E-mail:jizhebu2004@sina.com

差对江日

## 聚集攻坚克难干事创业原动力

# 龙煤集团 加速改革脱困转型步伐

### □王刚 本报记者 张益龙

"如春风拂面,似雨润心田"。近日,龙煤集团深入学习贯 彻习近平总书记在黑龙江考察调研时的重要讲话精神,学习贯 彻省委十一届七次全会精神,细品研读,学思践悟,进一步坚定 改革求生、脱困发展的信心和决心,借改革的强劲东风,依靠改 革释放体制机制活力,明确从"两量、三力、一保障"重点突破, 抓好生产经营,降成本、增效益,全力打好供给侧结构性改革攻 坚战,加速推进企业改革脱困、转型发展、重塑龙煤的步伐。

### 转变作风聚焦中心工作

5月30日龙煤集团党委召开中心组学习(扩大)会议,学习贯 彻习近平总书记重要讲话精神,学习贯彻省委领导讲话要求。6 月5日下午,集团召开视频会议进行再学习、再部署,广大党员干 部进一步提振精气神,转变作风,真抓实干,勇为担当,全面推进 中心工作积极落实。

"担当才能引领,真干方能见效"。连日来,龙煤集团按照省 委十一届七次全会提出的解放思想要求、"六个着力"任务和"五 个进一步"保障,以及"四个落实"工作措施总体部署,以"两学一 做"学习教育和"学讲话、谋振兴、闯新路"活动为载体,顺势而为, 乘势而上。在集团上下强化问题意识,倡导"工匠精神",引导广 大党员干部练就埋头苦干的真把式、雷厉风行的快把式、追求卓 越的好把式,以实干作为推进改革任务一一落实。同时,严格按 照省领导"坚决、积极、稳妥、细致"的工作要求,在改革中保持清 醒定力,态度坚决,行动积极,办事稳妥,工作细致,敢触矛盾,敢 碰难题。将工作重心聚焦在"两量、三力、一保障"这一基点,在优 化存量、引导增量上下功夫,确定了不断延伸产业链条,向精深加 工要增量;发展战略性产业,向资源转化要增量;推动壮大服务产 业,向新业态要增量的战略思路,坚定了不断提升企业内在活力、 市场竞争力、发展引领力的工作目标,同时全力保住保障和改善 民生工作。

为加快解决企业面临的突出问题,激发内生动力,龙煤集团 于近日成立的由集团高管牵头,组成四个脱困工作督导组,与省 委、省政府龙煤集团改革脱困督导组迅速对接,深入基层矿区、厂 矿、车间,围绕深化改革、维护稳定、煤矿退出、安全生产、提质增 效等方面开展督导工作,通过紧密开展座谈调研、实地考察、现场 办公,全速推进企业改革任务落靠落实,在各省直委办厅局给予 鼎力帮助,各煤城市委、政府给予大力支持下,各项改革脱困工作 取得新突破和新进展。

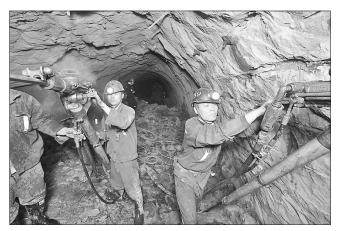
### 改革转制迎接破茧曙光

"要靠深化改革,增强内在活力。"5月25日,集团公司与鸡 西、鹤岗、双鸭山、七台河四个矿业公司签订了《改革脱困责任 书》,逐条细化任务措施,逐项确定责任人,逐层落实责任制,集团 三级改革责任全面落实,各项工作加压提速。建立完善现代企业 制度,大力发展混合所有制,加快分离企业办社会职能……一系

爬坡过坎、滚石上山。龙煤集团在全集团广泛开展修旧利

废、更生自造,挖潜降成活动,不断激发内生动力。图为七台河

洗煤厂职工在利用自制配件维修压滤机。



龙煤集团集中优势力量组织开拓生产,全力确保生产接续 正常。图为鹤岗矿业公司矿建处干部职工在巷道过地质断层期 间合力攻坚,向安全进尺要效益。 备战摄

列改革工作向深水区、决战期步步挺进。

从完善企业经营管理体制机制破题,集团公司改革方案正全 面推进实施,集团、矿业公司、基层矿(厂)三个层级改革脱困方 案基本完成,并且层层明确了目标任务,逐级落实改革脱困责 任制。随着集团总部机关机构改革渐渐落下帷幕,推动三项 制度改革迈出新的实质性步伐。目前,集团公司总部机关精 简机构减幅56.3%,精简人员27.3%,二级公司机关精简49.6%, 管理人员精简 48.4%,149个矿(厂)处单位管理机构和管理人 员分别精简41.9%和45.4%,集团上下改革攻坚不断推向深入 取得实效。

