

观念一转天地宽

——首钢矿业公司杏山铁矿开展破除惯性思维活动回眸

首钢矿业公司杏山铁矿（以下简称“杏山铁矿”）作为首钢总公司自建的唯一一家地采矿山，面对冶金矿山行业前所未有的严峻经营形势，紧密围绕降本增效、经济运行、群策群力渡难关的这一工作重点，把职工思维观念的转变作为企业破解生产难题、实现可持续发展的源头活水，采取形势宣讲、案例教育、互动学习、交流研讨等方式，广泛开展破除惯性思维大讨论活动，引导干部职工转变思维，更新观念，反思找差，破惯立新，改进管理，推动了降本增效、提高劳动效率等重点工作的落实，达到了转变思维方式、改进工作方法、提升经营管理水平的目的，为组织发动群众、积极应对挑战，全面完成生产经营工作任务注入了强劲的精神动力。

一、紧密结合实际，破除惯性思维，提高思想认识

4月中旬以来，杏山铁矿坚持把破除惯性思维大讨论活动与领导干部读书学习、“遵章守制做表率，降本增效当先锋”和“夯实基础我带头、提质增效做贡献”创先争优主题教育活动有机结合起来，按照领导带头、机关带头、骨干带头的要求，积极组织破除惯性思维大讨论活动，统一全员思想认识，转变思想观念。

——**全面动员部署，统一思想认识。**在学习贯彻矿党委关于开展破除惯性思维大讨论活动《安排意见》和相关要求的基础上，各作业区、专业科室迅速行动，纷纷召开班子会、骨干会和专题学习会，研讨制定活动方案，研究部署本单位、本专业大讨论活动，明确重点讨论课题，有针对性地细化了讨论内容。同时，加强形势任务宣讲，广泛组织动员，促进广大干部职工充分认识到高盈利下惯性思维所带来的消极影响，认识到思想观念和具体工作中存在的差距和不足，增强破除惯性思维的紧迫感，自觉参与到大讨论活动中来。

——**查找总结案例，立足解决实际问题。**该矿各单位把查找惯性思维表现和案例作为工作重点，突出经济效益这一主线，坚持以问题为导向，累计查找分析案例48个，其中专业科室层面16个，作业区班组层面32个。通过筛选在杏山铁矿“破除惯性思维”栏目刊发的典型案例33个，按内容分类，生产组织方面5个、技术管理6个、设备管理6个、劳动管理5个、物资管理3个、成本管理5个、综合管理3个。一方面，坚持边查边改、立行立改，在优化生产组织、降低设备运行成本、提高劳动效率、杜绝浪费现象等方面迅速采取措施，促进经营管理水平的提升。另一方面，透过案例反映出的倾向性问题，对哪些做法和认识与当前形势不适应、需要破除的旧观念和树立的新思维是什么、如何举一反三改进工作，组织干部职工深入讨论，剖析思想根源，明确努力方向，在思想认识和工作效果上体现出新的变化。

——**积极宣传引导，加强互动交流。**为营造活动氛围，该矿在杏山网、《开拓者》月刊开辟“破除惯性思维”专栏，摘编交流典型案例9期，对工作动态、典型做法进行了宣传报道。同时，发动职工提意见建议90多条。组织科级以上领导干部撰写“破除惯性思维”体会文章30余篇，及时上网交流。还举办领导干部大讲堂，邀请4名科级干部谈“破除惯性思维”的体会，进一步引导大家破除“降本增效与己无关”的思想观念，树立“逐级不努力，就会停产关门”的危机意识；破除“铺张浪费，成本已挖尽不用再算账”的思想观念，树立“厉行节约，矿价降到哪成本就降到哪”的生存意识；破除“备件名优，才能确保设备长周期稳定运行”的思想观念，树立“以最小的备件消耗，获得最大效益”的经营意识；破除“企业财产浪费一点儿没关系”的思想观念，树立“职工收入与降本增效紧密挂钩”的效益意识；破除“年年难过年年过，年年过的都不错”的思想观念，树立“生存发展，关乎每名职工切身利益”

