

编者按:

冶金行业是国民经济的重要支柱,天津冶金集团下属的轧三钢铁有限公司在2017年创造了投产以来的经济效益新纪录,在连续亏损51个月,首次取得了产品毛利为正的新突破。今年1—4月实现产值16亿元,5月铁产量超23万吨,钢产量超24万吨,均创建厂最高指标。这一年,轧三公司最明显的变化就是经营机制的转变。带来这场转变的是2016年末天津冶金集团与天津食品集团寻找新的合作渠道,两家国企深入思考,抓机制体制创新,邀请民营企业华北城(天津)贸易有限公司管理团队进入轧三公司,不断改进工作的方式方法,生产经营机制逐渐向现代化、市场化、多元化靠拢。经过一年来的磨合与适应,该模式已得到广大职工的支持和市场的认可。曾一度陷入困境的轧三钢铁公司也走上了良性发展的正轨。

国企“牵手”建新机制 邀民企做“管家”获新效能

天津轧三钢铁公司扭亏创效多措并举促改革

彭飞 苏莉鹏

一场新合作带来经营机制的转变

2015年,轧三公司在停产期间艰难地留存了产能。这也让公司领导认识到轧三公司在管理机制上弊病重重、沉痾已久,已经到了非改不可、不彻底改不行、不抓紧改不行的历史关口。在天津市委、市政府、市国资委的大力支持下,在冶金集团与轧一集团的正确领导下,轧三公司痛下决心实行改革,与天津食品集团合作,邀请华北城(天津)贸易有限公司及民营管理团队,着力在根上改、制上破、治上立,助力企业复产稳产,推动公司生产、管理全面升级的目标。

华北城团队进驻后,着重从补齐资质、调整规范,完善现代企业管理制度、推进小公司的治理、推进节能降耗等方面进行改革。根据现代化企业管理的要求,按照职责清晰、功能明确的总方针,本着扁平化、高效化的原则,公司重新调整了组织架构,并重新梳理、明确了职责职能。调整后的组织架构为10部室、1委、2中心和5个生产厂。其中,将原安全环保部重新设置为安全部和环境保护中心,突出了安全和环保工作

的重要性,并配备了专业人员,实施了专业化的管理,安全环保工作明显改进和加强。

同时,变革考核约束机制。公司按照多劳多得、能者多得、奖优罚劣的原则,改变了原有的薪酬分配体系,打破了大锅饭的分配模式,基本实现了以吨产量为基础、结合成本考核的分配模式,职工收入较往年有了较大增长;其次是建立了责任考核机制,不仅明确了生产、安全、环保等事故的考核处理力度,还真正做到了事故通报、责任考核,强化了全员责任意识。

一年来的改革,轧三公司以“变、改、补、提”为主旋律,即变思想、改机制、补漏洞、提水平;以“转、减、调、稳”为总基调,即转作风、减成本、调结构、稳大局;以“深化改革、切块经营、扭亏创效”为主线,围绕“稳定队伍、着眼高端、持续发展”的目标,树立了“市场多元、合作多元、共赢共享”的理念,通过“创新机制、完善考核、激活管理”,实现了“短板补齐、配套优化、基础夯实”,促使生产、经营、管理上了一个新台阶。

推进节能降耗 市场竞争能力不断增强

去年,轧三公司积极执行相关环保及错峰生产规定,全年双线生产时间为6个半月,其余时间均为单线生产。尽管如此,轧三公司仍在有效的生产时间内,在保证高炉稳顺生产和炼钢质量稳定的前提下,全力释放产能水平,以抓住市场机遇,创造规模效益。同时,为满足环保相关要求,轧三公司实施了环保设备升级改造,确保了环保达标排放。

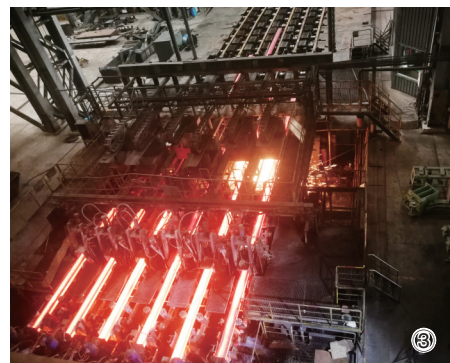
双线生产期间,炼铁厂实行了双高炉生产竞争机制,激发出高炉利用水平新高,月均产量在15万吨以上,去年7月份创造了日产7924.8吨、月产21.3万吨的历史新纪录;炼钢厂实行了“两炉对三机”的组织模式,日平均冶炼炉数67.5炉,并在去年7月创造了最高日产79炉8126吨,月产21.7万吨历史新纪录。

为增强产品竞争力和盈利水平,轧三公司积极推进能源利用和节能降耗工作。他们意识到盈利水平过低的原因,最主要的一点就是生产成本偏高。

经过一年多的种种努力,轧三公司改善了成本水平,提升了效益空间。去年,吨钢综合能耗621.07千克标煤,同比降低2.1%;吨钢水耗1.76吨,同比降低17%;吨钢电耗346.43度,同比降低18%;吨钢天然气消耗0.83立方米,同比降低60.5%。烧结矿单位成本692.25元,铁水单位成本2344.13元,钢坯单位成本2708.33元。

在降低成本的同时,轧三公司还积极发挥能源潜力,充分利用过剩能源。比如实现了20兆瓦和7.5兆瓦发电机组的发电运营,平均日发电量在18万度以上,最高日发电量34万度。

此外,他们履行国企的社会职责,与静海科慧热力签订了热力供应协议,为大邱庄镇尧舜、津美、津海三个街近90万平方米住宅小区的冬季供暖提供热源。在错峰生产期间,轧三用75T锅炉全力保障供暖工作,既承担了社会责任,缓解了当地供热压力,又获得了部分经济效益。



①天津冶金集团轧三钢铁公司通过科学谋划、精准发力,艰难地取得了扭亏脱困道路上的阶段性胜利,为新时代轧三公司的发展开辟了新航路。

②烧结主控室

③炼钢连铸机生产线

民营团队抓管理 为国企改革提供新样本

2017年,轧三公司共生产烧结矿268.93万吨,同比增加130.3万吨;生产铁水170.26万吨,同比增加81.02万吨;生产钢坯175.36万吨,同比增加90.06万吨;实现工业总产值485722万元;实现销售收入51.77亿元;人均劳动报酬增长率20.32%。今年1—5月铁水产量730709吨,钢坯产量768865吨。

冶金集团与食品集团合作,以民营团队抓管理的模式,为国企改革提供了一个新样本。他们在逆境中求索,不仅经历了停产的低谷,而且经历了产能去留的煎熬,

还经历了单线复产的转机,最终迎来了深度合作契机,企业焕发出了前所未有的勃勃生机。

机制的改革调整,彻底转变了职工的意识、工作态度和工作行为,改变了“不求有功、但求无过”和“干多干少一个样、干好干坏一个样”的思想,大幅提升了劳动生产效率,也为进一步深化改革奠定了坚实的思想基础。目前,在广大职工中,学先进、赶先进、弘扬正能量、讲好轧三故事蔚然成风,职工凝聚力不断增强,企业重新焕发了活力。