爬坡攻坚,蹄疾步稳,龙煤集团各项改革工作积极稳妥有 序推进。医院市场化改革取得新进展,分流安置工作不断 挖掘新渠道,在依托农垦、森工、林业和市政转岗分流渠道 基础上,龙煤集团积极想办法、谋通道,积极组织富余员工 外闯市场和自主创业5000余人。在各方鼎力支持帮助下, 企业"三供一业"和"两机构"移交正在积极有序推进,集团印 发了《龙煤集团深化辅业改制工作指导意见(试行)》,明确了 责任人、路线图、时间表,辅业改制及厂办大集体改革进入快 车道。此外,借助国家政策支持,加快淘汰落后产能,实行去 产能调结构,不仅"去腐",还要布局"生新",不断改造升级安 全产能,以实现新矿井、新机制、高效率、低成本的主业转型升

### 激发活力全面提质增效

坚决不浪费一件材料,双鸭山矿业公司双阳煤矿用行动叫响 困难时期节支降成口号。他们加大修旧利废力度,自主加工钢带 等物料,进行技术攻关,承揽水泵、绞车等多种项目和维修,今年 1~5月共节约成本151万元。而双阳煤矿,只是龙煤集团改革攻 坚时期深度挖潜,激发内生动力的一个缩影。



在"安全生产月"活动中,龙煤集团广泛开展各具特色的宣传教 育活动,营造浓厚的安全宣传教育氛围。图为双鸭山矿业公司党委 组织员工家属深入煤矿,发放安全生产宣传材料。

为了从管理中要效益,龙煤集团在确保安全稳定的前提下, 全面强化成本控制,紧紧牵住经营管理牛鼻子,抓好现场管理和 生产经营关键环节,激发内生动力,通过节支降成,修旧利废,更 生自造,不断降低原煤生产成本,提高经营效益,遏制亏损态势。 近期,集团还制定了10项减亏增效脱困自救措施,在全集团打响 倒逼管理,修旧利废,降成扭亏的攻坚战。鸡西矿业公司东山煤 矿成立了四个劳模创新工作站,以技术创新、服务创新、管理创新 为方向,"压风机余热利用节能技术改造"在上个供暖期为煤矿节 约了电费238万元。鹤岗矿业公司峻德煤矿充分利用井下水平 闲置巷道,构建材料仓储发放、工器具维修、设备检修和井下物 资回收调剂四个修旧利废平台或"物资超市",使材料费每月同 比降低百余万元。正是通过各单位百花齐放式降成措施的落 实,今年1~5月全集团原煤单位成本同比降幅9.5%,今年1~5月 份同比减亏4.9亿元。

从市场化运营要效益,按照"内稳外拓"和"依托煤,不唯 '的发展思路,龙煤集团全面激发维修制造产业内生动力,通 过模拟市场化运营,在服务内部生产的同时,向外部市场创效 起步。以七台河矿业公司为例,确定了维修制造产业专业化管 理、独立化核算、市场化运营的经营模式,在龙湖矿、新铁矿、新 兴矿推行维修制造产业模拟市场化运营试点,并在2015年将维 修制造产业模拟市场化运营模式在公司内部全面铺开,实行独 立核算、自主经营、自负盈亏。2015年龙煤集团更生修造产值 达11亿元。同时,他们紧跟市场变化推进煤炭营销,积极掌控 区域销售市场,保证电煤销售份额,依托洁净能源优势,维护龙

'推动龙江振兴发展,关键靠产业振兴发展。"市场化改革的 道路上,龙煤集团积极投身供给侧结构性改革大潮,坚持"加减乘 除"并用,优化存量、引导增量,不断增强企业内在活力、市场竞争 力、发展引领力,为龙江振兴发展做出新贡献。

本报讯(耿闻)自力更生的优良传统,激发着煤矿人面对市

"自立更生"出效益,新兴煤矿更生厂攻克绞车变频器维修 制造技术,推向矿区市场,每年节支创效近300万元。三年来, 龙煤集团七台河矿业公司推行维修制造产业模拟市场化运营, 实现了大幅度增收节支,减少设备采购资金、减少新品材料投

