

# 宁夏煤业清水营矿 从举步维艰到行业标杆

“不来清水营遗憾,来了更遗憾!”3年前,这样的戏谑是清水营矿员工的普遍感受。现如今,取而代之的是“不来清水营遗憾,来了此生无憾!”

在刚刚过去的2024年,宁夏煤业清水营矿原煤产量首次突破300万吨,创历史新高,矿井实现了“一井两面”历史性突破。矿长王志华感慨地说,清水营矿翻天覆地的变化,主要得益于软岩综合治理成功。

## 党建引领:思想铸魂、凝心聚力

彼时,软岩治理曾一度让清水营矿笼罩在阴霾之中。作为宁东煤田鸳鸯湖矿区最北部的一个井田,清水营矿是宁东能源化工基地的配套供煤矿井,可采储量7.59亿吨,设计产能500万吨/年,服务年限可达百年有余。明明煤炭资源储量十分丰富,可这个拥有20年矿龄的矿井,自2008年投产至2021年间,经历了投产、停产缓建、复产等诸多大起大落。

实际上,面对软岩治理这道“卡脖子”难题,清水营矿历届领导班子带领广大员工不断探索、不断实验,先后摸索形成了关于软岩巷道支护优化方案,虽取得了一些成效,但系统性难题依然未能得到根治。

矿党委书记吴占雄对当年与时任矿长赵志志在宿舍畅谈三天三夜的情形仍记忆犹新,“清水营矿的困难在软岩治理,希望也在软岩治理。只有毫不动摇地坚持推进软岩治理,把控好注浆质量,清水营矿才有未来!”

一时间,清水营矿“软岩治理”从一死骆驼的一根稻草变成了起死回生的熊熊火把。这样的共识,迅速传导到每一名员工当中。2022年初,一场大讨论和形势任务大教育、思想大整顿大反思大践行活动热烈开展起来。

大河有水小河满,大河无水小河干。“清水营矿好了对谁最好?”思想大讨论发出了灵魂拷问。综采一队生产二班副班长杨亚平说,清水营矿好了对员工最好,因为只有单位好了,我们才有奔头。

希望的种子就此种下,全矿上下统一思想、坚定信心,向软岩治理这个世界性难题宣战。

## 软岩治理:综合施治、药到病除

清水营矿井岩体含有大量膨胀软弱类矿物,岩石遇风成沙、遇水成泥的软岩特性,导致井下巷道开挖后,出现锚杆拔断、锚索切断、喷层开裂、顶板下沉、帮鼓和底鼓变形严重等复杂情况。随之带来的就是劳动强度大、生产成本高、掘进单进低、作业风险高、采掘接续紧张等一系列问题。

“4米高的巷道,巷道遇水后,底鼓就有1米多高。”该矿副矿长黎劲东回想起治理前的景象感慨万千,过去遇到底谷,员工就是简单地把那一层扒掉,凑合两三个月把活儿干完就不管了,没有一个长远的规划,费时、费力、费钱形容当时井下工作一点都不为过。

面对困境,该矿2022年3月成立软岩治理领导小组,并第一时间订购《巷道围岩控制》《富水泥质软岩巷道围岩稳定控制机理与实践》《弱胶结软岩巷道围岩灾变机理及锚固效应研究》等十几本软岩治理相关书籍供机关生产科室和区队技术管理人员进行学习研究,与此同时,联合中煤科工全力攻坚,对软岩治理展开头脑风暴和具体实践。

软岩治理的难度有多大,清水营矿领导班子的决心就有多大。

针对矿井“一水三弱”围岩特征,确定“强帮、固顶、治底”的全封闭承压

环软岩治理系统方案,提出了“全断面高强度预应力锚索基本支护+锚索桁架加强支护+喷浆封闭+注浆全锚+反底拱治理底鼓”的全新支护方式并全面应用,通过治理,巷道、底、帮、顶,形成一个椭圆形的空间结构,从而使各个面受力相对均衡,彻底告别了“一掘三修、前掘后修”的被动局面。

经过近半年的全员合力攻坚,2022年底,清水营矿井下第一次实现了胶轮车运行,困扰清水营矿十几年的软岩治理问题取得了初步成效,井下人拉肩扛的景象一去不返;2023年9月,伴随着掘进机隆隆轰鸣,该矿110207工作面安全顺利全线贯通。

