

神华调研

(月度选编)

神华集团公司办公厅

二〇一三年六月二十五日

本期目录

神东外委队伍安全管理多管齐下重“章法”	1
大雁集团“大建安”战略实施调研.....	5
国神集团秦皇岛电厂长周期安全运行调研.....	9

神东外委队伍安全管理多管齐下重“章法”

神东 19 个矿井分布在蒙陕晋三省区，南北跨度 1000 多公里，为神东服务的施工企业 238 家，其中矿建 26 家，安装 48 家，土建 164 家，在岗总人数 18293 人。队伍多，流动性大，分布广，管理水平参差不齐、员工素质整体偏低、安全管理难度较大。神东多措并举，多管齐下，讲“章法”，重激励，强化外委队伍的安全管控。外委队伍安全提升后的“正能量”为企业本安发展奠定了良好基础。

1. “防火墙”严格准入

资质审核严把关。外委工程施工队伍的全部采用招标方式引进，委托神华国际工程公司代理实施，任何单位和个人不得私自引进；招标过程中，严格审查，规范运作，对于长期为神东施工的外委队伍，神东公司每年要对资质进行复审。

人员素质严控制。承包井下业务的施工队伍工作人员须年满 22 周岁，且不得超过 50 周岁，文化程度要达到初中以上，符合录用条件的人员必须由矿井统一组织面试和体能测试，合格后方可办理入企手续。从源头上保证了实力强、资信好的施工单位进入神东工程建设市场。

岗前培训严要求。外委队伍进场前必须有“77 学时”培训，至少 72 学时的安全培训，至少 5 学时的风险管理培训，执行师带

徒培训制度；矿井单位必须对外委队伍所有员工进行培训，并组织灾害演练；外委队伍内部必须实行安全培训。岗前培训能够帮助外委队伍员工尽快熟悉神东的安全管理制度，掌握企业安全文化的核心要求。

2. “组合拳” 立体监管

神东运用“组合拳”的方式全过程、全方位强化监管外委队伍安全管理。2013年，制定了《承包商奖惩管理办法》和《矿井承包商安全管理办法（试行）》，明确了各单位各部门对外委队伍的管理职责，规范了外委队伍准入、安全风险抵押、煤矿安全风险预控管理体系应用、员工培训及考核奖罚等要求，在制度上保证了外委队伍安全管理有法可依；实践中，将外委队伍安全管理与公司安全生产工作一同部署，将外委队伍的区队、班组建设纳入矿井自营队伍统一标准严格检查验收，彻底改变了过去“以包代管”或“以罚代管”的局面，切实把好了“五个关口”，做到了“五个统一”，整体提升了外委队伍安全水平；神东通过核心业务考核和安全专项整治工作，充分调动建设、勘察、设计、监理等参建单位的积极性，合力加强工程建设过程中的安全管控，保证项目安全建设。

3. “硬约束”过程管控

运用经济手段，督促外委队伍落实安全生产各项规定。公司与外委队伍签订合同时，必须按规定签订安全协议，按规定缴纳

安全风险保证金，用于安全风险考核奖罚。外委队伍出现安全事故将按规定进行处罚，如不能支付罚款或承担赔偿责任时，公司从安全风险保证金中扣除代缴；如安全风险保证金数额不足时，从工程价款中扣除；借鉴内部安全风险抵押金的实施经验，在外委队伍内部推行风险抵押制度，从项目经理到技术负责人、班组长、安检员、瓦检员均要按月向矿财务科缴纳一定数额的安全风险抵押金，年底进行考核兑现。风险抵押金制度的实施，加强了公司对外委队伍的安全约束，调动了外委队伍安全管理的自觉性和主动性。

4.“一盘棋”风险预控

2010年，神东把外委队伍统一纳入煤矿安全风险预控管理体系，作为自营队伍来管理。2013年，各矿井成立了兼职的外委队伍管理机构，明确管理人员，负责安全风险预控管理体系推广应用，协调沟通，参加外委队伍组织的班前会、安全培训、危险源辨识与风险评估等日常安全管理工作。外委队伍内部必须设立安全生产管理机构，全力推进安全风险预控管理体系实施，保障所承包工程的施工安全；矿井单位在月度安全综合考核检查中，要对外委队伍进行同步检查，检查结果纳入矿井对外委队伍的动态考核。每季度按照考核标准进行达标考核，每半年进行全面检查考核。季度考核、年度未能达标者要求整改，并对其所在矿井单位季度考核中进行扣分；外委队伍必须应用神东本安信息

