

改革创新 竞进提质 为持续建设“五化”矿山而努力奋斗

——在丰山铜矿十届四次职代会上的工作报告解读

2月11日,清晨的阳光悄悄融化着冰雪大地,空气中已经嗅得到温暖的春的气息,崭新的希望从地平线上升起。

伴着各项工作的全面进步与发展,满载着丰山人的厚望和重托,丰山铜矿十届四次职代会暨2014年工作会隆重召开。

盘点2013。过去的一年,丰山铜矿生产经营再创佳绩,管理水平持续提升,安全责任落实到位,改革创新扎实推进,发展后劲逐步增强,和谐矿区再谱新篇。全年各项生产经营目标全面实现,累计生产矿山铜完成年计划的107.86%,同比增产239吨,创下了13年以来最好的成绩;在公司管理评审大会上,该矿位于管理者评审第一名;在公司年终考核中,该矿管理单位和单位得分在公司绩效排名第一,被评为公司创建“四好”领导班子先进集体。同时,该矿还获得了“国家级绿色矿山试点单位”称号、“湖北省先进基层党组织”、湖北省“2010-2011年度纳税信用等级A级纳税人(3A)”、湖北省“2012-2013年度信访维稳先进单位”等荣誉称号,采掘车间主井卷扬班获得了团中央和国家安全监管总局联合授予的“全国青年安全生产示范岗”称号,矿山整体形象得到进一步提升。

一组组金光闪闪的数字振奋人心、催人奋进。

展望2014。岁月更迭,征程如歌。在全面深入贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神,全面深化改革的开局之年,丰山铜矿如何坚定不移地走好“五化”矿山发展之路,书写创新发展的恢宏乐章?职代会上,丰山铜矿矿长程治华在所作的题为《改革创新,竞进提质,为持续建设“五化”矿山而努力奋斗》的工作报告中给出了答案。

【2014年工作指导思想】:认真贯彻党的十八大、十八届三中全会和中国有色集团工作会议、公司“两会”精神,紧紧围绕改革创新、发展主题,竞进提质,按照“稳产量、提效益、保安全、转作风、促发展”的工作思路,坚持把改革创新贯穿于企业发展的各个环节,推动各项工作再上新台阶,确保实现全年生产经营目标,为持续推进“五化”矿山建设努力奋斗!

【2014年主要经营目标】:1.产品产量:生产矿山铜X吨,矿山钼X吨,铜精矿含铜X公斤,铜精矿含钼X公斤。2.经济效益:实现内部利润X万元,总成本费用控制在X万元以内。3.主要技术指标:综合原矿品位≥0.67%,综合选矿回收率≥92.12%,铜精矿品位≥21.5%,铜精矿水分≤15%,选钼回收率≥75%,钼精矿品位≥39%,矿损损失率≤19%,矿石贫化率≤16%。4.安全环保:实现“一杜绝,二控制,三推进,五为零”。

要实现上述目标,必须坚持创新驱动战略,凝聚力量,以钢铁意志和磐石决心,狠抓各项工作落实,谋突破、求创新、促发展。

关键词:【科学组织生产,确保实现经营目标】

矿长程治华指出:企业的效益决定了企业的发展,追求效益最大化一直是企业发展的主要目标。因此,全矿上下必须锁定生产经营目标不动摇,采取有效措施,强化成本管控,千方百计提高效益,确保完成全年生产经营任务。

【解读】具体要做好两个方面的工作:1.想方设法确保产量达标。树立“量、本、利、质”四位一体的精益化生产理念,强化生产过程管理,做到协调有力,指挥有序,落实抓生产、保生产、促生产的生产组织措施,确保生产平稳正常运行。2.千方百计实现开源节流。要认真贯彻落实“八项规定”,严格费用开支纪律,进



▲ 丰山铜矿矿长程治华(右一)在井下生产现场指导工作

一步压缩非生产性费用;要坚持推行班组成本精细化管理,重点要做好采矿、选矿的作业成本分析,把工艺的制定、成本的消耗以及劳动力的分配等各个领域有机结合起来,将成本量化到每个班组职工,实行“月度考核,累计兑现”模式,真正做到“成本在我心中,消耗在我手中”,建立增收节支机制,确保实现人均增收节支不少于5200元;要完善物资采购计划前后对比的评判、确认和监督体系,将采购计划考核到个人,进一步降低材料备件采购成本;要不断开阔视野,创新方法,推行以绩效工资为主体,计件、计量和计时考评等多种分配方式,鼓励探索、尝试岗位承包工资制和协议工资制;要强化优惠政策争取,加大政策创利力度,各部门要持续关注十八届三中全会后国家相关政策变化,加大政策分析研究,努力争取国家和公司优惠政策的支持。

