

# 勇于实践 行稳致远

## ——平顶山平煤机煤矿机械装备有限公司深化改革发展纪实

清晨的薄雾刚刚散去,工厂的大门却早已打开,几辆重卡整齐地在车间外排队,叉车不停穿梭,工人师傅来回忙碌,包装好的产品统一装车,即将从这里发往各地……

夏季是发展的季节,尤其在今年这个特殊背景下的特殊时期,这一片繁忙的复工景象更是呈现出企业的整体活力。近年来,平顶山平煤机煤矿机械装备有限公司(以下简称平煤机装备公司)不忘初心,全面对标郑煤机,在改革发展征途上作出了许多新的有益探索,为公司发展增添了新动能。

“通过信息化手段推进内部市场化、扁平化、精细化管理是平煤机装备公司实现跨越式发展的关键,如果当初我们墨守成规,就没有企业的今天。”该公司党委副书记、副董事长、总经理温杰在回顾企业走过的历程时感慨地说。



大采高支架



公司全景

### 改革管理机制,激发内生动力

平煤机装备公司之所以能够迅速发展起来,关键点就在于实行了阿米巴经营管理模式。

所谓的阿米巴经营模式,就是将公司整体分割成许多被称为阿米巴的小型组织,每个小型组织都是独立的,按照小企业、小商店的方式进行独立经营。比如制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴,销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。经营效果证明,阿米巴经营是一套极其合理的、完整的管理体系。

该公司将生产组织模式由5大分厂变为159个末端巴组织,将设备、厂房折旧、物料消耗等全部计入巴组织的成本,清晰界定每个巴组织的资产,提高资产使用效率。内部各阿米巴之间是纯粹的供需关系和买卖关系,自主经营、自主负责,最大限度地调动了员工的积极性和创造力。

“指标和粮票挂钩,效益和钞票挂钩。”这句话概括了改革的精髓。

各个阿米巴市场化运行后,每个巴组织都有自己的核算表,可以实时查询工作进度,从被动等待活到主动找活干,收入和利润挂钩,组织性质从原来的管理主体变成利润主体,由成本中心变成利润中心,对价格和费用更加敏感,从为公司干变成为自己干。

该公司结构件分厂维修巴成立于2019

年9月,成员11名,承担结构件分厂200余套设备的维修保养任务。维修巴成立后将维修人员的全部工资设立成维修基金,按照设备维修综合系数,划分到相应的焊接巴、铆工巴上。维修巴与焊接巴等其他巴组是服务买卖关系,维修服务费用明码标价,维修巴的工资就是焊接巴的成本,直接影响焊接巴的利润和工资收入,真正起到双方相互制约、相互牵制的作用,同时焊接巴也可以依据服务的技术水平、质量、态度等自主选择维修工,提高维修工的服务质量。

从近8个月维修巴的运行情况来看,基本达到预期目标。一是维修工为获得更多维修收入,努力提高自己的技术水平、服务质量,以达到无质量追溯,取得良好的口碑;二是焊机巴主动保养设备,减少报修次数,维修工的日常工作由事后维修变为事前养护;三是维修工工资实行按劳分配,多劳多得,拉开工资收入差距,解决之前工资分配不透明、扯皮、“吃大锅饭”等现象,维修工由实施前的“只嫌自己多干吃亏”转变为“只怕自己少干吃亏”;四是通过巴组织与巴组织之间内部市场化改革,实现设备故障报修次数和设备配件损耗双下降,维修巴从设备保养中获得收益,带动焊接巴有效劳动时间的延长,实现员工收益和公司收益同步增长。

据统计,通过建立扁平化的管理模式,

打破了薪酬、安全、质量等分层管理模式,实现公司直接对班组、巴组织的精准科学管理,压缩管理层级,减少内耗,提高运营效率,排产计划由5级变为3级,人均年产量由2018年的44.7吨提高到2019年的48吨。生产计划由原来的5层简化为3层,产品交付及时率提高至85%,产能提高15%。成本显著下降,2019年营业成本较2018年下降4.82个百分点,热处理、电镀、结构件加热炉等用电较大的生产线实行错峰用电,年节约电费50万元;2019年刀具、刀具、锯条严格领用,以旧换新,厂家回收,使用量同比下降26%;严控油品、乳化液泡冒滴漏,并回收再利用,定人定量考核,使用量同比下降17.07%。

另外,在管理上,该公司深化销售承包经营改革,成立销售公司,将销售费用全部包干到销售团队,取消销售人员工资薪酬,全部与订单利润和回款质量挂钩;优化销售队伍,通过能力测试、内部竞聘、绩效考核等手段,每年末淘汰1-3名销售人员。注重战略客户开发。2019年度与大型煤业集团签订合同近7.7亿元,占总业务合同的59.84%。严格投标决策管理,编制订单质量,设定毛利率门槛,达不到毛利率不接单,没有预付款不投产、收到合同约定进度款不发货。订单毛利率逐年攀升,由2017的10%涨至2019年底的24.39%。

