

构建曲线文化和尺子文化 不断增强企业跨越式发展的软实力

首钢京唐公司

一、课题的提出

首钢京唐公司完全是按照党中央、国务院提出的“高起点、高标准、高要求”“产品一流、管理一流、环境一流、效益一流”的目标要求建设而成的，整体装备达到了世界一流水平。但是如何驾驭先进的大型设备，把装备优势转化为竞争优势，实现跨越式发展。这就必须大力加强企业文化建设，不断增强企业的软实力。在生产经营和建设发展中，京唐公司每月进行工艺稳定评比和经营活动分析，把本单位的生产、成本和技术经济指标等数据绘成曲线进行横向分析，以国内外先进的钢铁企业为尺子标杆进行纵向对比，构建并形成了具有京唐公司特色的曲线文化和尺子文化，提高了管理水平，推动了生产经营和各项工作不断获得新的突破。

二、基本思路

1. 构建曲线文化和尺子文化，增强科学管理意识

践行“两个文化”，开阔视野、学习先进，开拓进取、勇于突破，动员广大干部职工积极投身到建设最具世界影响力的钢铁厂的实践，增强科学管理意识，做到用数据说话、用事实说话，促进各项工作不断迈上新台阶。

2. 构建曲线文化和尺子文化，提高工艺稳定水平

把本单位一段时间的工作画出坐标曲线，看自己的工作是否取得了进步。公司和各单位的各项指标，特别是工艺稳定目标与历史的最好水平相比，自己和自己比，通过对比总结经验，争取更好的水平。

3. 构建曲线文化和尺子文化，大力推进降本增效

把公司和本单位的生产、成本和技术经济指标等数据绘成曲线进行横向分析，清晰地看到成绩，同时也清醒地看到差距，推动生产经营、技术经济指标和降本增效不断实现新突破。

4. 构建曲线文化和尺子文化，全力加快缩差步伐

通过与国内外先进钢铁企业对比，就是经常用先进企业这把尺子量一量本单位处在什么位置，看到差距，分析原因，明确目标，迎头赶超，加快品种开发，增加高端产品的生产比例，增强了赶超先进企业的信心。

三、主要内容和基本方法

曲线文化和尺子文化的直接表现，就是用数据对比来分析解决问题。从数据的曲线和尺子上，可以直观地看出京唐公司与其他企业之间存在的问题与差距，也可以看到我们的优势所在。通过工艺稳定、降本增效、产品开发等方面的数据比对，建立长期目标，这不仅是企业发展战略的形成过程，而且是企业文化不可或缺的重要一环。

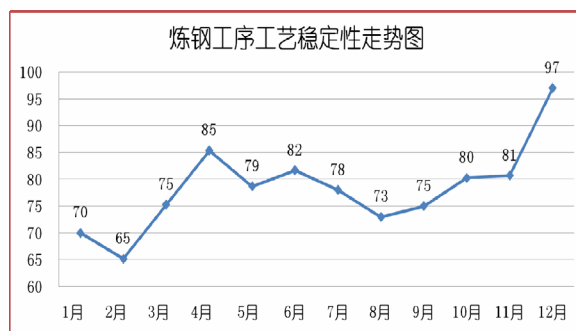
1. 以曲线和尺子作为分析评价手段，提高系统运行质量，保证工艺稳定

全系统各工序工艺稳定是衡量一个企业生产运营质量和水平的直接体现。京唐公司把各个工序的工艺稳定情况绘成170多条“曲线”和“尺子”，每月都在部长工作例会上公布，对照计划指标进行分析讲评。各部门对“曲线”和“尺子”描绘的数据进行深入的分析，总结经验，查找不足，推动了各工序工艺的的稳定水平不断提高。

(1) 建立健全工艺稳定量化评价体系

针对影响工艺稳定的重要环节和关键点，分层级制定评价指标，形成了公司层面81项、部门130项、工序211项、班组岗位812项的工艺稳定量化评价体系，实现了从原燃料进厂到最终产品发运的全覆盖。按月对各工序工艺稳定情况进行总结评价，以曲线和数

据反映工作情况，及时发现问题，制定改进措施，实现持续优化。



(公司工艺稳定方向有170多条“曲线”和“尺子”，此图为2015年炼钢工序工艺稳定走势)

(2) 抓住关键项目，落实改进措施

制定稳定工艺的关键措施46项，细化分解为185项，年内完成181项，系统保障能力进一步提高。焦化工序通过小焦炉试验、加强配煤比监控、推进火落管理等措施，焦炭质量的稳定性保持行业先进水平。炼钢工序持续细化冶炼标准、加快生产节奏。铸机恒拉速率保持在95%以上，最高拉速达到2.5米/分，突破了设计极限，达到国内同类铸机拉速和国外同规格坯型拉速的最高水平。热轧工序通过改造精轧HGC缸辅缸，优化一、二级控制功能等措施，2.0毫米以下集装箱板生产事故频率降低了67%。冷轧工序细化过程工艺参数稳定性控制指标，建立工艺巡检制度，工艺异常比例较年初减少了一半。

