

# 首矿是怎样靠创新扭亏增盈的?

刘承军

在党的十六大精神指引下,首钢矿业公司(下称首矿)坚持观念更新、机制创新、管理创新、科技创新,大力开拓市场,充分调动广大职工的积极性,不断提高市场竞争能力,克服各种不利因素,创造了“十五”计划开局的崭新业绩,被评为全国“十佳”矿山企业。2002年销售收入全员劳动生产率达到15.74万元/人·年,为首钢总公司贡献1.7亿元,摘掉了多年亏损的帽子。

## 一、理念更新——首先实现思想观念的扭亏

改革的目的就是解放和发展生产力。解放思想、转变观念是改革的根本推动力。基于这样的认识,面对全球经济一体化、市场竞争国际化的形势,首矿在全公司干部职工中,开展了以“抓住机遇、深化改革、加快发展”为主题的教育活动。特别是专门举办了由所属单位党政主要领导干部参加的“学习、创

内部控制制度。对工业企业而言,可采用业务循环控制法,将企业整个交易事项的处理过程,划分为销售和收入循环、采购和付款循环、生产循环、筹资和投资循环、货币资金循环五个关键性环节,并据此设计内部会计控制制度。

2. 坚持以人为本,完善内部控制环境。一是严把用人关,对重要岗位的人员配备和管理人员的选拔,应全面考查其德、能、才、绩等综合素质,确保各岗位人员素质合乎要求。二是多层次、多方位地加强岗位和在职员工的培训,切实提高员工的政治和业务素质,使其遵纪守法、精通业务。三是加强职业道德教育,培养员工敬业爱岗的精神,教育员工自觉地遵守和执行各项内部控制制度,形成以自我控制为主、自检自律为主要手段的内部控制制约机制。四是通过对有些岗位实行定期或不定期的轮换制度,以便相互牵制、相互监督。

3. 以《会计法》为准绳,强化会计控制制度的构

新、发展”学习班,选择内部典型,采取自我教育的方式进行经验交流,引导干部职工走自己解放自己的路。破除工资收入只能增不能减、增加工资“齐步走”的旧观念,树立职工个人收入由劳动力市场价格决定,与个人贡献紧密挂钩,能增能减的新观念;破除单一按劳分配的旧观念,树立生产要素参与分配的新观念;破除“进了企业的门就是企业的人”、“一岗定终身”的旧观念,树立劳动力市场化,企业与职工双向选择,竞争上岗、岗上竞争、存优汰劣、能进能出的新观念;破除经营生产计划等上面下达,解决问题靠领导想办法、生存发展向上要条件的旧思想,树立自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的自主意识和“企业不消灭亏损,亏损就消灭企业”的危机意识;破除企业办社会,对职工生活服务大包大揽的旧观念,树立一切围着市场转,职工生活服务社会化的新观念。广大干部职工用市场经济的眼光看待新事

建。各企业应以《会计法》等相关法律为主导,以企业会计准则为中心,以企业会计制度为依据,结合本企业的生产经营特点和管理要求,制定内部控制制度来规范会计核算工作,明确企业管理人员的职责,治理会计信息失真。

4. 建立和完善公司内部治理结构。一是设置科学合理的组织机构,明确职责范围;二是实行权责明确、激励和约束相结合的内部管理制度,调节所有者、经营者和员工之间的关系;三是严格考核与奖惩制度。

5. 强化内部监控,加强内部审计制度建设。企业应强化监控,加强内部审计制度建设,充分发挥审计监督作用。与此同时,要在完善公司治理结构的基础上,充分发挥监事会对于公司财务和董事、经营者行为的监督作用,确保所有者对公司的最终控制权和董事会对经理层的监督作用。

(作者单位:太原钢铁(集团)有限公司销售处)

责任编辑 舒德善

物,用市场经济的思维方式想事情、干事业,用市场经济的办法解决改革和发展中的难题,为实现“扭亏增盈”提供思想保证和精神动力。

## 二、机制鼎新——激活集约经营的动力之源

1. 改革经营机制。为推进职工生活服务社会化、企业化,成立了实业公司;为加速发展非矿产业,以矿山机械厂为母体,成立了机电工程公司,还组建了建筑安装公司;为强化物资管理,将技术供应处和原料处合并,成立了物资公司;为增强技术创新能力,加速高新技术产业化进程,组建了技术发展中心;积极探索并实施“扁平化”管理,在球团厂和烧结厂分别进行了“直线管理”和“作业长管理”模式试点;全公司大力推行班组建设,把市场机制引入班组,从而推动了企业内部的市场化进程和经济效益的提高。

