“精益化+”助力发展质效齐升

□ 本报通讯员 尹丽君

荣获一个一等奖、一个二等奖、三个三等奖，在山东能源集团“年度精益改善优秀大项目”评审中位列前茅——这是枣矿集团积极践行精益管理理念、全面提升企业经营质效的生动剪影。

面对当前严峻的煤炭市场形势，枣矿集团紧紧围绕“精益”二字做文章，深入实施“六精六提”融合管理，立足“降成本、提效益、提效率”，持续优化生产管理、成本控制、自主改善等价值链，让企业经营在逆境中“一路生花”。

“控”成本 控来“管理增值”新动能

“枣矿集团一季度商品煤完全成本同比下降63.13元/吨、较考核目标下降87.91元/吨；付村煤业公司商品煤单位成本每吨比目标降低138.01元，降幅达20.44%；七五煤业公司商品煤单位成本每吨比目标降低129.68元，降幅达15.98%……”在枣矿集团二季度工作会议暨一季度经济运行分析会上，晒出了“全线走低”的成本管控成绩单。

成本线被誉为企业经营的“生命线”，在当前煤炭市场利润空间步步萎缩的形势下，效益从哪里来？

“必须摒弃‘寄希望于市场好转’的侥幸观望心理，不等不靠、眼睛向内降本增效。”枣矿集团党委书记、董事长李文向干部职工提出明确要求。

围绕全流程成本管控，枣矿集团各单位“八仙过海、各显神通”，纷纷放出成本管控“大招”。他们持续加强精益成本管控，全面落实山东能源集团降本增效“八项硬措施”，以全面市场化管理为主线，以技术降本、管理降本、财务降本、政策降本“四个降本”为目标，建立了“投入有定额、运行有管控、事后有分析”的全流程成本管控体系，着力从成本里挤出“真金白银”，推动管理增值。

“赛”精益 赛出“质效齐升”新优势

比哪个班组生产任务完成得更好，赛哪个班组成本管控得更优，看哪个班组创新的亮点更多……在付村煤业公司设备制修厂，每月都要召开班组考核会议，班组之间通过PPT课件来“赛精益”，用实打实的工作成效比一比、赛一赛，看谁是精益班组管理的最大“赢家”。

据该厂副厂长魏韬介绍，他们通过这样“赛”，有力提升了设备维修质量和效率。今年以来，该公司自主维修率从92%提升至98%，经济收益同比提升32%，节约外委维修费用100余万元。在山东省设备管理协会举办的精益管理大学堂“赛精益”竞赛活动中，该公司捧回了三个第一名的好成绩，成为此次竞赛的最大赢家。

班组之间“赛”、区队之间“赛”、矿井之间也在“赛”。你拿出《打造“一厚一薄一充填”精益生产模式》“撒手锏”，我推出《优化机修流程布局，提高设备维修效率》“硬举措”，他想出《精益介耗管理，降低生产成本》“金点子”……百里矿区处处涌动着“比精益、赛发展”的澎湃动能。

在枣矿集团，这种“赛”早已成为常态，更体现出该集团精益管理文化的深刻内涵。

近年来，枣矿集团深耕精益管理这方“沃土良田”，积极探索“精益化+”生产模式，以“精益区队”建设为切入点，以价值创造为导向，深入推动精益大项目创效，抓实生产流程价值诊断，减少无价值作业和投入，改善优化生产方式，固化精益生产作业模式，实现了整体经营质效齐升。

“为推广价值高、创效明显的精益大项目，我们编制了《枣矿集团精益改善大项目汇编》《枣矿集团精益改善大项目指导模版手册》等7个电子手册，形成了45个精益大项目案例、16个市场化运作案例、17个精益管理运作案例，持续巩固亮点做法。”枣矿集团运营管理部部长戚亮说。

正是以精益改善项目为载体，极大激发了每一个岗位创造价值、节支降耗的积极性。一季度，枣矿集团审核并立项精益大项目17项、完成自主改善小项目567项，创效840余万元。

“树”标杆 树起“你追我赶”好态势

蒋庄煤矿采用ECRS分析法优化掘进工序和生产劳动组织，提升单进水平和掘进效率，总进尺同比提高26%，人均效率同比提升42%；

高庄煤业按照“价值引导、专项创建、市场运作”原则，打造了灵活用工、供需对接、余缺调剂的“共享员工”工作模式，最大限度地盘活了人力资源。

……

在推进“六精六提”融合管理中，各单位按照精益管理思路，在人力资源管理、零星工程管控方面总结形成了一系列先进做法，如何将这些先进做法发扬光大，将一家优势变为大家共享的资源和财富？

