

### ● 秦皇岛首钢板材有限公司



2007年以来,秦皇岛首钢板材有限公司(以下简称首秦公司)认真贯彻“抓结构、保质量、打品种、提效益、创品牌”的方针,以深化基础管理为着力点,大力实施全员创新工程,充分挖掘蕴藏在职工群众中的智慧和创造力,一举扭转了一段时间以来因高炉炉况失常造成的生产被动局面,有力地促进了品种开发、市场拓展和管理的提升。

#### 一、提高全员创新工程重要性的认识

开展全员创新工程,是首秦公司顺应新形势、迎接新挑战做出的一项战略选择。2006年10月20日,随着4300mm宽厚板生产线的顺利竣工投产,首秦公司的铁、钢、坯、材工艺流程全线贯通。至此,首秦公司全体干部职工经过三年半的艰苦奋斗,胜利实现了第一次创业目标。在这种情况下,首秦公司领导班子通过认真学习总公司党委扩大会和职代会精神,深刻认识到,首秦公司完成第一次创业只是万里长征走完了第一步,作为首钢宽厚板精品基地的第一代建设者、经营者,我们面对的是全新的工艺技术装备、全新的自动化流程、全新的人员构成、全新的运营管理方式、全新的高端市场,我们的综合实力还存在很大差距,能否驾驭好板材生产技术和管理,能否生产出符合用户需求的高附加值、高质量的产品,为客户提供个性化的优质服务,能否打造出首秦高端精品的品牌,对我们来说,都是严峻的考

验。要变挑战为机遇,化困难为动力,必须大力弘扬勇攀高峰的创新精神、艰苦奋斗的奉献精神、精益求精的敬业精神、真抓实干的求实精神和团结协作的团结精神。

为了把领导班子的认识变成全体职工的共识,我们把“掀起新一轮创业高潮、打造首钢宽厚板精品基地”作为首秦发展的主旋律,作为开展思想文化建设的工作主线,召开各种会议进行层层动员,利用首秦通讯、宣传橱窗进行深入宣传,同时在OA系统开辟“全孚创新”专栏,设置创新论坛、创新风采录,构建网上宣传教育平台,广泛宣传全员创新工程的重大意义,积极引导广大干部职工树立打造世界一流宽厚板企业的志气,鼓足驾驭现代化板材技术的勇气,保持创新创优创业的锐气和蓬勃向上、奋发有为的朝气,在二次创业的征途上建功立业。

开展全员大讨论,不断统一思想,提高认识。3月份以来,由于高炉炉况失常,首秦公司的生产组织一度非常被动。这是首秦公司投产以来从未出现过的现象,在全公司上下引起了极大震动。针对这种情况,我们坚持举一反三,广泛深入地发动群众,紧紧围绕如何将首秦建成一流的宽厚板企业,对照先进水平自己的差距有多大、强化管理的途径和方法等重点问题,认真开展全员大讨论。深刻反思我们的各项工作,摆问题,找差距,定措施。生产部透过现象本质,认为生产中的问题反映了管理上精准严细不到位,制

度下发了,方案制定了,进一步的检查落实不够。炼钢部分主管、技术骨干、作业长、区域长和班组长几个层面,对照德国蒂森克虏伯钢铁公司钢铁生产技术特点和管理理念,查找自身差距20条,并相应制定改进措施。炼铁部领导班子深刻反思,剖析管理差距,查找出执行规章制度、落实公司决策、管理人员模范作用三个方面11个问题,采取有利措施加以解决,扭转了不利局面,现在炼铁部生产平稳的局面已经形成。

#### 二、建立全员创新机制

建立有效的制度保证和激励机制,是首秦公司开展全员创新活动坚持的一个重要方法。2007年初,我们制定下发了《首秦公司全员创新工程管理办法》,从创新内容、职责分工、工作流程、奖励管理等方面做了详细规定,使全员创新工程走向标准化、程序化、制度化、科学化的轨道。在创新内容上,明确规定创新是指在首秦公司范围内,未被实施和验证的有利于促进经营、生产、安全、环保、产品、质量、设备和成本等方面工作开展,并按规定形式由首秦公司正式员工提交到有关部门的具有较强创新性的工作方法、改造方案和技术措施等,做出了定义性的规范。在职责分工中,明确了信息技术部、人力资源部、财务部以及各相关职能部门应承担的工作,建立起责任机制。在管理流程上,规定了申报、受理、专业评审、立项、实施、评价、奖励等相应的程序,对每个环节的工作

内容和责任者都做了明确规定，正式纳入到公司管理序列，使管理更加科学化。对奖励管理，规定通过初审的全员创新建议，由人力资源部按月按每条 10 元向全员创新建议提出者兑现奖励；通过专业评审的全员创新建议，人力资源部按月按每条 100 元对全员创新建议人兑现奖励；对于被立项实施的建议奖励建议人 500 元，由信息技术部兑现奖励；对于被采用，可以计算直接经济效益的全员创新项目，按年节约或创造经济效益的 0.1—1% 提奖，建立起了全员创新的激励机制。自 2007 年 1 月 18 日《首秦公司全员创新工程管理办法》发布，到 2007 年 6 月底，共收到全员创新建议 1216 件，通过初级审理的有 513 件，准予实施的有 53 件。共有 249 人获得创新建议奖励。