(3) 抓好设备功能精度，保障能力的提升、

完善设备功能精度组织体系，设备功能精度管理由保生产顺稳向保产品质量和高端产品开发转变，建立岗位评价体系，强化激励机制，用定量指标衡量一线职工的操作技能，对主产线关键设备功能的精度进行筛选，梳理出设备功能管理项目259项、精度控制点286项，强化设备在线状态检测诊断，实现关键环节的有效控制。全年设备功能投入率达到98.7%，精度保持率达到99.6%，故障停机时间同比减少32.4%。

2. 以曲线和尺子对标杆深入挖潜，促进降本增效任务的全面完成

把曲线文化和尺子文化作为手段，以宝钢、韩国浦项制铁等一流企业为标杆，对内深挖潜力，对外开源创收，完成了总公司下达的吨钢降成本200元的任务。各单位分解实施增收节支措施160项，实现增收节支5.92亿元。

(1) 增强危机意识，全员发动眼睛向内降成本

充分发挥职工群众的积极性和创造性。2015年发动职工提出合理化建议3445条，实施见效1587条，取得效益1.57亿元。炼铁作业部持续开展提高铁包使用寿命攻关，平均包龄同比提高20次，降低成本1350万元。炼钢作业部不断改进引流砂投放操作，钢包自开率由99.27%提高到99.83%，降低成本2028万元。热轧作业部自建维修基地开展备件自修工作，节省备件费用750万元。设备部实施57项设备国产化改造措施，节支3800万元。运输部优化厂内物流运输，降低厂内倒运费905万元。

(2) 找准主要矛盾，狠抓关键环节的降耗攻关

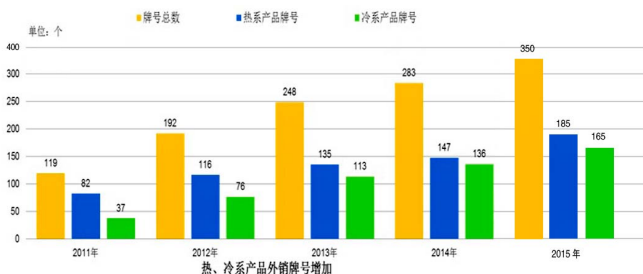
铁前小组根据市场变化调整配煤、配矿措施，优化炉料结构增效2.1亿元，冶金焦配煤成本由年初1580元/吨降至年末1330元/

吨。油品、大型工具、耐材、辅材四大降耗攻关组狠抓降耗措施，总费用同比降低3.55亿元，降幅分别达到28%、25.9%、12.5%和17.6%。强化管控手段，坚持原燃料低库存运行，推进备件零库存管理和回购业务，年末原燃料、备件库存资金占用分别比上年末减少1.11亿元和7.77亿元。将投料管理与ERP系统建设、重点降耗攻关相结合，投料准确率达到99%，零耗偏差率稳定控制在5%以内，年末各单位机旁备件、材料库存价值同比降低6491万元。

(3) 发挥市场主体作用，广开渠道开源创收

能源与环境部积极开辟“内部保供、外部创效”两个市场，全年自发电富余电量外销增收9825万元，开辟了向周边单位供电、供暖、销售海淡浓盐水等多个创收渠道，全年能源产品创收2.21亿元。运输部利用自有码头承揽社会物资发运创收5449万元。供应管理部把准市场脉搏灵活运作，择机低价采购进口煤节省成本5780万元；创新进口矿接卸业务模式，缩短报关报检周期，由过去缴纳滞期费变为获得速遣费375万元；积极跟进铁路退费工作，全年获得铁路退费4886万元。

3. 以曲线和尺子迅速与先进企业缩差，加快开发高端产品，提高制造能力



(图为2011年以来热、冷系产品外销牌号增加)

用“曲线”和“尺子”来衡量与先进企业的差距，不断提高高端产品的比例，缩小与先进企业的差距，这是公司提高盈利能力的主要途径。

(1) 加强产线接单能力和产品制造能力

充分发挥“6+2”产品研发体系高效协同优势，全面完成“三大类推进产品同比增加100万吨、高端和领先产品产量翻番、汽车板产量翻番”三大目标。一是组织与产品推进相关的55项工艺攻关，提高产线制造能力。二是开发“合同评审、认证管理、用户技术档案”三个信息化系统，提高产品研发管理能力。三是深入推进TS16949管理体系运行，以重点品种开展APQP活动为突破口，提升质量管理体系运行的效率和有效性。四是实施产品生产全流程质量管控体系建设。五是合理落实产线分工，形成专线化精品板材生产体系。六是加大对生产工序补单的考核力度，提高整单合同兑现率。

