

首钢矿业公司运输部： 开掘创造力的不竭源泉

■ 黄 镇 刘承军

首钢矿业公司是首钢总公司重要的原料基地。首钢矿业公司运输部管辖企业自有铁路200多公里，承担着矿区、迁安钢铁公司、迁安中化煤化工公司和迁安河西地区的铁路运输任务，在蒸汽、电力、内燃三种机车并用的情况下，年运输量超过了4亿吨公里。面对日趋激烈的市场竞争，在服务对象越来越广、涉及行业越来越多、承担任务越来越重的情况下，首钢矿业运输部通过创建企业文化和学习型组织，靠文化力提升了创造力，展现出风气正、人气旺、名气高的崭新局面。

规划愿景，依靠价值理念提升创造力

首钢矿业公司运输部以制定愿景规划为契机，以企业发展与职工个人发展相统一为主要目标，积极创建企业文化文化和学习型组织，有效提升了企业创造力，促进了企业与员工的和谐发展。

2004年四季度，他们在确定下一年度企业的愿景目标时，摒弃了“上面定盘子、下面分指标”的简单做法，充分听取广大职工的意愿，将“价值趋同”融入制定目标的全过程。他们的做法是：首先在职工中讨论两个具体目标。一个是职工收入想不想比上年提高15%以上？如果想，工资性支出就要增加800万元，这800万元从哪里



来？另一个是吃不吃工作餐？如果吃工作餐，则要增加成本350万元，这350万元靠什么来消化？围绕这两个具体目标的讨论层层展开，步步深入。“只有比2004年多创造1200万元以上的效益，才能实现增资15%以上并享受工作餐的目标”，成为全体员工的共识。通过讨论，营造出企业发展目标与职工个人目标相统一的“价值趋同”的情境。于是，从班组、车间到科室，职工纷纷围绕怎样才能比上年多创造1200万元以上的经济效益，自己出题目、提建议、找潜力，表现出极高的热情。领导班子认真整理分析职工的意见和建议，最后形成了系统的方案。方案明确了实现下一年度愿景目标的责任、时限、标准，落实到人，形成了2005年的企业目标体系。

受共同愿景的驱动，广大职工的积极性和创造力得到充分发挥，2005年，首钢矿业运输部全面超额完成了各项

生产经营任务，运输总量、机车台日产量分别完成2885.6万吨、58091吨千米/台日，分别比上年提高5.99%和13.65%。机车作业率、机车台日运量和全员劳动生产率等10项指标，均创出历史新高纪录，其中机车综合能耗同比下降了26.96%，职工收入同比提高了28.76%。从2005年9月1日起，全体员工用上了工作餐，提高了福利水平。

整合心智，依靠科学思维提升创造力

每个人都有自己的心智模式。心智模式不同，决定人们的思维方式以及对世界的认识也不同。心智模式直接影响人们对工作、学习、生活的态度，影响人们的行为方式、行为习惯和行为结果。首钢矿业运输部领导班子在实践中深深认识到，要实现发展目标和美好愿景，最大的障碍是自己给自己设定的“极限”。在“极限”之内，

人们认为是可能的，是可以办到的。一旦超出“极限”，就会认为这也不可能，那也办不到。因此，要想实现追求卓越的目标，就必须突破自我设定的“极限”，必须把心智模式摊开并加以审视和改善，通过建立新的心智模式，改变对客观事物的既有认知。

比如，保证铁路运营安全一直是个老大难问题。在首钢矿业公司，坐手摇车的残疾职工绝大多数是运输部的，这严重影响了企业的形象。针对这种情况，他们把安全文化建设作为企业文化建设和学习型组织创建活动的突破口，果敢提出了“人身伤害事故为零、千人负伤率为零、重大行车和设备事故为

伤率为零、重大行车和设备事故为零”作为奋斗的目标，努力追求。各车间班组自觉开展遵规守法教育，认真学习“三规一制”和《安全生产法》，提高了职工依法依规办事的自觉性。他们把建部以来发生事故集中起来，编辑成《历史上的今天》小册子，发到班组，进行事故案例教育，收到了“前事不忘，后事之师”的良好效果。针对季节变化对铁路运营带来的不利影响，自编教材，超前进行预警教育和安全技能培训，起到了防患于未然的作用。他们把安全工作的着力点放在班组，实施量化考核，不断强化达标活动。设立安全生产奖励基金，层层开展安全竞