“我们将这些好的做法固化为标杆品牌，并按照‘精准对标、固优补短、精于运营、升级管理’的工作思路，在全集团公司生产和经营领域推行运营对标管理工作，形成‘你追我赶’竞相提升运营质效的生动局面。”戚亮说。

据戚亮介绍，他们将“零星工程零外委”“共享用工”“精益洗选”“一站式物资配送”等标杆示范成果，统一标准、统一进度、统一模式在全集团全面推广应用，形成“借鉴标杆、超越标杆、成为标杆”的浓厚氛围。

“共享用工”在高庄煤业取得了良好的工作成效后，枣矿集团各单位积极借鉴，并不断赋予更多的内涵。为破解高技能人才短缺的困境，滨湖煤矿创新“共享CTO”人才管理模式，建立专业技术共享人才库，涵盖维修电工、机修工等“技术大拿”。在各单位遇到机电维修难题时，第一时间请他们“出山”协助解决难题，发挥了人力资源的最大效能。

通过抓实标杆示范培育，让“六精”管理遍地开花。今年以来，坚持“零星工程零外委”原则，一季度，枣矿集团内部承揽零星工程64项、创效368万余元；持续推行人力资源共享机制，一季度实现人力资源共享335人次，累计创效323万余元；坚持工器具共享租赁机制，一季度减少新工具投入231万元。

防灾减灾 人人有责

今年5月12日，是第17个全国防灾减灾日，主题是“人人讲安全、个个会应急——排查身边灾害隐患”。连日来，枣矿集团各单位积极开展多种形式的防灾减灾科普宣传、消防应急演练等活动，进一步加强防灾减灾宣传教育、普及防灾减灾安全知识、强化全员防灾减灾意识，着力提升企业防灾减灾和自救能力。

（殷宪芝 杨绳东 耿玉鸣 亢天阁 摄）

岱庄煤业：外委变内揽省钱更挣钱

本报讯 “战师傅，公司本月‘揭榜挂帅’发布了45项设备维修内部协同清单，咱们研究下‘揭个榜’，挣点‘外快’。”

“主井塔上霓虹灯大字外委修理需要4000元，内部承揽价格为1500元，去掉材料费，还能挣劳务费600元。”

近日，岱庄煤业公司综采工区工长战洪涛、职工尚雪源盯着“揭榜挂帅”协同清单商量着。深耕内部市场、全员挖潜增效，成为该公司降本增效、度危求进的生动实践。

今年以来，岱庄煤业公司深入贯彻落实“五转五增五提升”活动要求，积极应对当前煤炭市场困境，构建“全要素管控、全过程优化”成本管理体系。通过深化“六精六提”融合管理机制，创新实施“揭榜挂帅”项目攻关模式，系统推进“精益区队”创建、“精益达人”评选、“自主改善”提案三大专项行动，真正让经营效益的“活水”润泽企业发展“良田”。

该公司结合矿井实际，坚持“能自修绝不外委、能维修绝不购买”原则，制定《内部承揽项目管理办法》，不断扩大自主维修范围，将自己能够承担的基建工作、矿建工程、机电安装、设备维修、采掘工器具加工及各类零星工程，全部纳入内部承揽项目，通过业务链价值重组实现降本增效。

在该公司修理厂，经营管理部部长咎银忠指着正在维修的SZZ764/160刮板输送机向笔者介绍说，他们建立全要素维修标准，在保证维修质量和修复件安全性的前提下，大到采煤机、综掘机，小到风钻、风泵，不放过任何一处自主维修、自主检修的机会。刮板输送机的自主维修，不仅锻炼了维修队伍，还节约外委修复费用26.8万元。

“内部承揽让职工劳有所获、多劳多得，切实调动了大家的积极性，为公司节支降耗提供了有力支撑。本月发布的维修类内部协同清单，已收到11项揭榜挂帅申请书，预计能减少外委维修费用50余万元。”该公司副经理朱一顺介绍。

他们按照“一工程一方案”的原则，严格执行项目立项、现场勘查、市场调研、预算编制、费用核定、审批实施、竣工验收、兑现结算的标准流程。同时，建立“区队、班组、岗位”三级承揽主体，通过“竞技”“竞价”，鼓励单位、班组、个人积极参与内部承揽，并将承揽结算纳入内部市场化考核，单独支付、月度兑现，以经济杠杆撬动职工的创效潜能。

为保障内部承揽施工质量，他们严把“资质”关，由申报单位形成施工方案、明确技术要求，经专业人士层层把关签字后，报经公司申请立项。他们明确井下工程部分，由专业化的队伍或个人承揽，特殊工程承揽须由具备专业资格的人员施工；地面工程部分，由具备相应能力的单位或个人承揽；各类设备维修、工器具加工，则是由修理厂等单位进行承揽。同时，明确工程质保期，质保期内出现问题，由承揽方负责免费维修。（于二海 丁芹）

