

以管理创新提升企业核心竞争力

——首钢集团有限公司矿业公司管理创新纪实

徐军 刘军

首钢集团有限公司矿业公司(以下简称首钢矿业公司)隶属首钢集团有限公司,是首钢主要的原料基地。自1959年建矿以来,经过几十年的生产建设,已发展成为以采矿、选矿为主业,兼营矿山装备制造、矿山技术服务等相关产业,集生产、科研、开发为一体的特大型现代化矿山企业,数字化矿山建设处在国内同行业领先水平。

从1996年开始,结合经营生产实际和提升管理工作的需要,首钢矿业公司就开始提出并实施管理创新工作。期间,又结合国家、北京市和集团公司在管理创新方面提出的新要求,不断对管理创新工作进行补充、完善和提升。尤其近几年来,首钢矿业公司领导班子更加注重和培育管理创新成果,将管理创新作为推动首钢矿业公司重点难点工作的重要手段之一,形成了具有首钢矿业公司特点的管理创新工作格局,其主要特点是:组织机构健全、制度体系完善、过程控制有力、各级领导重视、多年坚持不懈。截至目前,首钢矿业公司共完成管理创新成果700余项,其中40余项成果在国家、北京市、钢协、矿协荣获不同等级奖项。近年来,首钢矿业公司管理创新工作不断发力,成果质量不断上升,《冶金地下矿山以安全高效为目标的爆破“四化”管理》首次荣获第二十四届全国企业管理现代化



总经理黄佳强在科技管理创新表彰大会上发言

创新成果二等奖,同时荣获中国最佳管理创新实践奖。《冶金地下矿山企业本质安全管理体系的构建与实施》、《“铁源文化”的构建与实施》两项成果同时荣获第三十三届北京市企业管理现代化创新成果一等奖。

《冶金地下矿山以安全高效为目标的爆破“四化”管理》,以建设一流冶金地下矿山战略目标为引领,以全面实现冶金地下矿山爆破作业安全高效为目的,通过深入调查研究,明确总体思路,确立爆破管理优化目标,变革爆破源头设计管理,完善凿岩装备管理,组织内外技术力量创新装药工艺设备,搭建爆破管理信息平台,建立健全爆破考核激励机制,形成冶金地下矿山“爆破设计智能化、穿孔作业自动化、装药工艺

精准化、爆破管理信息化”的爆破“四化”管理,适应冶金地下矿山安全高效爆破管理的需求,地下矿山开采效率得以大幅提升,爆破工序安全管理效果显著。该项目的成功实施为同行业冶金地下矿山爆破管理的优化起到示范和借鉴作用。

《冶金地下矿山企业本质安全管理体系的构建与实施》,是以“安全健康、无人则安”数字化矿山发展理念为引领,以问题为导向,以规范人的行为为基础,以机械化生产替代人工作业、以自动化控制减少人为操作为安全生产科技支撑和保障,以遏制冶金地下矿山各类安全事故、构建与机械化、自动化应用相适应的本质安全管理体系为目标,大力实施安全操作标准化、采矿工艺机械

化、流程生产自动化、固定场所无人化,实现人人上标准岗、干标准活,设备设施操作零隐患,以及装备和技术升级,构建本质化安全管理指标体系、规范标准、管理制度,实现冶金地下矿山本质化安全管理的有效途径,为同行业发挥示范、引领作用。

完善架构,健全制度,构建规范、持续、高效的创新管理体系,为管理创新规范运行提供制度和机制保证

一是从组织、制度层面确保管理创新规范运行、常抓不懈。完善组织架构体系、坚持创新课题开放式评价、建立完善的制度保障体系。

二是健全运行机制,加强管理创新工作的日常管控,确保立项课题善始善终,打破“重结果、轻过程”的观念,树立“没有过程就没有结果”的思想,加强管理创新工作的日常管控。建立一把手负责制、分级管控机制和激励机制。

建设创新驱动型企业文化,营造全员创新的浓厚氛围,为管理创新提供思想文化保证

多年来,首钢矿业公司坚持用首钢优秀文化引领实践,坚持继承优良传统与变革创新相结合,在努力建设具有“矿山”特色的先进企业文化体系的过程中,下大力量建设以“找差文化”为突出特点的创新驱动型企业文化,在不断自我否定中保持和提升企业的核心竞争力,推动企业不断进步。在公司内部真正形成了

“人人是创新主体、处处有创新课题”的全员创新的浓厚氛围。

将管理创新与技术创新有机结合,共同推动首钢矿业公司创新发展

技术创新与管理创新是推动企业持续向前发展的两个“轮子”。坚持两个“轮子”同时转,硬科学、软科学共同进步,企业才能拥有持续发展的动力。科技创新建立了四级评审机制,增加了计划管理和后评价管理,注重自主知识产权的奖励。

加强管理创新成果推广、转化和应用,拓展成果应用的广度和深度,将成果最大可能转化为生产力

近几年,首钢矿业公司将管理创新成果推广应用作为创新管理的重点,通过召开创新工作会议、下发创新成果推广应用方案、组织经验交流等方式,全力推进管理创新成果推广应用的力度。如通过将皮带管理实现无人值守工作过程中涌现出的一些理念、做法、成果进行总结、提炼和固化,形成了一套较为完整的管理模式和工作方法,树立了皮带创一流管理品牌,并向其他工作领域积极拓展应用,期间也接待多个同行业单位到访观摩交流。

