

# 以管理体系建设夯实首钢京唐公司转型发展基础

关锴 赵建军 陈晓萍

**摘要:**管理体系是企业战略目标、经营理念、工作流程和管理增值的重要体现,本文以首钢京唐公司管理体系建设为例,分析目标体系、责任体系和考核体系对公司发展的作用机理以及三体系的相互作用关系,提出了三体系建设的建议,为更好地理解公司各项专业政策和制度提供系统地思考模式。

**关键词:**管理体系建设 钢铁企业 转型

随着我国市场经济地位在世界越来越得到认可,国内外企业间的技术交流日益紧密和深入,各行业新技术、新工艺也在国内迅速得到应用。因此,企业获取竞争优势的焦点已不再是纯技术和资本,而是如何提升企业核心竞争力。近年来,面对严峻的市场形势,钢铁行业逐步进入微利甚至是亏损的时期。党的十八大指出,企业要通过创新加快自身转型发展,提高市场竞争力<sup>[1]</sup>。为此,加强管理体系建设,梳理三体系的关系,激发企业创新活力,为实现企业战略目标提供有力机制保证,成为企业界和理论界共同关注的焦点。

首钢京唐公司是首钢搬迁调整的重要载体,2007年2月7日,国务院常务会议批准了《关于审批首钢京唐钢铁项目可行性研究报告的请示》,同意结合首钢搬迁,河北省淘汰落后产能,成立首钢京唐钢铁联合有限责任公司,在河北省曹妃甸建设年设计能力970万吨的钢铁项目。经历四年的锤炼,京唐公司不断加强基础管理工作,逐步完善企业内部各项管理制

度,逐步形成较为完备的管理体系,首钢京唐公司在工程建设转为经营生产的过程中取得了阶段性胜利。回顾几年的历程,分析公司管理目标体系、责任体系和考核体系的作用机理以及三体系相互作用关系,对公司各项专业管理政策的开展具有较强的实践意义。

## 一、首钢京唐公司管理体系作用机理与内部联系

首钢京唐公司包括目标体系、责任体系和考核体系,三体系共同发挥作用。目标体系依据公司战略定位和战略目标逐层分解设定;责任体系从京唐公司组织机构设计理念出发,明确部门职能和岗位职责构成,合理划分组织界面;责任体系保证目标体系的有效实施,目标体系优化责任体系建设。考核体系是依据责任体系和目标体系的建设理念而设计与之配套的考核分配政策和激励机制,用以优化目标体系,强化责任体系。三者不断推动员工和企业共同进步,为转型发展为社会做贡献。三者作用机理和意义如图1所示。

目标体系、责任体系、考核体系在运行过程中不仅对企业发展和对社会的贡献发挥作用,而且三体系之间相互联系、相互作用。以考核体系为主线,三体系内在联系:公司通过构建目标体系,将公司战略分解成可操作的具体目标;以扁平化管理的组织结构为支撑<sup>[2]</sup>,明确各级职责,以上两者的交集为构建绩效评估标准奠定基础。绩效考核管理为促进组织业绩提升,激发人的主观能动性,保证责任落实到人,并为目标优化做好数据积累起到推动作用,同时,作为员工薪资构成的重要组成部分,其结果为人力资源规划、培训、薪资调整、职务晋升和职业生涯管理等人力资源管理决策提供依据,加强岗位责任,从而,推动公司整体绩效的提升。京唐公司目标体系、责任体系和考核体系的建设是一个系统工程,结合京唐公司的管理实践,为钢铁企业转型发展提供有益的参考。

## 二、目标体系的建设

企业战略目标是企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值<sup>[3]</sup>,是企业宗旨的展开和具体化,是企业经营目标和社会使命的进一步阐释和界定。

首钢京唐公司目标体系是在公司愿景的指导下,明确其核心成功要素,明晰公司各层面在实现公司战略过程中发挥的作用,设计出紧密结合中长期目标与年度目标要求的综合目标,将战略贯彻、落实到基层。运用BSC平衡记分卡评价方法,融财务目标、内部流程目标、客户反应目标和学习发展目标作为公司KPI目标设计总体框架<sup>[4]</sup>。注重流程控制,强调职能对流程的支撑和保障作用;避免短期利益,关注过去和未来,促进双向沟通,与公司战略紧密相连。

