

神华地勘 嬗变背后的正能量

本报记者 林火灿

编者按 神华地质勘查有限责任公司,这家2010年以前在神华集团内部还是资产负债率高达108%的“困难户”,在最近两三年如同坐上了云霄飞车,完成了完美华丽的转身。2011年,公司实现产值1.8亿元,创公司生产经营的历史新高;2012年,公司产值同比增长85%,超过了2010年和2011年两年的总产值,利润同比增长3.3倍。

这些惊人的变化背后,蕴藏着怎样的动力因素?“沿着旧地图,找不到新大陆”。事实上,神华地勘的新飞跃,根本的动力就在于不断改革创新,积极开展创新实践,在创新中实现管理模式、经营机制等各方面的重大突破,盘活了存量,激发了增量,为企业实现跨越发展注入了正能量。

加强科学管理创新

在企业内部构建市场化机制

“我们有一个梦想,梦想我们的企业迎着朝阳蓬勃发展;我们有一个梦想,梦想我们的企业在国内能源领域占有一席之地;我们有一个梦想,梦想我们的企业以油气资源产业化拉动地勘业务协同可持续发展……”

在公司的一个内部总结会上,神华地质勘查有限责任公司董事长阮东平充满激情地说出这番话。这一个梦想的背后,怀揣着神华地勘人对美好未来的向好,也满载着对企业加速腾飞的自信。

对于企业而言,追求效益最大化永远处在第一位。为了激发员工的创新热情,阮东平走马上任后,经过一番深入细致的调研,决定在企业内部实行市场化运作,按照“独立核算、自负盈亏、自主经营”的经营理念,推行生产单位管理新模式。

根据这一思路,神华地勘确立了各二级单位作为内部市场的经营主体,根据专业特点和区域分布,划小核算单位,按市场化运作的方式调整组织机构布局,在内部重新划分了业务范围和工作职责,分设了3个区域分公司和4个专业化分公司,设立1个工程研究院和1个全资子公司。

“公司当时提出把加强科学管理创新作为长期战略任务,把市场竞争机制引入企业内部管理,对大项目实行模拟市场管控模式,取得了意想不到的效果。”阮东平说。

据介绍,为根治以往工程项目管理混乱、质量信誉评价低、工程进度滞后的管理弊端,神华地勘2012年8月份开始对公司重点工程台格庙项目进行推广,由生产部负责组建项目部,全面推行目标管理,引入模拟市场竞争机制,通过统一管理、相互促进,推行项目经理责任制、项目成本核算制。

在试点中,台格庙项目分南北区施工,设计总孔数136个,总进米13.69万米。台格庙工程项目的甲乙级孔率达100%,创出综合性大型勘探项目集测井测量、物探、钻探协同作业的标准化工程,并创出82台钻机同时作业的规模,实现重点工程单月单个项目工程量突破6万米的新纪录。

“通过这个试点工程,我们强力提升了公司两支施工队伍的管控水平,也将这一项目打造成了公司标准化标杆项目,探索出适合本企业发展的的大项目施工组织管理模式。”阮东平说。

记者了解到,去年,神华地勘还严格各二级单位财务核算管理,对京外二级生产单位设立财务核算中心,实行财务人员派出制,设立经济核算员,加强对京外分公司的财务管控。

神华地勘一位财务人员告诉记者,公司对各生产单位的项目施工进行成本核算实现精细化管理,从项目立项、合同签订、预算编制、预算审批下达、项目执行到施工结算,项目的每项工作都有具体的实施流程可循,极大地提升了公司收益并降低了成本,增强抵御经营风险的能力。



改革打组合拳

建立科学考核评价机制

过去,不少神华地勘的员工有这样的体会:反正吃着国有企业的大锅饭,干多干少一个样,干好干坏一个样,如此一来,人浮于事,缺乏动力,公司的许多工作也就迟迟打不开局面。

为进一步激发员工的工作热情,神华地勘结合神华集团“五型企业”建设的要求,打出考评机制改革的组合拳。

根据神华地勘的总体工作思路和目标,去年8月,公司建立了强力有效的管控体系,项目管理以安全质量标准化为抓手,采取“工效挂钩、以核定薪”的薪资模式,还实行责任终身制,将项目管理与个人利益、责任相联系。

具体说来,就是将一线生产单位和机关职能部门绩效考核分开,对各部门、各单位实行绩效工资再分配。那些处在生产

一线苦、累、脏的岗位,按作业条件、技能高低、贡献大小、创造业绩等进行考核;而公司的机关职能部门则按照《机关工作人员绩效考核实施细则》,按照“当月考核、压月兑现”的原则,依据创造效益的多少大小发放绩效工资。如此一来,可以充分反映公司各工作团队、干部职工的岗位价值和业绩。

一位钻探工程分公司一线员工告诉记者:“安全质量标准化与我的工资收入直接挂钩后,现在我每月能够按时领到工资,收入比去年同期翻了近一番!”职工们切实分享到了企业改革发展的红利,得到满满的实惠。

记者在采访中还了解到,为了进一步提升公司项目考核评价管理,公司还严格执行“项目经理责任终身追究制”,

树立“没有效益,一票否决”的经营理念。要求对每一个环节每一处细节都责任到人,最大限度地保证项目的质量安全关。那么项目经理在包括项目预审、立项、预算编制、合同签订、设备进场作业、项目变更确认、项目竣工、验收及后期服务等工作中,整个过程要负责到底。同时公司还组织专家在所有项目竣工后按照相应考核体系对工程考核评价,效果显著。