2. 改革人事、用工和奖励机制。实施干部人事、劳动用工、奖励分配三项制度改革,合并精简处、科两级干部指数近200个,管理和主业生产岗位分别精简376人和950人,全年净减1380人,减人增效1543万元;从厂处级领导到生产服务岗位,普遍实行公开招聘,竞争上岗;严格工效挂钩考核,对经营者实行目标责任制,对管理和操作人员实行“岗效工资”,以新增效益为依据,实施“增量分配”;构筑了干部能上能下、人员能进能出、工资能升能降的激励约束机制。

3. 广泛深入地开展“对标挖潜”活动。横向,对照全国同行业先进水平;纵向,比照本单位历史最好水平,找差距、挖潜力。全厂确定了具有全国先进水平的精矿粉、烧结矿和氧化球三大产品目标成本,制定并实施了消化1.2亿元不利因素的措施方案。广大干部职工主动加压,艰苦努力,全员劳动生产率同比提高16.94个百分点,经济效益同比增加1亿元。

## 三、管理创新——谋求最佳质量和规模效益

1. 加大外购矿石的采购力度。根据外部资源市场的变化,首矿不断加大外部资源的采购力度。针对李家沟联营矿料台小、装车能力低的问题,积极平衡运输,矿石生产入选量超计划55%;对外购零星矿石,派驻人员现场监装,严格控制质量,入选量超计划40%;优化金属料配比,合理配吃外购高品位矿粉,超计划30%。

2. 加大主体矿山的剥岩还欠力度。水厂和大石河铁矿是首矿的主体矿山,由于长期强化开采,导致水厂铁矿剥离欠账。通过强化设备的使用、管理、维修,提高了西部胶带排岩的运行效率和矿车的完好率、作业率、台时效率,胶带排岩打出了1892万吨的历史最好水平,同比提高25个百分点,运输总量超计划完成,进一步改善了水厂铁矿的采场状况。大石河铁矿针对供矿点多给生产带来的不稳定因素,变统仓配矿为流程分阶段配矿,稳定了生产和产品质量。水厂选矿厂在强化生产组织、躲峰限电、降低成本的同时,严格工序管理,发运首钢总公司的精矿粉品位完成68.14%。烧结厂和球团厂认真贯彻ISO9002质量体系标准,烧结矿、氧化球输出品位分别打出57.14%和65.28%的历史最好水平。全年发运首钢总公司的三大产品815万吨,实现了质量效益和规模效益。

3. 加强各项费用管理。主要是:(1)按照“扭亏为盈”倒推三大产品的目标成本,对主流程厂矿,按照压低20%和10%的幅度,分别制定了原燃材料和备品备件费用计划;对机电工程公司和实业公司核定了经营目标;对专业处室分解了切块包干费用指标22项,严格实施目标管理和费用包干控制,纳入包保核与处室的收入挂钩。(2)狠抓班组核算。严格厂际间财务结算,特别是主流程厂矿与分离单位的结算。(3)加强资金管理。结合生产经营重点,合理调配资金,以最小的资金成本,确保重点项目资金需要,最大限度地降低财务费用,原燃料、内燃备件、辅助材料费用降低了12.18%。(4)完善货币资金收支计划管理。对基层资金收支按统一报表规范管理,充分发挥专业归口部门的审批把关作用,避免付款随意性,杜绝了超抵超付。(5)对公司存量资产进行全面清查。摸清上报报废的物资、新增待报废、超储积压、盈盈亏、在建工程停缓建项目以及固定资产闲置等情况,以盘活存量资产。(6)强化应收款回收,加大了对外创收力度。矿业公司应收款呈上升趋势,为降低应收款,采取下达应收款指标,完不成计划指标按包保核严格考核、用回收的货币资金发放工资、对欠款归还不及时的客户停止业务关系等有效措施,外部应收账款余额降低了33.44%。同时,积极清理公司内部债权债务,降低了应收款余额。(7)加强项目资金管理。以制度为准绳,强化专款项目全过程管理,严格

