

# 将索瑞米项目打造成海外标杆工程

——中国黄金集团国际化战略新突破纪实

□ 本报记者 李平

“在这10个多月中，300多名员工把杂草丛生的山坡变成了现代化的选冶厂、尾矿库、生活区……我们累过，哭过，笑过，但一看到建设环境的前后对比照片，心里油然而生一种成就感。”项目管理人员米艾在公司内刊《刚果河畔》记录了自己踏上非洲这片土地的最初感受。

自进驻刚果(布)索瑞米项目后，作为中国黄金集团公司派往刚果(布)索瑞米项目的管理人员，米艾和以郭静为总经理的索瑞米项目团队一起，经历了诸多难以想象的困难：社区治安混乱，埃博拉、疟疾等疾病肆虐，总统大选政局不稳，建设生活物资极度缺乏、昂贵……然而，这支新组建的团队没有一人在困难面前退缩，始终在异国他乡的工地上坚守和默默奉献。

刚果(布)索瑞米项目是中国黄金集团公司在非洲发展的桥头堡，团队肩负着中国黄金集团公司海外发展的重任，承担着践行国家“一带一路”战略、加快“走出去”步伐的历史使命。

项目运作之初，主管部门高度重视，国务院国资委规划局组织有色金属行业知名专家对矿山开发可行性进行论证，尽最大可能帮助企业规避风险。项目管理团队进驻后，克服困难，适应环境，提前谋划，全面布局，突出重点，快速推进，最终提前建成项目并试运行。目前，刚果(布)历史上生产的第一块铜板已经下线。

## 攻坚克难，舍身奉献“走出去”

刚果(布)索瑞米铜铅锌项目位于刚果共和国最南端，距首都西约230公里，距离港口城市黑角东约300公里。2013年，中国黄金集团公司顺应国际化发展趋势，抓住市场低迷机遇，积极“走出去”，以低价收购了索瑞米铜铅锌项目。从2015年开始，整个项目进入建设阶段。

项目管理团队首先面对的是当地异常艰苦的环境和极其匮乏的物资供应。整个项目建设的原材料，大到选冶机械设备、小到一颗螺丝钉，甚至包括建设房屋用的地砖、钢管、白漆等，当地都无法供应。

这就意味着，国内建设大部分物资需要在国内采购。从国内采购又面临运输周期长的问题，从上海发货到刚果(布)黑角港口，至少需要3个月的时间。而且，从港口到项目地没有柏油马路，雨季时，茂密丛林里的道路泥泞不堪，运输车辆只能走走停停，要好几天才能到达项目工地。

尤其是在总统大选、政局不稳定的时候，人员和运输物资的安全问题又成为头等大事。为了生产建设器材安全运至项目建设地，索瑞米项目管理团队安排员工跟随运输车辆一起押送，有时还要雇佣当地武装力量，保障建设器材安全运输。2014年9月30日，运输车队前往首都，路过“匪区”时遭劫。3名随车人员遭到枪击，一名黑人当场遇难，另一名受伤人员通过电话求助，

才在第二天得以获救。

同样可怕的是，各种疾病时刻威胁着每个人的生命健康，起源于刚果(布)的埃博拉病毒，经过蚊虫携带常在人群中传播。疟疾也非常猖獗，一旦患上疟疾，持续高烧，有时七八天都不能退烧。截至目前，索瑞米项目500名建设人员中，有400多人得过疟疾，而且患病后，身体免疫能力大大下降，很容易再次感染，有的员工先后3次患上疟疾，其痛苦不可言状。

尽管环境如此恶劣，但没有一个员工被困难吓倒。为了快速推进项目建设进程，不少人主动放弃了回国探亲休假的机会，许多管理人员更是在这里一待就是一年多。

“员工可以离开，但管理人员决不能离开，因为这里有中国黄金集团公司的资产，有央企国际化的形象和品牌。”索瑞米项目团队副总经理程红说，“我们把刚果(布)索瑞米项目当成自己人生中最大的事业来做，作为中国黄金人，我们理当为把索瑞米项目打造成海外标杆工程而竭尽全力！”

索瑞米项目地表工程仅用了一年4个月时间就建成运转，刷新了中国黄金集团公司海外艰苦条件下工程建设新纪录，充分体现了黄金人敢为人先、勇于创新、攻坚克难的精神，在刚果(布)和中国黄金集团公司的发展史上留下浓墨重彩的一笔。

