



对标找差

走走看看『石、普、方』



记者 孙延军

“没想到,他们生产节奏这么快”“本来以为他们环保意识没那么强,看了以后感觉挺震撼”。中国宝武钢铁板块部分子公司人员在走访石横特钢、普阳钢铁、方大九江钢厂时发出感叹。

中国宝武党委书记、董事长陈德荣指出,中国宝武要想真正成为全球钢铁业的引领者,必须极致聚焦效益、效率和竞争力,以“三高两化”为路径实现高质量发展。要把“全面对标找差,创建世界一流”作为全集团未来3-5年持之以恒的管理活动,围绕“三高两化”持续发力,上下联动、问题共答,以实际行动筑牢初心,践行使命,成为实现伟大中国梦的坚实力量。

此次钢铁业中心在综合各方面信息基础上,组织了与三家钢企产品结构、品种、规模相近的八钢、韶钢、鄂钢、马钢长江钢铁前去对标找差。重点在效益指标、效率指标、技术指标,以及管理、工艺技术创新、运行机制等方面,对指标、找差距、明方向。

石横特钢

石横特钢集团有限公司是一个集焦化、炼铁、炼钢、轧钢、发电、机械制造、民间资本、钢铁物流于一体的大型钢铁联合企业。综合经济实力连续多年跨入中国企业500强、中国企业集团纳税500强之列。

石横特钢以“做盈利企业、做健康企业、做长寿企业”为愿景,以“不讲借口、争创一流”为企业精神,以“差异化+精细化”为企业战略,以“管控=控制+消缺+活力”为管理模式,不断满足员工五项需求,即安全需求、薪酬需求、劳动条件需求、尊重需求和人生价值需求。

2008年以来,石横特钢紧抓“三条生命线”,即产品适应市场的能力、盈利能力和创新能力,得到长足发展。目前,企业形成棒材、线材、型材三大产品体系。锚杆钢筋销量占全国市场的一半以上,螺纹钢成功打入国际市场。

普阳钢铁

河北普阳钢铁有限公司成立于1992年,是一家以炼铁、炼钢、轧材等为一体的现代化民营钢铁企业,现有职工6000余人,主要产品有中宽厚板、热轧卷板、冷轧镀锌、中宽带钢、高速线材、焊管等。2018年铁产量467万吨,上缴税款27.35亿元,吨钢利润1006元,人均利润86万元,人均创造价值150多万元。

普阳钢铁始终坚持高标定位,2008年实施了“两高一低”战略(质量高于国家标准、高于行业标准);2012年提出了生产、供应、销售、运输、用户“五位一体”市场快速反应机制。2014年导入阿米巴经营理念,2018年全面践行;2019年提出深入学习华为“以客户为中心,为客户服务,为客户创造价值”的服务理念,计划在2-3年内让普阳服务形成品牌竞争力。

方大九江钢厂

九江萍钢钢铁有限公司为辽宁方大集团下属企业,是一家集烧结、炼铁、炼钢、轧材生产工艺于一体,具备年产钢550万吨能力的钢铁联合企业。

九江钢铁致力于打造中国最具竞争力的建筑用材精品生产基地。“博升”牌产品广泛用于桥梁、地铁、高速、核电等国家重点项目工程。产品涵盖建筑用热轧带肋钢筋、高速线材、小型材、中厚板材四大系列的多种品种和规格。目前,已建立了以江西为中心,辐射湖北、湖南、上海、江苏、浙江、安徽、重庆、广东、福建、海南等省(直辖市)的销售网络。

公司秉持“听习主席的话,跟党走”的企业方针,坚持“党建为魂”的企业文化,坚持“三个有利”的企业价值观。2017年以来投入10余亿元建设生态森林旅游式工厂,打造最美长江岸线。

石横特钢 实在感

石横特钢以位于石横镇得名,距离山东泰安和肥城分别是60公里、20公里,不靠沿海和城市,并无区位优势。年产能400多万吨,员工总数5700人,人均产钢量并不突出。但就是这个偏于一隅的民营钢企,2018年创造利润却达75亿元;吨钢利润、吨钢税金等指标连年居同行业前三名。2019年以来,其本部吨钢利润近千万元,令同行惊讶。

