

·综述评·

唐山与首钢联合办矿探新路

刘承军
(首钢矿业公司)

摘 要 原唐山马兰庄铁矿 1997 年已亏损 800 多万元,企业举步维艰。同年与首钢联合办矿,实行股分重组、转换机制、精减人员等一系列技术经济措施。三年间采矿能力提高了 140 万 t,精矿生产水平比设计能力提高 60%,采剥总量、铁矿石和精矿粉的单位成本分别下降了 38%、24.8%和 37.5%。职工收入提高了 13.3%,1999 年计划实现利税 1469 万元。

关键词 资产重组 办矿模式 企业管理

1 前 言

冶金矿山企业,由于受国家宏观经济政策的影响,特别是赋税过重和自然开采条件的限制,亏损企业占有很大比重。“扭亏增盈”成为冶金矿山企业普遍向往和为之奋斗的目标。唐山市和首钢采取“强强联合、资产重组”的方式联合办矿,探索了一条优势互补、使濒临倒闭的冶金矿山企业扭亏增盈的新路子。

2 强强联合,以资产为纽带重组矿山法人实体

2.1 原马兰庄铁矿的概况

原马兰庄铁矿是唐山市属的国有冶金矿山企业。全矿区占地 2684 亩,分设白马山和沙河两个采场,矿石储量 1.2 亿 t。该矿 1972 年投产,设计年处理矿石能力 50 万 t,年产精矿粉能力 15 万 t,是河北省规模较大、实力较强的铁矿。随着改革开放的深入,决定企业生死存亡的关键,不单是实力与规模,更重要的是管理体制与经营体制能否适应市场经济的客观要求。到 1997 年 8 月,马兰庄铁矿帐面上的累计亏损额已达 814.6 万元,企业举步维艰。

2.2 对原马兰庄铁矿进行股份重组

唐山市政府和首钢总公司经过反复磋商,决定以股份合作的形式,由唐山市冶金局和首钢矿业公司分别作为投资主体,共同兴办“唐山万方数据

首钢马兰庄铁矿有限责任公司”。公司注册资本 5000 万元,首钢占 70%,唐山市占 30%。1997 年 9 月 18 日,有限责任公司正式挂牌运作。企业之间的“强强联合”,常常会使新生的企业实现呈几何级数的实力扩张。马兰庄铁矿之“强”在于拥有储量上亿吨的矿石资源,以及地方政府主管部门作为投资主体之一给予新企业强有力的支持,首钢之“强”,在于拥有雄厚的设备、技术优势和几十年经营特大型矿山企业的成功经验,更重要的是,首钢本身就是矿产品的巨大消费市场。

3 转机换制,重现生机

唐山首钢马兰庄铁矿有限责任公司成立之初的几个月,由于大量历史遗留问题的困扰和新的经营机制还没有完全成熟,企业经营生产继续呈现下滑趋势,到 1998 年 3 月,新亏损已近 700 万元。原因是体制变了,思想及管理依旧僵化。1998 年 3 月,批准的新领导班子解放思想,转变观念,把建立现代企业制度作为工作重点,大力推进企业改革,企业转机换制进入实质性操作阶段。

3.1 砍掉重设机构 精减分流人员

公司机关,按照“因事设岗,依量设编”的原则,由 214 人调整为 65 人。采矿生产的主体设

备从有限责任公司初建时的 1 铲 1 钻 4 台矿车 ,增加到现在的 3 钻 6 铲 26 台矿车 ,生产岗位人员从 142 名增加到 415 名 ,所增人员全部由企业内部挖潜解决 ,职工总数不但没增加 ,反而由 970 人减到 895 人。同时 ,在干部管理上 ,搬掉了“铁交椅” ,强化动态考核。提高了干部队伍的战斗力和企业的凝聚力 ,管理效率大大提高。

3.2 精干主体 放活辅助

将原有的车间、部门调整重组成采矿厂、选矿厂、机动厂三个分厂和爆破服务部、后勤服务部 ,分离基建队、汽车队、开发公司等单位为相对独立的经济实体。公司实行董事会领导下的总经理负责制 ,对主流程单位实行相对集中的统一管理 ,明确在经营生产管理中的职权 ,辅助单位模拟子公司运行 ,各实体单位之间建立起市场化的协作关系 ,在公司核发最低工资的基础上 ,按照市场法则和“子公司”模式 ,自主经营 ,独立核算 ,自负盈亏 ,除完成公司生产建设任务外 ,面向市场承揽业务 ,开发经营 ,参与竞争。

3.3 “工效挂钩”搞活分配

建立并实施考核分配政策 ,对所属单位均按市场认可的平均先进水平测定成本(或利润)指标 ,各单位所创效益扣除成本(或费用)后 ,支付工资奖金 ,上不封顶 ,下不保底。每名员工月最低工资为 300 元 ,其余全部作为“活”的部分纳入效益工资 ,根据贡献大小、效益多少 ,按月考核 ,挂钩分配 ,多劳多得 ,拉开档次和差距。该公司还推行产量、质量、安全和文明生产为内容的综合效益提成补贴工资 ,作为以成本(或利润)为主的“工效挂钩”分配的补充。员工月收入最低的与最高的相差 1100 余元。通过分配导向和利益驱动 ,该公司把市场的压力转变为增产降耗、增收节支、追求综合效益的动力 ,进一步调动了全体员工的劳动热情和生产积极性。

4 优化管理 狠抓技改

4.1 严格规范操作 强化统一指挥

万方数据

修订完善并严格执行“三规一制”和各种规章制度 ,扭转过去岗位工人随意操作和习惯性操作的状况 ,严格落实月、周、日作业计划 ,生产指挥强化统一调度 ,及时妥善解决生产中的各种问题 ;设备管理严格落实定保和检修计划 ,提高设备完好率和作业率 ,狠抓小时供矿强度 ,实现了球磨机“待矿”为零的目标 ,并通过降低入磨粒度 ,球磨机台时处理量创出每小时 27t 的好水平。

