

内部市场化改革激发兖矿活力

自己工序没活干,就急得团团转

为撬动积弊已久的国企沉疴,兖矿启动了内部市场化改革。在推行的两年时间里,这项举措不仅让兖矿每年节约人工成本近16亿元,更重要的是,职工的活力与企业的效率,也都因之被再次唤醒。

国企改革·山东路径

本报记者 刘德峰

到手的蛋糕,却被别人夺走了

进入2015年后,山东兖矿集团东滩矿修缮中心主任王广阔越来越清晰地体验到“压力山大”的滋味。

年初,东滩矿对职工澡堂淋浴管道的维修改造工作,展开了竞标。以前顺理成章地被分配到修缮中心的这项工作,却在2月初被东滩矿洗浴中心中标。

可以说,洗浴中心主任孙兆峰硬生生地从王广阔手中抢走了这块“蛋糕”。“我们自己干比外委能省下近8万元,既能为矿井节约资金,也能为职工创收补贴。”孙兆峰说,以后再有这样的“零星工程”还会积极竞标。

这种看似不合理的“抢生意”,让本该是自己业务范围的王广阔感受到了内部市场化带来的巨大压力和危机,因为一旦工作量不饱和,

就会影响到修缮中心的产值和职工收入。

放在改革前的兖矿集团,这样的场景几乎不可想象。

“干多干少一个样”、“不计成本的扩大产能”、“一个干的,一个看的,还有一个捣蛋的”,这曾是普通人对传统国有企业状态极为形象的描述。这样的描述直指传统国有企业沉疴:大锅饭、浪费以及人员臃肿。

随着改革开放后国企改革的推行,大锅饭已成历史。可浪费和机构臃肿的现象,仍未得到根本改善。

“过去长期发展中积累的深层次矛盾逐步显现,机关机构臃肿,行政化色彩浓厚,发展方式粗放等问题突出。”10月9日,兖矿集团总经理、党委副书记李伟这样描述推行内部市场化改革前兖矿需要面对的现实。

少了200人,效率却提高了30%以上

经兖矿集团党政多方对标遴选,内部市场化改革最终被确定为治愈沉疴的“利器”。确定改革方向后,兖矿集团的内部市场化建设随即在机电设备制造厂、济三矿等子公司开展试点。

初推内部市场化建设之时,机电设备制造厂处境已颇为尴尬。“这边900万元的亏损漏洞还没补上,那边1000万元新工业园的运转资金又压了下来。”该企业财务总监赵立国说,改革前,在资金运转紧张的同时,严重萎缩的煤机市场和无序的市场竞争导致企业利润一降再降。

为此,制造厂制定了“机构精干化、管理扁平化、生产专业化、行为市场化、分配多元化”的改革目标框架,使生产要素市场化,构建相互依存又各自独立的模拟市场主体。

与此同时,该厂又完善了内部结算价格体系,重新修订设备台时及台时单价,对工序和工件进行量化管理。

“厂部成为决策中心和考核

中心,事业部、分厂成为管理中心和利润中心,车间、班组成为成本中心和质量控制中心。从厂部到事业部,再到分厂、车间、班组,形成了一条完整有序的利益链条。”赵立国说,职工收入与工时、工件和成本的结合,比单纯与计件工资结合更加紧密。

据其介绍,在这样的制度设计下,一些职工只要自己所在的工序没活干,就急得团团转,多次找分厂要活干。为了多干活,一些职工利用自身特长,一岗多责,一人多能,争取其他岗位的工作,以增加收入。

内部市场化改革后,优秀职工收入也大幅度增加,个别极优秀的职工收入甚至翻番。支架事业部更是在减少了200名非在册用工的情况下,生产效率提高了30%以上,增加盈利1000多万元。

2015年3月,东滩矿领导班子调整后,东滩矿内部市场化建设明显加快,而像洗浴中心与修缮中心“抢生意”那样的现象,也慢慢成为常态。

每个工作环节都明码标价

东滩矿第六会议室,一个小小的桌牌曾引起过国内众多媒体的注意。“0.5小时会议收费30元,1小时会议收费60元”。根据这个标价,服务人员基本能估算出当天的收入以及当月的收入。

东滩煤矿党委书记韩开佩说,“内部市场化一个显而易见的好处,就是每个岗位、每个工作环节和流程都进行了明码标价,职工对自己当天的收入一目了然。”

韩开佩指着桌上的价格表说,“就以开会为例,我主持召开

这个收费标准也要结合外部市场和内部变化,及时调整修订,使之准确合理,让员工信服。”除了按会议时间收取使用费之外,座次牌、笔记本、中性笔等都有各自标价。同样是一杯水,开水是1元一杯,茶水则是2元一杯。

这样的标价,都由对岗位成本最清楚的员工制定。东滩矿各掘进区队的内部市场化标准就出自掘进二区。该区区长姚刚认为,只要把各个生产环节的单价确定了,管理就不再是什么难事,“因为职工都能自觉主动甚至抢着去干”。



兖矿集团东滩煤矿的会议室中各项服务都明码标价。本报记者 张頔 摄

改革背后

机构精简 有人求情有人骂娘

内部市场化以来,兖矿已精简1.8万人

与岗位货币化、考核透明化联动的,是兖矿各单位的“瘦身”以及基层职工铁饭碗的打破。这一举措,也招致了部分员工的不理解甚至反对。

本报记者 刘德峰

人数减下去,素质提上来

东滩矿副矿长时峰说,2014年,兖矿集团对东滩矿综合经营评价定员为6600人,比实际在册的8700人减少2100人,这些多出来的人,将按照“精干一线、精细后勤、精简机关”的思路进行“瘦身”。

