

# 开启“重生密码” 谱写矿山融合发展新篇章

## ——天马山黄金矿业有限公司发展纪实



天马山矿业公司净化站鸟瞰图。



巍巍铜官山绵延不绝,感受古老矿藏生命的脉动;滔滔长江水奔流不息,聆听绿色资源拔节生长。承载着历史的记忆,那段波澜壮阔的岁月镌刻在时光的长河中。1949年12月,中央批准开发建设铜官山铜矿。全国各地的建设者汇聚铜官山下,与党同心、与国同行,服务国家战略,成为铜陵有色建设的拓荒者、全国有色建设的引领者,他们用坚韧谱写了一段筚路蓝缕、步履铿锵的奋斗传奇,在荒山野岭建起新中国第一座大型铜矿。

2003年底,由于资源枯竭,历经50多年风雨的铜官山铜矿实施政策性关破。同年12月,一个新的企业在铜官山下孕育而生,它就是铜陵有色股份天马山黄金矿业有限公司。

为了提高矿产资源的开发效率,2014年铜陵有色集团公司将天马山矿业公司、金口岭矿业公司、黄狮湖金矿进行整合,实现了“三矿合一”。围绕安全环保、资源优化、管控能力提升、党建赋能增效,不断在改革中破难题,天马山矿业公司进入了新的发展阶段。

### 重安环 保生存

作为铜陵市市区唯一一座矿山,合并后的天马山矿业公司承接了铜官山铜矿、金口岭铜矿、黄狮湖金矿关停后遗留下的后续工作,同时也承担着巨大的安全环保压力。面对如此严峻形势,“保安环就是保生存”——公司每名职工铭记在心。

“安全生产,意识先行”。公司牢固树立安全发展理念,大力弘扬生命至上、安全第一的思想;注重强化安全“高于一切、先于一切、重于一切、影响一切”的安全定位;积极倡导“从零开始,向零奋斗”的安全理念;认真落实以人为本的发展思想,始终把安全、环保、稳定作为最大的政治、最大的民生,推动企业实现安全绿色、平稳健康、高质量发展。

实施过程管控+精准安全管理模式。聚焦安全技术、系统安全、现场安全、本质安全“四个关键”,持续加大安全管理力度,以“查三违、除隐患”为主线,通过安全生产标准化创建达标,强化现场管控,实现安全闭环管理。开展反“三违”查处并返还罚款奖励活动,做到全员管理、全员参与、全员关注,从而实现安全就是效益的目标。



图为天马山矿业公司混合井。

结合矿山安全生产需求制定定向培训方案,以“精准培训”为理念开展特色培训,聘请安全专家、厂家技术员、高级技师进行理论和实践操作培训,做到了精准施教,提升了从业人员的安全技能素质;根据安全生产的实际需要,提供学习内容,鼓励员工利用碎片化的时间学习记忆,激发员工参与培训学习的内生动力,提高了员工学习的积极性和趣味性;以岗位练兵、技术比武、签订师徒协议等活动为有效载体,重点加强岗位操作技能、岗位安全风险辨识等应知应会知识的学习,让岗位变成“大课堂”“练兵场”,营造学技术、练本领、提素质、强内功的良好氛围,助力企业安全管理再上新台阶。

实施别开生面的安全宣教活动,多点开花,提高安全教育的效果。有关安全环保的微电影陆续在公司内部网站进行展播;创造性排演以安全环保为主题的朗诵、歌曲、情景剧、相声等多种文艺节目参加集团公司安全文艺汇演,连续多年取得了优异奖项;采取现场安全知识问答互动、安全宣誓等形式推进主题宣教内容深入落实,促进了矿山安全生产形势持续稳定发展。

绿色是企业发展的底色,公司始终坚持以生态优先、绿色发展之路,将生态文明建设作为一项只有起点、没有终点的长期工作,久久为功抓实抓好,多次被安徽省生态环境厅评为“环保诚信企业”。

近年来,公司不断加大环保有效投入。2019年,东村净化站环保扩建系统顺利完工,由过去日处理能力18000吨增加到33000吨,确保矿山水达标排放。

抓环保要有治理的力度,也要有保护的高度。在快速提升外在“颜值”的同时,公司从源头以及生产的各个环节上提高资源利用率,大力实施生产工艺提升、设备升级改造等工作,积极打通传统产业与绿色技术之间的通道,采用先进的环保技术确保三废达标,减少污染源、减少污染排放,实现达标排放;矿区道路全部硬化处理,完善矿区雨污分流系统建设,确保矿山水源充分利用;对水木冲尾矿库坝体外坡进行了覆土、撒草籽、盖抑尘网,对进出库区的道路进行整平、铺石子硬化。蓝天白云、绿水青山、鸟语花香,美丽矿山正在绽放。

