

八大项目,铸就浴火重生的内动力

——宝钢股份钢管条钢事业部鲁宝钢管全面深化人力资源改革纪实

■记者 刘抒

2017年12月12日,鲁宝钢管加工分厂设备维修作业区公开竞聘作业长,并由作业长组聘作业区成员。设备体制改革先期启动,正式拉开了鲁宝钢管人力资源保障八大项目的序幕。

人力资源效率提升在鲁宝钢管并不是新鲜事。2015年至2016年,处于经营困难期的鲁宝钢管用了两年时间完成了三年的目标任务,全口径人数由1832人减少至1287人,全员劳动效率提升了30%。到了2017年,鲁宝钢管迎来了难得的发展机遇:宝钢股份向鲁宝增资20个亿,吸收合并烟宝钢管;长期处于寒冬的钢管市场开始回暖,一度开开停停的POF产线订单日趋饱满……在鲁宝干部员工的脑海里,活多了,效益好转了,人已经精简了,还需要进行人力资源改革吗?干毛巾里还能挤出水?人,这一企业最敏感的神经,在鲁宝钢管再一次被撬动了。但这一次会带来什么?每个人都拭目以待——

盘活,第三只眼看鲁宝

2017年以来,集团公司和宝钢股份对全面深化人力资源改革再次做出进一步部署。而此时的钢管条钢事业部却深刻感到劳动效率提升工作进入了瓶颈期。现有的生产组织方式,人岗匹配等似乎已达到极限,但局部梯队建设不完善、部分关键领域后备人才匮乏、人力资源队伍整体结构不尽合理等问题仍不同程度存在。要实现“成为国内钢管和长材行业领导者”的愿景目标,事业部人力资源效率提升工作亟待突破创新。在事业部举行的内部会议上,党委书记张贺雷多次表示要以“逢山开路,遇水架桥”的勇气在人力资源改革之路上继续探索前行。2017年8月,由事业部党委领导,人力资源部牵头推进的人力资源盘活工作正式启动,旨在盘活人力资源现状和改进空间,创新自主提升效率的牵引机制,实现从单纯地减人转变为从本质上减需求、从自上而下的行政命令转变为自主自发的主动提升,从部门内部挖潜转变为跨区跨界高效协同的人力资源配置提升模式和机制。处于扭亏增盈关键阶段的鲁宝钢管,自然成为了事业部人力资源盘活的重点。

正是带着这样的光荣使命,刚刚完成八钢嵌入式支撑回到事业部的现电炉厂党委副书记郭斌以及现事业部人力资源部管理师张卫峰,就被派到了鲁宝钢管。“不带任何指标和要求,选我们是因为我们是事业部的‘新人’,更容易跳出鲁宝和事业部,站在第三方的角度去发现问题,挖掘改进的空间。”与此同时,鲁宝钢管也组成了由总经理陈冲、党委副书记、副总经理夏克东牵头,综合管理部主抓的推进工作组协同开展工作。

从班组、岗位、操作室,到员工去食堂吃饭的方式路线,郭斌他们一到鲁宝钢管就在POF产线开始调研,但很快发现,员工们对于这些“上面来的人”似乎不太理解,总是躲着走,效率提升的初衷是要上企业和员工都成为真正的受益者。首先要做的是提振士气,让员工们找到认同感。2017年9月,鲁宝钢管首次实现月度盈利,工作组抓住契机打报告向事业部申请一笔奖金,这对连续亏损八年的鲁宝人来说可是破天荒的第一次。“利润刚刚为正,这一发奖金马上就为负了。”有人提出了不同意见,但这次奖励事业部批得特别痛快。“士气上来了,人心齐了,还愁将来没有利润?”八年“抗战”,员工们第一次感受到了效益提升给自己带来的实惠。“钱不在多少,关键是看到了希望和企业的未来”“原来效率提升不仅是精简人员,还真能给大家带来真金白银”……员工们对人力资源盘活工作逐渐理解了,开始敞开心扉,提想法、出点子。

