

· 综述述评 ·

## 靠创新扭亏增盈

刘承军  
(首钢矿业公司)

**摘 要** 首钢矿业公司面对资源枯竭和亏损的形势,依靠理念更新、机制鼎新、管理创新、技术革新和市场拓新,摘掉了多年亏损的帽子。

**关键词** 露天铁矿 创新 管理 多种经营

跨入新世纪,首钢矿业公司以经济效益为中心,坚持机制创新、管理创新、科技创新、大力开拓市场,充分调动广大职工的积极性,不断提高市场竞争能力,创造了崭新业绩。可比产品成本比上年降低1.06亿元,降幅4.64%,按独立矿山资源税政策核算实现利润1860万元,摘掉了多年亏损的帽子。

国家进行税制改革以来,该公司一直戴着政策性亏损的帽子。面对资源枯竭的严峻形势,大胆转变办矿模式,采取控股联营、劳务输出、技术服务、合作经营等多种方式,依靠市场配置资源,提高企业素质和市场竞争能力,推动企业发展。“九五”期间,平均每年减少亏损1亿元。尽管如此,依然没有摆脱亏损的困扰。矿业公司要实现全年“盈亏持平”目标,必须消化1.8亿元的不利因素。

### 1 理念更新——首先实现思想观念的扭亏

面对全球经济一体化、市场竞争国际化的新形势,首钢矿业公司引导干部职工破除工资收入只能增不能减、增加工资“齐步走”的旧观念,树立职工个人收入由劳动力市场价格决定,与个人贡献紧密挂钩,能增能减的新观念。破除单一按劳分配的旧观念,树立生产要素参与分配的新观念。破除“一岗定终身”的旧观念,树立

劳动力市场化,企业与职工双向选择,竞争上岗、岗上竞争,存优汰劣,能进能出的新观念。破除经营生产计划等上面下,解决问题的办法靠领导想,生存发展条件向上要的旧思想,树立自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的自主意识。破除企业办社会,树立一切围着市场转、职工生活服务社会化的新观念。

### 2 机制鼎新——激活集约经营的动力之源

为推进职工生活服务工作的社会化、企业化,成立了实业公司。为加速发展非矿产业,以矿山机械厂为母体,成立了机电工程公司,还组建了建筑安装公司。为强化物资管理,将技术供应处和原料处合并,成立了物资公司。为增强技术创新能力,加速高新技术产业化进程,组建了技术发展中心。积极探索并实施“扁平化”管理,在球团厂和烧结厂分别进行了“直线管理”和“作业长管理”模式试点。全公司大力推行“班组四个单元(生产单元、管理单元、核算单元、分配单元)建设”,把市场机制引入班组,推动了企业内部的市场化进程和经济效益。实施干部人事、劳动用工、奖励分配三项制度改革,合并精简处、科两级干部指数163个,管理和主生产岗位分别精简376人和950人,全年净减人1380人,减人增效1543万元。从厂处级领导到生产服务岗位,普遍实行公开招聘,竞争上岗。严格工效挂钩考核,对经营者实行目标责任制,对管理和操作人员实行“岗效工资”,以新增效益为

依据,实施“增量分配”。构筑了干部能上能下、人员能进能出、工资能升能降的激励约束机制。开展“对标挖潜”活动。对照全国同行业先进水平;比照本单位历史最好水平,找差距、挖潜力,确定了具有全国先进水平的三大产品目标成本,编制了消化 1.8 亿元不利因素的措施方案。全员劳动生产率同比提高 17.8 个百分点,经济效益同比增加 1 亿元。