## 四、责任体系建设

责任体系是保证公司各项组织活动有效实施的基础,设备大型化、自动化和管理扁平化决定了京唐公司组织机构特

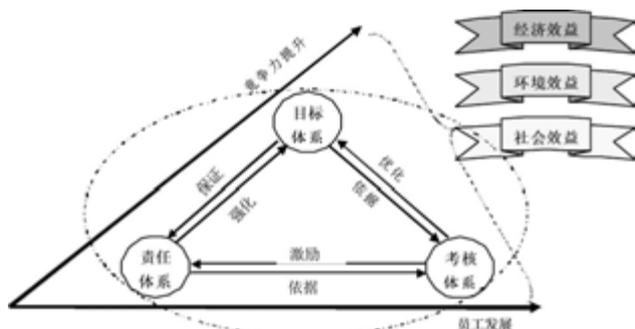


图1 目标体系、责任体系、考核体系作用机理

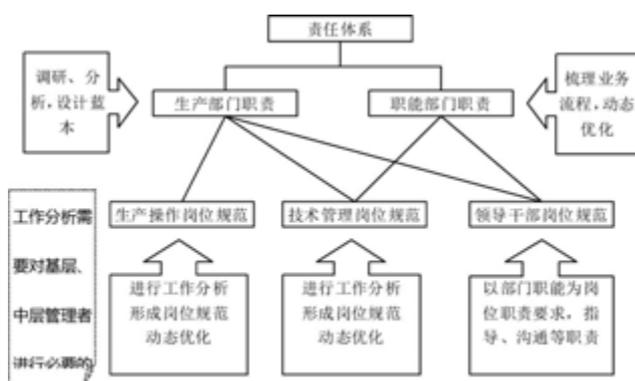


图2 京唐公司责任体系构成图

(下转第239页)

### (一) 加快体育设施建设, 提高场馆的大众化

随着人们生活水平的提高,“花钱买健康”、“请人吃饭不如请人流汗”的消费观念的兴起,职工对体育设施的需求和服务质量的提高越来越迫切。职工最需要体育行政部门解决的问题之一就是公共体育场地设施的兴建,希望多建廉价实用的体育场馆,如体育公园、体育广场,少建高欠夫球场地。另外面向社会开放现有的体育场馆,并提高体育场馆的服务质量,无疑也是解决设施不足问题的办法之一。

体育设施场所应走设计好、建设好、管理好、使用好、经营好的综合发展之路。多设计适合在社区、职工区建设的多功能、小型适用的体育健身娱乐场所,多建一些廉价、实用的运动场馆,缓解公共体育设施不足的矛盾,使其逐渐成为城市职工健身休闲娱乐活动的重要基地。

### (二) 鼓励大中型企业兴建大型体育设施

在我省上千家国有民营大中型企业,其中不少企业效益好,有着雄厚的资金,建设大型体育设施在资金上是不会有任何问题的。如长沙卷烟厂、株洲冶炼厂、郴州电力公司、三一重工、远大集团、猎豹集团等,关键在于政府如何引导,政府要鼓励这些企业参加城市体育设施建设,给予土地征收税收等方面提供保障,解决企业的后顾之忧,为城市的全民健身活动做出应有的贡献。

### (三) 鼓励大、中型企业联合出资兴建大型体育设施

在我省的一些企业比较集中的地方、大型体育设施缺少现象严重如株洲清水塘地区,长沙星沙工业园区等,这些地方有着同一特点,企业多较集中,员工多而供员工体育锻炼设施少,一家企业出资兴建大型体育设施是有困难,但多家企业区同出资兴建体育场馆是可行的,但操作的难度较大,后续的使用也存在着许多问题,这就必须得到政府支持,扶植,使更多的企业投入兴建集体育场馆的活动中去。

(上接第 237 页)

点。2010 年-2012 年各岗位《岗位规范》逐步丰富和完善,进一步明确岗位的职责、权利、工作关系以及任职资格等方面,京唐公司责任体系分为部门和岗位的职责建设如图 2 所示。

责任体系追求的是一种动态的平衡,根据生产实际开展岗位分析工作,使劳动定额管理达到符合实际生产的需要。

### 五、考核体系建设

首钢京唐公司考核体系是在责任体系和目标体系的基础上配套设计的分配政策和激励机制,分为组织层面的考核和员工考核。组织层面的考核以公司生产经营计划和根据实际生产过程中安排的重点工作等为基础,实施月度考核,保证公司战略目标和责任的逐级落实、分解,最终实现年度经营目标。