2017年底,在事业部党委的直接指导下,工作组通过不断发现、厘清、验证问题,寻找制约鲁宝发展的人力资源关键症结,并明确了鲁宝钢管人力资源服务保障八大项目。这些项目包括:设备体制改革、POF产线生产组织模式调整、技术业务岗位瘦身优化、劳动效率改善提升、员工职业化能力训练、后备人才梯队建设、四环激励差异化机制、岗位不聘任人员退出机制。

一切就绪,新一轮的人力资源改革已经箭在弦上。



力训练、后备人才梯队建设、四环激励差异化机制、岗位不聘任人员退出机制。

一切就绪,新一轮的人力资源改革已经箭在弦上。

设备铁军冲在前

2017年底,设备体制改革项目在鲁宝钢管加工分厂设备维修作业区率先启动。之前POF产线合同不饱满、开开停停,随着制造能力提升项目的持续推进,产线状态日趋稳定,生产饱满,亟需提升生产操作人员设备技能并强势推进“操检合一”,此时实施设备体制改革可谓天时地利人和。

12月12日,鲁宝钢管面向全公司招聘加工分厂设备维修作业区作业长。由鲁宝钢管公司领导、分厂领导、技术人员和作业区员工等组成的评委团,对5名候选人现场打分。14日,新任的作业区长连广兴开始组建新的设备维修作业区,计划将作业区由原来的21名员工减少到12名,多出的员工正好充实到现场操作岗位。

一下子要少这么多员工,设备怎么管,队伍怎么带?上任前连广兴向公司要政策:一是给一定的管理自主权;二是效率提升了待遇必须跟上。让连广兴没想到的是,“领导一口答应,照单全收”。

事业部和鲁宝钢管都没有给作业区下达人员优化指标,而是让作业区自己调整优化。连广兴推出“打包制”,根据设备维护的难度、重要性,为不同设备制定高低不等的系数并进行组合,由员工认领、作业区认定。“重新一整合,还真地发现了空间。比如,原来车丝机、管焊机两套设备要两个人管,现在一个人就可以负责。”当然,一开始员工还是有顾虑和畏难情绪的,分厂领导和作业区长就一起做思想工作,宣传并强调“操检合一”是大势所趋,主动走在前面比被动跟在后面好,从员工角度来分析,无论从心理上,还是实际收入上都能提前获益。在实施改革的前几个月,绩效考核试行,给予一定的适应期。随着改革实施工作的不断深入,员工们开始慢慢适应、接受,并对改革有所期待。

改革至今,该作业区员工收入平均增长40%;员工原先只会维护一种类型的设备,如今可以维护两种甚至多种,一些技能较弱的员工开始努力学习系数高、难度大的设备维护技能;由于一些设备员工充实到生产一线,现场解决设备机械问题的能力大幅提升,夜班设备人员被叫进厂紧急维修的情况明显减少。员工付出了,也确实获得了。

如今,设备系统的3个作业区已全部实施改革,主体维修正式员工精简18.2%;设备停机时间同比上年度下降10%,检修协力费用同比大幅下降,设备状态稳定、功能精度达标。

“这样变,举双手欢迎”

2018年初,POF产线生产组织模式调整项目紧接着展开。在不增加定员的前提下,改“三班二运转”为“四班二运转”。项目一推出,现场员工人人“举双手欢迎”。

前些年,由于合同不饱满,POF产线的操作人员实行“三班二运转”就能够满足正常的工作需要。2017年以来市场回暖,产线24小时不停机。产线红火起来了,大家虽然干劲十足,但长时间高负荷

的工作,却让员工们有些吃不消。产线上多数是刚成家的年轻人,却普遍反映“上班工作,回家睡觉,没时间陪老婆、孩子不说,整天精神状态也不好”。在实施“四班二运转”后,员工休息能得到保证,工作效率会更高,员工们也有了更多的时间来陪伴家人,安排生活。

2018年3月,POF分厂率先开展生产作业模式调整,首先在自愿报名的员工中竞聘产生新作业区作业长,然后是作业长竞选班组长。接着,作业区班组全部打破重新组合,在确保各区域力量均衡的前提下由班组长和员工进行双向选择。2018年6月,随着加工分厂、制造管理部质检作业区组聘工作的完成,鲁宝钢管产线的整体运作方式由“三班二运转”正式调整为“四班二运转”。

