

银光集团“对标”跑出“加速度”

2019年,中国兵器工业集团北方研究院集团甘肃银光化学工业集团有限公司交出了优异的成绩单:在经济下行压力增大的形势下,发挥产业链整体优势,连续4年实现盈利,员工收入连创新高;创新项目数量和效益、研究平台建设、成果转化产出等均创历史新高,这些成绩得益于银光集团自2016年以来持续开展的对标管理。

建体系,分解260余项指标

受市场环境影响,2015年银光集团利润持续下滑,生产经营困难加大,且存在管理人员思想不解放,基础管理相对薄弱的问题,如何实现破冰成为首要任务。银光集团领导班子经过多方调研、论证、研讨,于2016年初先后提出“同比看改善、对标看能力”“全方位多维度看改善定绩效”等理念,追根溯源找差距,弥补短板求改善。

企业建立对标管理工作实施方案,成立组织机构,建立了化工板块、内部业务板块分层次的对标体系。化工板块重点从TDI、苯二胺、一硝产品的质量、生产成本、营销策略、用户满意等方面,与国内外先进企业对标。内部业务板块重

点从生产现场、生产管理、设备管理、物耗、能耗、物流、采购、市场、成本等方面与企业历史最好水平对标,建立了“银光集团级”“分子公司级”“厂级”“班组级”关键绩效指标(简称KPI)体系,共十大类,260余项对标指标,涵盖生产经营各环节,明确了管理目标和方向。

为有效落实对标评价标准,企业每年制定下发《KPI改善考核指标》以降低成本为目的,确定KPI改善指标,并结合实际层层分解落实细化。

搭平台,全员节创7200余万

2016年4月,时任银光集团总经理、现任董事长程仕鹏提出了“应用经营分析平台,落实对标实践”的要求,全面开展对标分析,促进基础管理提升。企业以月度分析为周期,按照主要经营指标完成情况,同比变化差距大的进行差异分析,经营各环节进行对标分析,寻找差距,精准施策。

银光集团打破资历、等级、职称限制,建立了不唯资历、不唯学历、只唯能力的“赛马”机制,助推各项对标措施落地。企业打破原有的科技创新模式,确立课题收集、发布、竞聘、评

审、实施、后评价的管理新模式,将激励机制贯穿科技创新全过程,同时自主开发“赛马”信息化系统,实现全过程监管。各单位针对对标存在的问题,实施赛马课题869项,解决了制约装置优化运行、节能降耗、资源优化、安全生产等方面的问题,充分激发全员创造活力,累计节约创效益7200余万元。

对照化工板块对标管理标准,银光集团采取有针对性的改进措施,充分调动各分子公司推进精益管理度难关、提质增效创佳绩的积极性和主动性,形成以TDI产业为核心的高技术循环经济产业链,打造了产业集群;利用企业在氯化、光气化等方面的生产实践经验与技术优势,开发出T65、T100、特种PC、M-XDI等系列产品,实现规模化生产;基于硝化技术,研发出3种一硝基甲苯高品质产品,开发了下游甲苯胺、对硝基苯甲酸、间苯二酚等系列产品,进一步优化了产业链。

通过内部业务板块对标,形成了以生产现场网格化管理、快速换产、全寿命周期设备管理、物耗能耗改善等一系列企业对标管理方法,解放了全员思想,推动了基础管理提升。企业生产效率由2015年76%提升至2019年93%,设备故障率由2015年3.1%降低到2019年1.8%。

自2016年结束了连续两年亏损后,银光集团经营状况全面改善,经营业绩持续向好。

调考核,连续4年实现盈利

按照“全方位、多维度、看改善、定绩效”的考核思路,银光集团以“注重过程和结果双改善”为考核理念,加大改善指标的考核权重,搭建起“单位分类、人员分层、业绩分级、考核对标、薪酬对位”的绩效考核模式。

企业以对标为引领发挥预算改善作用,建立了统一的预算指标编制标准,将各专业管理状态在同一平台上比一比、晒一晒。通过体现改善,统一了思想认识,形成了“小步快跑”、“有改善就是有提升”的管理共识。

为进一步提升改善在绩效中的导向作用,银光集团彻底改变了原来以利润指标为主的考核方式,调整为突显“改善”,加大改善指标的考核权重,将经营指标与多维度改善指标的占比调整为3:7,提高“改善”在绩效管理中的比例,将“重结果”改为“过程改善和结果改善双并重”,引导各级管理人员及一线员工注重过程改善,通过全价值链各环节抓精益、补短板、降成本、提质量。