### 深耕三项制度改革 助推高质量发展

平煤机装备公司成立于2015年11月。前身平煤山煤机厂,初建于1968年,历经半个多世纪,在行业形势大起大落中,经历了国企改革、市场化冲击、经营环境恶劣等重重困难,数次涅槃重生,积累了丰富的改革发展经验,形成了自力更生、艰苦奋斗的企业文化,打造了一支善打硬仗、敢于吃苦的产业工人队伍,保持了企业旺盛的生命力,增强了企业的活力。不过,该公司也具有老国企遗留的机构臃肿、人浮于事、赏罚不明、“大锅饭”、“铁饭碗”等影响企业健康发展的消极思想与管理弊病。

2015年,平煤机装备公司改制重组后,百业待兴,首先需要解决的就是人的问题,在三项制度改革方面下大力气进行整改,改变薪酬分配政策,精简干部职工队伍,优化人员结构,提高了团队士气,职工队伍得以稳定。

——工资能增能减,拉大收入差距。打破“大锅饭”,进行薪酬改革。不同岗不同薪,体现岗级差异;同岗级内不同人不同薪,体现能力差异;进行绩效考核,体现表现差异。奖励罚懒,彻底解决了过去干多干少一个样、能才庸才无差别的问题。

58名中层干部年薪基数从原先的3个档级,最高档与最低档相差20%,变更为“三档五级九阶梯”,最高与最低档级相差45%。“三档”是指把各部门各分厂按照岗位重要性、贡献度、工作强度与难度,划分为三个档。“五级”是指同档位的干部按照综合评价系数划分为五个级别。“九阶梯”是指十五个档级间有重叠交叉,综合排序共有九个阶梯差。低档位能力强的,薪酬可以高于高档位能力差的,体现个性化差异。干部的定级通过年终考评每年评定一次,今年干得好,测评分数高,定的级别就高,明年的薪酬基数就高。拉开薪酬基数比例解决了原来中层干部工资差异不大、付出与收入不成正比的问题。

中层干部薪酬基数的40%作为绩效工资,绩效工资的一半作为日常工作考核,一半作为重点工作考核。日常考核根据月度

绩效目标的完成情况进行打分,按照得分进行强制排序,以0.8-1.2的系数拉开差距。重点工作考核是将同类别内所有中层干部的绩效工资拿出来作为总奖金池,以每个人完成重点工作得分占总得分的比例,分走总奖金池的钱数。1项重点工作10分,承担重点工作越多就越有可能得到更高的分数,分走更多的奖金。目前,该公司形成了各单位领导主动担当作为,在季度初自我加压主动申请重点工作的风气,有效推进了公司改革事业的发展。重点工作涵盖改革、创新、内控、信息化等生产经营各方面,每季度100多项,全年400余项。2019年,中层干部绩效工资在2000元以内的有86人次,2000-4000元的有53人次,4000元以上的有15人次。

通过绩效考核,拉开收入差距,让管理人员树立危机意识与争先意识,形成“比学赶超”的工作氛围。

——干部能上能下,激发组织活力。中层干部实行“竞聘制、任期制、岗薪制、末位淘汰制”“四制”管理。“竞聘制”即领导干部公开竞聘上岗,按照“公开化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的原则,经过公开报名、资格审查、群众评议、笔试、公开竞聘演讲、面试、深入考察、个别谈话、公示等环节,选聘销售、生产、技术质量3名副总经理。约定三个月试用期,签订经营目标责任书,对经营业绩进行绩效考核,年终进行任职评价。竞聘制主要解决干部能上的问题。“任期制”是指中层干部任期两年,到年限自动下岗,重新参与公开竞聘。担任人事、财务、采购、生产、设备、综合办等关键部门的领导干部,任期不得少于4年。设定中层干部年龄限制,超过53岁退出干部职位。任期制主要解决干部能下的问题。“岗薪制”是指制定中层干部薪酬标准与部室管理人员岗位工资标准。岗薪制是为了激发干部的活力,提高中层干部的责任意识。“末位淘汰制”是将中层干部分为综合管理部室、生产专业化服务部室、生产分厂三个类别,年终进行绩效考核,每个类别每年末位淘汰1人,近3年累

计降职、免职、退职领导干部12人。末位淘汰制是为了优化干部队伍,使中层干部树立危机意识。通过“四制”改革,公司干部队伍得到净化与提升,中层干部平均年龄由41岁降至38岁,本科及以上学历人员增加25%,干部轮岗率达30%。

