

建一流矿山 树一流品牌 全面打造矿山新模式升级版

——天马山矿业公司发展纪实

自上届党代会以来,天马山矿业公司共生产金精砂含金 2684 公斤,硫精砂 130 万吨,铁精砂 53.97 万吨。整合两年来,新增矿山铜精砂 15679 吨(自产铜 1777.4 吨),自产铁 3.1 万吨;炉渣铁 21.7 万吨。各项技术经济指标继续保持较好水平。累计实现销售收入 16.13 亿元,利润 4.62 亿元。在岗职工人均收入从 2010 年的 3.98 万元,到 2015 年的 6.8 万元,年均增长 11.8%。全面完成“十二五”发展任务,为顺利实现“十三五”良好开局赢得了先机。

天马山矿业公司党委坚持围绕“抓好党建促经济”的工作理念,以“六大工程”为平台,持续推进党建基础建设和创新。特别是党的十八大以来,矿业公司扎实开展群众路线教育实践活动,“三严三实”和“两学一做”专题教育,引导广大党员聚焦中心工作,抓好安全生产,应对经济困难,加快融合创新,深化作风建设,较好的发挥党组织的政治核心作用、战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

一、适用市场变化 生产经营稳步推进

2010 年是天马山矿业公司全面实现“十一五”计划、谋划“十二五”发展的关键之年。强化内部管理,努力挖潜降耗,生产经营保

严峻的市场环境,公司全体干部职工转观念、拓思路,展现出良好的精神状态,开源节流并重,增收节支并举,全面从紧,紧中求进,各项工作保持了健康稳定发展。产品产量实现逆势增长。

二、管理创新 向管理要效益
管理是企业的基础,管理出效益。天马山矿业公司不断夯实基础管理,并根据不同时期的生产经营特点,与时俱进,创新管理模式。将 2010 年定为精细化管理基础年,2011、2012 年定为精细化管理提升年,2013 年定为精细化管理效益年,一步一个脚印,扎实推进精细化管理,争取管理效益的最大化。

在精细化管理基础年,其工作重点为加强企业内部管理,建立与完善内部承包责任制。推行以绩效考核为主体的多种分配形式,加大绩效工资含量比例,以完成月度计划为标准,分别从矿山作业量、主要产品产量、技术经济指标、预算费用控制、利润目标五个方面确定业绩指标,实行量化考核兑现。完善全面预算管理制度。在年初测算的基础上,细化分解落实各项预算指标,加大对成本费用控制力度,对基层单位成本在预算基础上下降 5%,全年成本费用下降 48.88 万元。

出台了《天马山矿业公司班组长安全生产责任奖实施办法》,对

750 万元和节支降耗 250 万元,通过稳定和改善技术经济指标,提高选金回收率和硫精砂品位等多种途径,全年共完成挖潜降耗指标 1028 万元。

2013 年为精细化管理效益年,真正做到向管理要“效益”。推行以绩效考核为主体多种分配形式,调整绩效工资挂钩浮动比例,加大了作业量、技术经济指标考核权重,同时今年首次开展了中层管理人员、一般管理人员绩效考核,逐步拉开了各层次绩效分配差距,有效调动了员工积极性和创造性。在年初测算的基础上,细化分解落实各项预算指标,进一步落实项目与责任人,加大对可控成本费用考核力度,对基层单位成本在预算基础上下降 10%。同时完成了资产评估工作等,为资源整合奠定了基础。根据 2013 年生产经营情况,公司再次提出了降本增效 1000 万元目标。主要从提高产品质量,降低产品能耗,压缩可控费用、合理核定成本费用等多项措施,降低成本费用支出,经过全体员工共同努力,全年实现降本增效 800 万元。

2014 以全员绩效为重点,持续推进降本增效工作,稳步提高矿山经营运行质量。全矿上下进一步总结经验,积极查找存在的问题与不足,围绕能源管理登台阶、球磨机日处理量登台阶、供矿登台阶、新副井废石提升量登台阶等内容,积极开展了“降低成本、增加效益,加快建设、创造佳绩”劳动竞赛活动,降低生产成本、提升经济效益。以单位关键绩效指标为基础,选择有效量化指标,层层分解。通过计划、实施、考核、改进与结果应用等全过程绩效管理,全方位压缩可控费用。根据 ERP 时点闭合的相关要求,重新明确生产作业管理相关报表的报送工作,确保 ERP 运行持续有效。