### 练内功 提质效

向岗位优化要效益。整合重组以

后,天马山矿业公司按照产能计划,以效益优先为原则,抓好控员增效工作,梳理岗位类别,对内部岗位进行优化、分解和整合,合理利用并岗、转岗、调剂等方式优化人员结构与配置。在基层生产单位推进运营合一新模式,实行岗能系数叠加政策,大力推行公司大工种、大岗位建设,打破岗位界限,盘活人力资源,跑出岗位融合“加速度”。

公司以深化国有企业三年改革为契机,实行经理层成员任期制和契约化管理,全面实施了具有改革特色的目标考核激励体系。目前,累计建立各项制度近200项,其中涉及人事薪酬的约占四分之一。对发展指标分解、重点任务设定、过程考核监督、工资总额分配、正向激励等进行了系统设计。以考核结果为导向,体现差异化、强化刚性兑现,打破“大锅饭”和平均主义直接调动了干部职工干事创业的积极性。目前,在“国有企业熬年头”不再是唯一、最优的选择,暮气沉沉的局面成为过去,主动加班、主动作为的人多了。越来越多的人尤其是年轻人主动提出到基层去干一番事业,目前3个基层的主要行政负责人均由“80后”担任。

开展新一轮国企改革深化提升行动,着力在突破创新能力、价值创造能力、可持续发展能力等方面寻求突破,焕发老国企的新活力。

2018年7月,公司以壮士断腕的决心,将资源枯竭、经济效益亏损的金口岭矿区果断关停,全力打响了改革发展攻坚战。

“金口岭矿区库房阻燃电缆、辅材、备件物资已到库,各生产单位如需要,可以到库房查看,办理手续,调剂使用”。

“我们工区急需一批阻燃电缆……”

“这个轴承、阀门我们可以使用……”

“这些零备件,刚好可以用在我们家那套老设备上……”

“叫买叫卖”声此起彼伏……物资调剂使用,不仅可以盘活物资降低生产成本,也“盘活”了矿山的积极性。原来是“逼着调”,现在是“我要调”!整合以来,公司大力推行闲置设备调剂复用,调优新设备、调好闲设备、调活旧设备,2018年8月至今调剂使用原金口岭库存物资约143宗,金额约150万元。

优人员、调设备、整资源、抢市场,一次次专家论证、一场场现场评估、一轮轮验收整改、一张张合同订单……调优布局,矿山旧貌换新颜,成功扭亏为盈。

“盈”在快速接替。深部技改延伸工程立项以来,天马山矿业公司以项目建设为主线,在加强项目掘砌工程及设备安装作业管理的同时,如期完成了项目建设工作。目前,深部技改延伸工程已完成项目安全设施、环评及水保等验收工作,顺利完成了项目试生产。投产,公司主要生产作业由转入深部负395米及负455米中段,保障了矿山生产持续稳定。深部探矿、找矿工作也将持续推进,努力延长服务年限,实现矿山可持续发展。

“盈”在高效选矿。通过对浮选选金作业流程的改造,基本实现了金的快浮快拿,在金、硫的选别作业均设置了灵活流程,以适应不同的原矿性质,确保金精矿品位稳定,有效提升回收率。铜黄铁矿中金矿物回收技改项目的实施,金的综合回收率在原有基础上提高5%以上。通过选别前配矿试验,选别中加强操作、选别后加强化验指标分析

等多种方式指导选矿生产;在班组三班制中,及时调整工艺参数及合理有效调整流程,确保了选矿指标的稳步提升。

“盈”在抢抓市场。近年来,面对硫酸市场价格的剧烈波动以及其对上游硫酸市场的迅速传导,公司曾一度出现了硫酸产品严重滞销的困境。然而,公司并未因此气馁,而是迅速调整策略,从市场和客户出发,对硫酸产品进行了升级和调整,形成了两种不同品质的产品,成功实施了产品差异化战略,迅速打开了市场并占据了市场份额。这一举措不仅解决了产品滞销的问题,还为企业带来了显著的经济效益,2023年,企业的销售收入增幅同比超过40%。紧密关注期货和现货市场,深入分析市场行情态势,调整了产品定价策略,积极探索并建立询价机制,完善相关管理制度……近年来,公司的同类产品平均售价一直高于周边竞争对手,经济效益得到了有效保障,为企业的持续健康发展奠定了坚实基础。