——优化人员结构,提高产能效率。打破老国企只“加法”,不做“减法”的用人旧俗,变被动减员为主动裁员,通过竞聘上岗、轮岗交流、末位淘汰、主动减员等形式,优化人员结构。竞聘上岗主要在管理科室开展。质量管理部现有人员全员竞聘,面向全公司公开招聘。编制由原来的46人压缩至44人,经过笔试、面试等环节,原有人员淘汰3名,转岗5名。轮岗交流是指采购岗、招标岗、外协计划岗、出纳岗、人事管理岗等关键岗位,设定工作年限为3年,到年限进行轮岗,至今已累计轮岗交流23次。关键岗位轮岗制度有效杜绝和防范了损害公司利益情况的发生。管理人员末位淘汰结合竞聘上岗进行,生产工人的末位淘汰结合平时工作表现进行任职评价,不适应工作的进行转岗,转岗两次仍不适应的离岗处理。主动减员的办法是压缩管理人数,减少辅助人员配置,淘汰没能力、缺干劲、无斗志、工不出力等混日子的人员。平煤机装备公司2015年底成立时,有职工2591人,现在职工总数为2146人,净减员445人,这期间通过招聘新入职305人,实际减员750人。该公司成立之初,生产人员(包括直接一线与一线辅助)占比72.3%,目前生产人员占比81.2%。管理人员少了,一线员工多了,人均产值提高了。产值公司成立时,人均产值23万元,目前人均产值66万元,增长了187%。

通过大力实施三项制度改革,为企业实现高质量发展提供了强力支撑。“企业每个阶段有每个阶段的历史使命,不同阶段有不同阶段的管理方式,管理方式既不能过时,也不能过于超前。”该公司负责人表示,实现国有资产保值增值和可持续发展是国企管理者的使命。

### 加大技术研发,增强精品支撑

平煤机装备公司在国内液压支架细分市场,综合实力稳居行业前三,经过近几年的发展,平煤机装备公司逐步形成以液压支架为主业,轨道车辆、钢箱桥梁及隧道衬砌台车为辅业的产业发展体系。如今,随着能源革命的推进与市场调整,该公司对传统优势产品进行了升级,并努力开发技术含量更高的新品。

“我们每年将销售收入的3%投入研发。”该公司党委书记、董事长吴战越介绍说。正是这样大力度的投入,企业才能在传统技术领域持续领先。

——开展前沿技术研究。纯水支架、8米以上超厚煤层支架、大倾角支架、煤机自动化控制技术、井下智能技术以及关键共性制造技术、基础性和原创性技术的研究开发取得突破性突破。

——开展关键工艺研究。行业首家完成大溶深焊接、常温焊接、窄间隙焊等工艺技术研究。加强产学研合作。与河南理工大学合作的“井下水利作业机”已完成样机的研制及评审,正在进行工业性试验。与某公司共同研制焊接机器人工作站,联合开发,成果共享,率先开启焊接机器人国产化工作。2019年申请专利28项(其中10项发明专利),同比增长21.74%,共计获得200项液压支架、立柱及千斤顶安全标志证书;发表论文10余篇;技术中心被认定为“平顶山市高端智能支护装备工程技术研究中心”“省级企业技术中心”;企业被认定为“国家级高新技术企业”。

与此同时,该公司实行质量强企战略,积极探索“质量四化”改革,持续打造差异化竞争优势。为建立产品质量全过程质量追溯体系,开展产品质量检验分工专业化、工作区域化、检验标准化、检查格式化“四化”改革,实行“一岗双责、两种模式、一套体系”的监理化运作模式,推行质量约谈制度和红黄牌制度,建成了符合欧洲标准的质量管控体系。该公司产品出厂合格率100%,一次交检合格率在98%以上。今年3月,该公司机加工分厂管理组获全国“质量信得过班组”荣誉称号,在河南,仅有28个班组获此殊荣。开展“安全四化”改革。结合生产作业性质和工艺装备特点和安全双预控要求,创建安全“标准化、格式化、专业化、区域化”管理模式,标准化解决怎么管、格式化解决怎么查、专业化解决什么、区域化解决谁负责,形成闭环管理。该公司连续多年无死亡、重伤、火灾事故,连年获得河南省“安康杯”竞赛活动先进单位。