关键词:【强化基础建设,全面提升管理水平】

矿长程治华指出:管理提升是实现提质增效的重要途径和关键环节。当前我们要突出改革创新,要以改革促提升,彻底破除各种陈规陋习,全面落实5S精益管理理念,使职工的素养得到全面提升,从而带动和促进各项基础管理工作。

【解读】管理创新是企业发展的根本动力,持续活力和不竭的“红利”所在。2014年,在精益化管理上,丰山铜矿将进一步规范“三化”建设,形成标准化体系文件,上半年正式发布矿级制度和流程;要建立“三化”考核机制,重点对各单位管理层进行考核;持续推进对标管理活动,进一步完善对标指标体系,加强对关键过程的监视测量和数据分析,加强对行业先进指标和情况的了解掌握,确保全年提升项目完成率达到70%;持之以恒地开展好5S常态化管理工作,开展好以“问题票”为基础的全员精益改善活动,对取得的成果进行内部评选,发挥好管理视窗对管理提升工作的促进作用,抓好班组基础管理工作,夯实企业管理的基础;继续开展中层管理人员3至10万元的挖潜增效活动,力争实现创效200万元以上。在设备管理上,做好以主井、压风、磨浮设备为试点的全员设备维护管理工作;加强与修造公司的协调力度,建立井下移动设备移交后考核机制,控制主要设备(不含井下移动设备)故障率在

0.49%以下;进一步优化井下供电、供风、供水系统,大力推广节能设备应用,配合公司做好能源集中监控系统的设计安装工作。做好设备更新改造工作,完成井下供风远程控制、66千伏供电系统升压改造、副井电控和信号系统改造以及设备保险理赔等工作。在人力资源管理上,按照“扁平化”管理要求,打破条块分割管理体制,进一步做好相应机关职能的整合,建立“大部室”职能,年底前超编管理人员必须100%压缩到位,现有其他岗位超员压缩50%。加大对长期不在岗人员的清理力度,规范各类临时性用工,逐步优化人员调配,全员劳动生产率提高到505吨/人。在全面预算管理上,坚持月度经营例会制度,强化对经济运行的预算跟踪监督和管控。深入推进班组全面预算管理,实现班组变动成本费用核算,考核到班组的比例达到90%。在全面绩效管理上,按照“形成观念、主动参与、常态考核、落实兑现、体现成果”原则,强化市场化考核机制和有效激励机制,不断完善管理体系,操作人员和管理人员的岗位绩效考核体系,确保实现绩效考核覆盖率和岗位绩效常态化达标率均达到100%的管理目标。同时还要做好物资供应管理、质检管理、信息化建设、武装保卫等工作。

关键词:【强化安全环保基础,着力推动安全发展】

矿长程治华指出:安全生产责任重于泰山,安全生产工作要警钟长鸣。安全环保各项工作必须抓紧、抓实、抓细,确保责任到位、技术到位、整改到位,以安全促生产,真正实现矿山发展的长治久安。

【解读】安全环保是企业的“高压线”,也是发展的“生命线”。2014年,全矿要做好以下工作:一是加强安全环保责任落实。执行好《矿领导下井带(班)制度》,坚决落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管”机制,加大外包队伍安全管理,狠抓安全环保事故责任追究,确保实现全年安全环保目标;二是加大隐患排查治理力度,抓好安全避险“六大系统”建设,推行隐患排查奖励制度;三是提升科技兴安管理水平;四是扎实做好安全培训教育;五是深化职业危害防治工作;六是推进安全标准化和清洁生产提档升级。