激活一线班组“细胞”能量

□ 本报通讯员 卜凡芹

近年来，枣矿集团七五煤业公司通过管理模式革新、人才梯队培育、创新创效驱动等多维路径，着力激活班组“细胞”的内生动力，构建起基层管理的新生态。

“1+1+1”突击模式

在七五煤业公司，综采一区生产一班堪称“拳头班组”。该班组创新构建“班组长+党员+技术人才”的“1+1+1”管理模式，每当有急难险重任务，三方力量便迅速组建突击小队，专啃“硬骨头”、专攻“疑难杂症”。

“带队伍就得带头干，职工才能‘哞哞叫’！”该工区生产一班班长米金龙以身作则，在工作面建设期间，带领突击小队每日提前下井，开展“拉网式”安全检查，精准识别风险隐患。同时，该班组创新推出“六微一体”安全管理法，通过微学习、微警示、微考试、微排查、微点评、微宣誓的“微课堂”机制，将安全技能培训融入日常。

“我们逐步完善班组管理体系，把工作范围扩展到职工思想、行为全维度，发现苗头性问题早提醒早纠正。”该公司综采一区党支部书记冯健说。

培养体系“私人定制”

平均年龄不足30岁、2023年斩获多项国家专利的防冲队韩正亮班组，是七五煤业公司青年创新的标杆。

“90后”班组长韩正亮感慨：“年轻职工底子薄，但思维活跃、可塑性强，关键要‘量体裁衣’。”该班组推行“职业技能规划书”制度，为每名青年职工建立涵盖兴趣特长、能力水平的专属档案，实施“一人一导师、一人一手册、一人一计划”的定向培养模式。

通过“学中做、做中学”的沉浸式训练，班组青年职工在岗位实践中快速成长，实现了从“技能小白”到“岗位能手”的蜕变。

班组级创新增效小组

在该公司机运工区机电维修班，“创新达人”卜凡谦指着主副井车房监控系统介绍：“我们研发的天轮远程巡检系统，集监测预警、智能决策、数据共享于一体，既提升了安全系数，又节省了人力成本。”

该公司机运工区以“五型”班组建设为指引，组建班组级创新增效小组，秉持“一班一策、一点一计”原则，聚焦现场管理痛点，用“微创新”破解“大难题”。

2023年以来，七五煤业公司班组累计申报创新项目49项，创造直接经济效益超200万元。

该公司经理章征峰表示，下一步将持续深化班组建设内涵，推动“安全自主、学习自觉、创新自强、节约自律、和谐自洽”的班组文化落地，致力于将每个班组锻造成支撑企业高质量发展的“能量细胞”。

枣矿集团召开月度任务目标落实会议

本报讯 5月7日，枣矿集团党委副书记、总经理赵庆民主持召开五月份任务目标落实会议，梳理分析四月份重点任务完成情况，安排部署五月份任务目标和工作措施。

赵庆民强调，五月份是高质高效生产经营的“黄金期”，对追赶完成上半年目标任务至关重要。各部门、各单位要进一步提高责任感紧迫感，坚定信心、锚定目标、加压奋进，全力以赴打赢二季度“攻坚战”。要守牢安全环保底线，时刻保持清醒头脑、狠抓从严管理、强化责任落实，举一反三抓好顶板、防治水、过断层、冲击地压、防泄漏、消防安全、雨季“三防”等关键环节，全方位、深层次排查隐患，集中精力把安全生产抓紧抓好。要稳控生产组织节奏，强化重点区域管控，强化生产接续管理，强化绿色智能开采，合理安排劳动组织，扎实开展“安全高效掘进提升年”活动，稳步提升煤炭产量。要提升经营管理质效，牢固树立“过紧日子”思想，加强经营分析管控，纵深推进降本增效，开展经营重点攻坚，持续深化落实降本增效各项措施，进一步提高经济运行质量。要加快重点工作推进，强化重点工作任务认领，完善工作督查督办机制，确保各项重点工作按期高质量完成。

枣矿集团领导潘洪卫、于志东、徐磊出席会议，安排下步重点工作。有关部门汇报了月度重点任务目标落实情况和下步工作计划。（闵令文）

枣矿集团召开机电运输系统标准化启动会

本报讯 5月8日，枣矿集团机电运输系统安全生产标准化启动会在高庄煤业公司召开，深入学习贯彻国家煤矿安全生产标准化管理体系新要求，全力推动安全生产标准化建设从矿井层面向专业层面纵深延伸。党委委员、副总经理潘洪卫出席会议并讲话。