当过班组长,做过主操的赵琦成功竞聘为POF产线乙班作业区作业长。过去三个班每个班十七人,如今四个班每班十二、三十人,人少了,怎么运转?“都是兄弟们给面子。”赵琦说,改革顺应人心,工作比想象的好做。员工们主动自学其他岗位技能,休息时间多了还可以利用业余时间充电,分厂也因地制宜开展了相应的培训。为了支撑改革,产线的自动化改造也同步进行。比如环形炉,原先的手动操作改为了自动操作,两个人的工作现在一个人就可以完全胜任。2018年12月,产线上的四个操作室通过技改合并为一个操作室,交流速度不再用对讲机,针对紧急问题的反应时间明显加快了,还优化出两个岗位的员工加强现场巡检力量。“现如今,产线上每个人至少掌握了2个以上岗位的操作技能,再也不怕个别员工家里有个急事临时请个假的,因为其他人也都能顶上!”赵琦颇为自豪地说。

休息好了,生活质量提升了,工作也明显更在状态;作业长岗位可以竞聘,班组长和主操的岗位增加了,职业发展的天花板抬高了……随着劳动效率改善提升、员工职业化能力训练、后备人才梯队建设、四环激励差异化机制等其他项目的相继推出,效益决定收入,能力决定岗位成为上上下下的共识。产线上凝聚力、干劲空前高涨,争先创优意识明显增强。产量、质量、成本,班组成员人人关心,个个算账,班算、天算,因为大家知道那本账不再是别人的,而是自己的。

改革以来,POF产线破各类生产纪录110余次,月产最高支数、最高吨数、最高产量、月产最高支数屡被刷新,员工们对这些上榜数据如数家珍。同时,让员工们自豪的还有,产线的综合成材率,13Cr难轧产品成材率等能效指标持续攀升并趋于稳定,2018年POF工序成本较上年降低5.15%,一次合格率提升4.31%,吨管费用降低18.65%……

还能这样“跨界”上岗

随着“技术业务岗位瘦身优化”项目的启动,鲁宝钢管的人力资源改革被进一步推向了深水区。

2017年初,鲁宝钢管完成了大部制改革,由原来的7个职能部门整合为了综合管理部、制造管理部、财务部、安全保卫部4个部门,中层管理者由最多时的60人左右减少到了12人。业务管理层面的扁平化、高效化、简单化,对技术业务岗位提出了进一步优化配置的要求,目标是实现岗位融合、高度协同。2017年底,“技术业务岗位瘦身优化”项目开始推进,在先后完成部门自我盘点、岗位再设计后,2018年2月至6月间,进入到定岗定编、部门组聘最艰难的阶段。4月,事业部党委书记张贺雷在鲁宝钢管主持召开人力资源保障项目推进会,与大家分析项目推进过程中存在的难点、出现的新问题。张贺雷一再表示,“不以人为目的,不定指标、不直接锁定比例,改革重在重塑高效协同的工作模式。”他要求工作组必须要坚定信心不动摇,坚持目标不动摇。

综合管理部是此次八大项目的主推部门,鲁宝钢管希望综合管理部带个头先动起来。然而,经过大部制的合并,综合管理部已经承担了办公室、人力资源、组织、纪检监察、工会、团委、宣传、后勤等诸多职责,业务量大、工作繁忙,“本就是一个萝卜一个坑,优化的空间恐怕不大”,副部长王婷在和鲁宝钢管领导多次汇报沟通时,颇为担忧。“换一种思路也许能找到空间。”在鲁宝钢管领导的多次鼓励下,综合管理部最先探索尝试起来。

大胆打破一人一摊业务的边界划分,按工作内容形成40多个难度分值不等的业务模块,部门全体人员起立,鲁宝钢管全公司范围内竞聘上岗,所有业务模块可以自行搭配组合,按照业务能力和胜任度、模块组合分值,择优聘用。不预先锁定目标聘用人数,旨在形成最优组合,最大程度提升部门效率。8月,全公司5人报名,从中择优选出2人与部门原有的12人一同竞聘,最终10人竞聘成功,竞聘出的2名原部门员工也补充到了现场岗位。在综合管理部的带动下,其他3个部门也根据各自实际行动起来。

