

● 张立新

首钢二炼钢的严谨文化

当前,随着冶金行业规模的不断扩大,国内主流钢铁企业基本完成了技术升级和系统整合,企业间的竞争也逐步走向品种、质量及资源竞争上来。市场划分的越来越细,既为企业拓展了新的生存空间,也提出了新的挑战。在这种形势下,无论是企业创新、开发新品种,还是生存发展,都需要严谨精细的管理做支撑。首钢第二炼钢厂经过几年的实践,立足以人为本,精细管理,在培育系统科学的严谨文化上做了有益的探索。

严谨文化是大生产的基本要求

严谨,简言之,就是严格、谨慎,它是相辅相成的,它把科学规范与严格执行结合起来,强调过程和结果的一致性和规范性。严谨对大生产尤为重要。首钢地处首都,目前搬迁调整的步伐在不断加快,“一业多地”的战略布局初步形成,首钢本部以外钢铁业的高起点发展,既需要先进技术作支撑,又需要本部成熟的管理做基础。这就为基层厂矿的创新发展提供了实践舞台。

二炼钢是首钢北京地区最大的炼钢厂,一度承担着全集团60%以上的钢产量。从二炼钢历史来看,1995年该厂党委提出了“一切按规矩办”、“宁停一座转炉、不坏一项制度”等理念,使企业走上了正轨。但这仅仅是立“法”。近年来,随着设备工艺升级的加快,经

营方式、产品结构和管理内涵都发生了很大变化,先后新建了1#、2#LF精炼炉、脱硫站和CAS-OB精炼炉,改造了4#、5#方坯连铸机,结晶器液面自动控制等技术也相继投入使用。但相应的基础管理工作却没有跟上新技术、新装备、新品种及市场的变化。特别是随着公司品种转移步伐的加快,企业结构调整、生产经营、品种开发等各项任务十分繁重,加之“一业多地”建设、多种用工制度并存、新人和实习人员增多、新岗位增多、打造精品钢生产基地等,只有通过加强基础管理,提高职工责任意识和遵章守制的自觉性,建立起具有基层特点的科学的严谨文化,才能实现企业的发展目标。

培育严谨文化的思路及方法

近些年来,二炼钢经历了一系列技术升级和设备改造,工艺格局和产品结构发生了巨大的变化,培育严谨文化提到了议事日程。古训云:欲使其流清源,必先塑其源泉。首钢二炼钢构筑严谨文化主要有以下思路:

1. 严谨文化的核心是高标准的管理理念。就基层厂矿而言,只有建立与企业发展和工艺装备相适应的管理体系和理念,企业才有生命力。该厂提出的“把实的工作做细,把细的工作做实”的工作标准,目的就是培养职工认真细致的工作作风、严谨务实的工作习惯。为此,炼钢作业区域团队提出了

“窄条件生存”的理念;精炼作业区域团队提出了“精心控制时间、精确控制温度、精准控制成分、精细控制操作”的工作标准;方坯作业区域团队提出了稳定过热度、稳定拉速、稳定液面的“三稳定”工作标准。通过归纳汇总,厂党委把“自我超越,永不满足”作为新时期企业发展和职工的共同理念,并赋予其具体的内涵:一是强烈的生存意识;二是敢为人先的竞争精神;三是高标准的工作作风;四是敢于创新的科学态度。

2. 严谨文化的基础是以人为本的管理体系。过去,企业的规章制度可谓不全,但执行起来却差强人意。原因有三:一是部分制度条目与现在的工艺不相符合。二是操作性不强。例如,规程规定职工1小时检查一次设备,而实际巡检一圈就需要2个多小时,职工根本无法完成,就只有在记录上“填平补齐”。三是激励机制得不到有效执行。干好干坏分配差距不大,职工缺乏工作积极性。因此,加强基础管理既是对班组、岗位执行情况的检验,更是对管理人员水平、管理效果的促进和提高。为此,该厂一方面成立了工作小组,建立定期的例会制度,制定下发了《进一步强化基础管理工作安排的通知》等文件,并以方坯作业区5#机为试点,按照“分工负责,抓好试点、系统推进,统筹协调,集中修正”的原则狠抓落实;另一方面通过集中讲课、专