员工考核突出激励导向,实现分层、分类激励。对管理干部群体,突出目标管理,注重短期利益与长期利益的协调,引导可持续发展;对专业技术管理群体,以《岗位规范》为依据,突出技术和管理成果,在注重工作业绩的同时,更关注个人成长;对生产操作群体,强调投料管理控制,做到指标的量化与过程积累,突出对工序服从指标的考核。

以考核为依据调整奖励分配,以分配为激励手段,注重引导,组织层面月度考核由绩效考核和专业考核两部分组成,奖金的分配注重公平和引导,确保形成有竞争、有协作的内部组织工作氛围;通过绩效评估达成组织绩效目标,使员工工作效率和工作质量得到提高。

综上所述,钢铁企业转型发展,实现效益增值成为行业发展的主题,文章通过首钢京唐公司管理体系建设实践,运用目

### (四) 充分利用社区体育设施开展体育活动

充分利用社区体育设施开展体育活动,有资金的企业可注意开发社区周围的自然资源,多建设小型简易的便民的体育场所,利用地域优势进行健身场地拓展。

### (五) 充分利用周边学校资源开展职工体育活动:

学校特别是高校体育设施较为齐备,也比较先进非常适合企业开展职工体育活动,企业可根本学校的基本情况和自身特点,利用节假日,和寒暑假来开展群众性体育活动,方式可采用出资租用和投资合用。

### (六) 充分利用企业现有的体育设施

企业体育设施是职工开展体育活动的最佳场所,适应性强,忧患少,有条件企业可将企业体育设施全开放,供职工锻炼也可以优惠价供员工锻炼。

### 参考文献:

- [1] 俞海滨. 后世博上海体育休闲旅游发展研究[J]. 体育科研. 2011.6
  - [2] 张建光. 论发展中的体育休闲——体育休闲应成为社会确定之权益[J]. 体育人文社会学. 2011.3
  - [3] 季艺. 日本学校体育设施社会开放新举措以及对我国的启示[J]. 体育科研. 2012.2
  - [4] 胡振宇. 体育健身休闲与体育健身休闲设施的发展方向[J]. 江苏建筑. 2003.1
  - [5] 索红杰、陈锡尧、倪伟、张玉玲、张龙斐. 上海体育设施合理化研究[J]. 四川体育科学. 2011.12
  - [6] 游松辉、秦海权、邱灿华、汪继兵. 体育休闲产业与城市发展的互动关系[J]. 上海体育学院学报. 2011.1
- 作者简介:李炎焱(1983—),男,山东招远人,讲师,硕士研究生,主要研究方向为企业体育文化、体育教育。

标管理、岗位分析和绩效评估等理论和方法,介绍首钢京唐公司管理体系建设及管理体系相互作用关系,为转型发展奠定坚实基础。文章对管理体系建设思路的阐述难免有疏漏,各项专业管理体系搭建未做具体介绍,还需进一步完善。此外,目标体系的建立如何和公司预算体系有机结合也是一个极具现实意义的问题,在今后的工作实践中再深入的思考研究。

### 参考文献:

- [1] 新华网. 十八大报告(全文). [http://www.xj.xinhuanet.com/2012-11/19/c\\_113722546.htm](http://www.xj.xinhuanet.com/2012-11/19/c_113722546.htm), 2012-11-19
- [2] 易建平. 扁平化管理的理论特征及应用. 农村金融研究, 2003,6,34
- [3] 李宋红. 可持续发展的战略预算在集团管理中的应用与分析. 中国乡镇企业会计, 2012,5,126
- [4] 张子刚,程志勇. 平衡计分卡(BSC)在战略管理中的应用研究. 科技管理研究, 2005,215

### 作者简介:

关锴(1971—),男,满族,北京人,中级职称,硕士研究生,首钢京唐公司人力资源部部长助理,主要从事战略人力资源管理体系建设。

赵建军(1980—),男,河北唐山人,中级职称,硕士研究生,首钢京唐公司人力资源部绩效考核处专员,主要从事绩效评价工作。

陈晓萍(1960—),女,河北唐山人,副高级职称,硕士研究生,首钢京唐公司人力资源部副部长,主要从事组织人事管理及绩效管理方面研究与实践。