运营的工作思路。

从2013年6月份起,七矿公司首先在龙湖煤矿、新铁煤矿、 新兴煤矿推行维修制造产业模拟市场化运营试点工作。2014 年初增加了新建煤矿、新立煤矿、新强煤矿三个试点单位。 2015年模拟市场化运营已经在具备条件的生产单位全面铺 开,所有单位全部实行独立核算、自主经营、自负盈亏,通过转 换经营机制极大地增加了各单位和人员的积极性,产品种类、 质量、产值和职工收入都得到了大幅提升,维修制造产业步入 了持续健康发展的良性轨道。

转换机制,规范流程,七矿公司在模拟市场中优化运营模 他们制定下发了《龙煤七台河分公司维修制诰产业模拟市 场化运营工作方案》,对运营模式、管理机制、政策支持、领导责 任、工资分配等方面进行了明确规定,充分调动了各更生厂和 广大职工的积极性。目前"更生"产品已达744个品种,从业人 员 1166人。2013年至 2016年前四个月,累计完成维修制造产 值10.13亿元,减少设备采购资金9.7亿元,减少新品材料投入 巨大的经济效益,为企业解危渡困提供了强有力的支撑。

## 七台河矿业公司"自立更生"出效益节支超十亿

场困难的志气、勇气和智慧:某矿一台德国制造的绞车主控装 置失灵,井下停产。远在南方的维修商,开口先打40万现金, 再派人来修。新兴煤矿一面进配件、一面技术攻关,两天时间 修复成功

自力更生、奋发图强是自强精神更是优良传统,仅在龙煤 各大矿区、矿矿厂厂就有各具规模的更生厂、机电厂。同样七 台河矿区维修制造产业,历史上为矿山生产、建设做出了突出 贡献。如何发扬优良传统,适应市场经济、煤炭市场形势,做大 做强维修制造产业,使之成为新的节支创效支撑点?七台河矿 业公司确定了维修制造产业专业化管理、独立化核算、市场化 1.12亿元,在困难时期缓解企业资金紧张压力的同时,创造了

## 双鸭山矿业公司 补短板打基础标准化整改

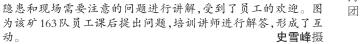
生命工程、幸福工程,牢牢抓住不放松,近日对各矿采、掘、机、 安全生产隐患排查整改。安全发展管理部坚持零点班、四点班 运、通各系统及地测、调度、应急救援等进行全覆盖检查验收, 逐矿召开通报会,落实隐患和问题的整改责任、整改时限、整改 措施,为企业脱困发展再紧"安全阀"。

将责任心作为抓好质量标准化工作的标尺,进一步落实落 靠安全责任。细化区域安全管理责任,实行定点、定期、定人管 理,责任到人、动态控制、到期提醒、逾期追究,消除管理盲区。 狠抓领导干部下井带班责任落实,规定检查区域,并狠抓责任 考核、安全隐患倒查、安全责任追究,确保责任制真正落到实

持安全发展管理部日常循环查、生产业务部门专项查、党群工 术大比武、大练兵等活动,突出现场实训,不断提高干部员工安 团"3、6、9"上岗查的基础上,近日,双鸭山矿业公司党政主要领 全意识、安全素质和安全防范能力。

本报讯(杨桂珠)双鸭山矿业公司把质量标准化工作当作 导分别带队,开展为期一周的全系统全覆盖大检查,有力促进 夜查,推进隐患问题闭合整改;各矿井自检自查,下发隐患整改 通知单,消除和减少安全生产常见病、多发病;党群工团"3、6、9" 上岗查,发现质量标准化问题、安全隐患、员工"三违"情况,并督 促整改。公司每月录制"安全质量行专题片",曝光最差系统、采 掘工作面、作业地点,选树精品工作面,推动后进工作转化。

将对新标准、新规矩的贯彻作为重中之重,进一步抓好安 全教育和培训。通过班前学习、安全大课等形式,强化新《煤矿 安全规程》的学习和培训、将新规程灵活地、融会贯通地运用到 实际工作中。在"安全生产月"期间,矿长带头宣讲安全责任, 狠抓质量达标动态监管,进一步加大监督检查力度。在坚 开展安全生产责任制学习考问活动。同时开展新老传帮带、技



备战摄

程志强摄

当班到班前



龙煤集团深入开展"安全生产月"活动,东山煤矿培训科组

织培训讲师来到生产队组中,开展班前10分钟安全知识讲座,

为一线员工讲授安全知识,培训讲师主要对生产中常见的安全

龙煤集团拓展创新增效途径,鼓励广大技术人员立足岗位, 以"能修尽修、能造则造"为已任,全力服务矿井节支降成、提质 增效。图为鹤岗矿业公司王纪坤(中)工作室成员探讨技艺。