题讨论等方式讲清加强基础管理的目的、意义,确立了加强管理的重点:一是现场实际工作需要而规程或制度中没有规定的内容;二是由于工艺、设备的改变,现规程、制度的规定与实际工作情况(包括与现场实际工作参数)不符的或根本不可能做到的内容条款;三是由于受现场工作条件限制,执行规程、制度有难度,需要创造条件才能执行的内容;四是规程、制度之间内容重复或相互之间存在矛盾的内容。该厂按照“三个突出、三个结合”,即“突出精细化管理的要求,突出为品种生产服务的要求,突出提高执行力的要求;做到科学性与操作性相结合,学习培训与自我规范相结合,发现问题和解决问题相结合”的要求分解落实。经过认真查找,全厂各班组、作业区自下而上提出涉及现场生产、规章制度、隐患疏漏等方面的意见、建议和问题共计302项,经专业人员认真梳理分析后,采纳255项。其中,该厂对能够立即更改执行的242项进行了答复确认。

3. 严谨文化的保证是科学量化的学习培训体系。建立量化的员工测评体系是企业提高素质的有效途径,二炼钢以考促学,本着“全面覆盖、重点突出”的原则,按岗位分别建立安全规程、设备使用维护规程、工艺技术操作规程、交接班制度、安全通则的考试题库,印发了《网络化培训、考试系统题库建设试题格式要求》,形成了涵盖9个作业区域(科室)、113个工种岗位、总计1.7万多道题的《第二炼钢厂规章制度考试系统》,并开发形成了网络版、网络系统单机版、单机版三个功能软件。该厂还把以班前学习考问为主的学习方式,调整为上岗前培训、日常自主学习、集中考试相结合的方式。该厂供应作业区域老职工多,年龄普遍偏大,对计算机考试压力较大,为此,作业区党支部将6台电脑全部提供给职工练习,并成立帮扶小组给个别职工开“小灶”。在去年末公司组织的安全规程考试中,该厂合格率达到99.8%。

4. 严谨文化的关键是从严管理。加

强基础管理的出发点和落脚点在于落实和执行,因此,该厂按照厂级、区域级、班组级三个层次,加强了对规程、专业管理制度贯彻执行情况的检查,加强了对事故防范措施落实情况的检查。该厂方坯作业区域把“三规一制”的检查执行和数据化管理结合起来,通过操作曲线进行分析对照,确保操作符合规程要求。近年来,该厂对因基础管理工作不到位而发生的各类事故、故障进行严格考核,平均每月考核68项次、考核金额8.5万元,并利用测评对19大工种岗位、265人调整了岗位系数。

严谨文化促进了生产力的发展

1. 严谨文化促进了工作标准和职工素质的提高。近年来,该厂通过“转变观念,加强组织、强化执行、持续改进”的方法,促进了职工学习掌握规程的能力,职工规范操作能力不断提高,比如精炼作业区域把制度学习、培训与问题查找结合起来,先后开展不同形式的培训64次,促进了职工素质的提高,全年19次打破生产记录。截止到去年底,该厂操作岗位在岗人员1478人,高级工以上人员达到534人,占本部操作岗位人员的30%以上,比去年同期提高了4.24%。

2. 严谨文化突出了管理责任,提高了基层自治管理能力。加强基础管理的目的之一就是提高队伍素质和作风,生产出好产品。新的“三规一制”管理办法,职责更加明确,便于操作和掌握,突出了管理责任和激励机制,对管

理下移和加强班组建设起到了重要作用。

3. 严谨文化促进了两级班子干事创业的氛围和科学决策的能力。严谨文化不仅突出了决策的科学性,提倡了细节致胜,更体现了高标准挑战自我的精神追求。该厂党委在实践中坚持严谨作风,注重发挥合力,激情创业;他们胸怀广阔,立志当好好人梯,无论在品种开发、信息化建设,还是面对新工艺挑战等方面,厂领导班子成员都身先士卒,带头学习新知识,用科学的方法解决工作中的问题。

4. 严谨文化提高了管理的有效性和系统性,加快了对新技术、新工艺的消化和吸收,为品种钢开发奠定了基础。针对品种规格多、开发任务重的特点,该厂利用信息自动化系统加强精细化管理,深化精细操作,充分利用ERP、自动数据采集等现代化信息手段,将品种生产的操作步骤量化,过程操作数据自动实时采集,对实时掌控、规范过程操作,对技术质量分析及操作要点的优化等起到了良好的促进作用,职工规范操作的意识和能力不断提高。

问渠哪得清如许,为有源头活水来。严谨文化促进了首钢二炼钢各项工作的开展,去年该厂累计20多次打破日产、月产和主要技术指标记录,创出全年安全事故为零的建厂以来最好水平;产品档次从低中档向中高档发展,成功开发了冷镦钢、弹簧扁钢、合金焊线、优质软线、预应力钢丝等新产品,经济效益明显提高。责任编辑/丛容

