

民营钢铁企业如何实现管理水平的快速转型升级完善

董成楼 裴文小 孟令振

鑫达钢厂钢铁集团有限公司, 河北 唐山 064400

[摘要]随着当代世界经济全球化的发展,影响着民营企业的经营环境,民营企业不但要打造优势产品,更要实现高质量发展。随着民营企业不断创新、变革,实现高质量发展,效率则是企业当期最需要提升,如何效率提升是各个民营企业都需要深入研究的。当代企业受到人力资源、社会环境等影响,企业效率提升缓慢,难以实现企业战略目标实现,如何提升效率,就应该打出组合拳、打好大局牌,通过各项改善“激活”企业员工及部门的活性,“持续改善经营状况,持续提升服务品质”。文中以xx钢厂钢铁集团有限公司《三一一工作规划》为例,就目前民营钢铁企业如何实现管理水平的快速转型升级完善进行研究,以此达到助推企业快速转型升级的目的。

[关键词]三一一工作规划;转型升级;高质量发展

DOI: 10.33142/mem.v3i2.6306

中图分类号: F279.23

文献标识码: A

How to Realize the Rapid Transformation, Upgrading and Improvement of Management Level in Private Iron and Steel Enterprises

DONG Chenglou, PEI Wenxiao, MENG Lingzhen

Xinda Iron & Steel Group Co., Ltd., Tangshan, Hebei, 064400, China

Abstract: With the development of contemporary world economic globalization, affecting the business environment of private enterprises, private enterprises should not only create advantageous products, but also achieve high-quality development. With the continuous innovation and reform of private enterprises to achieve high-quality development, efficiency is what enterprises need to improve most in the current period. How to improve efficiency is what private enterprises need to study in depth. Contemporary enterprises are affected by human resources and social environment. The improvement of enterprise efficiency is slow and it is difficult to achieve the strategic objectives of the enterprise. How to improve efficiency, we should play a combination fist and play the overall situation card, and "activate" the activity of enterprise employees and departments through various improvements, "continuously improve business conditions and continuously improve service quality". Taking the "311 work plan" of XX Iron and Steel Group Co., Ltd. as an example, this paper studies how to realize the rapid transformation and upgrading of management level in private iron and steel enterprises, so as to promote the rapid transformation and upgrading of enterprises.

Keywords: 311 work plan; transformation and upgrading; high quality development

引言

当前国内民营企业受到环境影响,对生产方面看重格外重要,针对围绕生产经营目标奋斗,从产量、成本方面考虑,很少注重管理方面的转型升级、效率提升,对管理方面转型升级则是欠缺关注。有效的转型升级则会助力生产经营,从改善方面激发员工、科室、部门参与公司生产的积极性,提升效率,完成公司各项经营指标的达成。

本文以企业管理转型升级、效率提升为主要内容,研究xx钢厂钢铁集团有限公司管理转型升级、效率提升的各项管理措施,探讨民营企业激励框架如何搭建,如何通过改善方法达成企业目标。xx钢厂钢铁集团有限公司成立于2002年,位于河北省迁安经济开发区,隶属于xx钢厂集团钢铁冶金事业部,注册资本16.8亿元,总资产298亿元,员工9000余人。依托本地区 and 集团丰富的矿产资源,不断优化产业结构、整合资源。目前,已拥有完备的烧结、炼铁、炼钢、轧钢、制氧、发电、污水处理等