集中体现在企业行为的细节上。

多年来，受企业铁路运输的行业局限，首钢矿业运输部在经营理念和管理行为上慢了一拍。工作安于现状，畏难守摊，管理粗放，停滞不前，出了问题首先找别人的责任，成为推进“市场化”和“集约化”变革的主要障碍。针对这种情况，他们以管理层为重点，组织职工学习了《细节决定成败》和《没有任何借口》等书籍，吸收科级干部参加中心组学习，组织管理人员和一线职工分层培训，从文化层面导入“精细管理”和“不找借口”的理念，以精准细分为工作标准，引导大家密切关注细节，换一种干法，努力向细节管理要潜力、要效率、要效益。他们针对蒸汽机车、电力机车、内燃机车混合使用的现实，区别作业性质、作业环境、联系程序和技术要领，全面推行了岗位操作标准化。逐步使大家认清了“把每一件简单的事情做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡”的道理。在思想更新和理念提升的基础上，出台了《首钢矿业运输部市场化改革方案》。这个方案，充分体现了市场经济规则，突出了对细节的关注，注重于对薄弱环节的强化，有力地调动了职工的积极性。例如“出车台数”原来一直是考核机务段的主要指标。因此，机务段就把注意力集中在保“出车台数”的完成上，至于出车以后机车的运量多少、效率的高低却漠不关心。为强化这个薄弱环节，他们将机务段的主要考核指标由“出车台数”改为“机车效率”，促使机务段不但要保证机车出得去，还要保证用尽可能少的机车干出尽可能多的活。这个细节的变化，起到了“四两拨千斤”的作用。机务段对影响机车效率的问题进行了认真分析，并采取了相应措施，使非运用车保有量由过去的日均30辆左右，降低到10辆以内，零散重车对货位由过去的10天左右，降低到3天以内；翻斗车满轴率由过去的90%左右，提高并稳定到100%，线路有效利用率大幅度增加，到发线通过能力提高5%以上。通过狠抓薄弱环节，运输生产秩序全面步入了良性循环轨道，仅翻斗车满轴运输



锁定“安全第一”的文化理念

零”的目标。这个目标一提出，立刻引起职工的强烈反响，普遍认为这是“异想天开”。面对这种情况，领导班子采取了心智整合措施，启发大家围绕“安全管理的目的是什么”，“谁是安全管理的主体”，“谁是安全管理的客体”等问题进行思考和讨论，改变了人们既有的“安全为了生产”，“安全管理的主体是安全专职管理人员和班组长以上干部”，“安全管理的客体是从事生产活动的人”的片面认识。“安全管理的根本目的是保护职工的身体健康，是保证职工的生命安全，安全管理的主体是全体职工，安全管理的客体包括人和环境”已成为人们的共识。

新的心智模式的引入，使得职工自觉地把“人身伤害事故为零、千人负

赛”。对安全工作出现的问题，逐级分析，追究责任，实施“安全一票否决制”。对违规违制及事故隐患，实施举报有奖制。将安全工作职责细分到各专业科室，落实到车间、班组，实行安全管理综合考评。创造了连续10年无重伤、连续5年无死亡、连续3年无轻伤的好成绩，并且连续3年被首钢总公司评为安全生产先进单位，摘取了北京市“安康杯”。

变革行为，依靠精细管理提升创造力

人们常说，企业的潜力无穷，强化管理是企业行为的永恒主题。首钢矿业运输部领导班子认为，企业潜力的无穷性和企业管理主题的永恒性，都

一项，每年就增加运量78万吨，增加效益200余万元。

矿区内有一段铁路的坡度是25%，这是蒸汽机车运行线路的最大极限，理论计算确定的编组定数为每列机车只能牵引16辆车，后来经过挖潜又增加到18辆车。还能不能增加？面对这个问题，很多人都做出了否定的回答。然而，领导班子从“重车下坡”这个细节出发，组织员工推演开去，又将列车编组定数提高到20辆。由于关注了这一细节，2005年就在这段路上少跑车200多列。全面实施精细管理，使首钢矿业运输部的机车台日产量和全员劳动生产率稳居全国同行业第一，并连续两年被河北省铁路管理局评为先进单位。

