



● 郑瑞宏/卫蕊艳

瑞昌水泥公司的管理精细化

首钢长冶钢铁有限公司是全国最大的 500 家工业企业之一,也是山西省钢铁企业大户。为合理利用高炉废渣,做强做大首钢长钢公司,提高竞争力,抵御市场风险,2001 年公司及时调整产业结构,开辟了新的经营领域,由此瑞昌水泥公司诞生了。瑞昌水泥公司是 2003 年投产建成的年产 100 万吨的新型超细矿渣水泥生产企业,企业从项目策划、论证到投产、达效,始终贯穿了“世界先进,国内一流”的建设理念。LM56.2+2S 矿渣立磨全套引进德国装备,输送、搅拌系统选用美国产品,生产控制采用了信息化控制较高的 DCS 集散控制系统,工艺设计使用世界领先的分别粉磨技术。2005 年,中国水泥协会会长雷前治先生到我公司视察后欣然题词“中国水泥第一磨”。

我们拥有来自世界及全国各地著名厂家生产的名牌产品,拥有首钢长钢公司多年积淀的技改和管理经验,我们和国内国际最著名的多家企业交流合作,使从未接触过水泥知识和水泥企业的我们一下子站在了“巨人的肩膀上”。

但是,仅仅拥有这些并不意味着我们就能顺利建立起“世界先进,国内一流”的现代化水泥企业,我们更需要的是先进的管理,这是对我们瑞昌人的巨大挑战。面对挑战,我们从狠抓管理精细化入手,通过实行一系列管理措施,全面提高了公司的经营管理水平,企业经济效益大幅度提高。尤其是在近两年金融危机的情况下,我公司坚持“严管理、堵漏洞、降成本、增效益”的指导思想,2008 年盈利 960

万元,2009 年 1—10 月累计盈利 496 万元。

瑞昌水泥公司的管理精细化体现在各项管理工作当中,其中,在生产管理、质量管理和成本管理中表现得最为明显。

一是生产管理精细化。瑞昌水泥公司是以生产新型矿渣水泥为主的现代化企业,一切管理必须服从于生产的顺畅、高效运行。在生产管理上,我们狠抓设备作业率,树立了“非计划停机时间为零”的生产目标,通过科学的计划生产,提高中控人员的责任意识、技术素质,加强巡检人员认真细致的工作作风,促进检修人员的主动性和积极性。在各种设备均衡、稳定、高效运行的同时,利用帕累托 80/20 规则,以矿渣硅酸盐水泥逐步打开长治及周边市场,并在长治地区形成了矿渣水泥的垄断地位,在长治地区成为规模最大、品种最多的龙头企业。瑞昌水泥公司生产管理追求的目标是“均衡稳定生产”。要达到均衡、稳定生产,就必须对生产过程中发生的和即将发生的每件小事进行管理。瑞昌水泥公司经常以日常管理工作中的“小事”为典型,制定相应的管理制度。时至今日,瑞昌水泥公司的管理制度有 20 多项,包括库房管理、进出厂区车辆的管理、电热器的使用管理、用电管理等等。而通过各项管理制度对点滴小事进行的“严、细、实”管理,使得瑞昌水泥生产实现了均衡、稳定的目标,也使得公司的员工养成了良好的工作习惯。而这种习惯的形成,又有助于瑞昌文化的形成。另外,我们在设备管理上还围绕“设备零故障,备件材料零浪费”的目

标,做好在线设备的管理工作。比如,加强点检工作,做到设备的“预知预控”;采取分片点检和专业点检结合的办法,在检修单位点检的基础上,又增设专业点检人员,特别是对“两磨”等重点设备进行专业点检,确保了设备的安全运行,从而确保设备完好率 100%,定检定修率 98%,设备作业率始终保持在 90%以上。

