

变革的力量:看韶钢如何巨变!



特约通讯员 陈强 申文丽

强化文化引领 要改就要改彻底

1966年建厂,饱历风雨的韶钢,在钢铁行业进入“寒冬”的那段时期,韶钢也被逼入了“绝境”。从2011年起,连年的巨额亏损压得韶钢人喘不过气来。行业的不景气,企业内部资产和人事效率低下,导致生产经营陷入困境,公司濒临倒闭,员工士气低落。这样的黑色岁月,韶钢人什么时候都不会忘记。

2011年8月,韶钢被当时的宝钢集团重组成为旗下子公司。为了帮助韶钢脱困,2014年12月,宝钢派出干部和支持团队到韶钢,全方位支持韶钢改革。

“当时很多人都认为我不是最合适的人选,因为我不是技术出身。”时任韶钢党委书记、董事长李世平(现任中南钢铁总裁、党委副书记)后来回忆。大家对新任领导班子心里没底,严重的信任感在蔓延。韶钢上下人心涣散,整个公司跌落到了“负起点”。“很多公司都在拼技术拼装备,而我却想从管理的角度来做企业。”经过一段时间的调研和冷静思考,李世平找到了“药方”:破釜沉舟,要改就要改彻底!他大胆引入当时宝钢的管理体系,着力从基层基础管理抓起,用管理变革拯救这个濒临破产的老企业。

引入新的现代化管理体系,直接的挑战是韶钢长期以来相对粗放的管理方式。当务之急是必须把责任和压力传递下去。为此,李世平一班人确立了2015年的管理主题:“为生而存战”——亏损我们每个人都有责任。经过层层动员,在生产经营极其困难的情况下,韶钢人背水一战,打出了产线瘦身、6S管理、“三岗”活动、现场专项整治等一系列夯实基础管理的“组合拳”。

经过几年时间,韶钢全面进行了厂部整合和流程再造。尤其是特轧厂,由之前的板材厂、高线厂、棒材厂等六厂合一。新厂是成立了,可各个厂基础管理水平很不均衡,大多数厂管理底子都薄,整合起来岂不更加乱套?很多人心里犯嘀咕。当时的板材厂是为数不多几个基础管理做得好的单位,公司就先让特轧厂板材线牵头,将他们的经验复制到其他产线,补齐全厂整体基础管理短板。

特轧厂厂长曹勇说:“回想这几年走过的路,其实大家就是紧紧围绕‘一条心、一股劲、一盘棋’的‘三个一’指导思想,过河搭桥,过山开路,碰到问题就大胆解决,不畏首畏尾。只要是好的管理经验,大家就拿来学习借鉴并快速推广。回头看,刚开始在管理上面对的种种困难,现在都已经不是问题了”。原特轧厂厂长戴文笠已经被派到炼钢厂担任厂长,特轧厂的基础管理经验也在炼钢厂落地开花。

“生死看淡,不服就干”。在韶钢,一提起“平头哥”,很多员工立马能脱口而出。“平头哥”是非洲草原动物蜜獾的俗称,非常凶猛,可以单挑狮子猎豹,堪称动物界的“战斗王”。人们在蜜獾身上看到的一种早已缺失的精神,



简单、干脆,永远都能无所畏惧地战斗。2019年,韶钢将“平头哥”定为企业文化吉祥物。

正是这种不服输的精气神,让韶钢人不断挑战自我。从2015年确定“为生而存战”的管理发展主题起,韶钢每年都确定一个管理主题,引领企业加速变革:2016年“担当”——担当比担忧更重要;2017年“专注”——向差不多说NO;2018年“争先”——从生存到超越;2019年“速度”——让追赶更快些;2020年“准点”——极致管理,精准服务。每一步的迈出,都清晰展现出了韶钢的发展变化,韶钢人已经彻底站起来了!从一个观念保守、濒临破产、为生而存战的企业,实现了“蝶变”,变成一个生机勃勃、开放共享、改革发展不断取得新突破的企业。

“双基”管理 星火可以燎原

在韶钢,抓基层基础管理工作绝对是“一把手”工程。每月召开一次基层基础管理推进会,是韶钢规格最高的会议,公司领导班子成员、厂部领导班子成员全部参加。各厂、作业区班子成员也必须迅速组织召开本厂、本作业区基层基础管理推进会,及时传达落实公司推进会精神。