### 3 管理创新——谋求最佳质量和规模效益

根据外部资源市场的变化,不断加大外部资源的采购力度。针对李家沟联营矿料台小、装车能力低的问题,积极平衡运输,矿石生产入选量超计划 55%。对外购零星矿石,派驻人员现场监装,严格控制质量,入选量超计划 40%。优化金属料配比,合理“配吃”外购高品位矿粉,超计划 30%。与此同时,加大水厂铁矿的剥岩还欠力度,通过强化设备的使管修,提高了西部胶带排岩的运行效率和矿车的完好率、作业率、台时效率。胶带排岩创出了 1892 万 t 的历史最好水平,同比提高 25 个百分点,运输总量超计划完成,进一步改善了水厂铁矿的采场状况。大石河铁矿针对供矿点多给生产带来的不稳定因素,变统仓配矿为流程分阶段配矿,稳定了生产和产品质量。水厂选矿厂在强化生产组织、躲峰限电、降低成本的同时,严格工序管理,发运首钢总公司的精矿粉品位完成 68.14%。烧结厂和球团厂认真贯彻 ISO9002 质量体系标准,烧结矿、氧化球输出品位分别创出 57.33%和 65.34%的历史最好水平。全年发运首钢总公司精矿粉、烧结矿、氧化球 3 大产品 662 万 t,实现了质量效益和规模效益。

按照“扭亏为盈”倒推 3 大产品的目标成本,对主流程厂矿,按照压低 20%和 10%的幅度,分别制定了原燃材料和备品备件费用计划;对机电工程公司和实业公司核定了经营目标;对专业处室分解了切块包干费用指标 22 项,严格实施目标管理和费用包干控制,纳入包保核与处室的收入挂钩。狠抓班组核算,严格厂际间财务结算,特别是主流程厂矿与分离单位的结

算。加强资金管理,确保重点项目资金需要,最大限度地降低财务费用,原燃料、内燃备件、辅助材料费用降低了 12.18%。完善货币资金收支计划管理,对基层资金收支按统一报表规范管理,充分发挥专业归口部门审批把关作用,避免付款随意性,应付款项先挂账后付款,杜绝了超抵超付。对公司存量资产进行全面清查,全面分析上报报废的物资、新增待报废、超储积压、盘盈、盘亏及在建工程停缓建项目、固定资产闲置情况,有效盘活了存量资产。强化应收款回收,随着外部市场的不断拓宽,经营范围的不断扩大,矿业公司应收款呈上升趋势,为降低应收款,积极采取“下达应收款指标,完不成计划指标按包保核严格考核、用回收的货币资金发放工资、对欠款归还不及时的客户停止业务关系”等有效措施,外部应收账款余额降低了 33.44%。同时,积极清理公司内部债权债务,降低了应收款余额。在项目资金管理上,强化专款项目全过程管理,严格执行《首钢矿业公司项目投资回报管理办法(试行)》,建立“项目投资——回报——再扩大投资”良性投资运营体系,获投资回报效益 400 余万元。规范招投标管理,严格执行《首钢矿业公司招标管理办法》,精心组织招标采购和招标施工,实现效益 1300 万元。在保证简单再生产的前提下,重点抓好关系可持续发展的重点项目和生活福措项目的实施。用好用活有限的项目资金,降低了工程造价。强化物资流动使用过程中的质量监督和质量索赔管理,防止物资流失。

以落实责任制和规章制度为核心,促进整体管理水平的提高。透过日常经营生产过程中出现的问题,剖析专业管理方面的差距和有关人员应承担的管理责任,每月进行“三查”发布,实行严格的责任追究。大力采用计算机技术和电子仪器设备、计量、检验、数据等基础管理更加准确、扎实、科学,增强了对经营生产指导性。2001 年,矿业公司采、选、球、烧 76 项主要可比技术经济指标,54 项超过上年水平,24 项达到或超过历史最好水平,11 项达到或超过国内同