系列生产线以及配套的环保节能设施,所有装备具有行业领先水平。公司非常重视产品质量管理和研发投入,被评为“国家高新技术企业”,河北省工业企业研发机构技术中心拥有自主知识产权和专利300余项。系列产品热轧带肋钢筋、圆钢、H型钢、带钢产品通过并取得了《全国工业产品生产许可证》、ISO10144体系认证、韩国KS认证、国家冶金产品MC认证、全国钢铁行业质量领先品牌、全国质量检验稳定合格产品、全国质量信得过产品等证书和称号。xx钢厂致力强基固本,唱响转型发展主旋律。公司是通过国家工信部钢铁行业规范条件准入公告的企业,是全国钢铁工业先进集体、国家级高新技术企业。已通过质量、环境、职业健康和安全、能源、测量等基础管理体系方圆认证并取得证书,获得“全国钢铁行业质量领军企业”、“全国质量诚信标杆企业”、“全国质量诚信示范企业”、“全国质量诚信标杆典型企业”荣誉。xx钢厂努力打破传统产业的传统思维,全面推行信息化、智能化建设,建

设了以MES生产管理与执行系统等8大业务系统和工艺大数据池、业务大数据池2大数据池及1条智能制造示范产线为主体的“8+2+1”智能制造体系架构。已投入运行智能机械手臂11台，铁水包自动测温取样系统、连铸智能平台系统、大包无人平台系统、机器人钢坯喷号系统、型钢表面质量检测系统等十余套智能系统。其中，无人连铸平台应用两台机器人同时更换长水口更是实现了行业全球首例。xx钢厂依据国家政策，为了打好大局牌、打好优势牌、打好机制牌，特别制定了“五五战略发展三步规划”，构建了集团长远发展新思路；通过规划，xx钢厂运营改善部打出组合拳，制定《三一一工作规划》工作规划，有效发挥运营改善部在公司年度经营目标实施过程中的引擎作用，确保运改工作能“激活”体系内各部门，在“持续改善经营状况，持续提升服务品质”的“双提升”指导思想引领下，xx钢厂北运营改善部以“服务、协调、导向、监督”为宗旨，完成公司各项经营指标的达成。

1 《三一一工作规划》

“三体系一建设一提升”指：精益化管理体系、指标化运行体系、全面化激励体系，强化团队建设，促进效率提升。

三体系：三体系旨在打造精益化管理体系、优化运行指标提升体系、完善以绩效评价为主导的全面激励体系，通过班组标准化评比推进，实行预算及检讨机制，内外对标提升，发挥课题攻关、小指标、自主改善不同激励效果，应用各层绩效结果导向，体系化推动管理工作从基础到顶层的全面提升。

2 运行指标提升体系：

通过运用预算工作、对标管理、成本管理、来优化生产指标，并且通过改善活动促进指标提升，

(1) 预算工作是指通过预算工作对年度、月度的相关指标与以前进行对比，检查指标是否提升，激励大家更好地完成计划目标；每月将考核成本与实际成本作对比，进行查漏补缺，不断完善预算内容。

(2) 对标管理是一个企业要想常盛不衰，永远占领市场制高点，必须不断学习，不断创新，以“走出去和引进来”的原则，对照标杆单位找差距，取人之长，补己之短。每月根据对标考评细则结合专业部室对各生产单位对标重点指标的目标设定合理性、措施可行性及落实效果进行审核评分，督促各单位与先进企业对标，主动对标并形成常态化。通过对标学习，制定落实改善措施，达到指标提升的效果。通过对标，xx钢厂2021全年设定84个指标对标，提升了80个指标。完成95%，同比2020年增长50%。

(3) 成本管理是为保证关键技术指标先进性为原则，在促进产线指标提升的目标指导下，积极开展月度、季度预算指标总结检讨活动，每周分析完成情况；注重培养分厂科工段长从宏观到微观，会分析改善，查找原因制定措施、精细化管理、会算细账、用数据说话，各分厂成本分析

会进步巨大，周周形成会议纪要，指标分析透彻，且附带改善措施，通过对全年成本分析会的跟踪，各单位成本分析会目前已经形成常态化，促进产线指标提升。

(4) xx钢厂不断提升自身实力，不断学习，通过对标，自己查漏洞，补短板，对照标杆企业的先进经验，结合自身构建自己的各项指标体系和保障措施，董事长以及各领导班子以身作则，以抓对标，理思路，学先进，强管理的理念缩小与标杆企业的各项差距。并且通过挖潜增效、控制成本，突出重点纵向比，细化指标横向比，不但提升企业管理效率，还提升企业效益。