系统，将日常检查问题录入系统中，并及时复查消警。外委队伍实施风险预控管理体系实施以来，安全管理工作进一步规范，安全绩效得到明显改善。

5. “零伤害” 诚信激励

建立对外委队伍的诚信激励机制，合同履行过程中对外委队伍履行合同能力和诚信行为进行动态记录，针对工程完成情况，按季度进行综合评价。年终根据综合得分按 A、B、C、D 四类进行排名。A、B 级的外委队伍，下一年度投标中，可在总分相同的情况下优先通过资格预审；直接委托、邀请招标或竞争性谈判的工程，优先选取。D 级的外委队伍一年内不得参加神东同类工程投标，有两次 D 级记录的外委队伍取消在神东的投标资格。2012 年，神东共对 86 家外委队伍单位的 320 项工程进行了履约评价考核，激励各外委队伍主动改进安全管理，提升安全保障水平。今年以来，外委队伍严格落实公司安全“零伤害”的各项要求，未发生任何安全事故。近期，神东优化《承包商履约评价考核及考核结果应用实施细则(试行)》，突出加强了考核评价工作落实，进一步激发了外委队伍安全意识，强化了安全管控。

神东外委队伍安全管理方面的探索和努力，建立了的良性互动机制，取得较好的效果。但工作还有待深入细致，管理工作依然任重而道远。

(神东煤炭集团 王岩)

大雁集团“大建安”战略实施调研

神华大雁工程建设集团公司(以下简称大雁建安)成立以来,全面实施“大建安”战略,目前,落实工程量约14亿元。截止6月底,大雁“大建安”实现收入36530万元。近期,我们对大雁集团的“大建安”战略实施进行了调研。

一、实施“大建安”战略的主要措施及成效

大雁建安整合人员、设备、资本等资源,成立了呼伦贝尔地测勘察有限公司、园林绿化公司、海雁房地产开发公司、内蒙古兴冠公司、呼伦贝尔鸿雁信息工程开发公司五个子公司和建安公司、矿建公司、矿山机电安装公司、露采剥离公司四个分公司,形成了矿建、土建、安装、勘测、设计、园林绿化、露采剥离、建材生产、设备仪器检测、安全生产检测、建材试验、矿山机电设备检修、房地产开发为一体的大型综合建筑安装施工企业。

分流人员。大雁建安组建后有员工2600人,占大雁集团在岗职工人数的25%,大雁建安员工将由靠煤吃饭完全转变为靠建安业务吃饭,大大减轻了大雁集团的负担,缓解企业经济总量不足的压力。

落实工程。今年前二季度,在神华集团的高度重视及其各子分公司的大力支持下,大雁建安主要承揽了神东煤炭集团上榆泉、三道沟、保德煤矿部分井巷基建、安装等工程,新疆煤基新材料项目,神宝公司生产调度指挥中心土建工程,神朔铁路分公司工程等数十个重点工程项目,截止6月末,实现收入3.653亿元。全年有望实现利润4800万元。今年,大雁建安所属各单位全年工程计划均得到了落实和安排。截至6月底,大雁建安已经

开工的项目有 17 项，工程造价 9.47 亿元。

加强合作。大雁建安与神东煤炭集团达成长期的战略合作协议，并在神东煤炭集团所在地设立神东分公司，为“大建安”工程项目的实施创造了积极的条件。大雁建安还与神华杭锦能源公司签订了战略协议，构建了长期战略合作伙伴关系。杭锦能源公司将矿井建设及生产过程中的采、掘、机、运、通各专业以及安装工程都交由大雁建安负责。目前，大雁公司第一煤矿、大雁建安已进驻杭锦能源公司，开展工程前期准备工作。