关键词:【坚持创新发展,全面深化企

业改革】

矿长程治华指出:要借党的十八届三中全会精神的东风,以“改革”为抓手,切实解放思想,开拓创新,通过推动改革攻坚,最大限度地释放改革红利,实现企业改革创新大突破。

【解读】天下之治,有因有革,期于趋时适治而已。2014年丰山铜矿将从三个方面深化改革,不断创新:1.以思想解放推进改革发展。2.以科技创新推进改革发展。一是要督促2014年10个科研项目进展,力争实现全年科技创新与成果推广创效200万元以上。二是要推进小型实验研究,主要是做好“选钼流程环节改造”、“铜钼分离工艺中新型药剂实用性研究”,在提升主产品回收率的同时,确保选钼经济技术指标的稳定。三是要持续优化采矿方法,在吸收多年采矿实践经验基础上,进一步降低采矿贫化率和损失率。南北缘局部零星小矿体回采积极推广浅孔采矿法,在南北缘矿体厚大和局部品位较高的采场,推广使用上向水平分层进路尾砂胶结充填法采矿,同时还要积极应用新技术、新设备、新材料。3.完善人才激励机制,以人才战略推进改革发展。一是要加大人才引进力度。实现技术人才比例达到从业人数的47%,高级工比例达到20%。二是要创新人才培养机制。三是要坚持正确的用人导向。针对生产过程中的重点难点,立项目、找课题、给资金,充分给技术人才施展才能的机会。四是要完善人才激励机制。逐步建立多层次、多元化的薪酬分配制度。五是完善管理人员选用、考核体系。建立管理人员淘汰机制,真正破除管理人员“终身制”。

关键词:【坚持资源战略,增强持续发展动力】

矿长程治华指出:矿山发展的各个方面都与资源的开发利用密切相关,控制了资源,就等于掌握了现在,更掌握了未来。因此,要时刻居安思危,积极开展深部探矿,加快后劲工程建设,稳步提高发展质量和效益。

【解读】资源就是饭碗。2014年,立足实际,着眼长远,千方百计增加资源储量。一是加大资源寻找力度。力争实现全年新增地质储量20万吨。完成八线0米分段西部三通一平和渣道工程,重点完成南缘负320米加密勘探工程。二是提高资源利用水平。在残矿、零星矿体回收等方面加强与相关科技院校合作试验研究,2014年力争实现新的经济增长点。三是加快接替工程建设进度。加快完成负320米至负440米、北缘负320米中段开拓工程,完成南缘11线以东、北缘负100米东段探矿专项工程所有工作。推进尾砂制砖项目,完成方案的可行性研究。

关键词:【坚持以人为本,实现和谐发展】

矿长程治华指出:职工群众是推动改革发展的主体,只有坚持“以人为本”的核心理念,尽力改善职工的工作、生活条件,解决职工的实际困难,才能更好地凝聚广大职工的精神和意志,更好地调动广大职工的积极性,我们的事业才能不断取得进步。

【解读】以人为本就是要牢固树立群众观点,践行群众路线,惠及全体职工。一是坚持文化引领,牢固树立和培育“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观;二是践行“大福利”理念。做好各项为民、便民工作,重点为职工办好六件实事;三是着力加强作风建设,坚决纠正“四风”,持之以恒地落实“八项规定”,加大反腐倡廉力度。

基层行动

1.叶世威(采掘车间主任):做好南缘负320米中段4个分段的采切工作及南缘西部探矿工作,特别是针对西沿负16线矿体上下的延伸情况,加强《北缘安全技术管理制度》的贯彻、监督实施工作,为北缘安全生产提供技术支持。控制南北缘采充平衡及采矿贫损,综合南北缘实际供矿品位,合理调整供矿点,充分用好负50米、负150米泵房的水,减少江边新水的使用。用电方面在控制总量的情况下要落实好错峰低谷,降低峰谷用电。

2.张跃超(选矿车间主任):选矿车间面对生产任务重,成本压力大,将从8个方面采取举措:一是加强职工安全教育,提升安全基础管理工作,强化生产现场的安全管理,推进安全标准化工作,确保全年安全生产实现“五为零”。二是科学组织,努力挖掘生产潜力,向稳产增产要效益,确保完成全年目标矿山铜、钼任务。三是科学设计,精心协调,精细施工,确保尾矿库十八级子坝填筑工作按安全要求圆满完成。四是科技攻关,提高技术经济指标。围绕铜钼分离指标波动大,一方面抓好浮选工培训,要求每月不少于一次,另一方面继续探索硫化的替代。五是探索脱水18米池细粒级铜钼回收粗金属的可行性。六是夯实设备基础管理工作,推进全员设备管理。七是进一步优化绩效考核和全面预算管理,努力提升全员绩效意识和能力,将成本费用落实到班组并延伸到机台,加大对水电能耗、药剂、油料等可控成本的管控。八是完善对标管理和三标一体推进工作,按进度实施对标项目,以5S管理工作为抓手促进车间管理工作精益化。