中国黄金集团公司副总经理孙连忠表示，正是黄金人这种坚守和奉献，使集团公司有信心、有能力走出去，担当起践行国家“一带一路”战略先行者的重任。“项目的建设和运营过程，充分表明我们不仅有能力‘走出去’，还能真正‘走进来’，充分融入当地，积极实施本地化战略，而且更能做好各项工作，一步一步‘走上去’，提升海外运营的管理水平。”

## 积极融入，安全和谐“走进来”

2013年12月，中国黄金集团公司与全球矿业有限公司签订协议，收购其持有的索瑞米投资有限公司65%的股份。由于收购前，索瑞米投资有限公司管理均采用外包方式，导致矿区人工、勘探、建设成本居高不下。

2014年3月17日，中国黄金集团公司组建的管理团队赶赴刚果(布)索瑞米项目后，面对索瑞米公司的遗留问题，从尊重当地基本劳工制度做起，求同存异，快速融入。在罢工常态化的非洲，索瑞米项目管理团队与原公司两大工会保持密切沟通，悉心倾听工会诉求，解决员工实际问题。

据程红介绍，项目管理团队根据当地实际情况，在尊重原有人事制度的同时，又增补了新的人事管理制度，项目由全面外包改为自我管理，既提高了工作效率，又减少了管理成本，全面推进项目精细化运行。

项目所在地，人们的生活基本是自给自足，各种新鲜蔬菜奇缺、价格昂贵(餐馆中一盘大白菜需要100元人民币左右)，且在市场上难以买到。面对这些困难，索瑞米项

目管理团队在2015年初以低成本租用附近70公顷的土地创办农场，较好地解决了建设初期300多工人的食物来源问题。目前，该农场可满足各种蔬菜、猪肉、鸡肉、鸭肉、鱼肉等食材需求，餐饮成本大幅降低。此外，他们还利用农场范围内的一条河流，发掘建设所需的砂石料，保证了砂石料的快速供应，成本降低了约70%。

起初，刚果(布)索瑞米项目的外方董事，对中国黄金集团公司的管理能力有所质疑。如今，看到项目团队团队的敬业精神、专业高超的管理能力后，外方董事对刚果(布)索瑞米项目的前景充满信心。

在当地，项目管理团队还通过各种渠道与刚果(布)矿业部、土地部、能源部、环保部、电力公司，以及布恩扎省矿业局、劳工部、警察局等政府部门在短期内建立了良好关系，拥有了政府办事的“快速通道”。2014年7月，中国黄金集团公司可研批复后即刻开展环评工作，如果按照常规程序，环评办理至少需要一年以上。为了尽早施工，项目管理团队及时与当地环保部门协商，允许办理临时环评批复。为了解决用地问题，土地部长、农业部长均坐专机亲临现场，使征地工作短时间内顺利完成。

此外，管理团队还与当地大使馆、经贸商厦，以及各中资企业建立了良好的互动关系。在施工中，如果遇到机械设备短缺、物资缺乏或政局不稳定时，中资企业都能积极提供帮助。

2016年1月，项目管理团队与孔子学院合作，在公司营地联合创办孔子学堂，为公司当地员工、学生，以及周边青年免费提供汉语培训，同时为中方员工提供法语培训，目前3期培训已结业。他们创办的《刚果河畔》月刊，记录下了建设历程中的员工心声，电子版的月刊每期发送给每个员工和家属，成为中外员工共同的精神家园。

## 科学组织，精细管理“走上去”

从项目筹建开始，中国黄金集团公司就制定了“超前策划、单体审查、过程优化和整体推进”的建设原则。长春黄金设计院、中国恩菲工程技术有限公司等设计单位，中国十五冶建设集团公司、河南黄金建筑安装公司、河南中原黄金建筑安装公司等施工单位与项目管理团队密切配合，各项工作提前筹划，开启了海外黄金工程建设的新征程。

索瑞米项目管理团队认真贯彻集团公司“建设不完，优化不止”的理念，在集团公司投资管理部门的协调下，邀请设计单位负责人及主要设计人员到现场调研，坚持基本设计和施工图设计同时进行，并多次组织专家评审进行单体设计专题优化和评审，在2014年年底之前完成了全部6个工程安装的招标、定标以及选冶82类设备招标采购工作，为迅速投入施工奠定了坚实的基础。