截至目前,该矿累计治理巷道18000余米,软岩综合治理技术突破在行业内受到广泛好评,具有重大推广借鉴意义,吸引了来自陕煤集团澄合公司、山东能源集团长城矿、甘肃省窑街煤电集团红沙梁矿等区内外多家有同类地质状况的单位前来取经学习。目前,《弱胶结软岩围岩综合控制技术团体标准草案》已通过煤炭行业专家评审,并有望晋级国标。两项企业标准的草案正在按计划修改完善。

软岩治理领导小组围绕治理成果,完成申报相关专利28件,取得授权专利证书6件。“矿软岩巷道反底拱综合治理技术推广应用”案例入选中国煤炭工业协会2024年煤炭行业标杆案例,宁煤公司安全管理有效做法100例。先后在《能源与环保》《能源科技》《煤炭技术》等刊物上发表科技论文7篇,其中软岩治理论文“复杂软岩综采工作面风机巷一体化超前支护技术研究”获得2024年总工程师论坛二等奖。

在软岩治理过程中,自主研发的可升降连续运输皮带系统,较好地解决了迎头软岩巷道掘进施工和后巷反底拱施工的工序衔接问题,保证了巷道施工一次成型,该系统已使用在110208机巷,效

果非常明显。还有自主研发的全锚抗剪装置,目前已在全矿各施工地点推广使用,对软岩治理起到了有效的保障作用。

## “家”文化:润物无声、和谐共生

伴随软岩治理问题的逐步解决,清水营矿的脚步越走越快,“五讲”“四美”“三热爱”,做人做事“八要八不要”“家”文化氛围渐浓。清水营矿在润物无声企业文化中,迎来了新的篇章。

员工看在眼里,喜上心头。2023年至今,清水营矿陆续实施了“绿化、硬化、亮化、美化、净化”工程,新建了解压室和室外灯光球场,打造惠及全员的文体阵地,在回餐食堂增设档口,员工公寓楼全部引进了直饮净化水,开通了联建楼至副立井通勤车,新建车棚15座400个车位,新建免费洗车房,常态化开展月度集体生日、免费理发、健康义诊等活动,员工幸福感、归属感、获得感明显增强,矿井政治生态和员工队伍和谐稳定,处处呈现出人心思进、人心思上、人心思干的良好局面。

工作环境改善了,劳动强度降低了,员工看到了希望,对未来更加充满信心,干劲也越来越足。

“以前走到工作面将近两小时,现在坐上胶轮车只要十几分钟,这就是最大的幸福。”杨亚平告诉记者,几年前,周围人一听他在清水营矿都连连摇头,现在说起来,很多人都后悔当初选择离开。

翻天覆地的变化,员工最有发言权,矿井未来什么样,员工心里也最有谱。

软岩治理取得的巨大成功,让清水营矿渡过了生存发展的危机,逐步走上高质量发展的道路。清水营矿的员工们更加坚信一点——任何时候,面对任何困境,如果用“功成不必在我”的精神境界和“功成必定有我”的历史担当去面对,胜利终将属于勇敢智慧的追梦人。

(谢睿 王学明 封斯元)

# 把文化“软实力”转化为发展“硬支撑” ——山东能源新矿集团“仁厚新矿 创实奋进”企业文化炼成记

山东能源新矿集团是山东能源权属二级公司,建企稳于1956年,开采历史悠久,是一家以煤炭、煤化工、物流贸易、现代服务业为主体产业的大型企业集团。现有员工3.3万人,发展地域涉及山东省内泰安、济南、德州等地市,省外主要集中在内蒙古。企业发展地域广阔、人员组成复杂、职工思想多元,靠什么凝聚团结奋进力量,用什么引领企业砥砺前行?这是新矿集团在管理上面临的一项重要课题。

在做好顶层设计、科学论证的基础上,新矿集团把加强企业文化建设、实施文化引领战略作为推动企业高质量发展的助推器,将企业文化融入生产经营各方面,保持定力,踏实走好每一步,为构建稳健高效永续运营企业提供不竭动力。

## 成立研究专班 探寻文化基因

从刚成立时的年产47万吨,到1988年建成山东省第一个千万吨矿务局,再到现在发展成为一家国有大型企业集团,一路走来,一代又一代新矿人筚路蓝缕、披荆斩棘,书写了可歌可泣的壮丽篇章。

行为源于意识,思想催生动力。新矿集团建立“工作课题化、课题项目制”模式,成立由党群工作部牵头,联合生产、运营、技术等专业部门人员组成的企业文化研究专班,聚焦企业文化建设难点痛点,领题调研、挂靠推进。按照“顶层设计、系统策划、诊断分析、研讨提炼”四个步骤,以中华优秀传统文化为坐标,从山东能源