二 “大建安”发展战略存在的问题和困难

1. 部分工程开工施工难。大雁建安的个别施工项目，因受甲方征地、拆迁等因素影响，大雁建安进入现场后却无法开工，影响工程进度和项目建设，也影响了大雁建安的工程量，虽然大雁建安克服种种困难，积极配合有关单位和部门，协助解决阻扰施工的问题和困难，确保工程质量与速度不受影响，但上半年的工程量与利润指标仍受到较大的影响，全年计划产值 17.5 亿元，落实工程量 14 亿元，目前仅完成 36530 万元。

2. 工程量不足。根据大雁建安的年度计划，一季度，业务工程量明显不足，在集团和子（分）公司的协调扶持下，近期已经有所缓解。二季度，集团工程管理部按照“就近、适合”的原则落实了大雁建安能力范围内的一些相关项目。从海-拉-黑铁路和阿-莫铁路项目、新疆煤基新材料项目、榆林陶氏煤化工项目、煤直接液化项目、呼伦贝尔风电项目、河曲煤矸石发电项目中选择安排部分工程，积极跟进、沟通协调。同时大雁建安也不断加强与项目建设单位的沟通与协调，以优异的质量与精细的管理打造建安精品工程，争取更多的工程量。

3. 露采剥离业务发展困难。大雁建安的路采剥离业务在人员、设备、税金等方面存在较大的经济风险，存在多重困难。集团公司有关部门联合调研后建议，大雁建安要将露采剥离作大雁建安的主营业务之一，并从长远发展方向给予定位，其经济风险和价格竞争等问题，集团各相关部门将给予一定政策倾斜和扶持。大雁建安及时明确这一主业发展方向，加强业务规划与发展，逐步解决露采剥离业务中出现的困难与问题。

三、下一步工作重点

1. 实施精品工程。建设安全精品工程，完善安全质量保证体系。安全生产是各项工作的前提和保障，提高对安全工作和“零伤害”的认识，通过开展“找、抓、促”管理提升活动，与神华集团内部兄弟单位交流、学习，缩小与其他单位的差距；构建管理精品工程，树立质量就是企业生命意识，健全质量管控与保障制度，实施规范化、标准化、系统化管理，明确施工单位责任制，员工“上标准岗、干标准活”，杜绝讲速度不讲质量的现象，对生产过程实行全面的控制和监督，确保工程的主要技术指标处于国内同类工程的先进水平，建设国内同类工程的“精品样板”。

2. 对标一流建安企业。以国内一流建安企业为对象，进行对标学习，提升企业资质，目前该项工作正在推进之中。力争在最短的时间取得房屋建筑特级资质，矿建施工一级资质，土方剥离一级资质，勘察设计甲级资质，房地产开发二级资质，相应提升园林绿化等各专业施工项目的承包资质。同时强化企业管理，向一流企业系统地学习管理，从而最终向国内一流建安企业的目标迈进。

3. 强化队伍建设。首先是调整队伍人才结构，根据现有工程

有计划、有针对性地优化扩充专业队伍。其次大力推进专业技术人员培训和特种设备操作人员技能培训，尽快培养一支以高级工为主，以技师、高级技师为骨干的能熟练掌握先进设备、先进工艺、工法，专业扎实、技艺精湛的操作人才队伍，为基建施工任务的完成提供强有力的技术保障。第三，健全以需求为导向的人才培养机制，培养造就一支具有经营战略意识，职业素养好，善于经营管理，能够驾驭市场，在生产经营、资本运作等方面具有较强能力的项目管理人才队伍。

4. 积极协调解决部分工程开工难的问题。目前大雁建安承揽的神东的一些工程都没有开工，主要是土地购置没有完成，各类手续近期难以办完或是施工图纸没有到位，造成施工队伍“上半年闲，下半年紧”的困难局面。且敏东一矿小工业场区储煤厂工程图纸迟迟未到，也无法开工。另外，预计下半年才能开工的神朔铁路分公司的2亿元工程，通过与神朔铁路分公司工程部对接了解到，房建工程尚未立项；铁路线下及隧道工程项目已立项，目前可研报告还没有完成，两项工程的开工时间可能较晚。还有与杭锦能源公司签订战略合作协议后，塔然高勒煤矿矿井建设工程也相继推进，具体情况尚在落实中，这些工程都需要下半年积极推进和协调解决。