专注于时间同步,把产品和技术做到最优

203所时间同步党员突击队在行动

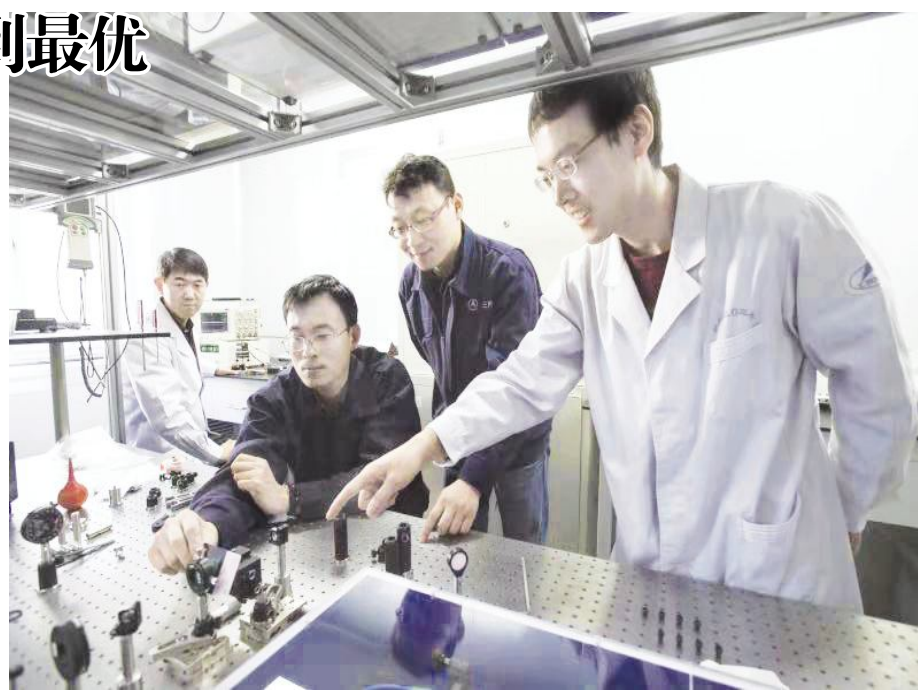
站通过地球同步通信卫星建立了时间比对链路。虽然每次试验之初,总会在链路建立过程中遇到一些问题,但同志们彼此熟悉又相互信任,对所研发的设备和算法更是像自己的孩子一样,了如指掌,这些问题在突击队面前迎刃而解。卫星双向时间频率基线试验达到了预期成果,在2500公里基线长度上实现了30ps和10-13s的指标,这样理想的结果让科研项目顺利通过验收,也让突击队同志们对自己的技术更加充满信心。

突击队为按时保质保量完成型号任务,经常加班加点。为保证自研设备首次在某系统中得到应用,需要在很短时间内大幅度提高国产化率并改进设计,这为突击队同志们提出了很高的挑战。第一版设计总会存在不确定性,实验室测试一切正常但在高低温试验时暴露出

一些问题,这对突击队来说既是幸运又是苦恼。幸运的是问题在自己手里出现,没有对用户造成影响,还有改正的机会;苦恼的是对于集成度高的复杂设备,问题排查需要付出大量的时间和精力,而时间进度在型号项目中是最重要也是最宝贵的。为了争分夺秒,突击队同志们连续一个多月换班昼夜守在温箱边,不断摸底、排查、改进、再摸底,直到分析排查得到问题出现的原因,经过进一步多次反复试验,确认问题彻底解决,经测试一切指标满足实际使用要求。突击队正是在这样反复磨练中不断积累经验,不断成长。

时间同步党员突击队有一个共同的理想:“我们就是要专注于时间同步,把产品和技术做到最优,为国防科技发展和经济社会发展贡献更大的力量。”

(王宏博)



安徽优秀企业家向全国人民拜年祝大家新年快乐,鼠年大吉



安徽富煌钢构股份有限公司董事长杨俊斌

富煌钢构20多年来一直以高品质、高质量,高精品在中国国家工程和大项目参与建设,深得客户的一致好评。值此,新春佳节来临之际,我谨代表富煌全体员工向社会各界拜年!感谢大家多年来对富煌的支持和关爱,祝大家新年快乐万事如意,鼠年大吉!



合肥荣事达电器集团董事长潘保春

新的一年已经来临,荣事达将不负韶华,不忘初心。以打造民族经济为己任,服务社会,服务人民。值此,新春佳节之际,祝广大消费者、企业家春节快乐,吉祥如意,阖家幸福!