每年全公司还要定期召开管理研讨会,让厂部领导走上台讲管理经验、管理问题与方法,让大家从以往一上台就讲生产、讲指标、讲技术的圈子中跳出来,多讲企业管理、如何带队伍,向经营管理者、企业家转型。这种从上到下对管理的高度重视,为“双基”管理厚植了土壤。在韶钢人看来,一些管理推行不下去并不是员工不干了,而是领导的不坚持。

韶钢建立起以“标准出发、职能驱动、专业支撑”为推进主线,以“6S管理促员工行为习惯养成,‘三岗’(岗位找茬、岗位对标、岗位提升)活动促标准化作业,全员改善促体系不断完善”为抓手的基层基础管理体系,建立起完善的“三级巡查机制”,形成了基层基础管理推进保障机制,营造出积极向上、人人争优的工作氛围,让体系管理能力真正成为战略发展的新引擎、企业的核心竞争力。

为了提高产线的作业率,结合基层基础、安全、生产、环保、质量、成本、设备、能力提升等“九大维度”管理体系,特轧厂工会设计了“最亮的星”评选活动,每月获得“最亮的星”的班组,厂里为其举行颁奖仪式,在值

班长的安全帽上授予一颗“最亮的星”勋章,以彰显荣誉。为了体现人文关怀,厂和作业区管理者会为获得“最亮的星”的班组送上热乎乎的早餐,连续三个月拿到“最亮的星”,还会增加一次团队户外拓展活动。在特轧厂,要想拿到“最亮的星”,就必须把“九大维度”体系内的基础工作做扎实。有一项管理工作不到位,都不行。

“最亮的星”活动一推出,员工们的认同度和参与度特别高。“岗位员工的热情真的超乎了我们的想象,他们特别看中那颗星。在这个过程中,员工们真正做到了‘要我干’到‘我要干’的转变。最重要的是,如果一个横班连续三个月或者更长时间获得‘最亮的星’,厂里会把值班长调到其他横班去带班,不仅带动其他产线共同提高,还为作业区发掘和输送了人才。”特轧厂党委副书记、工会主席姜海军说。活动效果显而易见。2020年4月,特轧厂就有好几条产线破了生产纪录,2020年,共打破各项生产纪录225次,是上年所破生产纪录的3倍之多。

就在特轧厂“九大维度”体系生根落地的同时,“双基”管理的另一个重要抓手——积分管理制度也在炼铁厂如火如荼地开展起来。2018年底,炼铁厂为进一步提升基层基础管理水平,全面推进“员工积分管理制度”。积分管理制度是主要绩效考核指标的补充,简单地说,就是用积分对员工能力和综合表现进行全方位量化考核。

“当时积分管理推行落不了地,确实好多班组长就不愿意干,平白增加一项工作不说,还要得罪人。后来我们厂里提出了在积分打分规则上,厂层面只制定指导原则,具体的打分细则由各作业区、班组结合工作中的管理难点制定。这样一来,作业长、班组长的积极性高了,工作一下子就推开了。”炼铁厂基层基础管理师高显国说。“我们每天都会根据管理中的问题制定新的积分标准,什么工作不好干我们就给哪项工作打高分。每天不多可能就几项,操作方便十几分钟就完成打分了,打分情况当天及时公布。现在我们工作不仅好干了,也让员工都积极参与到班组的管理工作。”高炉喷煤班班长宋谢敬说。

去年,韶钢以炼铁厂为示范点,全面推动绩效上墙和积分上墙,将6S管理、安全、质量、降本等日常管理全部纳入积分管理。积分和员工的日常工资绩效挂钩,和每年的工资晋级挂钩。准点考勤卡有积分,主动进行周四晚自修学习有积分,帮助厂里规划停车线有积分,提出设备改善建议有积分,主动献血参加义务劳动有积分……积分管理几乎涵盖了除主要绩效评价指标外的方方面面,全员参与基层基础管理的积极性更高了。