数控立式加工中心



数控等离子下料工作站



手持移动终端实现阿米巴扁平化管理直达班组



阿米巴推行看板



6轴OTC坡口机器人



CLOOSE QRH 390-E7轴式焊接机器人

### 强化作风建设,引领深化改革

2019年7月,该公司领导班子结合“不忘初心、牢记使命”主题教育,为使党员干部从思想认识根源上去破解企业改革发展深层次矛盾和问题,该公司印发了6800字的党员领导干部作风转变“八做八不做”行为准则及其释义,即:坚决做“三讲三不讲”型干部;坚决做自力更生、艰苦奋斗型干部;坚决做夙夜在公、忘我工作型干部;坚决做懂团结、会团结、敢团结型干部;坚决做目标导向、问题导向型干部;坚决做少汇报、多干事的服务型干部;坚决做勇争第一的“快牛”型干部;坚决做“没有不行、只有行”的干部。坚决不做只发现问题不找原因的干部;坚决不做只讲部门利益不顾整体利益的干部;坚决不做搞平均主义,不敢向内开刀、不敢拉开收入差距的干部;坚决不做“二传手”干部;坚决不做只报喜不报忧、不敢暴露问题、不敢直面问题的干部;坚决不做不敢决策、不敢拍板的干部;坚决不做不思进取、不善学习的干部;坚决不做不善经营、不善管理的干部。

行为准则释义对公司改革发展进程中干工作讲条件、缺乏创新意识、推诿扯皮、安于现状、没有危机意识、找不到原动力、闪转腾挪、老好人思想、不敢坚持原则、缺乏目标导向问题导向、只唯上不唯下不唯实、缺乏工作激情、充当“二传手”、报喜不报忧、不求无功但求无过等干部作风顽疾,从正反两方面逐一进行精准“画像”,开出“药方”,逐步使之成为公司党员干部作风转变、干事创业的行动指南和行为准则,成为评价工作好坏、干部优劣的标尺和定盘星。

为了让干部作风转变“八做八不做”行为准则自觉浸入骨髓、落地生根,该公司在全公司范围内持续开展对标“大讨论”“大学习”“批评与自我批评”。该公司党委以上率下,把行为准则作为改进作风的“净化器”、增强本领的“练兵场”,不断丰富干部作风转变内涵。每周五的中层干部会议,参会者首先对照行为准则,结合本周工作情况逐条自我剖析,深挖问题病灶,其他与会人员逐一提出批评意见,切实把问题找准、查深、挖透。各党支部、各单位上行下效,组织召开专题剖析会,揭丑揭短,红脸出汗。目前,该公司已累计开展自我批评82人次,开展批评241人次,共收集140项整改事项,形成台账张贴于部门办公室,以钉钉子的精神立查立改,并列入公司每季度重点工作进行绩效考核。该公司内部形成了对照准则找差距,自我反省定整改的良好风气;干部精神面貌焕然一新,干事创业热情进一步提振。

一分部署九分落实。为确保各项改革措施、经营管理有序推进,公司形成了以“重点工作、精益沙龙、横向小组”为抓手的工作推进制度。重点工作主要啃“硬骨头”,精益沙龙主要解决“肠梗阻”,横向小组主要解决“部门壁垒”,切实提高了工作效率。2019年,该公司共计下重点工作500余项。重点工作与中层干部绩效考核挂钩,每项重点工作10分,每分为60元,最高分与最低分相差绩效工资4000元。形成了各单位领导主动担当作为,在季度初自我加压主动申请重点工作的风气;先后召开精益沙龙37次,解决了118个“肠梗阻”问题。横向工作小组实现阿米巴经营管理系统、生产系统、仓储系统、采购系统、销售系统、财务系统、成本核算系统、人事管理系统、行政和经营管理系统、质量管理系统、安全管理系统十个模块互联互通,打破了不同部门、不同岗位之间的壁垒。该公司建立以工位为中心的物流体系,逐步实现定额物料“套餐式”配送,确保生产所需物资最大限度在“黄金时间”到达。

好作风带来企业改革发展新成效。平煤机装备公司从关键少数抓起,从干部作风建设抓起,持续对干部作风顽疾开刀,敢于较真碰硬,一刻不停歇地推动作风建设向纵深发展,为企业深化改革提供了强大动力。

“全国质量信得过产品”“全国质量检验稳定合格产品”“全国产品和服务质量诚信示范企业”“中国煤炭行业AAA信用企业”“国家级高新技术企业”……3年来,该公司实现市场知名度和占有率大幅提升,稳居行业第一方阵;企业效益连攀新高,2019年实现营业收入14.52亿元,同比增长20.79%,利润总额4688万元,同比增长552.02%。

改革只有进行时没有完成时,改的是弊端,激的是活力。该公司党委书记、董事长吴战越表示,2020年,平煤机装备公司将继续以改革激发澎湃动力,破解发展难题,奔着问题去,撸起袖子加油干,积小胜为大胜,为我市综合实力重返全省第一方阵贡献力量。

(本报记者 高轶鸣 通讯员 王前进 文/图)