安徽鸿润羽绒集团股份有限公司总裁夏吉国

鸿润集团专注羽绒被生产27年,是全国羽绒被出口生产企业,连续17年出口量位居全国之首,高档时尚,绿色环保,在产品设计上,鸿润羽绒被始终站在行业前沿,领先消费潮流。值此新春佳节之际,祝消费者新年快乐,万事如意,事业蒸蒸日上!



阜阳商厦股份有限公司董事长张志锋

30年来,阜阳商厦一直以初心不变,服务阜阳消费者为己任,践行使命,深德阜阳广大消费者的厚爱和青睐。值此,新春佳节之际,祝广大消费者新年快乐,阖家幸福,鼠年大吉!



安徽飞达集团有限公司董事长杨志成

亚洲最大的电容器生产企业,安徽飞达电气有限公司董事长杨志成希望飞达只争朝夕,不负韶华,再上新台阶。值此鼠年春节来临之际,祝大家新年快乐,万事如意,鼠年大吉!也向全国企业家道一声,你们辛苦了,祝你们事业顺利,财源滚滚!



安徽华群新材料有限公司董事长张化群

再苦再累,只要坚持往前走,属于你的风景,终会出现,我们一定要只争朝夕,不负韶华,力争把华群新材料产品在一带一路遍地开花,赢得更大世界市场,值此,鼠年新春佳节之际,祝大家新年快乐,合家幸福,事业腾达!



安徽宏春木业集团有限公司董事长向立春

知识宏春、品牌宏春。20多年来,宏春人以自信和努力,以诚实守信和品牌打造,把宏春集团打造成中国木托盘行业翘楚,成为行业标准。值此,新春佳节来临之际,我谨代表全体宏春人向全国人民拜年,祝大家新年快乐,身体健康,阖家团圆!



安徽阜阳王广东门窗幕墙配件公司总经理王广东

值此2020年新春佳节之际,我谨代表公司全体员工祝大家新春快乐、万事如意!向多年来关心、支持公司发展的各级领导和广大客户表示衷心的感谢。



合肥佳州印刷包装有限公司董事长孙汉文

做企业是凭良心做,多年以来合肥佳州一直把产品的质量作为企业的生命来服务客户,得到了多家知名品牌企业的支持,业务连连攀升。新的一年即将来临,我谨代表合肥佳州印刷包装有限公司全体员工向大家拜年,祝大家新年快乐,吉祥如意,鼠年大吉!



阜阳富源农产品开发有限公司董事长连琨

绿色、健康、环保、不添加明矾、胶等添加剂,富源粉丝匠心独运。在此新春来临之际,我谨代表富源粉丝向全国人民致以节日的问候,金鼠辞岁,金牛拱门,“鼠”你最牛!祝大家财源滚滚,幸福安康。



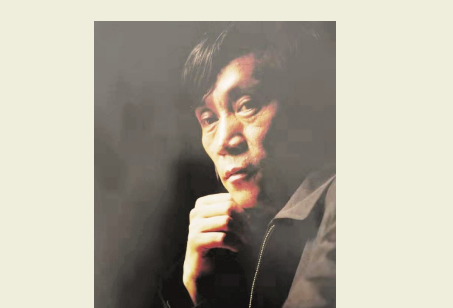
岸香国际集团董事长黄保锁

值此新春佳节到来之际,安徽岸香国际控股集团董事长黄保锁携全体员工,向关心支持岸香发展的各界朋友们致以衷心的感谢和诚挚的祝福。祝大家新年快乐,阖家幸福!



安徽中惠暖通公司经理郑钧钧

安徽中惠暖通设备工程有限公司是哈尔滨中惠地热公司阜阳市总代理。主要产品有电热膜地暖,墙暖 and 空暖等。值此,新春佳节之际,祝大家新年快乐,万事如意,阖家幸福!



中国国家画院副秘书长、黑龙江美术家协会会员、国家一级美术师、当代实力派画家周蕴波

值此新春佳节之际,向《企业家日报》广大读者致以新春祝福,祝大家在新的一年里工作顺利,身体健康,万事如意!翰墨寄初心,共圆中国梦。



合肥海轩商学院院长 吴群勋

14年来我们孜孜不倦地求索,已形成了独特的商业教育模式:Online To Offline模式。学院渐渐形成了强大的凝聚力和品牌影响力!值此,鼠年新春之际,祝大家新年快乐,阖家幸福!事业腾达!



安徽合肥西界建筑工程有限公司董事长殷成阳

2020年好运随春到,事事如意福寿多。值此新春佳节到来之际,我代表公司全体员工向关心、支持公司发展的各级领导、合作伙伴致以新春祝福;祝大家在新的一年里万事顺利、幸福安康。