执行《首钢矿业公司项目投资回报管理办法(试行)》，建立“项目投资——回报——再扩大投资”良性投资运营体系，获投资回报效益400余万元。(8)规范招投标管理。努力降低生产成本和工程造价，严格执行《首钢矿业公司招投标管理办法》，精心组织招标采购和招标施工，实现效益1300万元。(9)在保证简单再生产的前提下，重点抓好关系可持续发展的重点项目和生活福利项目的实施。(10)以经济效益为中心，用好用活有限的项目资金，降低了工程造价。(11)强化物资流动使用过程中的质量监督和质量索赔管理，防止物资流失。

4. 实行责任追究制。以落实责任制和规章制度为核心，促进整体管理水平的提高。透过日常生产经营过程中出现的问题，剖析专业管理方面的差距和有关人员应承担的管理责任，每月进行“三查”发布，严格责任追究，从而推动了责任制的落实和专业工作的加强。大力采用计算机技术和电子仪器设备，强化计量、检验、数据等基础管理，以增强经营生产的指导性。2002年，首矿采、选、球、烧76项主要可比技术经济指标中，有22项达到或超过了历史最好水平，有23项达到或超过国内同行业先进水平；开展目标管理和管理创新活动，取得32项成果，效益显著。

#### 四、技术创新——提升企业的核心竞争能力

1. 采用新科技和新工艺。首矿围绕工艺技术升级、节能降耗和提高产品附加值，大力推广应用新技术、新设备、新材料、新工艺，促进科技成果向现实生产力的转化。大石河铁矿和水厂选矿厂的球磨系统运行操作，自投产以来一直由人工控制给矿量、排矿水和返矿水，劳动强度大，操作准确率低、可靠性差，磨矿粒度粗、效率低，给下道工序乃至终端产品质量带来不良影响。特别是对生产中的异常情况发现处理不及时，导致球磨机“涨肚”、喷矿，甚至发生打碎机罩、损坏钩头的机械故障，影响全线生产。为实现选矿生产的均衡、稳定，提高工艺水平，水厂选矿厂和大石河铁矿实施了球磨机分级自动控制，比人工操作磨矿粒度明显细化，球磨机台时能力和磨矿效率分别提高7.5%和17%以上，溢流合格率达到95%以上，每吨精矿粉降低加工成本3元左右。水厂选矿厂推广磁性衬板和溢流型球磨机，用磁性衬板取代

高锰钢衬板，不仅衬板寿命延长4年以上，且节省电能11.34%，节省球11.24%。用水煤浆代替重油点火，每吨烧结矿成本降低1元以上，年效益540余万元。此外，烧结厂还引进专利技术治理烧结机漏风问题。球团厂实施了造球盘改造等技术措施，均效果显著。

2. 改造旧设备。首矿原有生产、生活采暖锅炉85台，通过余热利用，采用复合燃烧新技术对传统锅炉进行改造，实施集中供热，运行锅炉削减为36台，节约原煤18 074吨，并减少了污染，节约了劳动力。

#### 五、市场拓新——扩大多业并举的发展空间

1. 用剥离岩石生产道砟。首矿采矿生产剥离出来的岩石，仅水厂铁矿每年就达4000多万吨，经理化检验和铁道部工务局鉴定，确认其性能指标完全符合TG2140—91国标中的一级道砟标准。为了变害为利、变废为宝，形成新型产业，公司兴建了道砟生产线，出厂的公路道砟产品获得了生产资质，通过了ISO9001质量体系认证，2002年生产道砟24.8万m<sup>3</sup>，实现利润104万元。

2. 利用尾矿砂生产建材。水厂选矿厂平均每小时排出尾矿矿浆2700m<sup>3</sup>，处理尾浆不仅消耗设备的电力，每1m<sup>3</sup>干量尾矿还要支出1.5元的占地费。经在尾矿输送管道上并联离心式旋流器，将粒度适中的尾矿砂从矿浆中分离出来，用来代替优质黄砂用作建筑用砂，并被评为天津市重大科技成果二等奖。目前已成立了建材公司，2002年生产优质“中沙”10万余吨，产品销往天津和周边市场，获产值60余万元。

3. 利用尾矿砂和废料制做彩色地板砖。首矿与中国地质科学院尾矿利用研究中心挂钩，利用尾矿砂和磁滑轮甩弃的废石作骨料，开通了“干式”和“湿式”两条彩色地板砖生产线。同时，根据国家“节约耕地、节省能源、减少环境污染，限制使用烧制粘土红砖”的有关政策，建起了墙体砌块砖生产线，彩色地板砖和砌块砖的性能指标均达到了国标要求，并获得了河北省建委颁发的生产资质和准用证。

