

● 本刊特约记者 车宏卿

郝树华的管理感悟

位于河北迁安的首钢矿业公司，是首钢的铁矿石基地，是首钢的“粮仓”。这个曾经让职工喊出“红旗还能打多久”的矿业公司，如何在一位“老总”及其管理团队的精心管理下，又喊出了还想再活 50 年？对此，首钢矿业公司总经理郝树华有如下感悟：

感悟之一：要迅速打开局面，就必须迅速解决职工最不满意的问题

1996 年 1 月，首钢党委决定让郝总担任首钢矿业公司总经理。迄今他已在这个岗位上工作了十多年。回想当时，企业观念滞后、机制不活、效率低下，矿石资源越挖越少，开采成本越来越高，企业连年亏损，职工对未来感到迷茫、困惑，他们对矿山最关心问题是：向何处去，红旗打多久，往哪里突围。郝总采取的措施，就是狠抓两个转变：计划经济向市场经济转变、粗放管理向精细管理转变。

要迅速改变局面，就要调动广大职工的积极性，尽快解决职工长期不满意的问题。当时，年轻干部中大学生很少，占统治地位的是技校生。在一段时间内，大学毕业生即使素质再高，没有技校生裙带关系这个政治基础，也提拔不了。有一次，郝总跟一位大学生开玩笑，比你受教育程度低得多的人早就是领导了，你没有上去，就是因为

你没找一个矿山的丈人。

郝总知道，这种情况既挫伤了大家的积极性，也难以提升矿业公司的整个生产经营水平。他当总经理后，通过公开招聘的方式凿开了这层坚冰。

群众最不满意的问题解决后，环境、氛围变了，先进文化占统治地位了，职工积极性也被调动起来了，也就有了很多创造。有一年，矿业公司提出把电费控制在 10 亿度、5 亿元之内，职工主动采取了很多节能降耗的科学措施。再比如，矿车的完好率从不到 60% 提升到现在的 90% 以上，现在有的月份达到 95%，许多搞矿车的人根本不相信。当然，这里头有着很多群众性的创造。比如，下班时，职工把矿车发动机的空气滤清器拿下来充气、搞净，提高了矿车的完好率。

首钢矿业公司通过迅速解决职工最不满意的问题，让有才华的人感到有用武之地；通过迅速解决职工最不满意的问题，逐步培育起了好的企业文化氛围；通过迅速解决职工最不满意的问题，职工成为小改、小革、小发明创造的主力军；通过迅速解决职工最不满意的问题，矿业公司管理层成为高水平的企业牵引器。这一切，为矿业的重新振兴打下了良好的基础。

感悟之二：要抓好管理，就必须严

格按照制度办事，做到有章可循

大家积极性起来了，接下来就要看我们管理层是不是言行一致、照章办事、有章可循。郝总感觉，矿业公司的领导谋私利的很少，所以群众支持。比如，有一位地方领导找郝总，说矿山的子女可以到北京上学，历史上很多领导都办了，自己现在能不能也走这条渠道。郝总想，如果北京市把路给卡死了，职工利益就会受损。职工子女通过这条渠道去北京上学、就业，大家都认同。但是，不符合条件的，一个也不办。制度面前人人平等，这是我们对事物的基本判断。

现在，领导不为个人办事，基层也就不会这么办。这样，上上下下都会一心一意办好事业，干好工作。我们不是讲情面，而是讲制度，还要从领导做起。矿业公司的中午禁酒令，就是从公司领导开始的。这一点，也逐步成为矿业公司执行力的基础。

抓扭亏，就是抓管理，抓制度。矿业公司真正亏损时间只有 1996、1997 这两年，1998 年就不亏了。矿业的实力，也是在扭亏期间攒起来的。扭亏就是从挂钩分配做起。自从有了挂钩分配，从 1997 年开始，矿业公司在完成指标方面没成过问题，总公司怎么定矿业公司就怎么执行。

出了偏差就要及时纠正,定了的制度就要坚决执行。我们在生产经营管理过程中,不断制定出一些政策和制度。我们制定了挂钩分配政策、单位之间的索赔制度、质量罚款制度等。关键是如何执行这些政策和制度。挂钩分配政策制定后,开始成本完成不太好,开会分析原因时,发现计划部门执行时出了问题,改变了指标。郝总当即宣布任何人都没有权利调指标。会议之后,立刻收到成效,就这么简单。还比如,搞成本否决,去年水厂铁矿领导班子全年扣工资总额的30%,幅度相当大,现在还没有扣完。

