

首钢矿业走向集约化

刘承军

(首钢矿业公司, 河北 迁安 064404)

[摘要] 粗放型管理与集约化管理, 体现出截然不同的管理境界。首钢矿业公司在实施建设“一流的矿业, 开放的矿山”的发展战略中, 积极开发利用自动控制技术、计算机网络技术和信息化技术, 推动大工业生产和企业经营管理由粗放型走向集约化, 提升了管理境界和企业素质。

[关键词] 自动化; 网络化; 信息化

[中图分类号] TB9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-1183 (2006) 03-0059-02

首钢矿业公司把信息化建设作为降低成本、增强市场应变能力、确保数据真实准确、堵塞经营管理漏洞、实现扁平化管理的重要举措。按照“系统、集中、集成”的原则, 进行管理流程的重组和再造, 对物流、资金流、信息流的集成控制, 合理配置资源, 提升了管理效能和市场竞争能力。

1 强化网络建设 开发应用软件

首钢矿业公司坚持“硬件服从软件”方针, 大力实施网络工程。他们在一期网络工程的基础上, 重新注入资金, 实施了联通各基层单位的二期网络工程。完成了覆盖 52 个数据采集点位、大容量、高速传输的局域网络, 实现了数据、图表和工艺流程运行曲线的实时传输, 自动化控制系统与信息管理系统紧密结合, 提高了管理的控制力。专业管理人员与 IT 技术人员合作开发应用办公管理软件和检测控制软件 32 个。公文颁发、文书档案、电子邮箱、公告发布等系统的应用, 实现了局部无纸化办公, 成为管理工作的基本手段。两次改版的外部网站, 有效地宣传了企业形象。坚持群专结合、突出应用, 搭建了拥有大量信息的管理平台。各级管理人员发挥熟悉业务的优势, 建立了 45 个网站并不断增强网站的互动管理功能。计划处网站的“数据管理”专栏, 挂接了大量当期和历史数据。物资公司完善了库存、价格查询系统, 为管理工作提供了方便。水厂铁矿汽三、汽五车间主动应用计算机管理备件材料消耗, 降低了成本。

2 利用网络技术 创新管理模式

首钢矿业公司牢牢把握创新的杠杆, 在明确各主体厂矿、法人子公司、模拟子公司分散经营目标、责

任的同时, 按照“集中、集成”的先进理念, 进行了“集约化管理”模式的变革和创新。

2.1 物资集中管理

充分发挥计算机网络资源优势, 取消了 25 个二级库房, 将积压物资上网公布, 盘活积压物资 1 478 万元。按照“质优、诚信、名牌”的原则, 大力进行供应商的清理整顿。削减了供货中介和规模小、实力弱、质量不稳定的供货商 144 户, 直接由生产厂家供货的比例上升到 83% 以上。健全完善了《供应商准入评审管理办法》和《供应商动态评审管理办法》, 建立了供应商电子档案库, 严格按准入条件进行综合评审和动态管理。对候选供方的经营现状及潜在能力作广泛的分析及评价, 在一般状况、供货能力、质量保证能力、技术能力、管理绩效等五个方面配分评定, 选择优秀的厂商进入合格供应商队伍。在动态管理上, 对供应商在一段时期内的供货质量、价格、交期、服务等各方面进行综合、全面的统计和评估, 以“过失扣分、停权、消户”为手段, 促进供应商的履约意识与能力不断提高, 促使供应商在竞争中持续改进供货质量。通过实地考察、网上查询、媒体关注等方式, 全面掌握每一类物资的名优品牌及生产厂家信息, 积极主动与名优大厂建立贸易关系, 优化了供应商结构。依靠诚信合作, 赢得供应厂商及时、均衡交货, 优化了库存管理, 加速了资金周转, 压缩资金占用 3 404 万元, 获直接经济效益 173 万元。

