



济三矿原来的小仓库全部被取缔,物料全部统一管理、配送。本报记者 张晓科 摄

# 借他山之石,试点内部市场化

## 下属单位物料、劳动付出明码标价,班组、岗位间形成买卖关系

价格无处不在,市场无处不在。在兖矿这场破釜沉舟的改革中,12家下属单位正在试点内部市场化。虽是借他山之石,但兖矿坚定地执行着,无论是物料还是维修、生产中的劳动付出,全部明码标价,各系统、车间、班组和岗位之间形成买卖关系。现在,很多过去没人愿意干的活,大家争着干;过去管理中难以解决的问题,有了一个出口。

本报记者 马辉



区务公开大厅内,工人们正在查看自己的出勤和工资收入情况。本报记者 张晓科 摄

### 劳动、消耗定价核算 申领物资一站式配送

1日下午,在济三矿的区务公开大厅,准备上工的东掘三区掘进工夏方德和几位同事正在通过一块显示屏查看自己的工时和收入情况。作为兖矿12个内部市场化试点单位之一,济三矿全面推行这一举措,每个岗位的出勤情况和工作量完成情况,都变作了时时更新的信息,每天挣了多少钱,每个职工都能一目了然。

夏方德说,现在每天上班前都要提醒一下自己,一定要“满血”前行。因为只有认真、努力的工作,才能不浪费工料,出更多的活,拿更多的工资。一看今天挣得少了,就说明这个班干得不

好,下个班得改进。因为干得多多少,好坏,跟收入直接挂钩。

济三矿财务总监刘福生告诉记者,试点中明确了矿、区、班组、岗位四级核算,还建立了人力资源、物资供应、资金、技术创新等11个要素市场。每个月要下达月度生产任务、人工及材料费用预算等,然后对矿、区队、班组、岗位四级市场工资收入、费用支出、安全质量考核奖励等数据进行汇总核算,这样就实现了日清日结,班清班结的岗位货币化。

“劳动及各类消耗都是明码标价的,共分为9大类价格体系,并制定出内部市场价格目录,矿区内的所有工作全部用货币来衡量。”济三矿内耗办主任徐文运告诉记者,原来很多班组都有自

己的小仓库,主要是为省去申领物质程序的繁琐,所以每次多领一些物质存起来,这样就造成仓库保管人数增加,物料浪费等问题。现在全部清查取缔,库存材料费同比降低275万元。现在,济三矿成立了物流配送中心,采取一站式服务。区队用什么可以到这里一站式办理,他们将把物料统一管理、发放、配送和回收。

### 职工自发节俭提效 当自己的生意经营

“孔总,我们班这个月的预算指标是336.4元,实际只用了316.2元,比预期的好多了。”现在,兖矿集团国宏公司财务总监孔令涛每次下车间巡检,总会被职工们围住“算账”,自从实行了内部市场化,这里的员工从“干

了算”转为“比着干”,风气一新。

“推行市场化,车间职工减少了,产量却增加了。通过内部市场化运营机制创新,把‘人人都是经营者,岗位都是利润源’的目标变为现实。”该公司党委书记王占东介绍说,职工在生产现场使用多少材料,干了多少活都“明码标价”,在降低材料费的同时,也调动了职工的积极性和主动性。

“职工们在内部市场化信息管理平台上,看到的是每个班所得的工资,是现金账,而不是过去的工分账。”调度室主任、技术部长王伟说,实行内部市场化后,推行“日清日结”、“班清班结”、现金记账制度,每班工作量等数据由班组长上报生产调度室,经审核后录入信息化平台系统,车间班组无权更改。职工根据自己当班提供的工作量,经实际测算就可计算出自己当班挣得的收入,实现“日清、日结、日公开”。这种“现金工资”的方式,彻底打破了“干多干少一个样,干好干坏一个样”的大锅饭分配方式,调动了职工主动“找活干”的积极性,避免了过去挑三拣四、推诿扯皮现象。

“内部市场化推行以来,职工不仅注重工作数量和质量,也更关注成本支出,因为超支就等于自己掏腰包花钱。”空分车间副主任李美玉告诉记者,大家现在都知道干得越多、越好、越快、越省,收入就能越高,开始把企业当成自己的生意去经营,设备故障少了,管理也更顺畅了。

在西苇水库供水站,有个让人羡慕的夫妻岗。承包人张大庆、张玉芹夫妇原来都是供水站员工,在岗位竞争中优势胜出,夫妻俩承包了原来4个人的岗位,24小时吃住都在站里。单人工费一项,每年就可为公司节约10.24万元,夫妻俩也乐得以岗为家,工作生活两不误。

### 老矿区承包新矿区 人力资源流向新岗位

对于一座煤矿而言,无论如何也逃脱不了资源枯竭的未来。

在这方面,兖矿“老矿区向新矿区转移”的步伐从未减速,人力资源配置一直在优化中。2013年,南屯矿已选拔50名管理人员和地面岗位生产人员派驻金鸡滩煤矿,目前矿井建设工程已基本完工,正在进行各系统的设备安装。近日,南屯矿金鸡滩项目部综采队正式成立,标志着该矿整体承包陕西榆林金鸡滩煤矿生产经营工作全面步入生产准备阶段。精心选拔76人组成综采队进驻金鸡滩煤矿,44名后勤、生产服务人员也一同进驻。

南屯矿建矿投产40年,庞大的职工和家属群体,让他们对未来也十分迷茫。“煤矿的转型最终路在何方?也许有很多种选择,煤矿工人转行也需要克服很多困难,但最行得通的一条路,还是要围绕煤炭本业做文章。”兖矿集团党委工作部副部长程秀恩这样认为。

随着矿井服务年限的延长,南屯矿资源逐步减少,生产接续日趋困难。在矿井举步维艰时,兖矿集团做出老区向新区转移的战略部署,南屯矿认为这是个机会,经过努力,成功获得金鸡滩煤矿生产运营承包权。但由于长期的安定环境,部分干部职工不同程度地对这一前景产生了畏难发愁的情绪,“家中上有老下有小,这一走就是两年,家里啥事也帮不上……”许多职工心里这样想。

崔文江是南屯矿供电区的一名维修工,去不去金鸡滩工作,他一直在犹豫,多次找领导沟通、与亲戚朋友商量,最后放下思想包袱,报名首批派驻金鸡滩。这是众多报名外派人员的缩影。

“对于企业,最可怕的是思想落后,观念僵化,而转型发展中的矿井,只有消除顾虑,才能轻装上阵。”南屯矿党委副书记刘文保说,作为公司首批战略转移主力单位,南屯矿按照精干高效、双向选择原则,做好内部人力资源的优化配置,稳妥有序推进金鸡滩项目队伍选拔等前期工作,并针对新矿井、新装备制定学习培训计划,确保开发队伍人员能够迅速适应新矿井的安全高效生产需求。