同样是生产建筑用材,从产线装备上来看,石横特钢不算出众,但焦、铁、钢的产能利用率几乎都超过100%,这在同类钢企来说并不多见。

高效益,满负荷生产背后有怎样的玄机?石横特钢总经理纪伟一语道破,企业要发展,首要的是战略定位,石横特钢的定位通俗地说,就是“做能力范围内的事”。按照装备和能力水平,石横特钢将自身定位为中国钢铁企业中的“第二方阵”,做到“能干啥干啥”,而非“想干啥干啥”。同时,用户和市场区域也锁定在企业周围400公里范围内,以稳取胜。

石横特钢也因此找准产品的主攻方向,聚焦大厂不屑于生产、小厂又生产不了的,市场占有率高的小规格产品,以精准的差异化特色赢得市场。

八钢制造部部长狄明军深受启发:“石横特钢清晰的定位、产品结构的精准选择和务实精神,确实值得学习。八钢也要结合自身区域资源和区域市场的特点,坚持充分挖掘内资源和自身潜力,持续走低成本战略,助推铁水成本下降,提高竞争力;在产品上,坚持板型优战略,与疆内钢厂形成差异化,减少同质化竞争;坚持深耕新疆,在原料采购、市场销售、深加工多区域与相关企业形成产业链和共赢合作的生态圈。”

韶钢也是内陆钢厂,物流成本有压力。韶钢制造部部长助理孙昌裔谈到,石横特钢结合自身实际,把产品定位和装备水平结合得比较好,且以盈利为目的组织生产,工序效率很高,属于扬长补短。“通过对比,铁钢材三大成本以及转炉节奏等生产效率上,韶钢可以更进一步”。

石横特钢在激发干部员工活力上也实事求是。“同大企业相比,我们没有人才优势。”该公司人力资源部副部长张小欧对记者表示:“这就促使企业眼睛向内激发工作活力。”他们在员工层面,让多承担工作、提高效率和质量的人收入相应提高;在单位层面,以干部的目标责任制同年度绩效考核挂钩,表现突出的,奖励倾斜。

活力效应十足的石横特钢,在销售费用、管理费用、财务费用上累计为“负”,体现了盈利能力和竞争力的强大。鄂钢副总裁王虎祥感慨:在交流中,石横特钢的干部员工对生产指标数据了如指掌、对答如流,可见管理和指标分解的精细化,大家的学习力也很强。“在严格管理、激发活力以及装备能力最大化上,值得我们学习。”

石横特钢轧钢的氧化烧损实际指标,比自己公司还低,马钢长江钢铁生产部部长助理夏能作坦言:“技术能力上,我们的现场人员,对生产技术的认识不高,还停留在传统思维上,这方面要努力去提升去突破”。

普阳钢铁 存在感

走访普阳钢铁时,该公司员工的耐人寻味:现场员工下了夜班不回家,自动自发去从事公司的拉

电缆、种树等额外的工作;一名机关办公室负责接待工作的员工,还承担工人培训、打扫卫生等工作……

“我们的员工都在刷‘存在感’,很能吃苦,愿意多干活,我们连设备检修几乎都不外委”普阳钢铁副总经理杨云清说道,“这些年,公司引入了‘阿米巴经营模式’,是催生全员积极性和企业活力的根本所在。”

“阿米巴经营模式”倡导活力来自现场,每个人都是经营者,聚沙成塔推动企业发展。这一点被普阳钢铁发挥得淋漓尽致。细化量化的指标,直接跟收入挂钩,每名员工都心知肚明。“干的活能挣多少,都很清楚,完不成等于白干,因为没有保底收入。”杨云清补充道。

另一方面,在厂部层面,普阳钢铁实行事业部制,以生产厂为例,各个工序都独立核算、自负盈亏,成本多少、盈利多少,各工序“心里都有一本账”,格外精打细算。机制和管理模式的导入,让普阳钢铁从一个乡镇小企业发展成为如今的民营钢企标杆之一。且生产成本更低,效益更高。在去年钢铁市场行情下探的不利局面下,普阳钢铁吨钢利润仍居行业前列。