责任意识，重点解决职工队伍中思想观念、思维方式和工作方法不适应形势发展要求的问题。为更好地搞好大讨论活动，他们利用5月7日和5月8日两个半天，专题听取了各作业区党支部书记和各科室负责人的汇报，促进各单位在互动中相互启发，在碰撞中凝聚共识，推动了大讨论扎实开展。

二、凝聚智慧力量，持续改进管理，活动意义深远

通过开展破除惯性思维大讨论活动，深入查找、总结和讨论典型事例，引导逐级统一思想、凝聚共识，剖析思想根源，积极应对严峻形势和持续改进经营管理工作，使广大干部职工的思想意识、思维方法和工作方法发生明显变化，大家的思维更理性、视野更开阔，应对和战胜困难的信心更坚定、方法更适用，取得了很好效果。

——**活动的开展，焕发了广大职工的工作热情，全员“过紧日子”的思想意识明显增强。**4月中旬活动伊始，因铁矿石价格的断崖式下降，部分单位的停产减产，导致5月份的开拓量和喷浆量大幅度减少，在职工中产生了很大影响，一时悲观失望的思想笼罩在大家头上，直接影响到职工的工作热情和积极性。大讨论活动的开展，统一了职工的思想认识，对市场形势的研判更理性，应对的态度更积极。在逆境中，大家认识到越是困难的时候，越要咬牙挺住，绝不能倒下、认输，悲观失望不是解决问题的方法；市场形势不会因为成本紧张而改变，只有改变自己，适应市场形势，才能救自己；只有面对现实，认真研究寻求解决问题的方法，才能更好地适应瞬息万变的市场，尽职尽责干好本职工作，才有可能渡过生产经营难关。井巷作业区5、6月份连续两批20名劳务人员到期，通过自我挖潜，统筹组织，支护工作满足了现场需要，劳动效率、成本指标全面完成计划。采矿作业区坚持从实际出发，利用废旧水管，不仅减少了材料费支出，还满足了生产需要。办公室深入调研分析，根据职工上班人数变化，在满足职工乘车需求的前提下，几次调停部分通勤车辆，降低车辆台班费用。开拓作业区为节约成本，组织职工利用废旧的牌子制作安全警示牌20块，节省外委费用900多元；同时，这个作业区还从物资公司购置旧尼龙袋子，替代新袋子清理水沟淤泥，努力降低成本费用。

——**活动的开展，让干部职工学会了系统思考、统筹兼顾和精打细算。**由于地采生产设备穿梭在地下各水平作业，运行环境复杂、油料消耗高，润滑油脂管控难度大。从统计看，今年1-2月份，全矿消耗润滑油脂21.82万元，超计划3.6万元。机动专业组织集中研讨，找到了日常在油料管控上存在着抓设备管理多、成本点滴管控少和油脂消耗监控不及时，造成浪费现象。随即采取细化分解完善润滑指标、加强日常监控和组织按质、分批更换油脂等措施，使3月份以来油脂消耗明显降低。经统计，3-6月份，全矿润滑油实际消耗分别为7.93万元、7.99万元、7.99万元和7.62万元，分别比月计划降低1.18万元、1.12万元、1.12万元和1.49万元。不仅如此，还追回了前期的润滑油欠量，为降本增效工作做出了积极努力。过去，提升作业区有5名长病人员和13名不能下井替班的女工，劳动力一直非常紧张。到6月份，还有13名劳务人员合同终止，劳动组织难度进一步加大。在破除惯性思维大讨论中，提升作业区围绕盘活人力资源潜力，把副井部分女职工置换到集控岗位，把集控男职工充实到副井岗位，解决了副井各水平岗位替班问题；还将三名电铲司机充实到筒仓放矿岗位，一定程度缓解了筒仓放矿岗位人员紧缺的矛盾。六月份动力作业区面临11名劳务人员到期的困难。人员减少后，如何在生产成本逐步降低的情况下，组织生产？怎样保证动力设施稳定运行？一个个问题摆在了动力作业区支

