

○ 刘承军/张振坤

首钢矿业协力公司的三本账

首钢矿业协力公司，现有在岗职工 2553 人，下设 6 个检修公司、3 个运输公司和 2 个工程公司，主要担负着首钢矿业公司主流程设备的维护检修、大中修改造以及工程施工和汽车吊装运输任务。2006 年以来，该公司深入发动职工群众，开展“算账挖潜、精细管理”活动，通过精打“金算盘”，紧握开启创新、创优、创业大门的“金钥匙”，取得了良好效果，经济效益大幅度提高。

算清人力资源账，激发创新活力

人是生产力诸要素中最活跃的因素。因此，首钢矿业协力公司把算清人力资源账，激发创新活力，放在“算账挖潜、精细管理”活动的首位。

1. 强化技能培训，提升技能水平。为全面提升职工技能水平，加快专业化队伍建设，协力公司积极组织职工参加职业技能鉴定，采取了分批、分阶段的培训方式。首钢矿业协力公司和下属的各分公司在制定年度计划的基础上，按季度组织实施，避免了集中培训与生产经营的矛盾。协力公司职工遍布全矿区，在矿业公司专业部门的大力支持下，开办了汽车驾驶员和焊工中级培训班，利用业余时间对 79 名职工进行培训。为解决吊车司机技能单一的问题，对 25 名吊车司机进行了

专项培训，达到了每名司机都能熟练操作 8 吨、16 吨、25 吨、50 吨吊车的目标，优化了人力资源，提高了劳动效率。他们广泛开展了插车、产车、天车、推土机、挖掘机司机等多工种的取证培训，476 人通过培训取得多技能操作证。组织 2093 人进行了主技能培训（占操作岗位人员的 90.49%），485 人实现了技能晋升。组织 1219 人进行了双技能和三技能培训，取得双技能和三技能的职工，分别由 2005 年底的 610 人和 170 人，提升到 940 人和 240 人。

2. 固化无形资产，传承绝招绝技。技术技能是企业无形资产的重要组成部分，特别是绝招绝技更是企业无形资产中不可多得的宝贵财富，它随着人员的流动而转移，随着人员的退休而流失。首钢矿业协力公司从盘算 2006 年人员陆续退休导致无形资产流失中警醒起来，看到了无形资产“固化”和“传承”对于企业发展的重要意义。于是，把眼光从 2006 年陆续退休人员身上扩展到近几年将要退休乃至全体职工身上，筛选出专业经验丰富、从事核心工种、手握绝招、身怀绝技的人员，以编写教材、撰写论文、导师带徒和岗位练兵为主要载体，实施了无形资产的“固化”和“传承”措施。协力公司共聘任“小教员”142 名，其中 37

人即将在近五年内退休。他们大力推行 40+2 的工作学习法，每周专门利用 2 小时的业余时间，以班组为单位由“小教员”组织学习和课题研究。针对一些身怀绝招、绝技而文化水平较低很难将工作经验转化成理论加以“固化”的情况，协力公司还采取了手把手带徒弟的方式，向年青职工传授技术和诀窍。共签订了《导师带徒弟协议》42 份，明确了具体目标和措施。通过实际工作和定期组织徒弟撰写心得体会，以检验“传承”效果。通过无形资产的“传承”和“固化”，充分发挥了技术骨干以点带面的辐射效应。

3. 合理配置资源，优化劳动组织。首钢矿业协力公司在强化技能培训和技术技能“固化”“传承”的同时，还采取了人力资源合理配置，劳动组织方式优化措施。引导职工牢固树立“岗位是最好的课堂，工作是最好的培训，实践是最好的学习”的理念，大力营造“工作学习化、学习工作化、让技术技能在人员流动和劳动组织变革中更新和增值”的浓厚氛围。一是推行岗位互换。组织焊工、电工、机加工、机修钳工、内燃修理工、电讯修理工，开展了为期 3~6 个月的岗位交流，使岗位交流人员把兼学技能的知识转化成能力，有利地促进了内燃修理、焊工操作、皮带粘接硫化、电气设备维护等专

业化骨干队伍建设。二是实行岗位合并。按照“大岗位、小工种”和“一技为主、多能兼作”的原则，将原有的35个主技能合并为17个岗位，建立了“一岗多责”的劳动组织方式，既提高了劳动效率，缓解了人员紧张的矛盾，又满足了设备区域化管理的需要。

算清设备管理账，提升竞争实力

设备是企业运营不可或缺的重要因素。设备使用、维护和管理水平的高低，是决定企业竞争实力强弱的重要方面。首钢矿业协力公司把优化设备管理，提高运营质量和效率作为“算账挖潜、精细管理”活动的重要内容来抓，重点算了两笔账。一是车辆老化报废账；二是油料消耗账。主要采取了以下措施：