2015 持续深化“对标挖潜、提质增效”活动。认真开展“提质增效”指标分解工作,着力推进指标优化、流程简化、职能细化目标,进一步加大降本增效力度,全年两个矿区总成本比上年下降 1439 万元。

三、项目建设有效推进 生存发展能力增强

资源有限,智慧无穷。面对资源的锐减,如何保证矿山持续健康生存下去、发展下去,只有寻找新的资源,为此,将资源勘探作为一项重要的工程项目来建设。

2010 年完成了天马山接替资源勘查项目一期工程任务,探获金金属量 3.5 吨,续作项目设计也获得通过。

为不断增强矿山发展后劲,2011 加快重点工程建设,当年探矿工程项目完成投资 1532.05 万元,完成钻探 11782.81 米,坑探 1934.5 米,新增黄金 4.2 吨,单硫 100 万吨;详查工程项目设计工程量坑道 480 米,钻探 22340 米,新增黄金 3 吨,单硫 200 万吨。深部开拓工程同样取得重点进展,其中负 295 米和负 335 米两个中段开拓工程已经 10 月份开工,工程总投资 4112.59 万元。由中都矿建公司承建,工期 2 年,即开拓负 295 米、负 335 米两个中段(包括盲竖井、南风井、北风井、人行风井、硐室等)。并巷开拓工程量为 32924 立方米、支护量 3376 立方米。项目建成后,形成采矿生产能力 400 吨/每天。地表明井工程(65 米至负 700 米)。目前正在设计工程,已完成“三通一平”等工程,地表工程孔完成下掘 292.8 米。

2012 年,天马山硫磺矿深部详查项目。该项目由矿产资源中心设计,总投资约 900 万元,至 10 月底天马山深部详查项目的野外工作全部完成,总完成工作量:坑道 165.3 米,钻探:12600 米。年底由矿产资源中心提交详查报告。深部三期开拓稳步推进。该工程于 2011 年 12 月正式开工。全年预计完成掘进工程量 10100 立方米,喷砼支护 762 立方米,预计完成投资 910 万元。形象进度:主要完成负 215 米盲井联络道及提升机硐室、配电硐室、绳道、天轮硐室、盲竖井井帽。负 255 米盲井联络道、北风井联络道及南风井联络道掘进等工程。

2013 以加快矿山建设为目标,完善生产系统,促进矿山建设稳步推进。三期扩建盲竖井开拓系统工程,坚持盲竖井下掘、北风井措施工程两条作业线平行作业的方针,稳步推进各项工程进度;深部探矿副井工程。首先按照地表工业场地总体部署,进行“三通一平”、路基和排水沟改造等工程,然后全面启动井口大临设施工程和井筒掘砌工程,所有工程按照工程节点稳步推进。

2014 以整合资源、有序衔接为龙头,矿山重点工程建设稳步推进。以保衔接为重点,重点加快天马山三期扩建



党员重入入党誓词。

等在建工程施工进度。细化工程内容,确定关键线路,明确施工顺序,实行 ABC 分级管理,调整优化施工组织,加大施工组织协调,开展劳动竞赛,分步骤、有计划、抓安全、保质量的不断推进扩建工程。资源整合工作加快推进。结合三个矿区的实际,在深入踏勘、充分论证的基础上,开展了大生产体系整合的前期工作。以抓资源占有、抓探矿增储、抓资源储备为重点,继续加大找矿力度,加快矿区“探边扫盲”工作,切实增强资源保障能力。天马山矿区加大现有生产区域的补充探矿和以前回采区域的资料整理工作力度,增加有效资源储量;金口岭矿区积极做好涝山负 23 米以上以及笔东 9 至 11 线以东的深部找矿工作,有效延长了矿山服务年限。

2015 强化在建工程管理,重点工程作业量超目标值 23.7%,超标杆值 20.66%,创历史新高。其中主井工程因设计方案调整于 9 月 17 日停止施工,其余工程进展较为顺利。三期扩建工程顺利完成了年度节点工程任务。南沿首采试验采场全面开工,采切工程施工基本结束,实现可接替生产出矿。天马山副井、北风井掘砌总体工程顺利到底。

四、党建思想工作迈上新台阶

根据新模式办矿的特点,持续推进“六大工程”考核体系,不断创新党建思想政治工作新局面。十二五伊始,以深入开展争先创优活动为契机,推动企业持续、稳定、科学发展。开展了党员亮身份活动,在选矿车间碎矿工段设立了“党员示范岗”、“党员责任区”,让党员承诺上岗,挂牌作业,充分发挥党员先锋模范带头作用。调整完善党建“六大工程”考核办法。增加推广创新和科技创新的考核比重,认真开展领导点评和对标管理工作。细化党建工作考核,不断提升党建工作水平。