建立机制，依靠自主学习提升创造力

学习型组织建设，开启了现代企业管理的崭新境界。企业学习力的强弱，决定着创造力的高低。然而，学习型组织必须实现“学习工作化，工作学习化”，必须建立行之有效的机制，把自主的学习力转化成自觉的创造力。首钢矿业运输部的做法是将企业文化建设和学习型组织建设方案作为职代会文件，交给职工代表进行充分讨论。职代会通过后，又分别制定了“建设学习型组织实施方案”和“建设学习型组织考核评价方案”，将学习型组织建设采取量化和制度化的方式规定下来，具有很强的操作性。同时，出台并实施了领导干部和管理人员公开招聘竞争上岗制度，高级工和技师聘用制度，有学历人员和高级技工劳动合同续签优惠制度。这些制度有效地激励了全员的自主学习，形成了干部带头学、职工普遍学、团队共同学的良好局面。电力机车司机王世德，孜孜不倦学习专业知识和技能，考取了技师资格证书。他编写的《电机车使用维护教程》一书，不仅被首钢矿业运输部定为职工培训材料，而且被冶金出版社出版。王世德已被运输部聘为职工培训教员，还是首钢矿业公司培训中心特约出题老师，在学习型组织建设中发挥了积极作用。

经过几年的培训和职工的自主学习，首钢矿业运输部中级工和高级工所占比例已达到73.11%。在河北省举办的铁路系统维修钳工和计算机操作技能比赛中，首钢矿业运输部囊括两项第一名。

职工通过自主学习和团队培训，提高了掌握现代铁路运输技术的本领。近年来，首钢矿业运输部的主要车站实现了铁路信号微机连锁控制，调车作业用上了平面无线电系统，列车调度实现了网络监控。扳道员足不出户，只用鼠标轻轻一点，就能完成上百组道岔的扳道任务。调车员利用“大哥大”，告别了靠信号灯和信号旗调车的历史。调度员通过计算机网络终端，对所有车站、铁路和机车的运行状况一目了然。

搭建平台，依靠组织作用提升创造力

在企业文化学习型组织创建进程中，首钢矿业运输部积极搭建了“班子中心组学习”、“管理创新与工程师工程研讨班”、“创建学习型组织，争当知识型职工”全员读书活动等平台，使创建活动有形式、有内容、有成果，依靠组织的作用提升了创造力。

以管理人员为主的“管理创新与工程师工程研讨班”，每周集中活动2~3次，每次2个小时。大家一起学习先进的管理方法，研讨改进工作的方向和措施。针对各专业的工作计划，大家共同讨论，提出不足，明确专业之间的协作职责，提升了专业管理的协调性。研讨班成为开阔眼界，提高素质，解决实际问题的重要阵地。良性互动

的氛围，增强了管理人员的学习兴趣和热情。他们针对基础工作薄弱的问题，进行深层次剖析，研究制定了预算管理和目标计划控制的具体措施，将运输总量、运输周转量、运输成本和收入等目标，层层量化分解到单位和岗位，纳入月、周、日、班计划严格管理和控制，大力推行“装足、卸净、满轴、正点”的工作标准和

“以活定车”的生产组织原则，使得运营效率和效益不断攀升。

运输部以专业技术带头人骨干，组织了7个课题组，针对重点难点问题，实施跨科室、跨段队的课题攻关，取得了丰硕成果。围绕“如何提高翻车机作业效率”的课题，专业技术带头人逯德伟牵头，经过深入研究，提出了11项措施，实施后翻车机每月的作业量增加了近1倍，月增加翻车收入和运费收入9万余元。

为适应铁路运输发展的客观要求，他们先后抽出121人，分别到首钢运输部和大连机车厂学习热线生产铁路运输组织技能和内燃机车技术知识。他们还从丰润机务段聘请8名经验丰富的内燃机车司机，对乘务员进行操作、保养等技术知识培训。他们将闲置的锅炉房改建成高水准的职工技术培训中心，配置了教具，购置了书籍，为职工学习创造了条件。在“创建学习型组织，争当知识型职工”全员读书活动中，涌现出一批不断学习新知识、掌握新技能、创造新业绩的知识型职工。“在工作中学习，在学习中工作”已经成为广大职工的自觉行动，矿业运输部的创造力有了不竭的智慧源泉。■

本栏目责任编辑：傅盛华(xong1234@sina.com)