矿业公司的制度既不鞭打快牛,也不保护落后。在分配方面,我们给各个方面算得清清楚楚。我们坚持,经营成果好,可以不都发,但矿业公司不会拿一分过来;经营成果不好,可以借,但你不能不还。大石河铁矿去年借的钱,现在还在还账。我们是分配不看过程,就看成果,该奖就奖,该罚就罚,好坏是不一样的。形成这样一个大环境、大氛围,工作也就搞上去了。

我们的想法很简单:出了差错,如果你不纠正,矿业公司还有规章制度吗?定了政策和制度,你不严格执行,能管得了吗?严格按照制度办事,就是要让任何人没有任何借口,就是要强力打造执行力。实际上,执行力,就在管理者的以身作则之中,就在严格的赏罚分明之中,就在严格按照政策和制度办事的一切行动之中。

感悟之三:要抓好管理,就必须创造出一种干事、创业的浓厚氛围

矿业公司一些事之所以能够行得通,是因为有一种氛围。我们的信息化就是在营造干事氛围中搞起来的。刚搞信息化的时候,我们没几个专业人才,后来我们招了一些,也留住了,因为他们觉得这里是干事的。我们的人,在这种氛围中都会计算机,水厂铁矿汽运车间的班组长自己买了二手的计

算机,自己练会了。我们的很多管理软件都是自己的人员编写的。矿业公司网络系统没有专人维护,而是大家来维护。如果没有干事氛围,矿业公司就玩儿不转。

领导的责任之一,就是帮助形成一个干事的“气场”。起初培育氛围需要一些强制性行动,过一段时间人们能够主动接受。比如,一开始,我们提出搞皮带无人看管,厂矿的领导有畏难情绪,郝总提出“不撤岗位就撤厂长”。担子压在他身上,他就会想办法。我们组织了三次现场会,解决了一些难题,逐步达到了目标。

氛围给大家注入了一种力量,推着大家前进。围绕着皮带无人看管项目,大家都在小改小革,外边的皮带系统到了我们这里,没有不被改造的。通过改造,使它们更加符合矿业公司的实践;通行小改小革,职工的利益得到充分保障;通过实现无人看管,600条皮带节省下来1000人力。按一个人一年5万元的人工成本算,就相当于节约5000万元。

现在,取消看管后,出不了矽肺了、设备完好率高了、现场环境好了、成本也降低了。现在,大家都理解了,原球团厂党委书记刘铁克在现场会参观时都掉眼泪了,说“不敢相信球团厂的皮带系统能达到这个水平”。首钢矿业公司的皮带无人看管,也成为全国实现最早、操作最好的典型。

感悟之四:要抓好管理,就必须及时看到趋势,超前发现和解决问题

在实际工作中,我们努力培养处室管理者形成超前想到问题、超前采取措施的思维方式。郝总感觉,管理有三种境界:第一种是出现问题的解决问题,人们天天被动地去应付、解决问题,如果不及及时解决,就会出更大的问题。这是最低水平的管理。第二种是发现、解决问题,现在我们很多是处于这种管理境界。第三种是预测到事物的

发展趋势,超前想到问题、超前采取措施,在解决问题中创新,过一段时间就能够看到超前思维的特殊作用。这是一种境界。我们积极朝着这个方向努力。比如,降低球团厂皂土消耗,这件事看上去很小,抓住了这个关键,把全流程都解放了。

把工作反反复复议透,不断提出问题、解决问题,实事求是出效益。这是超前行动的捷径,也是低成本发展之路,大家在这个过程中都提高了水平。比如,球团厂的煤气混喷热工制度,形成了数学模型,将来就是核心技术。机械厂的轧球工艺,用数学模型一分析,能耗下去了,产量上来了。这使郝总意识到,有些工作是可以定量分析的,所以坚定了矿业公司搞数学模型的信心。比如,在不进行风量定量分析的情况下,球团厂环冷机系统要增加一台风机,上了三次请示报告。后来,郝总建议他们把热工制度分析一下,通过分析,知道风量到底能够供应多少了,也就不需要再买了。

郝总觉得,称职的管理者,就是要通过超前思维、超前判断,做到既挖掘人的内在潜力,也挖掘物的内在潜力,防止人力资源与物力资源的浪费以及资金的滥用。在这方面,首钢矿业公司还大有潜力可挖。