2013 年以来始终围绕中心,服务大局,深入开展党的群众路线教育实践活动,党建工作取得迈上新台阶。以群众路线为抓手,锤炼过硬作风。公司上下通过互授党课、专题讲座、会议交流等形式,认真学习了十八届四中全会和习近平总书记系列讲话精神,进一步提高了对党的群众路线的认识。认真部署了教育实践活动“回头看”工作,进一步完善了班子成员直接联系群众制度,“三深入三走进三了解”工作扎实开展。组织党员干部认真学习弘扬焦裕禄精神,切实增强“三矿合一”后各级党员干部的责任意识和担当精神。

以民生和谐为核心,营造良好氛围。坚持发展为了职工、发展依靠职工、发展成果与职工共享,一如既往、全心全意为职工群众谋幸福。公司先后投入 160 万元,新建 1305 平方米停车棚,对选矿主干道约 400 米进行扩宽和平整,同时对矿区生活用水管路进行系统改造,彻底解决了环境差、道路窄及用水难的问题。

2014 年全年在岗职工人均工资 6.8 万元。各片区困难职工帮扶工作扎实开展,全年累计送慰问金 67.5 万元(含金口岭片区、铜矿事务中心退休职工)。开展“书香天马读书季”活动,持续加快三个矿区文化的融合,在集团公司企业文化的引领下,提炼具有天马特色的企业文化,用企业文化凝聚全体员工的智慧。

2015 年以学习和践行“三严三实”为主题,认真学习领会了党的十八大、十八届三中、四中全会以及习近平总书记系列重要讲话精神,坚定了理想信念,强化了纪律意识,增强了担当意识。“三严三实”专题教育党课和专题研讨顺利开展,效果显

著。高度关注省委第五巡视组对集团公司专项巡视工作,认真反思、切实警醒,系统梳理和全面深入解决存在的问题,不折不扣完成相关整改工作。切实把纪律挺在前面,严格落实“两个责任”,认真召开民主生活会,加强党风廉政建设。积极开展“弘扬沈浩精神,建设模范部门(支部)”主题实践活动。

五、未来全面打造矿山新模式升级版

在中共天马山黄金矿业公司第二次代表大会,制定了未来五年奋斗目标:“建一流矿山,树一流品牌,全面打造矿山新模式升级版”。具体就是力争用 5 年时间,在继承和发扬天马山矿业“新模式”先进经验的基础上,带领全矿职工在生产经营、改革创新、对标挖潜、指标提升等各项工作中创造出实实在在的一流业绩。持续强化党的基础建设和创新,争创一流党建品牌,促进企业党建和生产经营同频共振,引领党员干部为全面打造新模式矿山升级版而努力奋斗。

为实现这一目标,天马山矿业公司确定了两步走规划:第一步,到 2017 年实现扭亏为盈,发展质量和效益全面提升。主要标志是:

- 1、2016 年扭亏 1100 万元,2017 年实现盈利。
- 2、三期扩建工程全面接替,并产生效益。
- 3、金口岭选矿扩能 2016 年实现达产。
- 4、顺利完成矿权整合,构建矿产资源合理开发利用长效机制,努力实现“一张图”管矿。
- 5、三项制度改革取得突破,形成科学高效的治理体系。
- 6、打造具有天马特色的党建工作品牌。

第二步,到 2020 年全面完成融

合升级,企业综合实力显著增强。主要目标是:

- 1、产品产量大幅增长。到 2020 年末,实现金精砂含金 500 公斤,硫精砂 25 万吨,自产铜 1200 吨,生产铁精砂(60%)8 万吨。
- 2、经营效益持续增长。到 2020 年末,矿业公司资产总额 8 至 10 亿元,销售收入突破 2 亿元,力争 3 亿元。利润超过 5000 万元。
- 3、安全环保平稳持续。杜绝重伤及以上生产性责任事故。矿区生态持续改善,生产用水综合利用,井下空区、水体等大铜官山范围内重大地质灾害得到有效根治,打造“无尾矿山”。
- 4、科技成果显著增长。着力围绕矿山深井开采核心关键技术和共性基础技术,强化资源综合利用和生态环境保护,促进重大技术成果的产业化,到 2020 年末,科技成果数自主知识产权实现量的扩张和质的提升,力争获集团公司科技进步奖 3 项以上,争创省部级以上科技进步奖。
- 5、员工收入协调增长。保持员工收入与企业效益协调增长,员工工作生活环境进一步改善,矿区文明和谐程度进一步提高,持续保持省属企业文明单位称号。
- 6、党建工作处于集团公司和全省黄金行业前列。