(2) 强化产、销、研、运高效协同体系

改进“产、销、研”产品推进组织模式，将家电板组和冷轧专用板组整合为家电-专用板组，增加冷轧建筑用钢组，成立汽车板研发团队。强化价格政策研究，加强与客户沟通，确保优势产品达到市场最好价格。发挥直接面对市场优势，提高自主销售马口铁

和锌花产品的盈利能力。与中首公司密切配合，根据国内外价格对比，灵活制定出口计划。加快了镀锡板产品和市场开发进程，成为公司新的经济效益增长点。在产品特色 and 专业化上，形成建筑用板的市场竞争力。

(3) 加强市场营销工作，提升服务水平

加强售前服务，发挥集团行业多、专业广的比较优势，在焊接、产线建设、制作工艺等多方面为用户提供了全方位服务。提高技术营销和服务水平，在第一时间向客户提供现场技术解决方案。建立客户评级制度，对长期给予公司支持的用户提供更好的服务。健全用户技术服务体系，推行“用户交货期管理平台”系统，组建用户技术服务团队，选派现场经验丰富、技术水准高的人员充实客服团队。推进储运一体化管理，强化运输环节衔接，健全服务体系。

四、取得的效果

1. 培育出严格认真勇挑重担的职工队伍

用曲线文化和尺子文化对标生产经营中的各项工作，已经成为企业发展不可或缺的推动力，成为广大干部职工的行为习惯和价值取向，成为京唐公司的管理文化品牌。在构建曲线文化和尺子文化的过程中，涌现出一批敢挑重担、开拓创新、勇于突破、攻坚克难的员工，他们善于发现问题、找准症结、巧妙发力，提出了简便易行、效益显著的优秀合理化建议，在解决行业难题、降本增效、提高生产效率等方面做出了积极贡献。

2. 降本增效效果明显，工序成本大幅下降

各工序加工费持续降低，连创历史最好水平。2015年，铁水冶炼费同比降低62.38元/吨，创投产以来最好水平；炼钢工序成本同比降低60.50元/吨；吨钢能源成本同比降低27元，降成本2.35亿元。

3. 产品开发成果显著，系统运行质量明显提升

2015年，京唐公司推进产品比例占到全部产品的67%，比2014年提高了4%，其中高端、领先产品产量比2014年提高了34万吨，比例占全部推进产品的25%，比2014年提高了6%。其中开展汽车板25家车企363个零件的认证，完成非汽车板认证62项，重点产品实现高端用户批量供货。汽车板总量比去年水平增加12.3万吨，家电板重点用户合计供货比去年水平增加5.5万吨。目前，京唐公司可生产产品的牌号已有热轧产品14个大类、26个类别、185个牌号；冷轧产品6大类、18个类别、165个牌号。其中，热轧管线钢成功开发了高级别X70管线钢出口国外；车轮钢国内市场占有率达到32%，稳居国内第一，并成功实现向国外厂家大批量供货，打开了车轮钢海外市场。同时，产品认证工作也取得较大进展。目前，合资厂家、国外厂家认证占总认证厂家的41%，用户认证档次显著提升。

4. 推进了技术和管理创新再结新硕果

承担的国家科研项目“工业企业能源管理中心建设示范项目”通过验收，国家科技支撑计划项目“高效蓄热体覆层材料生产新工艺及其在大型高炉热风炉和焦炉的应用示范”按期完成。2013—2015年，共有76个项目获得冶金行业、北京市、河北省及首钢科技成果奖和管理创新奖。京唐公司荣获全国五一劳动奖状，申请专利188项，获得专利授权102项。

(上接第112页)

件的技术服务仍享受免征增值税的税收优惠政策，但是由于开具的免税发票购买方不能进行抵扣，而为了满足购买方的要求，必须开具增值税发票，从而增加了企业的税收负担。

总之，“营改增”实施后对企业税负的影响不容忽视，如何使企业在税制改革中得到平稳的发展，能够承担应有的社会责任，促进我国社会主义市场经济的发展是值得社会各界和企业深思的问题。

参考文献

- [1] 宣晓霜.“营改增”对企业税负的影响及应对策略[J].管理工程师, 2014, 5(14):33-39.
- [2] 李治华.“营改增”对企业税负影响及完善对策[J].人民论坛, 2014, 15(18):19-25.
- [3] 靳建基.“营改增”对企业税负造成的影响及其对策浅析[J].时代金融, 2013, 14(17):18-24.