### 严管理 求卓越

制度管人,流程管事。经历重组整合后,天马山矿业公司把党的领导融入公司治理,深化法治合规建设,从管理边界着手,优化各项业务流程,规范各项业务办理,全面梳理安全、生产、经营、管理等193项业务标准流程,实现各项工作的规范化、制度化、程序化,促进工作效率的提升。组织员工全面学习,悬挂工作流程图牌板,促进员工掌握工作流程,流程标准深入人心。制度体系与业务流程再次理顺,“纵向专业管理,横向高效协同”的格局全面铺开。

实施“标杆管理,追求卓越绩效”,是天马山矿业公司追求高质量发展的“关键一招”。面对严峻的生产经营形势,公司负重爬坡,自我加压,以推行卓越绩效管理为抓手,开展管理对标活动,引导全体员工以对标促管理,秉承“挖潜降耗无止境”理念,在提升经济技术指标、降低能源消耗等方面持续发力,努力将矿山潜力挖掘到极致;同时,以管理提升活动为载体,着力解决生产经营中“盲点”,通过构建公司、区队及班组“三位一体”对标管理模式,推动对标管理精细化。建立对标指标月度报送制度,对各项公司级对标指标进行层层分解,直至每个岗位,千方百计挖掘员工各方面潜能。建立组织绩效表、部门绩效表与个人关键绩效指标,支撑目标落地实施;每月根据业绩指标和核心指标完成情况综合确定部门绩效结果;召开月度绩效例会、经营计划会等,对当月未完成的绩效工作或指标进行分析、改进;召开半年度、年度目标回顾会议,进行差异分析,为公司改进明确方向。公司荣获2022年度集团公司“铜冠卓越绩效提名奖”。

公司建立管理人员竞争上岗、末位调整和不胜任退出等机制。通过重新修订管理人员管理办法,持续推进缺乏工作业绩、管理水平或技术(业务)不能胜任本职岗位的考核退出机制,实现了管理人员“能上能下”,收入“能高能低”。近年来,公开招聘管理人员,精简机关二三线人员,加强人员分流安置,顺利完成了原金口岭矿区322名职工安置;先后4次通过公平、公开、公正的方式,对外输送76名劳务人员;金口岭矿业公司安置员工156人,为持续优化矿山体制机制、释放国企生机活力奠定了基础。

为了更好地激发管理人员潜能,调动员工的积极性、主动性和创造性,整合后的天马山矿业公司制定了《天马山矿业公司管理人员绩效管理暂行办法》,通过实施“组织绩效考核+个人KPI考核+民主测评”的三位一体的考核方式,将员工的绩效考核与个人的工作业绩以及所在单位(部门)的业绩同时挂钩,绩效考核结果与年度绩效工资直接挂钩,根据加权得分按照一定的比例划分考核等级,给予奖惩。2015年以来,有32名员工受到奖励,有效地激发了员工争先先进的干劲。

“盈”在抢抓市场。近年来,面对硫酸市场价格的剧烈波动以及其对上游硫酸市场的迅速传导,公司曾一度出现了硫酸产品严重滞销的困境。然而,公司并未因此气馁,而是迅速调整策略,从市场和客户出发,对硫酸产品进行了升级和调整,形成了两种不同品质的产品,成功实施了产品差异化战略,迅速打开了市场并占据了市场份额。这一举措不仅解决了产品滞销的问题,还为企业带来了显著的经济效益,2023年,企业的销售收入增幅同比超过40%。紧密关注期货和现货市场,深入分析市场行情态势,调整了产品定价策略,积极探索并建立询价机制,完善相关管理制度……近年来,公司的同类产品平均售价一直高于周边竞争对手,经济效益得到了有效保障,为企业的持续健康发展奠定了坚实基础。

党建领航方能逐浪远航。面对连续亏损的局面,天马山矿业公司党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,充分发挥党建工作铸魂塑魄、凝聚人心的强大力量。将党的领导融入企业改革发展各个方面、各个环节,开启了党的建设和生产经营深度融合新局面。以创建“天马先锋·聚力铸魂”党建品牌为载体,聚合起“一家人、一盘棋、一条心”正能量,安全生