在韶钢,每周四被定为“全员改善日”。各专业部门从专业管理角度出发,以现场存在的问题为导向,设计公司级改善主题,各厂、作业区、班组根据平时的巡检情况确定每周改善主题。周四这天,大家都会自觉带上“全员改善日”袖标,对本厂本作业区在制度、流程、设备、安全、卫生死角等方面存在的问题进行改善。为持续推动“全员改善日”活动深入开展,韶钢还特别将周四定为“无会日”,要求所有会议都要避开周四,让全员安心搞改善。截至目前,韶钢共形成改善项目约1万项,其中2020年就有3600多项。

这几年,韶钢提出了坚持“三个不动摇”(加快推进改革创新力度不动摇,加快转型升级步伐不动摇,加快提升基层基础管理能力不动摇)的工作主线,把基层基础管理工作提到了企业发展的战略高度。

智慧制造 为管理插上腾飞之翼

人为的不安全因素是企业本质化安全路上最大的拦路虎。经综合考虑,为强化现场操作管理,韶钢决定在所有操控室和安全关键点都安装了摄像头,推行“员工操作支持系统”,运用视频系统推动员工落实标准化操作。

谁知一经投入使用,立即引起了一些岗位员工的不满。有的认为,名为“员工操作支持系统”,实则岗位8小时实时监控。为了打消员工的抵触情绪,特轧厂等单位重新修订了奖金分配制度,以正激励为导向将收入向少违章无违章的员工倾斜,同时开展“镜头下的工作室”等评比,树立标准化作业标杆。

就这样,经过正确引导,大家感到,视频监控不但能有效纠正自己的不良作业行为,还能通过准确回放违章点,消除安全隐患,更好地提升岗位技能。员工的反感情绪逐步化解,视频支持系统也从“监控仪”变成了“保护仪”。

以“员工操作支持系统”为开端,韶钢通过整合铁区和能源介质全部单元的控制决策,建设了行业首创的钢铁智慧中心,开启韶钢智慧制造的新时代,实现大规模集控、无边际协同和大数据决策。

铁区与能介智慧中心从点、线、面同步开展全流程资源配置优化,带来了一连串的蝴蝶效应,铁前系统4个单元现场的42个中控室全部撤并,取消9个分厂,作业区从64个减少到25个,操作屏从原来的454块减少到193块,人事效率提升31%。同时,还支撑起了高炉生产的高效稳定运行。2019年4月以来,韶钢高炉产量基本稳定在1.8万吨以上,突破了历史最好水平。

2019年1月2日,集团在韶钢召开主题为“智汇·智造·智享”首场智慧制造现场会,韶钢智慧中心等智慧制造项目受到与会领导和专家的高度赞扬。中国宝武党委书记、董事长陈德荣评价说,韶钢的智慧制造实现了流程再造、管理变革,“亮点纷呈、可圈可点,韶钢经验可看可学”。

“技术创造价值,管理发挥价值。从表面看,智慧制造系统将韶钢的基层基础管理推到了一个新高地,创造了无限可能,但我们最终认为,正是因为我们用最基础的管理将智慧制造的作用放大,韶钢才有了今日的成绩。”韶钢运营改善部负责人陈亮表示。

观念的力量,执行的效率,变革的激情。这些年来,韶钢人一步一个脚印,一步一个台阶,走出了一条通过夯实“双基”管理不断提升自我的发展之路。现在的韶钢已经具有较强的体系管理能力,成功托管襄阳重材、印尼古龙钢铁,派出团队全面支撑重庆钢铁,加快整合广东省内存量钢铁,管理输出已经成为韶钢靓丽的新名片。

作为中国宝武基层基础管理的创意实践者和成果升华者,未来的韶钢将继续瞄准“极致准点”,全面对标再出发,在夯实基层基础管理的道路上,乘风破浪,砥砺前行!



回看 20 不平凡的 20

武钢有限冷轧厂 302 作业区践行“三拼三争” 产线效率“三连跳”

通讯员 李惠 张婷

本报讯 2020年是极不平凡的一年。面对困难和挑战,武钢有限冷轧厂302作业区以“三拼三争”主题实践活动为引领,全员竞相“赛马”,拼速度、拼业绩、拼斗志,实现302机组产线效率三连跳:创下月度产能连续三个月刷新最好水平。