二是质量管理精细化。在激烈的市场竞争中,质量是企业制胜的法宝,是企业生存之源、发展之本。为使我公司水泥生产正常进行,保证产品质量,在生产过程中必须科学地、系统地对生产工艺过程中的各个环节进行严格的质量检验和质量控制,使水泥生产中的每道工序都按照预定的工艺指标进行,使每道工序都处于受控状态,这是保证水泥质量的基础。我公司从原料采购、验收、出入库管理、生产过程中的质量控制,到成品的质量指标保证,步步严控、层层把关,坚决执行规定的质量标准。对于面向顾客、面向市场的最终产品,我们的主要质量指标就是,确保出厂水泥合格率、出厂水泥富裕强度合格率及袋重合格率达到“三个 100%”。

三是成本管理精细化。当今面对国际金融危机和市场竞争不断加剧的形势,降低成本,实行低成本战略成为企业应对危机的主要选择。而实行低成本战略的基础就是加强成本管理工作。成本管理工作是一项系统工程,成本管理水平的的高低直接关系到企业的盈利能力和发展潜力。在具体操作中,我们针对管理人员成本管理意识薄弱、部分职工成本意识较差的现状,采取了以下措施:(1)加强成本的管理与控制,实行计划成本管理。第一,实行总成本控制计划。年底前,根据集团公司下达的年度生产计划及目标,通过市场调查,我们对公司所需的大宗原材料、备品备件实行公开招标采购、对质优价廉的中标供户择优录用,以最大限度地降低原材料、备品备件的采购价格。第二,实行月度成本计划。根据当月的生产经营计划做出大宗原燃料采购计划及资金计划。根据上月末的生产设备、设施情况及生产消耗做出当月的备品备件采购计划,以便对当月的成本提前预测与控制。第三,制定原材料、燃料、辅料、备品备件、办公用品等消耗定额,实施费用定额控制,月终由各部门相互考核,最终实行

节奖超惩兑现。(2)强化职工成本意识,强化过程成本的管理。长期以来,人们对企业的成本责任一直存在着一种偏见,认为成本责任应该由企业领导和财务人员承担,而把基层员工只看作是生产者。针对这种情况,我们提出降低成本要靠全员参与。从源头上抓住重点成本项目,进行包括全体员工在内的全方位、全流程控制,使每名管理者和每名员工都有清晰的责任成本控制目标,每个人都成为成本量化中的“经济人”。我们还以成本细分量化法为中心,从供产销的每一个环节、每一个部门直到班组和个人,全方位推行责任成本控制,同时建立企业的激励机制、约束与监督机制和管理创新机制,极大地调动了全体干部员工的积极性和创造性。在过程成本控制方面,我们主要做了以下工作:首先,将公司成本层层分解,逐项落实,形成了部门头上有指标、人人肩上有任务的 5 大总目标、39 个子目标、68 个分目标的目标管理网络体系。由于成本指标量化到人,每个员工都明确了自己的成本责任,因此能够自觉做到自我加压、自我约束、挖掘潜能;同样,也使每个“经济人”都受到上一级管理者的约束监督,从上到下形成了企业内部责任成本控制网络。其次,对所有材料的使用制定了有效的控制措施,如备品备件能够修复的尽量修复使用;领用材料时实行以旧换新制度,全年共回收旧物资 1500 余件,预计价值 15 万余元;办公用品实行限量使用,费用考核,等等。第三,积极征求合理化建议,对员工提出的节材等建议实行奖励制度,调动全体员工降低成本、增加效益的积极性。

走管理精细化之路是科学管理的必然要求,创新管理是企业改革发展的内在动力。瑞昌水泥公司在管理精细化的理念指导下,大力加强职工队伍建设,加强过程成本控制,狠抓生产、质量和成本管理,全面提高了企业管理水平,提升了企业的核心竞争力,为首钢长钢公司发展非钢产业开辟了一条崭新的道路,开创了首钢长钢公司发展循环经济、建设环境友好型企业的新天地。

(本文第一作者系首钢长治钢铁有限公司瑞昌水泥公司党委书记兼总经理) 责任编辑/丛容