## 鹤岗矿业公司 细化措施落实责任重查实效

本报讯(备战)鹤岗矿业公司以"安全生产月"活动为契机, 在技术设计上"事前预防"。 细化工作措施,狠抓责任落实,强化督察效用,以月促全年,进 一步夯牢改革求生脱困发展的安全根基。

加强安全生产责任制宣传培训。他们将安全生产责任制 纳入培训内容,组织开展岗位描述考核活动,促进每名职工熟 记自己的安全生产责任,熟知本岗位安全生产职责。通过落实 安全生产责任制度,做到各级管理人员、工程技术人员和各岗 位操作人员安全生产责任清晰,岗位安全标准规范明确。鹤岗 公司矿井建设处在严格执行小班安全质量验收制度和"手拉 手"交接班的同时,推广各小班成员"安全联保"典型做法,全力 编织"自主保安+相互保安"安全网。

坚持矿井安全剖析制度。落实集团工作要求,坚持开展 "超前预防"的周三剖析、周五通报制度,生产部、通风技术部、 机电装备部、地质测量部、安全监察部每周三联合对一个矿井 进行安全剖析,实行重大技术问题集体协商,科学研判风险,在 技术上统一研究、事先分析,超前剖析制定工程量,每周五在全 公司进行通报,促进灾害治理和隐患整改由"事后治理",变为 现安全生产。

抓实汛期安全工作部署。鹤岗矿业公司、各煤矿成立雨季 三防"工作领导小组,认真完善防汛应急预案,建立抢险救灾 储备仓库,认真做好安全对照工作,采取措施,排除隐患。在生 产中坚持有疑必探,利用瞬变电磁仪对水害异常区域探测全覆 盖,严防水害发生。对井下水仓进行一次全面清仓,对矿井系 统设备进行一次全面检查、检修,保证设备完好。

重点突出隐患闭合管理。重新制定《煤矿生产安全事故隐 患排查治理制度》,健全完善安全隐患排查、登记报告、分级治 理、动态分析、整改销号闭合管理制度。在日常工作中,坚持抓 住一个隐患就要抓到底,无论隐患级别大小,无论是自查和上 级检查发现的隐患,均建立台账,落实跟踪人,一律跟踪整改, 达不到整改要求不闭合,促进安全隐患有检查、有跟踪、有问 效、能闭合。同时,鹤岗公司安监系统进一步转变安全监察方 式,大力推进责任监察,由对"事"的监察向对"人"和"事"共同 监察延伸,推进各层面、各岗位落实安全生产主体责任,确保实

本报讯(王刚)越是困难时期, 越是攻坚关键期,越要坚守安全生 产。龙煤集团认真贯彻落实党中 央、国务院和省委、省政府关于安全 生产工作一系列批示和指示精神, 毫不动摇坚守安全生产底线,以深 入开展"安全生产月"活动为契机, 进一步绷紧安全生产弦,紧密围绕 安全核心关键,结合实际集中发力, 瞄准基点全力攻坚,为企业改革求 生、脱困发展提供安全保障。

连日来,以"强化安全发展观 念,提升全民安全素质"为主题的 "安全生产月"活动在龙煤矿区全 面开展,通过宣传发动、主题宣讲、 宣传咨询日、知识大赛、警示教育、 媒体行等活动造势,进一步树立红 线意识,加强安全法治,落实安全 责任,普及安全知识,提升企业员 工安全素质,促进集团安全生产形 势稳定

借势而为,乘风而上。为强化 落实,集团多次召开安全生产工作 会议,对困难时期安全生产工作再 部署、再安排,借助"安全生产月" 东风,明确抓住安全生产核心与关 键,坚持标本兼治,确定了从重点 解决物的不安全状态、人的不安全 行为和安全管理三个方面问题人 手,针对性地解决制约安全生产的 症结问题.

解决物的不安全状态。"再困难 也要保证必要的安全投入。"在企业 经营艰难、资金紧缺的情况下,进一 步提高安全生产是企业改革求生的 前提和底线的认识,全力保障安全 生产基本投入,严格依规提取安全 生产费用。在此基础上,建立月份 煤矿物资供应及生产计划平衡例会 制度,平衡调剂各公司安全生产急 需物资和设备。同时,通过提高修 旧利废、更新自制水平,全力保障安 全生产必要需求,确保生产环节设 备设施安全。同时,企业加大重点 灾害治理力度,今年以来对9个重 点灾害矿井提出整改隐患问题 23 条,开展了雨季"三防"专项检查,加 强防汛隐患排查治理。针对今年以 来有关部门及集团公司驻矿安全督 查发现的各类安全隐患,集团还将 组织一次安全生产特殊战役,进行 集中整治,深刻剖析事故和隐患产 生的根源,全面落实标本兼治措施, 建立安全生产报告制度,建立隐患 公告制度,在企业报纸上进行隐患 整改公示,加速隐患的闭合整改。