3.吴洋(探采车间主任):加快南缘0米分段与原马龙矿的掘进贯通,布置好东部各川脉的探矿工程。南缘负23米分段东部作为掘进探矿重点。投入扒渣机和三轮车等机械设备,完成对正28米分段东部6线(正40米中段)的采矿(约2万吨,原矿品位0.7%)。下半年形成0米分段西部9线矿体的采准工程,为下部供矿做好准备。继续做好南缘负100米分段和负50米分段的主沿及川脉的探矿工作,确保负50米分段主沿上半年与柯家湾矿贯通。

4.吴志勇(人力资源部主任):2014年将通过完善劳动配备管理,做好班组岗位机构调整整合,优化劳动配置工作,确保各岗位人员达到最佳配置。推进以岗位绩效工资为主体的薪酬管理,扩大计件工资的覆盖面,完善现行岗位绩效工资制,尝试协议工资制等多种分配方式,通过激活工资分配引导职工树立“效益决定收入”、“多劳才能多得”的劳动分配观念,推进绩效考核管理,绩效考核覆盖面达到100%。进一步提高职工的工作积极性。通过“请进来,送出去”的内培外训办班形式,加大管理培训和岗位技能培训的力度,为建设“五化”矿山提供强有力的人力资源保障。

5.戴锋(财务部主任):一是牢固树立“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,进一步落实增收节支措施,降低生产成本,确保成本控制和效益目标的实现。二是继续深化内部改革,大力推行全面预算管理和全员绩效考核等工作。矿将拿出60—100万元专项资金,建立全面预算增收节支的激励机制,加强跟踪考核,加大成本(费用)节、超与个人挂钩考核兑现力度,真正使“成本在我手中,消耗在我手中”成为干部、职工的自觉行动。三是进一步向市场要效益,向管理要效益,向改革创新要效益,向争取优惠政策要效益。努力争取公司、地方和相关政府职能部门的支持,千方百计争取优惠政策,力争政策创利200万元。

6.袁荣华(机动能源部主任):按照公司要求继续推进设备流程化管理工作,做好以主井、压风、磨浮设备为试点的全员设备维护管理工作;加强与修造公司的协调力度,建立井下移动设备移交后考核机制,控制主要设备(不含井下移动设备)故障率在0.49%以下;进一步优化井下供电、供风、供水系统,大力推广节能设备应用,配合公司做好能源集中监控系统的设计安装工作。做好设备更新改造工作,完成井下供风远程控制、66千伏供电系统升压改造、副井电控和信号系统改造以及设备保险理赔等工作。

7.毛勇(技术部主任):继续强化技术服务和专业技术管理职能,围绕采、掘、充每一个环节,切实加强生产布局和生产衔接,确保井下出矿品位稳定,全面促进2014年生产经营任务顺利完成。加大深部探矿和生产探矿力度。确保公司储量升级及深部补勘专项工程达到形象进度要求;总结矿区地质成矿规律,在南北缘相应中段进行生产探矿,力争实现全年新增地质储量20万吨的目标。围绕生产重点、难点开展科技攻关和挖潜增效活动,认真落实矿2014年科技工作会精神,实现科技创效。

8.周兵玉(计划工程部主任):1.物资计划管理。严格控制计划总量,计划申报工作准确及时,采购成本控制在预算范围之内,库存资金持续下降。2.绩效考核管理。切实体现生产目标、成本刚性原则和责权利相统一的原则,细化量化各项考核指标,严格兑现奖惩,发挥绩效考核的导向作用。通过绩效考核增强单位职工的市场、效益意识,促进考核指标体系的优化、全员岗位绩效考核的完善,提高整体管理水平,提升岗位的综合素质。3.更改工程管理。更改工程启动、协调及结算做到准确及时,对重点工程施工质量进行跟踪检查,确保工程质量及工程进度。4.统计管理。及时、准确编制矿综合统计报表、统计台账,做好产成品盘点工作,促使单位统计工作不断向规范化方向发展。

▼ 矿主要领导与二级单位负责人签订目标责任书