1. 强化单车核算，全面降耗增效。2005年，首钢矿业协力公司的运输万元收入柴、汽油单耗为338Kg。他们以此为基数，确定了2006年在消化涨价因素后运输万元收入柴、汽油用量单耗比2005年同口径下降3%的目标，根据工程任务、作业环境、车辆状况，逐台车测算、分解柴、汽油消耗指标，确定消耗定额，实施目标管理，按月进行单车核算，将柴、汽油消耗情况与司机的分配挂钩，节约者奖，超耗者罚。内燃车辆司乘人员，一方面认真抓好车辆的日常维护和管理，确保整体性能，最大限度地减少跑、冒、滴、漏。一方面精心使用和操作，注重每一个操作细节。

2. 严格控制外委，降低维修备件费用。2005年，首钢矿业协力公司发生内燃外委费用374.6万元、备件费614万元。他们以此为基准，确定了2006年内燃外委修理费降低84万元，内燃备件费降低41万元的目标。坚决贯彻“集中管理、分级控制、独立核算”的经营方针，将2项费用的降低额逐级分解，分别与单位的工资总额、个人的收入挂钩分配，调动单位和个人的双重积极性。他们从夯实管理基础，强化规章制度的执行力入手，按定额严格履行2项费用的报批手续。同时努力提

高修理人员素质和维修质量，减少外委修理费和备件费。

3. 实施小革小改，充分修旧利废。越是生产任务重，越是竞争压力大，也越是要挖掘修旧利废的潜力，这是首钢矿业协力公司干部职工认准的路子。在广泛发动群众的基础上，他们由生产、设备、物资管理部门牵头，确定了小革小改、修旧利废的具体项目，把指标逐级分解落实，实施挂钩分配的双向激励机制。群众性的“小革小改、修旧利废”挖潜增效活动形成热潮。金结分公司突出单项工程的精密组织、材料消耗的精准控制、增收节支的精心策划，对边角余料进行锻造再用，多创收入10万元；将电铲大修报废的大光轮轴改为小光轮轴，每根创产值1万元。检二分公司将自制胎具加装在液压矫正机上，代替陈旧的压边机，提高了尾矿管道的效率，多创效益6万余元。

算清市场开发账，增强应变能力

市场是企业的生存和发展空间。只有灵敏地感应市场，增强应变能力，才能在市场竞争中不断成长壮大。因此，首钢矿业协力公司在“算账挖潜、精细管理”活动中，紧紧盯着市场的变化。对于协力公司来说，矿业公司内部呈现的是设备检修维护市场扩大，工程市场缩小的现实。由于工程市场萎缩，预示着工程收入将比往年减少50%左右。经过对矿业公司内部市场的盘算，协力公司确定了拓展内外两个市场的措施。

1. 拓展矿业公司内部市场。在首钢矿业公司主流程设备维护检修市场开发上，协力公司打破维护区域界限和工种界限，充分发挥“多技能”的作用，合理配置人力资源，努力把检修维护产业做大做强。一是抓住新上项目。首钢水厂铁矿尾砂综合利用、东部排岩系统投产后，立即调兵遣将，承担了维护检修任务。二是扩大维护区域。先后把烧结厂的红泥料场上料区域、水厂铁矿的老破碎区域和二磁球磨区域的维护任务，揽在自己手里。三是争夺外

委业务。烧结机台车检修、球团链篦机上托轴更换等较大项目的设备，以往检修均委托外部单位承担。协力公司通过有计划地培训，努力提高队伍素质，“抢”来了这些项目。如铁路工程公司组织30名养路工，在3月份2#烧结机大修份中承担了台车的检修项目。过去这些养路工干的都是抬轨枕、起道岔等力气活，根本没见过台车。为了提高检修技能，铁路工程公司做了大量准备工作。选定了得力的“领军人”，组织骨干现场熟悉作业环境，学习检修工艺，在检修前准备了充足的专用和通用工具。检修过程中，制定了精细、严格的节点控制措施，合理安排人员昼夜倒班作业，高标准、高质量的完成了台车的修复业务，创出了检修质量全优的好成绩。在首钢矿业公司内部工程市场开发上，协力公司还根据形势的变化，改变了“抓大放小”的做法，实施了“大小项目一齐抓”的策略，采取机动灵活的方式打工程、占市场。

2. 拓展矿业公司外部市场。在最大限度地占有首钢矿业公司内部设备维护检修和工程施工市场的同时，积极发挥并努力打造自身优势，增强竞争能力，眼睛向外谋发展，主动拓展外部市场，取得了“堤内损失堤外补”的效果。在周边，首钢矿业协力公司超前树立了检修六公司这面优质、高效、诚信服务用户的旗帜，已经牢牢占有了迁钢、迁焦上料和部分运输市场。在此基础上，他们发挥品牌优势，紧紧抓住迁钢、迁焦二期工程项目陆续投入的机遇，积极承揽设备维护业务，扩大了维检市场，多投入迁钢、迁焦维护人员48人，实现创收43.5万元。在外线，协力公司紧随首钢矿业公司对外资源开发的脚步跟进，整合了专业队伍，积极参与社会市场竞争，在承德隆化顺达铁矿土石方挖运工程竞标中击败对手，赢得了100万元的项目，紧接着又承揽了总量130万元的选矿厂设备安装工程，在承德地区闯出了一方市场。

责任编辑/丛容