结合当地的气候特点和实际环境，索瑞米项目管理团队及时调整和优化建设方案。

原设计生产用水从厂区下游3公里处的河水进行上扬解决，总投资800万元。项目管理团队集思广益，发现3公里以外的山上有常年流淌的瀑布，于是优化设计方案，采用引瀑布水通过自流方式解决了生产用水，节约投资500多万元，大大降低了生产期用水成本。

受2015年2月中远公司“大丹霞”号货轮在哥伦比亚被扣事件的影响，原定于4月底运抵矿区的从中国采购的炸药雷管等爆破物资推迟到了9月底。面对困难，索瑞米项目管理团队不等不靠，主动寻求自制炸药技术，并得到当地政府认可，成功解决了炸药问题，降低爆破成本40%以上。

生石灰原方案是靠建设回窑而烧制的，需要投资3000万元。由于国外投资风险大，在无人应标的情况下，索瑞米项目团队经多次咨询和专题研讨，决定采用民间土窑自制石灰，并在设计中改变添加方式解决了自制石灰粒度大等问题，大大降低了生石灰生产成本。

此外，索瑞米项目管理团队还设计投资3400万元建设了从刚果(布)国家电网变电站到选冶厂33公里的外部输电线路。他们多次与政府部门沟通协商，争取到“公司垫资、政府买单”的优惠政策，将33公里的输电线路以961万美金的“转卖”给当地政府，线路归政府所有和管理，生产期将电费予以抵扣，极大地节省了生产运营成本。

近日，刚果(布)索瑞米项目试车投产，中国黄金集团公司国际化战略又有新突破，这也是刚果(布)的第一个矿业项目。中国黄金集团公司战略投资管理部、中国金城黄金物资总公司、中国黄金集团公司进出口分公司等部门和所属公司，与企业、设计单位一起，在设备采购、工程招标和施工、进出口等环节共节约资金2800万元；集团公司还组织了设计审查优化小组，对各施工图设计进行逐一审查和优化，设计优化累计42项，节省资金2000多万元，进一步增强了项目的抗风险能力；根据当地气候特点调整了施工工期，利用2015年旱季完成选冶厂主体土建和尾矿库施工，在雨季完成了选冶厂主体设备安装。

尽管项目创造了中国黄金集团公司海外艰苦条件下工程建设的诸多新纪录，但是郭静和他的管理团队并不满足。郭静心中还在谱写着“三部曲”：一是充分利用7000平方米的探矿权，引入外部风险探矿队伍，实现资源可持续开发；二是降低硫磺制酸成本，将厂内进价的400元/吨，降低为从欧洲进价的136元/吨，并探索开发西非北部铜金矿，成为中国黄金集团公司的海外重要基地；三是扩大农业生产，雇佣当地居民大面积种植甘蔗、木薯等农作物，形成加工、生产、销售产业链。

郭静说，虽然海外开发如履薄冰，但凭借实践，项目团队走出了一条海外工程建设的成功路子，下一步将思考如何进一步把建设成本做优，把索瑞米项目打造成为海外标杆工程，使中国黄金成为矿业“一带一路”建设的中坚力量！□

项目建设正在稳步推进。

在1至8月份的生产经营中，山水铜业攻坚克难取得了令人瞩目的成绩，然而三选厂的破碎系统扩能改造却因时间紧张却显得很仓促。据了解，该技改项目目前已开始施工，截至8月25日，已完成中碎的基础开挖、托架等拆除工作，预计完成后的三选厂日处理量将达到3500吨，相比现有量将是极大的提升，也为更好地完成生产经营目标增添了砝码。

而在转炉渣代加工项目上，狮子山矿针对项目推进过程中的“疑难杂症”精准发力，通过浮选流程局部优化，在保证回收率的情况下，选矿精矿品位提高4个百分点，管道运输造成的金属损失与浪费也有效减少，还节约电费1万多元，并通过优化清洗流程，延长陶瓷过滤机滤板的使用寿命，节约费用24万元。

“冲刺三季度，决战四季度，坚决打赢年度提质增效攻坚战”是玉溪矿业的承诺，尽管曲折的山间公路上仍会屡屡颠簸，但该公司办公楼的夜晚也会继续灯火通明。□



在“去产能”政策下，如何实现选煤厂改革创新转型，助力淮北矿业突围发展？日前，临涣选煤厂党政一班人把这项议程搬到了班会上深入研讨，在全面总结经验、整合优势资源、分析形势任务政策和深入市场调研的基础上，提出了“一体两翼三助推”的突围发展战略构想。