拼速度,追求效率极致。厂党委积极搭建良好平台,广大党员骨干充分发挥先锋模范作用,狠抓速度达标率提

升。以党员李刚为代表的值班长和技术人员清理82项速度提升关键问题。机组全年速度达标率102%,比2019年高15%,单月最高达到105%。

拼业绩,将“精一岗、会二岗、知三岗”写进绩效制度。目前60%左右的员工具备一岗多能,为机组稳定运行提供了保障。同时,引导员工“以我为主”,操作人员深入点检,全年机组作业率同比提升7%。

拼斗志,疫情期间302机组一分钟没有停,产能同比提升了10.6%,作业率同比提高了7%。

两维对标推进高质量发展

梅山矿业稳产增收降成本

特约通讯员 王斌 通讯员 张文静

本报讯 2020年以来,梅山矿业深耕稳定经营,聚焦极致效率和效益,深化两个维度对标实践,开展全方位成本改善、全工序成本对标,推进矿山高质量发展。两维对标一年来,实现稳产增收降成本。

纵向与历史对标看进步、横向与同行对标

看优势。为支撑对标指标改善,梅山矿业策划了18个公司管控、20个分厂部门管控的“全工序对标,高质量发展”团队改善重点项目。公司负责人带队,围绕成本控制、资源高效开发利用、尾矿处置、智慧矿山、绿色矿山建设等课题,对云南大红山矿业、鞍钢眼前山铁矿、首钢杏山铁矿、马钢张庄矿等先进矿山开展对标考察,深入交流,深度找差。

梅钢创国内连铸机在线调宽 最高拉速纪录



自2020年12月中旬以来,梅钢炼钢厂四号连铸机逐步稳定实现1.6米/分钟工作拉速下的结晶器在线热态调宽,突破了业内0.8-1.4米/分钟的拉速标准,创国内同类连铸机在线调宽最高拉速纪录。

通讯员 陈立勋 摄影报道

两维对标以来,25个工序对标指标达标率72%,其中原矿平均日产≥15500吨占有率、重选回收率、自来水管损率等8个指标实现突破。一方面,强化计划执行,精益生产管理,保持稳产高产;另一方面,深挖系统潜力,全方位寻求成本变革改善点,保持矿山竞争优势。通过降低工艺故障、减少设备故障、节约环保成本、加强物资消耗过程管控等,实现成本持续低位运行,铁精矿制造成本完成挑战目标并实现自我超越;铁精矿制造成本改善指标优于冶金矿山行业铁精矿制造成本平均值,全面跑赢大盘;采矿回收率、选矿金属回收率、资源综合利用率同比显著提升。



马钢新型建材智控中心建成启用 驱动生产、物流更高效

马钢记者 张蕊 吴辉

本报讯 近日,马钢新型建材智控中心建成启用,将用智能化驱动生产,进一步助力智慧制造。

为落实中国宝武“四个一律”要求,融合绿色发展、智慧制造,提升制造水平,新型建材公司于2019年10月与武汉华中、山东金钟集团、马钢飞马智科、祥云公司成立项目团队,启动嘉华新型

建材智控中心项目建设。该项目覆盖了生产线智能制造、地磅、成品库发货无人值守一卡通项目等,将生产线操作、GPS监控集成到智控中心,实现一体化管控。新型建材智控中心集生产制造、设备在线监控、安能环保、原材料运输、产品计量输送等多专业管控为一体,通过工业互联网、大数据、智能化等先进技术的应用,将进一步推动生产、物流向数字智能化驱动的转变。

上线! 经营管理系统覆盖子公司 宝钢资源推进大数据建设

通讯员 梓轩

本报讯 近日,宝钢资源经营管理系统、标准财务系统覆盖子公司上线仪式举行,系统正式投运。

宝钢资源经营管理系统和标准财务系统覆盖子公司,标志着宝钢资源以智慧化与大数据建设助推公司战略发展取得了阶段性成果。

本次项目覆盖的业务形态多、子公司数量多、实施范围广。公司经营管

系统矿山建设覆盖15家矿山单位,旨在加强对矿山的销售、采购收支、授信内控、合同、财务等业务的在线统一管理,为其销售业务提供信息化支撑。同时,实现业财联动,满足财务核算的及时性、准确性和精细化要求。公司经营管理系统贸易版、物流版覆盖马钢国贸及下属马钢长燃、美泰澳门,以及中联海运4家公司,通过系统覆盖推进贸易和物流板块的业务管理融合,实现流程固化、操作统一和高效经营。