责任定终身的制度无疑让每一个一线员工对生产时刻保持着警觉,这也从整体上促进了公司的经营效益。公司一位中层干部表示:“钻机实行实名制挂牌上岗、单机单孔承包责任制,钻孔质量实行终身责任追究制的管理模式,项目质量标准化管令一线员工的安全质量标准化意识大大提升,钻孔质量与工资实行工效挂钩有效了,油料、材料、运费等施工成本较去年同期降低了20%左右,员工的劳动生产积极性大大提高了。”

撬动人才杠杆

着力提升人才队伍整体素质

如,通过不断地开展业务培训和在岗培训,提升现有人员的技术水平,增强其业务能力;从外引进高科技人才,为企业发展注入新鲜血液。在实际工作的过程中,公司的技术员工实行一线带班制,具有不同能力和优势的技术人才灵活配合,以不断增强整体的技术水平和实力。一批批有志向的专业技术人才投入到地勘公司火热的事业中,支撑起地勘公司强大的技术实力,成长为公司发展进步的中坚力量。

另一方面,通过拓宽和改革人员的晋升

途径来促进整体队伍建设。过去几年,公司在干部选拔任用过程中,存在论资排辈的不成文传统。要提高选人用人满意度和公信力,就要规范工作程序,“使真正想干事的人有机会,会干事的人有舞台,干事的人有前途”。职工的晋升既要靠实力说话,又要从整体着眼,把岗位的职能需求与人员的个人才能紧密结合,发挥人力资源的最大优势。地勘公司的管理层对原《专业技术人才职业发展办法》进行修订,使得员工的晋升机制多元化,进一步优化人才结构。

记者了解到,从2012年神华集团确定神华地勘为页岩气勘探开发、煤层气开采主体实施单位时起,神华地勘就成为神华集团新的掘金点,同年,地勘业务外延到资源管理、环境监测、可燃冰研发领域。

阮东平表示,公司在拓展经营项目和实现跨行业生产的过程中,也在不断提高自主创新能力。由于页岩气的开发技术在国外的的发展已经较为成熟,因此为了弥补页岩气开发技术上的短板,公司也在积极与国外成熟的页岩气开发公司进行洽谈,通过“引进再吸收”来提高自主创新能力,着重将搭建技术管理和研发试验两部分,目的是“掌握页岩气开发核心技术,加快推进神华页岩气开发”,最终将实现规模化、商业化的发展运营。

采访札记

创新是企业成功的基石

林火灿



劳动唱响安全之歌,“五一”期间,生产一线职工坚守岗位。

从一家资产负债率高达108%的“困难户”,到产值大幅增长、利润翻番,神华地勘成为神华集团下属企业中“咸鱼翻身”的一个经典案例,赢得了许多掌声与喝彩。

一路走来,神华地勘董事长阮东平感受最深刻的还是创新的重要意义。“一家公司的业绩能不能有所起色,人的因素固然重要,但更重要的是公司是否能够形成创新的体制机制,能否真正推动创新性研发和创新成果转化。”阮东平感慨地说。

阮东平的这番话,道出了神华地勘完成华丽嬗变的关键所在。在过去的几年间,神华地勘正是依托不断推进的体制机制创新,实现从粗放型管理向精细化管理转变,努力克服科技投入不足、科研人员研发热情不高的问题,在创新领域取得了累累硕果。

一项数据显示,仅在2012年,神华地勘就获得行业资质11项,成为国内同行业甲级资质最全的单位,公司业务领域从煤田地质勘查领域,拓展到金属非金属矿产、液体、油气矿产领域,并外延到矿山环境调查及灾害治理等领域,成为同行业领先和国内跨行业、多领域为一体的综合性勘查企业。在取得科技成果的同时,神华地勘还加快推进科技创新成果转化机制,深入挖掘发明创造所产生的巨大潜能,通过革新改造的运用,有创造性地解决生产中存在的问题。

这些实践与努力,有效地帮助神华地勘彻底扭转多年来生产经营的被动落后状况,使企业站在了一个新的发展起点上。

当前,我国经济正处于提质增效的转型期,许多企业也迎来转型发展的新阶段。在这一进程中,企业面临的转型问题可能各不相同,但在神华地勘身上,我们至少能得出三点启示。

首先,体制机制的创新对于公司的创新发展意义重大。企业在改变过去粗放经营的发展模式过程中,必须首先破除企业内部的体制机制障碍,坚持机制创新、管理创新与科技创新相结合,真正激发创新活力,努力营造科技创新的氛围,使创新对企业发展形成引领、支撑和驱动作用,使创新成为企业内部的自觉行为,增强企业创新发展的原动力。

其次,企业的创新,必须是面向市场的创新。市场是检验创新的试金石,创新成果是否达到预期目的,不是领导和专家说了算,而是由市场说了算,由订单说了算。因此,在推进创新中,应该主动选择具备技术优势和市场竞争力的重点科技发展项目,确定科研目标,集中优势资源,实现重点突破。与此同时,也要注重实现从单项技术创新能力向集约化创新转变,整体推进企业的技术创新工作。

最后,在转型发展中,企业必须着眼长远,未雨绸缪。对于企业而言,“做一天和尚撞一天钟”的心态要不得,要始终坚持立足当前和前瞻规划相结合,既以现有业务的消化吸收和优化创新为中心,又要面向长远的重大战略和新项目的需求,着眼于行业发展趋势和企业的长远竞争力提升,加大科技工作投入和科技创新力度,掌握行业核心技术、关键技术,为企业未来的发展蓄积力量。

本版编辑 童娜