2 精益化管理体系

xx钢厂夯实基础管理，以制度、流程为主要支撑，实现了对生产全覆盖，对企业实现了科学管理，提高劳动生产率和经济效益，推动企业发展提供了可靠的保证。通过管理改善活动，促进精细化管理体系建设。管理改善活动包括：课题攻关、提案改善、自主管理、安全环保建言献策等工作，其中课题攻关由各单位骨干梳理影响生产的困难点，选定课题，制定对策，对指标进行提升，xx钢厂2021年全年立项146个课题，结题146项，完成目标项目136项。完成目标率93%，环比2020年提高40%。累计奖励324万元。

2.1 提案改善活动是覆盖全员参与的一个改善提升活动。

建立一个持续、开放性的沟通渠道，鼓励员工参与生产经营和管理，激发员工主动、自发地提出建设性创意的活动，也是管理者实现目标、解决难题的有效办法。通过此项活动xx钢厂全年收取提案改善1080条，采纳986条，完成965条，有形效益878条，预估年净效益5000万元以上，环比2020年提案收取增加525条，完成增加578条。于此同时筛选优秀提案改善作为申报专利基础材料，2021年为专利提供基础材料58份，获得专利证书的有42项。并且针对有推广价值的相关提案改善予以全公司推广，将效益实现最大化。

2.2 自主管理活动

指由工作性质相似或相关的第一线工作人员组成活动圈，通过团队的智慧与力量，运用各种改善手法、工具，自主的、持续的对品质、成本、效率、安全、士气等进行提升改善的活动。xx钢厂钢铁注重人力资源开发，以QC手法为主，凡是有关提升品质、降低成本、节省能源、提高产量、加强维护、简化流程、提高士气、确保安全、防治污染、整理整顿及其他有助于生产经营的事项均可列为活动内容。xx钢厂通过此项活动获得了诸多成果，获得省级质量管理一等奖、二等奖。

2.3 民营企业

在当前环境下均注重夯实基础、效仿优秀企业的高质量、精益管理等思路，大力推行各项管理活动，使各项优

秀成果在民营企业中遍地开花，随企业重视此项工作，但持续时间短，领导不足以重视也成为了普遍影响，致使成果的花香不够悠长，起不到改善的作用，无法形成循环。xx 钢厂通过制度、管理活动等形成精益化管理体系。以领导者作用、策划、支持运行、绩效评价、改进的持续改进方式，结合内部外部的环境、相关方的需求以及期望，不断的提升。

3 绩效评价为主导的全面激励体系

主要以绩效评价为主，主要为实现全面助推企业管理目标，搭建了以成本为中心，产量为基础，各相关业管理为辅助的绩效激励体系为主体，以小快灵的小指标奖励体系和提案改善、自主管理活动圈、课题攻关等基层管理活动相结合的激励体系。通过绩效管理帮助 xx 钢厂公司实现其绩效的持续发展；促进形成一个以绩效为导向的企业文化，激励员工，使他们的工作更加投入，提高员工的工作满意度，增强团队凝聚力，提高工作效率。

(1) 绩效管理是通过不断梳理新绩效指标，以预算工作中的指标为依据，采用产量+成本+质量+重点工作的方式提升各单位指标完整性，通过团队、科室、个人自下而上的分别设立、分解公司整体经营目标，做到了人人肩上有指标，人人需要挑指标；一切皆量化。并且通过绩效奖金的分配模式进行变更，提高、透明的绩效体系，让每个员工都能清楚的了解到自己的付出与回报，利益驱动，激发员工工作热情，激励员工参与生产经营，整体稳步提升的作用。