行业先进水平。开展目标管理和管理创新活动,取得36项成果。

#### 4 技术革新——提升企业的核心竞争能力

首钢矿业公司围绕工艺技术升级、节能降耗和提高产品附加值,大力推广应用新技术、新设备、新材料、新工艺,促进科技成果向现时生产力的转化。

磨矿分级自动控制。大石河铁矿和水厂选矿厂的球磨系统运行操作,自投产以来一直由人工控制给矿量、排矿水和返矿水。为实现选矿生产的均衡、稳定,提高工艺水平,水厂选矿厂和大石河铁矿实施了球磨分级“自动控制”工程,与人工操作相比,球磨机的磨矿粒度明显细化,-60目所占的比例提高了5.05%,球磨机台时能力和磨矿效率分别提高7.5%和17%以上,溢流合格率达到95%以上,每吨精矿粉降低加工成本3元左右。已在8个球磨系列推广。

推广磁性衬板和溢流型球磨机。水厂选矿厂将球磨机由格子型改装成溢流型,用磁性衬板取代了高锰钢衬板,单机试验成功后,19台二次球磨机全部推广,衬板寿命延长4a以上,节电11.34%,节球11.24%。

首钢矿业公司原有生产、生活采暖锅炉85台,通过余热利用,合理利用电热,采用复合燃烧新技术对传统锅炉进行改造,大力实施集中供热,运行锅炉削减为36台,节约原煤18074t,减少了危险源点和污染源点,节约了劳动力资源,收到了良好综合效益。

用水煤浆代替重油点火。首钢矿业烧结厂采取厂校挂钩的办法,开发了“重油乳化及再辐射聚焦点火技术”,使重油消耗降低了54%。接着,在不同的烧结机上,区别不同水煤浆生产厂家,采用不同的烧嘴和不同的雾化介质,进行了“用水煤浆代替重油点火试验”获得成功,并在4台机上推广应用,每吨烧结矿成本降低1元以上,年效益540余万元。烧结厂还引进专利技术治理烧结机漏风问题,也取得了显著效果。

球团厂截窑改造后,造球系统成为影响产品质量的瓶颈。于是,实施了4号造球盘改造、

双喷头控制固定加水等技术措施,造球粒度合格率达到82%以上,降低了工艺能耗。纳化皂土试验应用,提高了球团矿品位,降低了二氧化硅含量。

首钢矿业公司2001年实施重点科技攻关项目27项,完成18项,为扭亏增盈目标的实现发挥了重要作用。

#### 5 市场拓新——扩大多业并举的发展空间

首钢矿业公司对各子公司和分离单位,实施了“资产有偿使用”、“确定社会创收发放工资比例”、“内部市场与社会市场配额管理”的机制,推动了非矿产业的发展。

采矿生产剥离出来的岩石,排弃需要费用,存放又污染环境,是困惑企业的沉重负担。首钢矿业公司仅水厂铁矿每年产生的废石就达4000多万t,经理化检验确认,废石的主要成分是二氧化硅,TFe含量在15%以下,密度在2.3~3.3之间,硬度为10~12。他们将16~60mm的围岩拿到铁道部工务局鉴定,确认其性能指标完全符合TG2140-91国标中的一级道砟标准。为了形成新型产业,兴建了道砟生产线,首先开发出16~60mm的铁路道砟。经检测,获得了铁道部颁发的《铁道采石场开采资格证书》。接着,又开发出3种不同粒级的岩块,用作公路道砟,产品也通过了河北省运输管理站的质量检查,获得了生产资质,通过了ISO9001质量体系认证。2001年生产道砟22.5万m<sup>3</sup>,超计划40.6%,实现利润65.5万元。

水厂选矿厂,平均每小时排出尾矿矿浆2700m<sup>3</sup>,通过三级加压站和专用管路输送到尾矿库,电耗、备件消耗、管路磨损和每立方米干量尾矿1.5元的占地费。该厂在尾矿输送管道上,并联了离心式旋流器,将粒度适中的尾矿砂从矿浆中分离出来,经专家鉴定,完全可以代替优质黄砂用作建筑用砂,被评为天津市重大科技成果二等奖。为满足市场需求,水厂选矿厂建起了专门的生产线,配置了水洗设备。注册资金50万元,成立了建材公司。目前,已生产优质“中砂”5万余t,销往天津和周边市场,获产值