4.2 全面改善采运条件 靠大设备拉动全局

精心设计了 2 个采场的采掘综合平面图 ,将作业台阶由 8m 扩展为 12m ,运矿公路路面从 8m 加宽到 14m、坡度从原来的 11% 降到规定的 8% 以下。随着采运基础设施的完善 ,首钢矿业公司按合同规定入股的钻机、电铲、矿车、吊车、推土机等 30 余台现代化大设备相继到位 ,取代了原马兰庄矿陈旧、落后的小设备 ,生产能力成倍增长。

4.3 眼睛盯着市场 合理组织产销

根据用户需求和“优质优价”政策 ,贯彻“以销定质”的方针 ,实行全员全过程的质量管理 ,逐级“倒推”目标成本和质量。采矿生产精挑细选 ,杜绝混装混翻 ,确保矿石品位和可选性分别达到 25%、64% 以上 ,选矿生产强化工序管理 ,稳定操作 ,不出精矿粉品位 65% 以下的低废 ,仅今年前 8 个月就增加销售收入 339.54 万元。

4.4 处处精打细算 广泛节支降耗

为了提高生产用电的经济性 ,充分利用早晚两个“谷期” ,破碎系统开足马力满仓生产 ,用电“峰期”停机 ,精矿粉电耗同比下降了 30%。物资采购多方询价 ,比价采购。钢球价格从原来的 4500 元/t 降到 3500 元/t ,月节支 4.5 万元。新投入的球磨机、破碎机和 20 多个品种的大宗消耗材料 ,采取招竞标的方法 ,压低采购价格 50 余万元。公司的废旧物件全部回收后由设备处归口管理。比如 ,7523 矿车上的转向泵磨损后 ,改在球磨机和破碎机上作润滑泵 ,节支 2 万元 ;采用“铸修技术” ,修复废旧的轴和齿轮 40 多个 ,修旧利废半年节支 30 余万元 ;备品备

件和原燃材料消耗,严格实行定额管理,指标落实到班组、机台和岗位,油耗下降29%。

4.5 大打采矿翻身仗 改善技术状况

为扭转剥岩欠帐的局面,对采场全面规划设计,发挥现代化采矿大设备的作用,强化剥岩。特别是将1铲1钻5个机组专门用于白马山剥岩还欠工程,濒临采死的白马山矿起死回生,重新达到了出矿条件。过去一直在境界内排土,给长远发展埋下了后患。在首钢矿业公司的支持下,利用柳河峪的2号土线,建成正规排土场,设计容量2000余万t,服役8年以上,节支1000万元。

4.6 理顺选矿工艺 壮大设备能力

相继投资354万元,四次对选矿主场的设备工艺进行技术改造。增设细破机、溢流型球磨机各1台,振动筛2台,新建尾矿输送泵站,调整了2台胶泵的串联结构,优化了选矿设备

和工艺,精矿粉月产创出20060t历史最好水平。科学利用采场地下水,告别了选矿使用化肥厂有害废水的历史。铁精粉年产量已经打出24万t的好水平。

5 结 语

按照唐山和首钢两家股东的合作协议,马兰庄铁矿有限责任公司用3年的时间将年采矿生力能力由40万t,提升到180万t。事实表明,这一目标已经提前1年零3个月实现了,并且精矿粉生产水平比设计能力提高了60%,采剥总量、铁矿石和精矿粉的单位生产成本分别下降了38%、24.8%和37.5%。职工人均收入提高13.3%。今年该公司将按计划实现利税1469万元,明年再上新台阶。唐山首钢马兰庄铁矿有限公司迎来了优质、高效、低成本、持续发展的光明前景。

(收稿日期 1999-09-15)

·封面说明·

马鞍山矿山研究院岩土工程设计研究所

马鞍山矿山研究院岩土工程设计研究所是专门从事岩土工程研究、设计、施工一条龙服务的经济实体,具有独立法人资格,具有工程勘察资源、设计资质和岩土工程总承包资质。

30多年来,研究所一直从事岩土工程方面的研究与施工,特别是边坡加固、地基处理等工程的勘察、研究、设计、施工、监测和计算机软件开发与评价承担多项国家“七五”、“八五”、“九五”重点科技公关项目,成功解决了很多复杂的工程问题,如峨口铁矿深部边坡工程治理及边坡现代化管理系统、新桥硫铁矿山东部边坡综合治理、德兴同铜矿酸性水坝防渗处理、铜山铜矿选厂滑坡治理等,工程质量得到业主的普遍好评,荣获省部一、二、三等奖10多项。

本所技术力量雄厚,在岩土工程方面总体优势十分明显,现已形成与岩土工程方面的二

十多个技术配套专业,拥有众多国内知名的岩土工程专家、教授,技术力量和人才结构合理,配备有精良的勘察、实验、检测、施工配套仪器及计算机开发管理系统,在岩土方面已形成较为完善的高新技术产业。

主要业务范围:岩土工程研究、设计、施工一条龙总承包;岩土边坡、尾矿坝、排土场综合评价及治理;软地基处理及深基坑维护加固的工程设计及施工;井巷工程设计、施工和量测;岩土力学实验、工程监测与工程测量;桩基动、静载荷测试;岩土工程施工监理。

地址:安徽省马鞍山市湖北路9号

所长、法人代表:朱绳武(教授级高工、国家特殊津贴专家)

电话:0555—2404618(办) 2480361(宅)

传真:0555—2471101 邮编:243004