4. 与外部联营办企业。内蒙古霍各琦铜矿，为改变采选能力严重失调的现状，急需合作伙伴。首矿获知信息后，迅速前往实地考察，经过调研、谈判并签订协议，组织了150人的采剥工程队，千里挺进大西北，在“天上无鸟、地上无草、风吹石头满山跑”的荒漠

# 以人为本 创新提高

——济钢发展的立身之本、力量之源

尉可超

济南钢铁集团总公司(下称济钢)始建于1958年,在改革开放中成长壮大为大型钢铁企业。1991年产钢超过100万吨,1996年超过200万吨,2000年超过300万吨,2001年达到319.7万吨、销售收入71亿元、实现利税10.2亿元、利润3.9亿元。从1998年至2001年四年间,实现利税、利润和职工收入均翻了一番。济钢之所以能在较短时间内取得较好成绩,原因在于广大员工不断解放思想、转变观念,开展技术创新、管理创新,制定和实施了低成本战略、可持续发展战略、精品战略、出口带动战略和人才战略等五大战略,初步走上了一条持续、快速、健康发展的道路。

## 一、走节能发展之路,实施低成本战略

济钢立足企业实际,依靠技术创新和管理创新,走内涵挖潜、节能发展型的路子,大力实施低成本战略。“九五”期间,先后实施优化工艺结构、产品结构和提高资源、能源利用率的“四全一喷”、“四闭路循环”和“六降低两提高”等措施,节能效益19亿元以上。2002年以来,根据生产发展和市场变化的新形势,确定调整原料和炉料结构,炼铁“三高两低”(高风温、高喷煤、高利用系数和低休风率、低焦比)、炼钢提质降耗、轧钢“三全两调”(钢坯全热送、加热炉上,首矿采剥工程队战胜风沙、干旱、严寒,打破了霍各琦铜矿多年冬季不能采矿的历史,铜矿产量大幅度提高。2001年,首矿采剥工程队完成土石方107.98万m<sup>3</sup>,创产值1797.9万元,树立了良好的形象和信誉。

5. 开发组装矿用重型汽车。首矿把开发矿用重型汽车作为谋求多元可持续发展经济的支柱产业来抓。北京首钢重型汽车制造厂顺利通过了英国UKS质量认证中心的质量认证,取得了ISO9001—2000版国际质量体系认证证书。并在按国际质量标准的规

全蓄热化、轧钢全倍尺轧制和调整坯料结构、调整煤气热值等一批降低成本新的支撑点,加大技术创新和管理创新,推动了节能降耗向纵深发展。2002年可比产品总成本同比降低3.19亿元,降低率为6%,是近三年来降低幅度最大的一年;钢和钢材产品生产成本处于全国同行业先进水平,主导产品中厚板成本连续8年保持最低,在激烈的市场竞争中保持了低成本竞争优势。

## 二、加强资源综合开发利用,实施可持续发展战略

济钢坚持“源头削减、过程控制、综合利用、辅之以必要末端治理”的清洁生产方针,通过钢渣尘泥、煤气、工业用水和余热蒸汽的“四闭路循环”,基本上实现了废物资源化、锅炉无煤化、加热炉无油化和采暖余热化的“四化”目标。1995年到2001年,年产钢由170万吨发展到320万吨,年耗新水总量却减少582万m<sup>3</sup>,原用水高峰时的18口水井现已关闭12口,为济南市“节水保泉”做出了贡献。

济钢围绕节能和环保,积极开发关键技术。在国家重点推广的节能示范项目干法熄焦建设中,坚持消化吸收与创新改造相结合,进行了多项具有自主知识产权的技术创新,取得了节能降耗的良好效果,

范运行中,不断进行技术创新,进一步优化了矿车结构和技术性能。2002年生产矿车55台,出售51台,产销量分别比上年提高83%和68%。

目前,首矿的非矿产业已有31大类,2002年实现非矿产值7.16亿余元,比上年同口径净增了14.83%。其中,非矿产业实现社会收入2.45亿元,比上年增长了10.36%。

(作者单位:首钢矿业公司宣传部)

责任编辑 舜德菴