增收创效,实现了职工收入与公司同步增长。将长江水引入矿区周边农村,解决了村民的用水难题;针对大冶地区遭受的汛灾,积极组织职工向灾区人民捐款支援建设,充分体现了奉献社会的企业使命。经全矿共同努力,通过了省级文明单位验收。退管、民调、普法、消防、计生等方面的工作都取得了新的成绩。

回顾一年来的工作,有很多成功的经验,特别是以下几点值得我们保持和发扬:一是不断更新观念促发展;二是以高度责任心对待干事创业;三是发扬团结协作精神克难攻坚;四是以人为本凝心聚力。