一天的对标交流,狄明军说出了两个字“震撼!”在他的想象中,民营钢企管理不一,环境治理投入少,而普阳钢铁让他颠覆了想法。“对国家环保政策理解超前,执行更到位,环保设施投入更大。不仅如此,员工都自己维护现场环境。”在参观现场时,他亲眼看到连铸中间包员工下了连铸台,就拿扫帚清理周边卫生。

震撼也出于其成本管理的精细化。普阳钢铁的成本管理细化到班次、到个人,完全责任分解。“这是我见过的对成本控制最深入最有效的钢企。”狄明军表示,缩短差距,要打破员工固有思维、激发能动性,可能需要多方面的支撑和突破。“对于成本管理,人员的精干、标准化作业的执行等方面,还要向普阳钢铁深入学习。手头正在整理八钢制造部的商业计划书,也要根据对标情况来继续完善,力争取得实效。”

在鄂钢副总裁黄大军看来,普阳钢铁通过管理的极致发挥,就体现出规模效应。无论是发货管理,成本管理还是设备管理,都有可学之处。“鄂钢也在着手尝试,通过大数据分析,加强产品过程控制,”黄大军踌躇满志。“参照普阳钢铁,回去后要下力去突破。我们有这个能力,一定可以做得更好。”

方大九江钢厂 幸福感

方大九江钢厂位于有着“三江之口、七省通衢”的九江市,紧靠鄱阳湖与长江交界处,地理位置得天独厚。单以水运的物流优势,就有着天然的幸福感。

在公司会议室墙上,“经营企业一定要对政府有利,对企业有利,对职工有利”的标语格外醒目。方大九江钢厂办公室副主任吴江告诉记者:公司坚持“三个有利”,经营绩效节节高的同时,让职工共享发展成果,除了收入,福利待遇也很好。

当然,幸福感的前提是上下一心追求公司效益最大化,而严格的考核也增加了“多拿钱”的门槛。该公司董事长颜建新介绍,方大系钢铁板块共有三家公司,方大集团对其实行职业经理人制度,并辅以“赛马制”形式,每季度让三家公司赛利润、成本、采购、销售等指标业绩,如其中一家同去年有退步,则该公司一名分管高管要进行“回炉”学习,收入只拿相当于当



石横特钢



普阳钢铁

方大九江钢厂



地的最低生活保障费用。“在我们公司,越是高层,压力越大;越往基层走,幸福指数越高,”颜建新笑言。

效益同收入直接挂钩,让压力成为创造价值的巨大动力。干部职工心系效益,在低成本上下功夫,同样实现高收益。

“职工的幸福感提高,干劲儿也足,自然带来企业效益的节节高,这是一个良性循环。”夏能伟的看法一语中的。他谈到,通过了解这里的生产运营,感觉职工带着幸福工作,出现问题不扯皮,各个工序都是眼睛向内。即便为了降低成本,前道工序使用的原料不是最优,但后道各环节都努力适应、自我调整、从不计较,这种自我加压,不找客观理由的氛围很“不错”。“创造好的效益,不一定单纯看过程性的技术指标,注重结果的有效性,可能更为重要。”

这几年,韶钢也与方大九江钢厂对过标,每次来,就会发现他们生产经营又有新突破。此次交流,让孙昌裔“耿耿于怀”的是,他们用两台120吨转炉,干出日产1万吨钢的高水平。“这考验的是职工操作技能和工作积极性。”孙昌裔说,“韶钢应以工序成本为主线,对现有KPI指标做颠覆性调整,使职工的工作激情最大化发挥,缩小与先进民企之间的差距。”

2020年韶钢将在“做大规模、降低工序成本”上深度挖潜。孙昌裔表示,结合这次对标走访,还要建立紧密对接,把生产节奏进一步提升,带动企业生产经营有新进步。

此次带队的钢铁业中心钢铁规划总监陈君明感到:三家民营钢企大体特点一致,主要体现在装备配置合理,充分发挥产能;用工管理重在以“我”为主;投资规划重实际;公司效益最大化为最终目标。对于来对标的子公司,有些对标点值得关注。他表示,作为钢铁板块总协调、总评价的部门,将以此次对标找差为契机,对各家2020年商业计划书的完善提出针对性的意见和建议,以促进钢铁板块生产经营的进一步提升,在今后发展中取得更大突破。 题图为方大九江钢厂