### 强党建 建新功

党建领航方能逐浪远航。面对连续亏损的局面,天马山矿业公司党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,充分发挥党建工作铸魂塑魄、凝聚人心的强大力量。将党的领导融入企业改革发展各个方面、各个环节,开启了党的建设和生产经营深度融合新局面。以创建“天马先锋·聚力铸魂”党建品牌为载体,聚合起“一家人、一盘棋、一条心”正能量,安全生



图为天马山矿业公司门前全景。

产稳定向好、经营管理提质增效、政治生态风清气正、干事创业人心思进,为企业实现融合发展提供了新动能。

2023年,围绕实现“金精砂含金350公斤、盈利300万”年度生产经营目标,党委制定了“学习二十大,吹响扭亏为盈冲锋号”党建攻关项目。8个基层党支部围绕生产经营中的难点、堵点制定攻关项目,通过加强井下探矿、提升选别能力、优化人力资源、严格预算管理、全力拓宽市场等有效措施助力安全生产。

越是在急难险重时刻,越能看出党员干部的担当作为。在生产过程中出现困难时,该公司组织“五职”矿长四班三运转带班深入一线,做好生产组织,解决现场问题,确保生产正常运行。

“党建领航,班子引领,干部走在前列”。2023年,该公司全体员工以开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育为契机,破解企业难题,提升发展质量,实现起死回生、扭亏为盈。

行成于思,行胜于言。天马山矿业公司坚持党建引领,文化统领,秉承“创造成就未来”的企业价值观,发扬“求实、创新、合作、自强”的企业精神,从思想上聚合、文化上融合,形成一个方向、一个步调。

矿山环境和职工工作生活环境焕然一新。公司党委用心用力为职工办实事解难事做好事,让员工有更多的获得感、幸福感、安全感。

坚持把新闻宣传工作作为凝聚合力的重要手段,加强阵地建设,创新宣传形式,把落实上级精神、宣传企业决策部署、服务企业生产经营作为宣传工作的重点,坚持企业网站、大屏幕、宣传橱窗、QQ微信群四联联动,上级及企业重要会议精神、政策决策、生产经营亮点、重大工程建设、典型人物事迹等各种内容得到及时呈现,职工思想合力不断凝聚。整合以来,共有1人当选“铜陵好人”,2人当选“铜陵有色好员工”。2020年推荐的作品《玉兰花开迎来了总书记》荣获安徽省全民阅读主题朗诵音视频大赛三等奖。2021年两篇论文入选安徽省组织系统学习贯彻“七一”重要讲话精神座谈会暨党的建设历史经验研讨会论文集。

坚持以提升基层党建质效作

为党建强企的根基。2020年以来,天马山矿业公司党委全面推行季度“党支部工作清单制”,党群各部门从组织、宣传、武保、纪委等17个方面提出党建重点工作,制定推进“时间表”“路线图”,以派发“党支部工作清单”作为党支部党建目标考核任务,每季度在政工例会上对完成情况进行通报。加强落实情况跟踪指导,并把它纳入年度考核。通过推行“线上线下”管控模式,党建工作“模板”运行机制等,不断建立和完善党组织标准化工作新流程。

坚持构建全面从严治党体系护航企业高质量发展。近年来,公司党委始终坚定不移地履行全面从严治党主体责任,强化纪委监督作用,深化正风肃纪,以斗争精神抓作风、反“四风”,不断把作风建设引向深入。建设廉洁文化长廊,开展廉洁作品征集、廉洁座右铭评比活动,印发《放歌铜官山 追寻根与魂》书籍……目前,天马山矿业公司以党纪学习教育为主线,在深耕廉洁文化阵地、丰富宣教形式载体上下功夫,从制度层面推动新时代廉洁文化在公司蔚然成风、深入人心,为高质量发展夯实清正廉洁思想根基。

回眸整合重组之路,天马山矿业公司的发展凝结了天马人的奋斗图强和励精进取。十年间,天马人以矢志不渝的信念和持之以恒的奋斗,在各种艰难险阻中奋发进取,努力前行。未来,天马人必将追光而行,扛起历史赋予的光荣使命重任,谱写出高质量发展新篇章。

通讯员 朱轶