“一线职工是矿井再创收效的主力军,对一线职工的‘精干’,采取‘有计划组合’的方式。”时峰说,机关人员“精简”本着“人事相宜,人岗相配”原则,把能力与素质提上来。这些“精干”、“精简”下来的人员,通过双向选择可去其他单位,否则就去作为“蓄水池”的后勤服务单位。

据统计,内部市场化以来,东滩矿已通过这些措施精简职工1000余人。

另据兖矿集团总经理、党委副书记李伟介绍,2014年来,兖矿集团完成了集团公司、专业公司和矿处单位三级机构改革,机构数量减少40%,管理人员减少15%,累计减少处级管理人员161人,各类用工1.8万人,每年节约人工成本近16亿元。

早改晚改都得改

尽管这一改革已换来降本增效的成果,可这一过程却并没有想象中那样水到渠成。定编定岗、承包竞聘以及“瘦身”行动,也伴随着复杂的利益交割。赵立国曾表示,改革初期有托关系求情的,也有拍桌子骂娘的。

“不光我没办法,厂长也一样。谁来找我,我都一一耐心解释。改革是必由之路,早晚都要改,职工迟早会理解的。”赵立国说。据介绍,为推动内部市场化改革,兖矿集团频频召开“内部市场化建设推进会”,组织召开不同层面的座谈会30多次。

2014年1月,为提升企业发展活力和市场竞争能力,有效应对复杂多变的外部环境,山东省国资委下发了《关于省管企业推行内部市场化经营的指导意见》。《意见》指出,从2014年开始,利用三年左右时间,运用市场经济的一般原理,将市场机制引入企业内部经营,基本建立起省管企业内部市场化经营机制。

“下一步,我们也将全面推行内部市场化建设,力争用1-2年的时间,实现内部市场化的规范运行。”李伟表示,实行内部市场化经营绝不是权宜之计,而是经营管理的长期任务和治本之策。

停产排查两月后 危化品试生产解封

本报济南10月28日讯(记者刘德峰) 近日,经山东省政府同意,省安监局决定分期分批启动危险化学品建设项目试生产工作。与此同时,山东省政府安委会办公室、省安监局也发布了化工装置安全试车工作相关规范,严防试生产环节发生事故。

据山东省安监局相关负责人介绍,近日经省政府同意,该局决定分期分批启动危险化学品建设项目试生产工作。从现在开始,对于国家或省级安监部门负责实施安全审查的化工建设项目,以及不涉及“两重点一重大”(重点监管危险化工工艺、重点监管危险化学品和重大危险源)的建设项目,具备试生产条件的,按照程序规定启动试生产。

此外,11月1日起,其它化工建设项目,也将按照程序规定启动试生产。按照相关规定,具备试生产条件的企业经当地安监部门审核同意,并报经市政府或县(市、区)政府同意后,方可进行试生产。凡是不符合试车规范、不具备试生产条件的,或未进行试生产前的安全条件确认、未执行化工装置试生产报告制度的,一律禁止试生产。

据了解,自今年8月份以来,山东各地暂停了部分企业的试生产,经过停产排查隐患,消除了一大批设备和管理方面的安全隐患。

在危化品建设项目试生产工作重启的同时,山东省还出台了相关规范。近日,省政府安委会办公室、省安监局发布了《山东省化工装置安全试车工作规范》和《山东省化工装置安全试车十个严禁》两份文件,明确了化工装置试生产的必备条件、基本程序和标准要求,要求企业在试生产前必须制定试车方案,全面核查各类设备设施,仪器仪表调试状况,全面落实各项安全管理和应急保障措施。

严禁借“发展经济” 阻碍安全生产监管

本报济南10月28日讯(记者刘德峰) 28日,山东省政府办公厅印发了《关于进一步加强安全生产监管执法工作的意见》(以下简称《意见》),要求加强部门联合执法,依法严肃查处突出问题。

《意见》要求,各级政府要强化安全生产基层执法力量,3年内实现专业监管人员配比不低于在职人员的75%,将安全生产监管执法机构作为政府行政执法机构,把安全生产监管执法经费纳入同级财政保障范围,按照国家和省执法装备配备标准要求,配齐执法车辆、调查取证设备等执法装备和执法人员个人防护用品。

2016年底前,市、县(市、区)、乡镇(街道)和各类经济开发区执法人员要配备齐全执法装备,对新录用的安全生产监管执法人员坚持凡进必考必训,对在岗人员原则上每3年轮训一次,所有人员都要经执法资格培训考试合格后方可持证上岗。

《意见》指出,进一步加强部门联合执法,依法严肃查处突出问题。严禁以招商引资、发展经济等为由对安全生产监管执法设置障碍。突出生产经营单位隐患排查治理主体责任,加大暗查暗访力度,对重大隐患和重大违法违规行为要公开曝光,对整改不力的依法严惩。建立企业安全生产承诺、不良信用记录,失信“黑名单”、安全诚信评价等制度,并通过企业信用信息公示系统向社会公示。对列入“黑名单”的企业,在经营、投融资、政府采购、工程招投标、国有土地出让、评选表彰、进出口、出入境、资质审核等方面依法予以限制或禁止。