“路虽远,行则必至;事虽难,干则必成”。回首天马山矿业公司 12 年栉风沐雨的光辉历程,自强不息的天马人创造了许多攻坚克难、跨越发展的骄人业绩,谱写了不畏艰险、奋力赶超的壮丽篇章。今天,推动天马前行的接力棒已交在我们的手中,实现天马腾飞的使命已落在我们的肩上,责任重大,使命光荣。让我们齐心协力,攻坚克难,开拓创新,奋力打造融合升级版的新模式矿山,谱写企业发展新的辉煌!

王松林 朱艳



安全宣传。



集体活动。

持平稳发展,主要产品产量均创组建以来历史最好水平,全年实现内部考核利润 6700 万元。

2011 年,是“十二五”开局之年,也是推动企业发展的关键之年。坚持以科学发展观为指导,以导入卓越绩效模式为切入点,克服系统设备老化、品位波动较大等不利因素的影响,科学组织生产,强化内部管理,努力挖潜降耗,扎实推进工作,安全生产经营继续保持平稳态势,各项工作取得了实质性成效。矿山主要产品产量稳步增长。矿山主要作业量全面完成计划。主要技术经济指标持续改善。主要经营指标迈上新台阶,实现内部考核利润 12106 万元。

2012 年,主要生产经营指标迈上新台阶实现内部考核利润 1.285 亿元。2013 年公司继续保持持续平稳发展的良好态势。主要产品产量持续稳定增长,技术经济指标持续改善,生产经营指标如期实现。

2014 年,是矿业公司发展历程中极不平凡的一年,也是矿业公司自成立以来面临困难最多、挑战最大的一年。当年,在矿山主产品价格持续下跌,硫精砂、铁精砂等产品都存在不同程度滞销,矿山收入大幅锐减等不利因素下,矿业公司全体干部以“三矿合一”为新起点,强化责任担当精神,一手抓生产经营,一手抓三矿整合,以科学务实、积极有为的态度,突出重点,统筹兼顾,全力以赴抓好三个矿区的生产组织,切实提高了重点工程推进、对标挖潜、精细管理等各项工作的效率和质量,取得新的可喜成绩。

2015 年,是新的天马山矿业公司自成立以来最为艰难的一年。面对极其被动的安全生产局面、复杂

主要生产单位现有班组进行优化、整合,实施了班组长竞聘上岗工作,制定下发了《天马山矿业公司工程项目劳务管理办法》,有效降低劳务费用支出约 38.7 万元,促进了公司由制度管理向自主管理的转变。

2011 年为精细化管理提升年,重点开展对标管理工作。对近三年各项指标进行归类、整理与分析,找出与本单位历史最好水平、竞争对手、标杆企业的差距,同时对公司各类材料、电耗消耗、单耗情况组织相关专业人员进行数据摸底,制定改进工作计划并分阶段组织实施。合理布局生产用电,优化电力调度,从调荷避峰管理入手,用足低谷电,并详细制定了动力设备开停时间,实施分区分段供电,加大了能源考核与管理,全年节电 291 万千瓦时,节约电费支出 203 万元,万元产值综合能耗同比下降 22%。ERP 基础管理工作启动,完成了人力资源信息系统、财务账户系统和物资系统基础资料收集与整理工作,编制了各岗位说明书。

2012 以建立卓越绩效模式为切入点,强化管理基础工作,努力提升企业管理水平。着力推进 ERP 工程建设。公司先后完成了 556 名人力资源基本信息收录工作,同时对七大类近万种物资进行分类登记注册,完善了财务、物资及供应链运行系统基础培训等工作。公司从有效管控入手,理顺了部分管理流程,制定完善了《修旧利废管理办法》、《工程项目管理办法》,出台了《矿业公司投资项目管理办法》等十项制度,对规范企业内部管理,减少与防范经营风险,发挥了重要作用。根据 2012 年生产经营形势,提出了挖潜降耗 1000 万元目标。分解为增产增收



天马山矿业公司大门全景。



选矿车间外景。