感悟之五:要抓好管理,就必须创造性地开展工作

工作是在精神指导下进行的具体实践,我们的任务是结合上级精神把我们这里的事情办好。这些年,矿业公司也一直在思考到底怎样才是对上级领导负责,怎样才是贯彻执行上级的指示精神,怎样才能够真正有效地开展工作。我们形成的做法是:对于总公司的决策,我们首先是做到理解,这是做工作的前提。然后再把它落到实处。郝总对矿业公司厂矿党政一把手说过:“我从来不照本宣科地传达过上级文件,上级开会是我给开的,理解了就

行。我给你们开会，你们记不记没关系，理解了就行了。”

远离总公司大院这种实际情况，也要求我们必须吃透总公司政策、理解总公司文件精神的基础上，创造性地去开展工作。如果用文件落实文件、用会议落实会议，工作倒也简单，好像也挺对上面负责，但如果你把不完整的记录传达给员工，这本身就是走样了。那么做，还不如给每人发一个录相带的效果好。

感悟之六：要抓好管理，就必须开动脑筋、转变观念和思维方式

原来问红旗能打多久，现在看来，我们突围到什么地方，就能打到什么时候。原来是两三年就死了，现在十几年过去了，也没有死。过去困扰我们的，实际上是一些老框子和旧观念。当时，马兰庄铁矿是地方的包袱，是上访大户。我们大胆尝试着与他们合作，并且迅速扭转局面。现在每年供矿业100多万吨矿石，60、70万吨精矿粉，还有很大的利税。孟家沟有2亿多资源，2001年我们把采矿证办了。资源增加了，大家也看到前途了。水厂剥岩欠账也还不了。我们又开始谋划发展，延伸产业链，把矿区建成百亿元工业园区，建球团二系列，建焦化。我们要在垃圾堆里捡金矿，再运作成几件事之后，就有了年产800万吨的能力，就会仅次于鞍钢，资源在50年内还不是什么问题。

思维方式不变，人们的工作方式也就不会变；工作方式不变，一个单位的面貌也就很难改变。矿业公司一些单位长期被动，长期发低工资。郝总就下力气调整管理者的思维方式，使他们知道应该抓什么，应该从什么地方开始着手抓。有一年的大年三十，郝总去球团厂，看到球团厂的领导班子正在研究解决链蓖机链节的材质问题。郝总说：“你们要解决好这个问题，就

可以得诺贝尔奖。”什么意思？那不是他们工作的重点，更不是解决生产被动的关键，企业有很多基础工作要抓，要从制度上去抓。现在，球团厂发生很大变化，来源于管理者思维方式的转变。

关于工作方法，郝总觉得，能够解决问题的方法是最好的工作方法。有人认为说话让人好接受是好的工作方法，但这种方法可能10年解决不了问题，而说话严厉些、可能不好听些，但两天解决问题了，我们提倡哪种工作方法？当然能够解决问题的方法才是最好的工作方法。在执行层，可以先没有民主，但方法是要让大家逐步养成自觉自愿地去作的习惯。矿业公司就是这样：事情定下来了，就先去执行，对于总公司定下来的事情，矿业公司也是如此。

矿业公司面对的复杂社会环境，要求管理者必须始终开动脑筋、转变观念和转变思维方式。这既是学习型组织理论的基本要求，也是他们创造学习型组织过程中的一点体会。

郝总谦虚地说：我们曾经讲过，矿业发生的变化，其实矿业公司领导班子没做什么工作，只是做了发现典型、推广典型，总结经验、推广经验的工作，尊重了群众的首创精神。积极性上来了，大家就会铆着劲工作，就会有很多创造；工作形成氛围了，领导就可以少管了；实现了信息化，领导不用到现场，就可以从计算机上随时发现问题，工作效率也就提高了。我们所提出的“市场化、自动化、信息化和加强管理基础工作”，其实就是把总公司的“创新、创优、创业”与矿业实际相结合的一个具体过程。我们通过“三化一加强”这个工作主线，使生产自动化、管理信息化等方面不断升级，管理基础工作的内涵也发生了很大变化。

听完郝总的一番话，我们被一位国企领导人的强烈的责任心所震撼，看到他那种干事创业的激情。我们似乎也明白了他们为什么敢于喊出“真的还想再活50年”。

责任编辑/丛容