2.2 财务集中管理

首钢矿业公司以财务管理为中心, 开发应用财务记帐、物资供应、固定资产、机动备件等管理系统软

[收稿日期] 2005-08-11

[作者简介] 刘承军(1956-), 男, 河北乐亭人, 毕业于北京电视大学新闻专业, 现任首钢矿业公司办公室调研员, 中国管理科学研究院学术委员会特约研究员。

工业计量 2006 年第 16 卷第 3 期

万方数据

件,创造了崭新的管理格局。货币资金集中管理,制定并严格实施资金结算管理办法,规范了资金结算业务程序。按“收支两条线”原则规范了货币资金收支计划管理,所有资金收支必须通过资金结算中心办理。按“先挂账、后付款”的原则审核,杜绝超抵、超付。对采购资金的支付,严格按资金预算各类物资的付款分配比例,录入计算机,统一用计算机计算出各供应商当月的应付款金额,返回物资财务部门进行确认后,结算中心办理承兑拆分手续,然后将票据交给物资采购部门,由物资采购部门转付给供应商,结算中心不准与供应商接触,杜绝了“人情操作”,不仅有效地控制了人为因素造成的资金支付不合理现象,也为供应商提供了一个公平竞争的良好合作平台,提高了企业信誉。严格银行账户管理,取消所属各单位(不含法人子公司)的银行账户 25 个,资金统一结算,提高了资金使用效率,保证了资金运营安全。通过合理调配资金,在两年时间里,节约财务费 898 万元。

2.3 车辆集中管理

首钢矿业公司拥有 357 台公路运输车辆,分布在方圆百里的 18 个单位。过去,各单位自成体系,分散管理,谁买的车谁用,运输效率低,发生费用高,甚至导致资产闲置。首钢矿业公司在大规模网络工程实施之后,成立了“汽车运输管理处”,开发了“车辆调度管理应用系统”软件,在资产隶属关系不变的情况下,对分散的公路运输车辆,实施了集中统一管理。从用车单位提出用车请示,到汽车运输管理处平衡用车计划、下达派车指令,从有车单位派出车辆、用车单位有效用车,到有车和用车双方结算运费,多项往来交叉的繁杂业务、信息传递和查询、车辆运营和健康状况监控等等,全部在网上完成。有效整合了资源,运输费用逐月递减。

3 推动工艺升级 提高自控水平

自动化与信息化是一对孪生兄弟。首钢矿业公司积极谋求自动化与信息化的协调发展,以实现人、财、物、技能、知识、信息等各种要素的最佳配置。

3.1 逐步到位重点推进

首钢矿业公司要按照总体设计、逐步到位、重点推进、高效适用的原则,坚持高起点,通过技术攻关,提升自动化水平,使生产流程更科学、更高效。采矿系统围绕提高生产效率和资源有效利用,实施卫星定位自动调车系统建设,通过了国家“十五”科技攻关项目验收。选矿系统围绕流程挖潜、技术升级,

以“提高磨矿、分级、筛分效率”为主要内容,实施了全流程自动化控制改造。烧结生产围绕扩大产能、完善工艺,对移动、可逆皮带机进行自动倒仓远程控制改造,更新配料设施,提高配料自动化水平,实施混合料水分自动控制研究。球团生产以产品结构调整为主线,优化产品冶金性能,实现仓位检测自动化,实施料层自动控制。铁路运输实施了平面调车自动控制。自动化水平的提高,大大解放和发展了生产力。水厂选矿作业区岗位定员由 330 人减少到 68 人,全公司 224 个皮带看管性岗位全部取消。首钢矿业烧结厂的配料系统自建厂以来,一直使用的是老式 S5—135UPLC 系统。设计精度只能达到 0.2% 的误差率,不能满足烧结生产工艺要求 0.1% 的误差率,电子秤系统自动化水平低,直接影响产品质量和经济效益。经过技术改造,配料精度达到了 0.05%,废品率降低 1%,减少了岗位用工,年可实现综合效益 280 万元。

3.2 推动工艺技术升级

首钢矿业公司年实施重点科技项目 40 多个,取得效益 3 900 多万元。在精矿粉生产中,水厂选矿厂一直采用 20 世纪 80 年代中期确立的“磁滑轮干选、阶段性磨矿、阶段性选别、磁重联选和细筛自循环”的磨选工艺。为有效解决“二次循环负荷量大、生产效率低、产品质量不稳定”等问题。他们将自动控制技术与工艺设备创新紧密结合,实施了工艺流程优化改造方案。升级后的新工艺强化了全流程自动控制功能,在保证精矿粉质量稳定的前提下,球磨机台时处理能力提高了 4.87%,单系列年效益 50 余万元,通过了北京市的技术鉴定。新工艺减少了一道磁聚机泵和一道细筛泵,解决了电机超负荷的矛盾;自行研究开发的复合闪烁磁场精选机和新型“流态给料机”,填补了国内空白,双双获得了国家专利。

[编辑:赵淑兰]



◆作者:宋亚萍◆