会议强调，安全生产标准化建设是一项环环相扣的系统工程，要以“反复抓、抓反复”的韧劲，将标准化理念融入日常、抓在经常。要强化思想引领，提升标准意识，深刻认识到抓安全生产标准化就是“保安全、稳产量、提效益”的关键所在。要强化制度落实，提升责任意识，深度融合煤矿安全生产标准化新要求与现行管理制度，构建覆盖全层级、全区域、全流程的机电运输标准化体系。要强化源头设计，筑牢安全根基，加强与设计部门对接，从设计源头入手，聚焦关键环节，确保各项参数满足专业标准，从根源上消除系统性安全隐患。要强化过程管控，建立“日常检查+专项督查+动态考核”相结合的过程管控模式，推动常态化达标。要强化监督考核，深化对标提升，加大考核力度，以奖惩机制激发积极性，保障标准化建设质量与进度。

会上，高庄煤业作了典型发言，柴里煤矿、付村煤业、七五煤业作了交流发言。与会人员还深入高庄煤业西一轨道上车场、西一二部强力皮带、33下06工作面等地点现场观摩。（杨绳东 耿玉鸣）

枣矿集团开展改革创新度危求进形势任务宣讲

本报讯 为深入学习贯彻山东能源集团改革创新暨度危求进高质量发展大会、枣矿集团二季度工作会议暨一季度经济运行分析会议精神，5月9日，枣矿集团启动“改革创新、度危求进”形势任务宣讲，宣讲团走进蒋庄煤矿，为干部职工作了形势任务宣讲报告，动员广大干部职工进一步统一思想、凝聚共识，奋力推动企业高质量可持续发展。

宣讲报告会上，蒋庄煤矿综掘二区区长张峰以《形势任务教育“破局”，“掘”开困局迎曙光》为题，从深耕形势任务教育凝聚思想共识、严抓队伍建设提升硬核实力、勇担责任重担提升战斗力、发扬务实作风提升攻坚能力四个方面，向现场干部职工分享了区队以形势任务教育为引领，克难攻坚挑重担的经验做法。

蒋庄煤矿选煤厂党支部书记顾峰，围绕以新促质、发扬勇于突破的“首创精神”，以新促才、发扬敢为人先的“吃螃蟹精神”，以新促实、发扬爱拼会赢的“啃硬骨头精神”三个方面，作了题为《务实创新、破局突围，激活新质生产力》的宣讲，分享了在实践工作中总结出的推动创新发展的“三个关键”，呼吁职工勇于创新，为企业度危求进提供动力。

枣矿集团党群工作部部长陶书文以“改革创新、度危求进，求真务实宣讲讨论，真抓实干落实落地”为题，从“三个为什么”展开，详细讲解了山东能源年度工作会议、改革创新暨度危求进高质量发展大会、一季度经营分析会和枣矿集团一系列工作会议精神。整个宣讲语言通俗、案例翔实、数据系统，让干部职工充分了解了当前企业面临的形势任务，清晰了方向路径，传达了企业安排部署，既有理论高度、又有思想深度，具有很强的针对性、实效性和指导意义。

据悉，下一步，枣矿集团党群工作部将在矿区组织开展“改革创新、度危求进”大讨论活动，通过政工骨干深入基层“讲”、党群组织分层大讨“论”、车间班组立足实际“践”的方式，引导干部职工树立危机意识、责任意识和创新意识，将大讨论成果转化为企业改革创新、攻坚克难、高质量可持续发展的实际成效。（李丝 魏斌）

三河口矿业公司——

电费账单持续“瘦身”

本报讯 “一季度入洗原煤量同比增加1.2万吨，但是电耗总量却同比减少27.7万度，节约电费成本22.5万元。”近日，三河口矿业公司选煤厂厂长张明刚对笔者说。

今年以来，他们持续完善用电管理模式、优化生产时序、深化精益管控，打出“避峰填谷+智能调控”组合拳，实现了生产提效、能耗下降。

该公司全面重构作业时序，将“峰谷平”电价政策转化为生产效益。综采工作面实行“夜班集约生产+日间检修”生产模式，同时发挥井下煤仓、选煤厂原煤仓的储备能力，杜绝峰期、尖峰期生产；主井提升系统实施“满载快提”机制，日提升时长压缩至13～15小时，配合选煤厂“平谷期12小时集中洗选”机制，入洗量稳定在280吨/小时以上，提高了设备负载率，降低了洗煤单耗。

该公司健全节电长效机制，营造“全员节电”氛围。他们每周开展一次地面用电检查，重点整治违规使用大功率电器、长明灯、无人开空调、电脑不关机等浪费现象。建立“峰谷平电价联动”分析模型，专人专班跟踪各单位用电曲线，对偏离管控目标的单位下发“节电整改通知书”。（马传龙）