(2) 其他激励政策是通过全员参与改善活动，员工自主、自发的参与生产经营，员工立足岗位，提出可完善企业生产中小问题等内容，不断的通过奖励、公示、发表会等方式呼吁其他未参与人员，引起其他同事的深一层次的理解与共鸣。激起他们参与管理活动的欲望。达到员工人人参与生产经营的目的。xx 钢厂通过小奖励、小指标的方式不断创新高，员工用小技改、小建议等手段，解决了各项问题，防患于未然。

(3) 民营企业的绩效管理五花八门，有各种形式的 KPI 指标及内容，良好的绩效管理激励政策能提高企业综合实力，促进企业高质量发展，正激励方式不但起到了正规导向的作用，同时还将形成竞争的活动范围，利益驱使员工参与生产经营，更好的使员工当家做主，更好的将管理效率进行提升。

4 强化团队建设

即通过倡导正激励文化、开展管理人员批评与自我批评，提升职工满意度，提高团队凝聚力，强化团队建设，促进全员聚焦目标，提高干部职工的执行力、凝聚力和向心力。通过督办工作、工序服从、小指标来提升各单位的执行力。

(1) 督办工作是通过督办工作使各部门认真、及时、有效的履行部门职责，提高了各单位的执行力，构建企业执行力文化，使员工养成自觉行动的习惯，将理念和精神融入实际工作中，以促进企业的健康发展。通过督办各类事项，提高了运行效率，自觉的按时完成各项工作，形成

了不拖、不等、不靠的工作作风。

(2) 工序服从是依据上游服务下游的政策。全面做好公司的工序质量服务、部门服从管理，从提高生产效率、降低管理成本的角度出发，在突出产量和成本指标的基础上，将工序影响进行量化并纳入到各单位的团队绩效考核。降低了各个工序之间影响的差距，保证了质量的稳步提升，效率提升。

(3) 小指标工作是通过制定部门小指标，强化了部门服务意识，通过厂部间的评价体系，优化了部门与分厂存在的问题，各单位对自己的职责、办事效率均得到了显著的提升，深层次的为各厂的生产保驾护航。

(4) xx 钢厂注重团队建设，以以人为本的理念，以督办体系、工序服从体系、正激励的手段不断的引领人才的思想，统一思想，紧紧盯住一个核心目标，生产单位、后勤单位高度达成一致，转变工作思路，树立为生产一线服务的意识，为生产服务解忧。

5 促进效率提升

一提升即以改善为切入点，按照先补缺、后完善、有分工、强协同的思路推进梳理运改工作要求，通过优化制度流程管控、开展上下道工序服务活动、建立执行力考核评价机制，强化制度的有效性、适宜性及可行性，有效实现公司经营活动规范运作、效率提升。

(1) 通过各项工作的持续的开展、改善，充分的发挥运营改善部的引擎作用，以设定绩效目标为主要评价准则，以督导工作提高执行力、以预算工作查看结果，通过改善活动不断鞭策进步，以此种工作方式使企业各部门会以高效率、高质量的完成各项任务，稳步提升企业整体实力，加速企业快速转型，实现高质量发展。

(2) 《三一一工作规划》是 xx 钢厂运营改善部针对公司《五五规划发展战略》三步走强基创优之年所做的工作规划，通过《三一一工作规划》致使 xx 钢厂无论是指标完成、管理提升、效率提升方面均有提升。

6 结束语

本文以 xx 钢厂《三一一工作规划》为例，探讨如何以管理提升效率，促进民营企业快速转型，达到企业目标。工作规划中各项工作每个企业都会去利用，但达成效果可能欠佳，首先需要领导作用，领导重视，可事半功倍，其次为持续改进，只有不断的尝试创新，结合内外部环境、满足相关方需求，不断的策划、运行、绩效评价、改进。就可提升管理效率。更有力的推动企业更快转型及升级完善。

[参考文献]

- [1] 李浩. 钢铁企业成本管理关键技术研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2007.
 - [2] 杜阳明. 钢铁企业成本管理关键技术探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2016(8): 144-145.
- 作者简介：董成楼（1980.6-）男，汉族，中级经济师，本科，研究方向：企业管理。