大雁建安在集团公司和大雁集团指导下，正信心十足，齐心协力推进“大建安”战略实施，突破自我、做大做强，创品牌、塑形象、树精品，朝着大雁集团“两年扭亏、三年变样、五年大发展”的目标迈进，努力实现经济效益最大化，确保今年实现全年利润目标，并力争突破再增长，加快推动大雁集团扭亏的步伐。

（大雁集团 杨静）

国神集团秦皇岛电厂长周期安全运行调研

国神集团秦皇岛发电公司现有机组老化，隐患、缺陷逐渐增多，该公司运用先进的理念、管理手段和技术，从“人、机、环、管”四个维度，“杜绝伤害，杜绝非停，杜绝事故”，实现#3机组无停备连续安全运行 627 天，在全国 404 台同类机组中以第一名成绩被国家电监会评为可靠性金牌机组奖。#1 号机组，2012 年又实现无停备连续运行 481 天，再次刷新国内同类机组连续运行最高纪录。同时，该厂管理的 6 台机组连续两年实现“零非停”，电厂长周期安全运行经验，在集团发电企业有一定的推广意义。

1. 高起点谋划、高标准推进本质安全体系建设。制定了技术、管理和工作标准三大体系为主的企业标准体系，形成了 18 个管理流程、修编 70 个制度、42 项规程，标准化本安建设能力得到提升。

2. 树立“非停就是事故”的理念。该公司制定“防非停”措施，全面开展非停风险分析，推行“四合一”防控模式，即检修突出现场规范化管理；运行强化环节控制；设备注重节点管控；技术保证验收控制，通过突出对可能造成非停的各环节把控，确保“非停”零发生。

3. 继续深化作业现场检查，把反违章工作作为防范事故的主攻方向。一是从硬件入手，在工程技术上完善与改造，设施的安

全、完备使员工不能违章；二是从思想入手，采取安全讲课、考试等多种形式，开展安全教育与培训，使员工思想上不想违章、技能上知道如何不违章；三是加强小型作业现场的定期监督检查与考核，形成从检查到考核的闭环管理，使人员不愿违章；四是定期分析反违章的措施与成果并改进，使安全管理的不断提升。

4. 深入开展防磨防爆管理。强化隐患和缺陷的系统摸排、过程管控和源头治理，采取“反复查、换位查、联合查”的组合方式进行摸排，针对查出隐患和缺陷按照“五定”原则整改，对不具备条件整改的隐患，采取替代措施确保安全，形成管理的闭环。此外，依托信息技术优势，自主研发了防磨防爆软件，实现防磨防爆的信息化管理。据统计，2009年以来，该公司未发生因锅炉受热面及四管泄漏造成的非停事件。

5. 保证检修质量，严格安全质量监督。一是把好过程管控关。紧紧围绕安全、质量、工期控制目标，在检修施工重点阶段加强管控；二是把好“四危”控制关。针对检修危险时段、环境、人员、环节，采取危险点通报、多级安全监督、联查点评等措施强化危险点控制；三是把好全方位监督关。组建安全监督组、质量工期监督组、文明生产监督组，强化对检修工程实施全方位监督管理，促进检修行为的规范养成；四是把好全过程质控关。严格“3+2”质量验收（三级验收和监理、集体验收），规范修后试运管理，严格冷态、热态验收，确保质量管理到位。

6. 从设备排查到思想排查，从责任排查上升至标准排查。该公司从思想、制度、设备三个层面入手，把隐患排查渗透到企业管理的方方面面，建立了安全隐患数据库，明确隐患管理日--周一月控制模式和长效机制，以流程管理实现登记、分类、评估、治理、验收的全过程跟踪管控。实施隐患的发现、治理奖惩措施，并与专家机制和绩效挂钩，调动人员积极性，使员工从被动受制度管理转变为主动地适应管理。据统计，截至目前，#1 锅炉防磨防爆检查发现缺陷 57 项。

(国神集团 李海伟)

编 制：办公厅调研信息处

电 话：010-58131207

责 编：孙宇龙

传 真：010-58131619

编 辑：郭佰林 王 进 李代民 张 巍 韩向雨