令王婷没有想到的是,原先12个人都忙得团团转的业务量,如今10个人也能高效完成。“通过业务模块的重新组合,实现了部门业务的融合,某些具体业务自然而然地有了A、B角。如果有重要任务,整个部门马上可以整合起来集中力量办大事,不再是一两个人压力山大了,其他人各忙各的。”王婷感到效率实实在在地提升了,团队有了强大的凝聚力。

对于部门员工,“跨界”的确增加了工作量,但也有了更多的“合作者”。更重要的是,拓展了自己的职业空间和通道。以前我负责后勤工作,现在负责培训,在线教育,有更多机会到总部学习、交流,能够学到,看到更多东西。”一位综合管理部的员工如是说。有了机会和平台,部门员工的竞争意识、合作意识增强了,工作的自觉性、主动性随之上升。

“我参与,我获得”

2018年,八大人力资源服务保障项目在鲁宝钢管全面开花。随着项目的深入推进,员工和企业的获得感都在不断上升。

员工职业化能力提升训练项目的实施,主要针对重点专业、骨干员工的短板问题进行培养,并先后出台了《2018年轮岗锻炼培训项目计划》《2018年讲授培训项目计划》等一系列举措。通过师徒结对、轮岗见习、挂职锻炼、请进来、走出去、专项培训、分享交流等多种方式,着力塑造一支学习型员工队伍。着眼于未来的后备人才梯队建设项目,打破学历、经历、岗位层级种种限制,以是否认同公司核心价值观、是否具备能力提升潜质为标准,分管理、技术、技能三类人才进行选拔、实施培养,为企业建起一支后备人才的蓄水池,也帮助员工明确了职业发展的方向和通道。“四环”差异化激励机制项目,按照关键业务能力和绩效与员工动态绩效评价挂钩,正向激励,让员工多者多得。

一年多来,随着POF产线制造能力提升项目的深入推进,人力资源服务保障项目的配套支撑,鲁宝钢管发生了翻天覆地的变化。制造能力增强了,劳动效率提升了,更重要的是,企业有了精气神,员工队伍充满了昂扬的斗志和强大的自我改善能力。

对于鲁宝钢管员工自己来说,在厂区欣欣向荣的气息中,职业安全感倍增。“工作之余,有了更多的时间陪孩子,家人到海边走走,吹吹海风,生活多了很多乐趣”;“管加工2号线要上了,更多的人有了发展的机会和空间”;“前些年,9个一起来报到的同学走了4个,如今没人想走,甚至有不少人还想回来,大家觉得在鲁宝这样的国企干有种自豪感”……有了获得,员工的心扎得更深,与企业绑得更紧。“只要企业越来越好,我们就能向着‘有钱、有闲、有趣’的目标越靠近!”

湛江钢铁三高炉系统项目原料工程开工

■通讯员 梁青松 报道

本报讯 日前,随着打桩机发出铿锵有力的敲击声,湛江钢铁三高炉系统项目原料工程正式开工。

三高炉系统项目原料工程主要新建一条输入A300胶带机系统,一座跨度110米、长度500米的封闭B型混合料场和其它输出、破碎筛分、辅助等相关设施,计划于2021年4月建成投产。

三高炉系统项目原料工程建成后,将实现混合料堆场和取料机的无人化作

业,新增设备状态监测与寿命预报系统,智能化水平及运行能力相比一、二高炉系统原料项目将有较大提升。

炼铁厂(炼铁项目组)表示,将始终坚持以“简单、高效、低成本、高质量”为主线,继续发扬“铁军”精神,确保安全、质量、进度等全面受控。希望各设计、建设、监理单位严格落实安全第一的原则,认真总结一、二高炉系统原料工程建设经验,进一步做到精心设计、科学施工、严格监理,共同打造“工程优质、干部优秀”的“双优”工程。