部一班人面前。为此，作业区及时组织骨干对所面临的生产经营实际情况进行了研讨分析：一是按照传统的劳动组织方式要求，11名劳务人员辞退后，需要再补充11人；二是补充后，虽然管理幅度没有变，但正式职工工资性成本支出大幅度上升，作业区成本费用已承受不了，并且与当前严峻的生产经营形势不相适应；三是如果要减少岗位人员，适应形势发展、降本增效，维持正常生产组织，就要打破常规，对岗位重组，将水泵工与电工的职责合并。这样值班电工可能增加了工作量，劳动强度提高了，但能达到成本费用不升反降、人员可少补充的效果。为此，作业区最终决定将-330米水泵房水泵工的职责与值班电工的职责组合在一起，-330米水泵房十台水泵的操作与巡检工作由-330米中央变电所值班电工兼任，这样减员下来的4名水泵工可以补充到-480米水泵房，顶替到期的4名劳务人员。实行岗位重组以后，减少了现场岗位人员，提高了劳动效率，为确保劳务人员到期后顺利过渡奠定良好基础。

——活动的开展，增强了职工以“变”应“变”、自觉提高工作效率的意识。井巷作业区原来班组内部设有11种台账报表，全部由调度人员完成。随着作业区人员的精简，4月份开始作业区实行三班两运转作业（白班不作业）。少了一个班就等于少了三分之一的产量，在艰巨的生产任务面前，一线班组报表多、调度人员现场生产组织时间少的问题愈发凸显。面对这一问题，井巷作业区不等不靠，组织职能及骨干人员开展破除惯性思维大讨论活动，结合五月份经营生产计划以及班组内部人员调整的情况，本着加强现场生产组织的原则，最终决定将作业区调度原有的11项台账报表，合理删减、有机结合，保证不影响作业区数据采集的基础上，减少调度做报表的时间。目前，作业区一线班组已将过去的11种报表精简至6种，减轻了调度人员的负担。碎运作业区作业区部分干部职工以前将影响电机车台时效率原因直接归到转段工程，一味的认为是外界因素造成的，并且是不能改变的。大讨论活动中，他们经过现场调研，深入实际摸索，积极研究现场整改方案，认为延长现场滑线是最可行的方案。已在设备流程检修停机时，实施延长滑线改造，这样9#溜井便可正常装矿，提升电机车台时效率2.6吨/时。

——活动的开展，使全员思想观念从过去“以生产为中心”向“以效益为中心”转变。过去，生产经营形势好时，有的职工精打细算的意识不强，习惯于大手大脚，如今形势所迫，职工思想观念发生新变化，并从“以生产为中心”向“以效益为中心”转变。碎运作业区-180米水平降尘系统、-378米水平冲水系统和-428米水平冲水、降尘系统均需使用大量丝头。前期作业区均通过结算预算费用，委托检修维护单位加工制作，丝头没了，就上计划，检修维护单位将丝头准备到位，作业区只要及时更换就可以了，长此以往，便形成了检修维护单位的依赖性。虽然备件使用方便了，但因检修维护单位制作丝头需提前上报计划和准备加工材料，无法达到及时供应备件，同时也产生了额外的委托加工费用。为保证丝头的及时供应，降低成本费用支出，碎运作业区4月份采购一台价格为1599元的自动套丝机，由作业区内部组织丝头加工制作，不仅保证了备件供应的及时性，还避免了委托费用的发生。6月份在实施绿化区域自动喷淋浇水项目中，使用丝头40余个，均为作业区自行制作。碎运作业区自行加工制作套丝，年可节约外委费用3000余元。开拓作业区R1300铲运机自投入使用后，铲臂一直未更换过，经过长期的生产作业，铲臂孔存在一定磨损，出现松动、窜位等问题，直接影响正常生产作业。大讨论活动中，作业区设备管理人员经过与机械厂技术人员探讨，分析铲臂座孔材质，使用高质量焊材补焊，采用同心动力铣削头加工的方式，进一步提高铲臂座孔修复工艺，保证铲臂座孔修复的质量，使设备能够稳定运行。铲臂总成本约40余万元。通过铲臂座孔工艺修复，可以延长铲臂使用寿命至少1年，产生较好经济效益。

——活动的开展，调动了各级组织动员群众，集智聚力、攻坚克难、降本增效的积极性。开拓作业区281掘进台车电瓶保险原位于台车铰接处，是裸露保险片，保险容易变湿造成接地，接地电

