

构建曲线文化和尺子文化 增强企业软实力

● 首钢京唐公司党委

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”目标要求建设的，整体装备达到了世界一流水平。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，提升了管理水平，推动了生产经营和各项工作不断实现新突破。

基本思路

1、构建曲线文化和尺子文化，增强科学管理意识。动员广大干部职工积极投身到建设最具世界影响力钢铁厂的实践，开阔视野、

学习先进，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划一划坐标曲线，看自己的工作是否进步了。公司和各单位的各项指标特别是工艺稳定目标与历史最好水平去比，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，增加高端产品生产比例，增

强了赶超先进企业的信心。

主要内容和基本方法

(一)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多个“曲线”和“尺子”，每月在部长工作例会上发布，对照计划指标进行分析讲评。各部门用“曲线”和“尺子”所描绘的数据来深入分析，总结经验，查找不足，推动了各工序工艺稳定水平不断提高。

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点环节和关键点，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

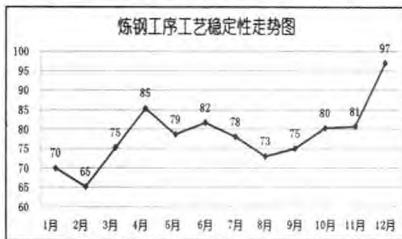
建立外部工程临时项目党支部，凡是在莱钢外部施工工期超过半年的，均设置工程项目临时党支部。针对人员相对较少的单一项目部，由党员项目部经理兼任党支部书记或临时党支部书记，在人员身分复杂，由正式职工、协议工、相关方队伍共同参与的项目部，设专职支部书记。结合各项目部特点建立考核评估机制，制定《诚信学习型项目党支部考核细则》，依据考核细则每季度对各支部践行“六位一

体”诚信规范和“四位一体”形象标准、工地文化建设的诚信服务理念等情况进行考评，按优秀、良好、一般、差四个档次进行评比，评选出“诚信学习型项目党支部先锋旗”、“诚信学习型党员先锋岗”，并将考评结果作为阶段性劳动竞赛、各类先进评选的依据，对优胜项目党支部给予物质奖励。

深入开展“双培”、“四包四带责任区”等活动，构建起资质培训、管理培训、技能培训和岗位培训

“四为一体”的培训模式，强化了基层党组织和党员队伍建设，提高了职工队伍的整体素质。各工地党支部以活动室为教育阵地，划分了工地党员责任区，广泛开展党员“四包四带”活动，要求党员包责任区内职工的“思想稳定、学习刻苦，工作扎实，遵守纪律”，带头“明礼诚信，学习创新，完成任务，遵章守纪”，努力争创“五好党支部、五好党员”，形成了党员争先创诚信品牌的浓厚氛围。

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多个“曲线”和“尺子”图,此图为2014年炼钢工序工艺稳定走势图)

2、抓住关键项目落实改进措施。制定稳定工艺关键措施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90%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,强化自励机制,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%。

(二)以曲线和尺子对标先进深入挖潜,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。

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,发动职工提合理化建议1392条,降低成本费用1.74亿元。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。设备部实施57项设备国产化改造措施,节支3800万元。

2、找准主要矛盾,狠抓关键环节降耗攻关。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。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%,领耗偏差率稳定控制在5%以内。

3、发挥市场主体作用,广开渠道开源创收。能源与环境部“内部保供、外部创效”,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。运输部利用自有码头承揽社会物资发运创收。供应管理部把准市场脉搏灵活运作,择机低价采购进口煤。

(三)以曲线和尺子迅速与先进企业缩小差距,加快开发高端产品提高制造能力。

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。一是组织与产品推进相关的55项工艺技术攻关,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。在产品特色和专业化上,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。

取得的效果

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的品牌。在构建曲线文化和尺子文化过程中,涌现出一批敢挑重担、开拓创新、勇于突破,攻克难关的职工个人,降本增效效果明显,工序成本大幅下降,产品开发成果显著,系统运行质量明显提升,推进了技术和管理创新再结硕果。