### 三、充实完善全员创新的内容

在开展全员创新工程中，我们紧密结合企业的实际情况，不断充实完善全员创新的内容。

一是以修订作业指导书和岗位职责为切入点，深化管理和发展基础。作业指导书和岗位职责是一线生产和现场管理的基础，是增强核心竞争力的保证。经过几年的实践，作业指导书中有的条款已经不适应生产和管理的需要，为此，我们通过量化修订弃旧图新，将先进工艺装备与生产实践所总结出的管理经验、操作技巧有机结合起来，量化标准，精化流程，细化职责，进一步明确考核制度，实现标准化和精细化管理，形成科学、稳定的管理体系，全面提升基础管理水平。广大干部职工对修订作业指导书表现出极大的热情，公司召开动员大会后，各单位纷纷行动起来，形成了充分发动、积极动脑、人人参与的作业指导书讨论、修订热潮。炼钢部以“一助手”岗位为试点，开展作业指导书修订工作。他们逐项、逐条研究，发动群众“找毛病”，将现场操作经验和职工建议进行理性分析，同时参考宝钢、海尔等先进企业经验，确定了立足操作者、贴近实际操作的技术、设备、安全的重新组合模式，形

成了标准化的作业指导书，用于指导炼钢实践。

二是向世界一流企业的目标看齐，完善国际认证体系。首秦公司的高起点、高定位，要求各项工作都要坚持高标准，向世界一流企业的目标看齐。2007 年以来，我们启动了环境管理体系(ISO14001)和职业健康安全管理体系(OHSMS18001)贯标工作，编写了《首秦公司环境安全管理手册》和《首秦公司环境安全程序文件》，确定了公司环境管理体系和职业健康安全管理体系得管理方针和目标、指标，完成了标准宣贯，骨干人员培训，危害因素与环境因素辨识及风险评估，现有的管理机构及规章制度、规程的适用性评价和职业安全健康与环境管理的法律、法规及规范的收集及适用性评价等工作，辨识了各类危害因素 1589 项、环境因素 951 项，并制订了相应的控制措施，力争年底通过认证，进一步完善专业管理工作。

三是围绕创品牌、开发新品种开展创新，打造首秦竞争优势。

我们首秦虽然拥有全新的工艺技术装备，全新的自动化流程，但如果在创品牌和开发新品种上不能实现质的飞跃，仍然很难在市场竞争中取得主动。2007 年以来，我们积极推进产学研合作，与东北大学、技术研究院共同开展宽厚板研发工作，组织强有力的攻关团队，集中力量，协作攻关；加强 QC 小组工作，围绕提高产品质量、降低消耗、提高经济效益，成立了 72 个 QC 小组，确定了 87 个研究课题，积极开展工作；加强与国外有核心技术的企业合作，与德国蒂森公司、韩国现代等先进钢铁企业深化技术交流和培训合作；建立了产销研协调制度，定期召开协调会，及时解决新产品在生产、研发和市场销售中遇到的各类问题；建立有效的制度保证和激励机制，推进品牌建设和新产品开发目标的实现。

4300mm 宽厚板生产线投产后，为尽快生产高附加值产品，将首秦宽厚板推向市场，取得更大经济效益，我们制定了三年产品认证创优计划，经过

努力实施，圆满完成了中、美、德、法、英、意、日、韩、挪威等九国船板认证。这一过程从宽厚板正式投产到拿到认证证书包括节假日仅用时 128 天，产品覆盖范围包括了普船 A、B、D 和高强度船板 A32、32、A36、D36 七个品种，实现了在现有生产装备下用最低的经济成本完成了最高级别船板认证。同时完成了出口欧盟的 CE 建筑结构钢板认证，产品覆盖了 S235、S275、S355 三个钢种七个牌号，完成了 ISO9000 质量体系的扩项工作，将产品覆盖范围从连铸板坯的开发生产和服务扩大到钢板和连铸板坯的开发生产和服务。

### 四、建设保证创新工程实现的人才队伍

无论是实现二次创业目标，还是推进创新工程取得实实在在的成效，都必须要有人力资源做保证。我们以“人才资源是第一资源”的理念为指导，围绕建立总量充足、素质优良、层次分明、专业结构合理的人才队伍目标，加大人才创新工作力度。2007 年以来，按照创建学习型企业的要求，根据建设宽厚板精品基地的需要，加强了人才引进、管理和培训工作。结合首秦经营生产建设需要，通过在东北大学等重点院校举办现场招聘会这种新的招聘形式，2007 年招收大专以上学历毕业生 141 人，其中研究生 24 人，专科生 29 人，本科生 88 人，为首秦发展增强了人才后劲。进一步做好人才梯队建设和管理工作，积极参与并组织各项专业技术人才的申报，又有 1 名同志获得北京市“享受政府特殊津贴专家”荣誉称号、5 名同志获得“首钢专家”荣誉称号、3 名同志获得“首钢专业技术带头人”称号，推荐 18 名同志参加总公司级“首钢优秀青年人才”评选。

全员创新工程的开展，不仅强化了基础管理，保证企业经营生产任务的顺利完成，而且最大限度地调动了广大职工的积极性，我们要再接再厉，学习先进单位经验，把首秦公司打造成为国内一流的的宽厚板精品基地。

责任编辑/丛容