企业文化框架内找定位,在新矿集团历史文化长河中寻脉络,“仁厚新矿 创实奋进”企业文化应运而生。

追溯新矿集团近70年的发展历程,新矿人一直秉持仁义厚道、仁爱宽厚的朴实品质,顾大局、识大体,处处以大局为重、以整体利益为先,不计较自身得失;一直秉持“创新创优创成效、求真务实抓落实”的工作作风,伴随省内矿井资源逐步枯竭,职工舍小家、为大家,外出创业走在前,实干担当开新局;一直秉持攻坚克难、承压奋进的姿态,敢干事、能干事,以“制度管人、流程管事、团队打天下”管理理念为统领,找准变革攻坚路径,推动黑色煤炭迈向绿色智能之路。

在深入探究这些优秀文化基因后,新矿集团着眼老区转型、省外创业的大局大势,以“仁厚”传承历史,取“创实”契合当下,用“奋进”引领未来,精心凝练形成了独具特色的“仁厚新矿 创实奋进”企业文化。

“仁厚,是新矿人的品质;创实,是新矿人的风格;奋进,是新矿人的姿态。我们一致认为,这就是新矿人共同的价值遵循!”新矿集团党委书记、董事长王乃国在企业文化发布会上说道。

## 开展深入调研 激发文化共鸣

纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。新矿集团企业文化研究团队遵循广泛参与、集思广益、调研交流的原则,反复研究《新汶矿务局志》《新汶矿业集团志》等历史档案,深入了解企业发展历

程、关键发展节点以及在不同历史阶段所取得的重大成就。

在初步形成企业文化框架的基础上,研究团队采取现场走访、座谈研讨、一对一交流等方式深入了解职工对企业文化的获得感,在全体干部职工中组织企业宗旨、企业精神、企业目标及分项文化等理念征集活动,积极吸纳内部征集文案的有益元素,充实融入企业文化理念中。

历经专题讨论、征求意见7次,前后修改5版,通过梳理筛选、精心打磨,最终设计出“仁厚新矿 创实奋进”企业文化标志,巧妙采用“|”进行间隔,象征着新矿集团“一体两域”发展布局,整个标志像一面安全防护盾牌,说明新矿集团始终把安全放在第一位,归纳提炼形成“奉献能源、共创美好”的企业宗旨,“打造稳健高效永续运营企业”的企业目标,“仁义厚道、自立自强、创新攻坚、担当奉献”的企业精神,凝练出“安全第一,生命至上、源头管控、本质安全”安全“源”文化,“聚智设计、智能开采、极简高效、绿色低碳”生产“智”文化和“精益先行、精打细算、精细高效、经营未来”经营“精”文化。

“虽然聘请外部团队来研究企业文化更专业一些,但他们对企业的历史理解不够透彻,定位不够精准。还是自己人最了解自己的历史,我们发挥集体智慧,凝聚团队合力,共同创建了‘仁厚新矿 创实奋进’企业文化。”新矿集团党委副书记、工会主席于祖联介绍说。

## 全面覆盖宣贯 凝聚文化力量

“企业文化源于职工、源于实践。只有被职工认可、融入、践行的企业文化,才能真正发挥鼓舞人心、增长士气、催人奋进的强大作用。”新矿集团党群工作部负责人苑承民说。

为此,新矿集团充分发挥职工作用,让职工广泛参与到企业文化建设中来,企业文化内涵由职工总结凝练,企业文化标志由职工创新设计,企业文化标志中的文字由职工亲笔书写,印章由职工精心篆刻。可以说,“仁厚新矿 创实奋进”企业文化完全契合企业发展战略和愿景目标,得到了干部职工的高度认同,从而具有了旺盛的生命力。

为确保企业文化落地,新矿集团还编写职工思想行为规范,编制《企业文化手册》,印发《“仁厚新矿 创实奋进”企业文化标志使用规范》,引导干部职工准确理解企业文化的精髓和内涵,从思想、行为等方面进行深刻彻底的自我检视,主动向企业文化的精神内核对标、靠拢、看齐,自觉融入言行举止,真正将企业文化继承好、学习好、发扬好,汇聚起担当作为、干事创业的澎湃动能。

“企业文化是企业的灵魂,是企业软实力和核心竞争力的重要体现。”王乃国强调,下一步要把践行企业文化与完成中心任务紧密结合,用攻坚变革成效、安全生产佳绩、经营管理硕果彰显文化力量,切实把文化软实力转化为推动企业发展的硬支撑。(杨阳 商震)