宝信软件荣获“2018年度浦东新区经济突出贡献奖”

■记者 张 犀 报道

本报讯 日前,由上海市浦东新区人民政府主办的“2018年度浦东新区经济突出贡献企业表彰活动”隆重举行。宝信软件荣获“2018年度浦东新区经济突出贡献奖”,已连续多年蝉联该奖项。

2018年是中国改革开放40周年。浦东在改革开放的浪潮中奋楫争先,主要经济指标实现历史性跨越,城市核心功能实现新跃升。活动中,从楼宇经济、金融业、核心民营企业、现代服务业、先进制造业、高成

成长性企业、创新创业等多个方面对浦东做出重要贡献的企业进行了表彰。

宝信软件总部位于上海自由贸易试验区,经过40年的发展,从一个自动化部门成长为一家知名上市IT企业。今年,宝信软件将按照中国宝武“共建高质量钢铁生态圈”的使命,“一基五元”的战略业务布局,“亿万千百十”的战略目标,结合浦东新区“推动高质量发展,深化科创中心建设”的要求,继续加大技术创新力度,点燃“智能造”硬核产业的发展新引擎。

云南省文山州广南县农特产品走进韶钢

■通讯员 陈立新 马 韧 报道

本报讯 日前,中国宝武定点扶贫县云南省文山州广南县农特产品展销会在韶钢西区快餐中心举行。

中国宝武从2003年开始派出干部到云南普洱市进行对口扶贫。2016年又派出干部到国家级深度贫困县广南县开展扶贫工作。2018年10月,韶钢营销中心余亮波选派到广南县黑支果乡社宜村担任驻村第一书记。社宜村是广南县149个贫困村之一,有建档立卡贫困户154户661人,截至2018年底未脱贫人口还有80户320人。农民收入主要以种养业、务工为主。

此次展销会共有云南省广南县的云南八宝贡米业有限责任公司、云南东昌农林产品开发有限公司、广南县凯鑫生态茶业开发有限公司等3家企业展销米、油、茶叶等农产品。这些产业脱贫龙头企业,通过带动贫困户种植经济作物、保护性收购、入股分红等方式增加贫困户收入,同时还为贫困户提供了就近劳动就业途径。

在展销会上,广南参展人员向韶钢员工介绍了当地农特产品并提供了品尝服务,许多员工在尝过之后现场购买了展销的农特产品。他们表示,一方面广南县的农特产品品质确实不错,另一方面也希望通过消费,支持贫困地区脱贫发展。

梅钢首台无人驾驶冶金框架运输车试车成功

■通讯员 张春庆 报道

本报讯 由苏州大方和梅钢AGV项目组耗时一年研发的新一代无人驾驶冶金框架运输车日前通过功能测试,下一步将进入正式制造阶段。

新一代AGV运输车为全球第一台自然导航,集信息感知融合、决策规划、智能控制和调度于一体的全天候无人驾驶特种运输车辆,主要用于梅钢成品码头无人化库到码头前沿泊位的钢卷倒运。梅钢项目组结合成品码头现场实际和功能需求,提出测试需求。在70分钟AGV模拟试验过程中,AGV完成自动对框架、举升框架、框架停放,穿越空框

架,模拟重载,定点停放,进行无GPS信号的厂房障碍物停车等功能测试考核要求。

新一代AGV运输车采用目前世界上最先进的导航技术,在业内具备很高的技术水准。与传统导航模式相比,具有路面无需施工改造,路径规划灵活,安全性高,定位精度高等优点,便于实施大规模、多基地集中远程监控和灵活调度,特别适用于梅钢既有成品码头区域道路的无人化、智能化物流装备升级。

新一代自然导航无人驾驶冶金框架运输车的投运,可显著提升劳动效率,提升厂内物流运输效率,有效降低因人为因素造成的道路安全事故,为打造梅钢智慧码头贡献力量。



为进一步丰富广大职工的业余文化生活,激发广大职工的活力,提升员工团队凝聚力,日前,宝钢发展人力中心举办了健步行活动,并在当日参观了长江河口科技馆。

通讯员 沈嘉雯 摄影报道