解决人的不安全行为。提升安 全水平,关键是抓住安全管理"人' 的主体因素,筑牢防线,守住底线,不越红线。集团上下 深入落实"一个核心,两个提升,三个实现"安全管理理念 的宣贯,不断加强安全思想教育和不安全行为的管控,开 展"安全生产月"和"警示教育月"活动,用安全文化纠正 不良习惯,改变不安全行为。集团牢牢抓住安全培训工 作,整合培训资源,拓展培训内容,活化培训方式方法,提 高全员安全素质。强力推进安全生产责任制落实,分层 级建立《煤矿安全生产责任制(责任清单)范本》,明确每 个人的安全职责和责任轻重,对事故责任人的处理,由过 去的结果考核向过程考核转变,由事故问责向隐患问责 转变,由就安全抓安全向重点抓安全生产过程中兑规价 业转变,有效规范人的安全意识和安全行为。七台河矿 业公司新建煤矿在入井处开展新《煤矿安全规程》等内容 安全知识有奖问答活动,深受广大职工欢迎,既检验安全 培训效果,又提升员工安全意识和自我安保能力。

解决安全管理问题。企业从全面加强基础管理切 人,强化安全质量标准化督导和现场管理,东荣二矿将现 场隐患、"三违"的排查整改作为管理人员值带班重点工 作来抓 注重变化的管理 强化各单位自主管理能力 헔 行隐患闭合管理与考核。同时,企业狠抓安全技措落实, 重点突出"两个从严":第一、从严安全管理,建立战地纪 律,推进改革脱困督导工作;第二、从严事故追究,严明法 纪、严肃问责,坚持把安全责任制落到实处。特别强调严 明战时纪律,特殊时期把隐患当成事故来追,做到所有安 全生产事故都要提升一格处理,将各级人员的安全生产 责任制落到实处,推进由"人治"向"法治"转变,坚决保证 安全生产形势的稳定。

## 鸡西矿业公司 多点发力蓄势攻坚求解困

本报讯(史雪峰)"不是企业消灭亏损,就是亏损消灭 企业"。开年以来,面对不能左右的煤炭市场新常态,鸡 西矿业公司以顽强拼搏的韧劲,采取超常规措施倒逼经 营管理,多点发力,蓄势攻坚,为企业解困发展赢取时间

深化改革,打好促扭亏攻坚战。依托国家三年淘汰 落后产能政策,通过深入调研分析论证,该公司对资源枯 竭、安全风险高、扭亏无望的煤矿,采取断然措施,果断 "断臂止血", 分批实施关闭退出,有效阻止"出血点" 同时,按照集团改革方案的总体设计,采取极限定编,重 新设定机构与工作岗位,通过公开、公平、公正的方式重 新竞聘上岗,以上率下,加大人员精减分流的力度,构建 合理的人力资源框架。

综合施策,全方位加强经营管理。严峻的生存压力 也有力地激活了该公司各单位渡危求进的意识,结合自 身实际,深挖内潜,提高自救生存能力成为每个单位的自 觉行动。为提高经济效益,城山矿材料科增加修旧制新 设备,提高修旧制新能力。月初下达修旧计划,月末考 核,修复后的物资由科统一按正常手续进行发放,对报废 的不能修复的物资,由科领导牵头,组织有关人员进行现 场鉴定,确定不能修复的,列表报矿,申请报废,最大限度 地发挥废旧物资的利用价值。日前,笔者在东海矿三产 公司获悉,这个单位准备自主研发高弹性金属锚网项目, 解决因矿压大造成的支护难度大的棘手问题。目前,该 项目正在积极的筹划之中,新项目研发成功后,将成为该 单位又一效益增长点。

为实现"稳产即高产"的管理方向,今年以来,杏花矿 将设备运转环境治理作为安全生产的前提、治亏创效的 基础,合理利用好检修时间,重点抓好采煤机、溜子、皮带 等重点设备的精细化检修,对所有设备每月组织两次强 检,并将检修质量考核与生产运行状况挂钩。针对各类 设备种类繁多这一特点,该矿将不同设备实施分类管理, 以"管用结合、人机固定"的原则,实行挂牌包机"保姆式" 管理,确保设备处于"健康"运行状态,向顺畅的设备运转 环境要效益。