20 余万元。

首钢矿业公司与中国地质科学院尾矿利用研究中心挂钩,兴办了“绿化生态建材厂”,利用尾矿砂和磁滑轮甩弃的废石作骨料,开通了“干式”和“湿式”两条彩色地板砖生产线。接着又建起了墙体砌块砖生产线。彩色地板砖和砌块砖的性能指标均达到了国标,并获得了河北省建委颁发的生产“资质”和准用证。通过大力开发社会市场,展示出一路走强的发展态势。

内蒙古自治区获各琦铜矿,为改变采选能力严重失调的现状,急需合作伙伴。首钢矿业公司获知信息后,迅速响应,组织了 150 人的采剥工程队,输出劳务采剥工程队打破了获各琦铜矿多年冬季不能采矿的历史,铜矿产量大幅度提高。2001 年,首钢矿业公司采剥工程队完成土石方 107.98 万 m<sup>3</sup>,创产值 1797.9 万元。

首钢矿业公司把开发矿用重型汽车作为谋求多元可持续发展的支柱产业来抓。经过西科森质量认证公司的严格审核,北京首钢重型汽车

制造厂顺利通过了英国 UKS 质量认证中心的质量认证,取得了 ISO9001-2000 版国际质量体系认证证书。在严格按照国际质量标准的规范运行中,该厂积极与高等院校合作,不断研究和探索,坚持进行技术创新。对总装生产线进行了技术工艺改造,增加了装备和检测手段。用直接从美国引进的原装康明斯发动机替代“亚母兹”发动机,对矿车的制动系统、后悬挂系统、变扭器冷却系统、发动机及其辅助系统、后传动轴联接方式以及驾驶室、仪表盘等方面又进行了多项创新改进,进一步优化了矿车结构和技术性能。2001 年生产 SGA3722 型 42t 矿车 30 台,产值和社会收入均创出历史最好水平。

首钢矿业公司的非矿产业已有 31 大类,2001 年实现非矿产值 67370 万元,超计划 9.49%,比上年提高 15.64%。其中非矿产业实现社会收入 22455 万元,超计划 4.98%,比上年提高 7.63%。

(收稿日期 2002—04—09)

\*\*\*\*\*

• 信息平台 •

1997~2001 年我国铬矿石进口量及主要来源

我国每年进口(含来矿加工)铬矿石数量,近几年中以 2000 年最高,达 111 万余 t,2001 年略有回落,达 109 万余 t,为分析研究我国铬矿石进矿来源分布的情况,现将 1997~2001 年

进口量及主要来源列入附表。统计数字基本引自我国海关资料,但由于所依据的版本或间接转引所致,个别数字略有出入。

附表 1997~2001 年铬矿石进口量及主要来源 /t

年度	印度	伊朗	巴基斯坦	澳大利亚	南非	越南	土耳其	菲律宾	苏丹	马达加斯加	进口总量
1997	377629.0	139651.0	46668.0	17704.0	116970.0	18222.0	77124.0	23770.0	12725.0	12613.0	893987.0
1998	324350.0	90798.8	84124.7	57638.8	41931.9	29094.0	20594.7	27552.4			711493.2
1999	373558.0	153209.1	42735.1	65922.0	26837.9	49859.8	9890.0	13030.0	23788.0	27042.0	816228.9
2000	707429.8	135842.3	100635.8	88937.0	13259.2	46714.6		5123.7			1112791.1
2001	823960.0	68071.0	62854.0	15547.0	18862.0	105026.0		3680.0		11237.0	1090441.3

\*\*\*\*\*

欢迎 投稿      欢迎 订阅

万方数据

\*\*\*\*\*