“坚持精煤战略、‘走出去’战略和创新驱动发展战略，全面打响这‘三大战役’，为企业求生存、促发展、定乾坤。”该厂领导班子高瞻远瞩，一致认为：实施“一体两翼三助推”发展战略，就是要做强做精“煤炭洗选加工”这个主体产业，培育和发展好“外出托管选煤厂”、“机械配件加工销售与现代物业服务”两个服务性产业；借助体制创新、管理创新和党建创新“三驾”马车，拉动经济增长，增强核心竞争力，从而推动企业突围转型发展。

## 实施“精煤战略”，变“品牌”为“王牌”

“持续实施‘精煤战略’，把临涣精煤‘品牌’变成‘王牌’。”该厂厂长薛静说，“未来煤炭在我国能源结构中所占比例会越来越小，但仍将占据主导地位。临涣选煤厂有责任做强做精煤炭洗选加工产业，围绕质量和效益，打造出一流的‘临选精煤’品牌，发挥好临涣工业园区的龙头作用，真正成为淮北矿业集团的一张有分量、拿得出、打得赢的‘王牌’。”

近年来，该厂积极调整改革思路，明确“以质量取胜、以效率增益”的发展方向，坚持以市场需求为导向，以顾客满意为标准，突出“质量和效益”这个中心，大力推进煤质管理“五降一提”和“四化三减”工作，努力实现机械化提效、自动化减员、信息化管理、智能化保安，全面提升质、降本、减亏、增效。2015年以来，该厂积极推进选煤坑自动化集控系统改造、手选皮带自动选矸除杂改造、二次浮选改造以及提质增效扩建工程等一系列科技创新和技术改造，选煤生产效率得到大幅提升，精煤产率高达53.56%，原煤加工成本从最高时31.16元/吨降至25.86元/吨，最大降幅达到5.3元/吨。

## 实施“走出去”战略，变“打工”为“创业”

“把‘外出托管’作为一项产业来抓，变‘打工’为‘创业’，力争5年再造一个临涣选煤厂。”在谈到外出托管选煤厂时，该厂党委书记何彦平说，“凭借先进的技术、人才和管理优势，我们有胆魄、有信心、有责任、有能力实现这个目标，使托管运营厂点的人选能力累计达到1600万吨，从总量上与临涣选煤厂入选能力大致相当。”

“在今年7月份的工资账单上，每一名职工都多了400元的收入。”这已经是该厂今年在全厂范围内第四次发放托管运营奖励，分享外出托管选煤厂的成果。据了解，自2014年底成功签约第一家托管运营厂点以来，临涣选煤厂通过劳务技术输出、合作承接、独立运营等模式，已先后在江苏徐州和山西各地托管大小选煤厂9个，输出职工300余人次。特别是今年年初，在与央企华润联盛苏村选煤厂项目上的强强联合，让临涣选煤厂在山西吕梁地区站稳了脚跟，不仅为企业开拓托管运营市场积累了经验，还给职工带来了实实在在的收益。

发展机械配件加工销售与现代物业服务产业，是临涣选煤厂在转型发展迈出的又一大步，也是这个厂实施“走出去”战略的重大举措。何彦平说：“‘走出去’就要用‘两条腿’走，生产、生活领域都要涉足。”近年来，该厂积极整合资源，发挥技术人才优势，对外承包机械加工和机电维修业务，自制加工弧形筛、浮选机等生产设备及配件向周边厂矿出售，年产值近500万元。该厂还积极响应“大众创业、万众创新”的号召，在物业后勤改制的基础上，注册成立了千盛物业公司，全面进军商超、旅游、家政、快递等社区服务市场，形成了一个新的经济增长点。

## 推进“创新驱动发展”战略，以“实干”铸“利剑”

“有想法就去实践，有梦想就去创业。”这是今年在千盛物业公司成立之初时的一句创业宣传标语，曾在临涣选煤厂千群中引发了二次创业的激情与共鸣，为公司吸纳了一大批有梦想的青年才俊。该厂工会主席、千盛物业公司负责人张蛟介绍说，千盛的成功之处就在于体制机制和管理模式上创新，不搞制度化管理、不搞制度性绑架，为职工搭建了一个自主创业平台。

同样是创业，“外出托管选煤厂”却在最初遇到了相反的尴尬境地，很多干部职工不愿意“走出去”。该厂总工程师、托管运营项目负责人刘亿分析，除了思想、文化、作风、体制机制这些国企通病外，托管运营的财务、利润分配、风险防范、责任承担等不同程度地制约着托管事业的发展。比如，在谈判合作上，由于不具备独立的法人资格，外出托管工作无法独立开展，在一些合作事宜上不得不借船出海、绕道而行。