通过多年来的管理创新工作实践,首钢矿业公司主要有以下体会:推进管理创新,企业文化是灵魂,目标引领是前提,领导重视是关键,职工参与是核心,制度机制是保障。

艰苦奋斗下绽放的矿业之花

郝壮 任淑娟 刘媛 刘军

首钢集团有限公司矿业公司(以下简称首钢矿业公司)风雨兼程六十年,与改革开放共同成长,积累了深厚的文化底蕴。首钢矿业公司现有18个下属基层单位,在岗职工8400多人。在不断壮大的发展过程中,铸就了“敢闯,敢坚持,敢于苦干硬干;敢担当,敢创新,敢为天下先”的精神;秉承艰苦奋斗、严格管理、自强不息、服务大局的矿山传统;建设“一流的矿业,开放的矿山”的发展目标;人人是创新主体处处有创新课题的创新理念;用有限的资源创造最大的价值企业价值观。继2017年首钢矿业公司荣获“全国2012—2017年度企业文化建设优秀单位称号”后,取得新突破,荣获“改革开放40年中国企业文化四十标杆单位”。《“铁源文化”的构建与实施》也获得了北京市第三十三届管理创新一等奖的殊荣。

近年来,首钢矿业公司顺应时代潮流,弘扬社会主义先进文化,适时地做出了打造“铁源文

化”的战略部署,编辑、出版发行了210万字系列丛书《铁源记忆》《矿山工匠》,回顾了近60年公司从诞生到发展壮大的历史发展轨迹,逐渐形成了具有鲜明特色并被广泛认可的“铁源文化”,推动了企业的可持续发展。

打造“愚公移山”的精神文化

首钢矿业公司是首钢重要的原料基地,是高炉的“粮仓”,钢



铁生产的源头工序。经过近六十年的文化积淀,首钢矿业公司在继承和发扬首钢精神基础上,提炼总结了独具特色的“艰苦奋斗、严格管理,自强不息、服务大局”的优良传统,成为社会主义先进文化在首钢矿山落地的生动实践。

打造自强不息的物质文化

以国内冶金矿山企业第一个

成功应用ERP为起点,自主研发选矿全流程控制技术、地采自动化控制系统,开发地面远程遥控井下电机车系统、计算机模拟爆破技术、矿车自动调度及管理系统,使首钢矿业公司插上了数字化翅膀,先后被授予“全国企业信息化建设典型示范单位”、“中国最具创新力企业”、“中国制造业信息化应用领先奖”、“中国企业信息化百强企业”等多项荣誉。

近几年,首钢矿业公司践行“绿水青山就是金山银山”理念,大力发展资源利用产业,绿色建材服务于京津冀地区,并确立了“打造北京市绿色建材基地,打造北京市绿色建材服务商”的发展目标,在提升经济运行质量同时,改善矿山生态环境,提升物质文化形象。

打造艰苦奋斗的行为文化

曾几何时,首钢矿业公司广大干部职工继承老一辈矿山人创业精神,舍小家顾大家,远离家乡奔赴大洋彼岸,驻守荒漠搞生产整顿、工艺设备改造,创造了一个濒临破产的铁矿当年盈利的奇迹,在大洋彼岸、黑色非洲,雪域高原镌刻丰碑,唱响了首矿品牌。进入新世纪,矿业公司调整产业结构,逐步做精装备制造、电

力修造、设备检修、工程建设、技术服务业等,产业结构更趋合理,助推了企业转型发展。

近几年,在矿价断崖式下跌大背景下,加强形势任务教育,连续四年开展全员解放思想大讨论活动,凝聚人心,鼓舞士气,发扬艰苦奋斗的优良传统,引导行为,在矿山行业“寒冬期”取得新突破。发挥模范人物效应,涌现出“全国百姓学习之星”马著、“首都市民学习之星”王文超、沈虎庄等一批基层典型人物,传递爱岗敬业、矢志创新的精神,成为广大职工的行为表率。大力弘扬工匠精神,以“首钢杯”和“首钢矿业杯”全国职业技能竞赛协办及承办为契机,磨练工匠人才,涌现出四个工种的冠军,掀起了职工学技能、练本领的热潮。

打造严格管理的制度文化

首钢矿业公司在长期发展实践中,形成了严格、精细的管理文化。进入新世纪,严控“学子宴”、“问责制”、“三查发布”成为矿业公司严格执行制度、促进作风转变、提高执行力的重要抓手。近几年,面对新形势、新任务,首钢矿业公司从战略层面出发,实施“1+1+N”预算体系、“3+1”绩效管理体系、“5+4+2”法人子公司治理



体系、管理费“一支笔”等管理举措,使逐级责任具体化、明确化,提升企业整体执行力,赢得了效益和发展空间。

打造和谐美丽的“家”文化

一直以来,首钢矿业公司始终坚持以人为本着力构建和谐企业,提升职工幸福感和获得感。自1996年开始,连续23年举办矿山文化节,组建篮球、健步走、京剧等业余文体协会16个,公司领导班子成员每人参加一个协会任会长,亲力亲为组织协会活动。以“班组建家”“全员健康计划”“心灵驿站”“首矿之家”APP、社区文化建设等工作为抓手,搭建服务职工连心桥,激发基层活力和创新力,提升了组织文化和企业凝聚力。