流冲击台车电瓶及台车充电器，使台车电瓶和充电器寿命缩短，频繁造成台车故障。作业区变被动维修为主动预防，将保险重新铺设线路引到台车配电柜内，使其工作环境不再潮湿，并改用同容量的小断路器取代保险，减少大电流对电瓶及充电器的冲击，提高电瓶及充电器的使用寿命，而且发生故障后无需更换保险，待故障处理之后，只需要合闸就可解除故障，这一改造不仅使操作变得简单，而且提高了台车工作效率。-428米水平闸门外侧衬板，设计初期为20mm普通钢板，在实际生产过程中，因衬板硬度偏小，经常发生衬板翘边、脱落，需要每日自检自修补焊，同时需要每两个月全流程检修期间进行整体更换，产生较大的生产隐患，同时造成了额外的成本支出和人力浪费；因思维定式的影响，原来只是补补焊焊，未追寻问题的根源，问题一直未解决。在紧张的成本压力形势倒逼下，碎运作业区通过组织现场摸索、试验新材质，最终确定65Mn 30毫米厚锰钢板为合适材质。此项改造完成后，未发生衬板大规模翘边、脱落现象，大大延长了设备检修周期，年节约材料和修理成本3万余元。-180米水平巷道清淤使用编织袋，在以前成本富余时期，清淤装袋子就是怎么方便怎么是，有些编织袋只装了三分之一就好了，就为了方便装卸，造成编织袋的严重浪费，每个编织袋的采购成本为1元，一次清淤下来，就可能浪费几百元的成本。大讨论活动后，大家破除惯性思维，作业区从组织计划到现场使用，严格执行编织袋装泥量达到三分之二标准，每次清淤可节省成本300多元。

上述五个方面的体会和收获，是杏山铁矿通过开展破除惯性思维大讨论活动，从各专业部门、各作业区查找的大量具体案例中总结出的具有一定普遍性、规律性的共识，这对于当前全行业增强适者生存、降本增效、效益优先、过紧日子、提高效率等方面的认识，更具有紧迫性，更具有现实和深远意义。

三、总结反思找差，明确方向重点，持续深化提升

通过组织全员大讨论，特别是通过深入查找惯性思维表现和案例，干部职工从思想观念、思维方式、工作方法、工作作风等方面，认真分析了与当前形势任务不相适应的差距和问题，进行了一场深刻的自我教育，危机感、紧迫感、责任感进一步增强，艰苦奋斗、精打细算、勤俭节约等优良传统得到进一步发扬，为提升经营管理水平、打好生存发展的攻坚战奠定了思想基础和方法基础。但是，大家充分认识到，破除惯性思维是一项长期艰巨的任务，也不是能够一蹴而就的，需要常抓不懈，才能聚沙成塔、集腋成裘，久久为功。

当前，在冶金矿山行业面临的严峻形势面前，作为基层单位需结合形势任务发展变化，在转变思维方式、改进工作方法上，进一步思考和实践。一是对查找分析的典型案例，进一步剖析思想根源，上升到思维方式和工作方法层面进行概括和提炼，明确今后应对严峻形势和持续改进经营管理工作所需坚持“破”与“立”的方向及重点，应形成什么样的与当前市场形势相适应的思维习惯和工作方法、管理模式，找出规律性的经验做法。二是对查找出的惯性思维要积极落实整改，将思维方式、工作方法的变化落实到具体行动中，以整改的效果来检验活动开展成效。三是借鉴此次大讨论的方式方法，紧密结合降本增效、提高劳动效率等重点工作，持续推进新一轮的思想解放，促进广大干部职工不断增强市场意识、担当意识和危机感、紧迫感，破除思想障碍，提高适应新常态的能力。

观念转变无止境，惯性破除无终点。杏山铁矿决心进一步适应形势发展，大力宣传破除惯性思维的新认识、新举措、新成效，为杏山地持续健康发展营造良好氛围，促进干部职工破除惯性思维，转变思想观念，增强市场意识，提升管理水平，做到经营创效、管理增效，努力打赢生存发展攻坚战，为建设国内一流现代化地采矿山作出新贡献！

（作者单位：首钢矿业公司杏山铁矿齐瑞普）