创新是引领发展的第一动力。近年来，为推动“一体两翼”的战略构想，临涣选煤厂积极争取相关政策支持，持续推进“创新驱动发展”战略，出台了《人才激励办法》、《外出托管运营管理规定》、《党政一体化考核办法》等一系列规章制度，着力从体制机制、管理模式、党建和思想政治工作3个方面，优化顶层设计，简政放权，以创新助推改革发展。特别是在党建创新上，该厂党委坚持从改善职工心智模式入手，注重职工心理干预和辅助，通过实施“塑造价值目标心理系统”项目，引导和培育与企业价值一致的价值理念，丰富企业文化内涵；积极引入“互联网+”思维，借助方便快捷的网络信息平台，创新党建工作方式方法，在外出托管选煤厂党建工作上得到了强化、巩固和提升。□

# 『三大战役』定乾坤

临涣选煤厂实施『一体两翼三助推』突围发展战略侧记

□ 刘小矿

# 玉溪“铜人”的逆袭

□ 陈振伟

2016年，复杂的市场环境和更加严峻的安全生产形势依然是横亘在云铜集团玉溪矿业面前的最大难题，然而身处逆境中的玉矿人始终坚持“精准管理、扭亏脱困、稳中求进、提质增效”的指导思想，主动作为，5月份开始实现单月盈利，1至8月份提质增效成绩显著。

该公司8月份生产精矿含铜逾3000吨，1月-8月，累计生产2万余吨，完成年度计划的66%；各项经济技术指标均在考核范围内，物资采购单价同比下降5%；盘活利用闲置物资500余万元，修旧利废节约成本近450万元……提质增效道路上的点滴细节，正让玉矿人越来越有信心。

## 枕戈待旦超常规

纵观今年上半年，抛开持续低迷的市场环境不说，“停产”无疑是笼罩在全体玉矿人头上的一团乌云。承包单位的安全责任事故不仅造成主力矿山不同程度的停产，产品产量大幅度下滑，更让玉矿持续多年的首季开门红戛然而止。

面对突发状况，玉溪矿业人没有丝毫迟疑，春节还未收假，该公司班子成员就率队分赴大宝山铜矿、狮子山矿、山水铜业公司进行了节后复产检查。也正是从那时起，领导班子现场办公的步伐就从未停歇过。

该公司严格停产整顿，分单位组织安全考试，全面提升员工职业健康环境管理工作参与水平、安全意识和HSE责任清单的掌握情况。与此同时，数易其稿的《玉溪矿业2016年提质增效工作实施方案》也迅速出炉，明确了提质增效专项工作目标，制定了10个方面、56项具体措施，并形成提质增效

效督战模板，按周、月、季全过程跟踪、落实和督查督办，明确了考核类型、周期及奖惩办法。

4月初的山水铜业，选矿技术人员正如何提高金的回收率问题犯愁，而增加捕收剂的提议让人眼前一亮。经过反复研究论证，他们最终做出了将精I尾矿间断式放入铜精矿中的决断，这一措施虽然对铜精矿品位有一定影响，但大幅度提高了金的回收率。据统计，1至8月份，金回收率比计划提高了11.76个百分点，创效已达上千万。

非常时期，为补齐欠产，大宝山铜矿在确保安全生产的前提下背水一战，出台了《5月-7月生产物流组织管控实施方案》，确定了生产冲刺期，确保一、二选厂满负荷开车生产，全力推进安全生产的持续稳步好转。

## 精准发力出实效

作为露天开采的山水铜业，进入碎矿流程的原矿块度总是较大，容易造成给料漏斗堵塞，尤其是雨季，经常造成设备空负荷运转，能源浪费较多。为此，选厂对雨季、旱季的给矿漏斗进行分类并改造，有效解决了堵塞，同时减小了衬板磨损和冲击，也延长了使用寿命，预计一年可节约生产成本近22万元。

在鲁怡莫后山飞亚公司钻探项目部2号机驻地，机长罗正春带领大家克服环境、饮食住宿、塌方等种种困难，超常规施工，使用HQ孔径往下钻进到800米以上。8月份，飞亚公司钻探施工近2900米，完成月计划的113.34%；年度累计完成1.76万米，为年计划的80.96%。