

山东能源重装集团 市场化精益化“两化融合”打通企业发展任督二脉

朱凤斌

“我认为实施精益化首先要解决集约化生产的问题,按照产品分类,进行集约化融合、标准化生产、精益化管理,走内涵集约发展道路,实现生产效益最大化最优化。”按照“三建三先三边”的原则,建立全员参与,全要素对接,全层级贯穿,全流程融入的“两化融合”管理体系,推动实现管理协同效应的最大化。”

1月13日,在山东能源重装集团市场化精益化“两化融合”专题推进会上,“两化融合”管理领导小组成员结合实际,逐个发言,共同研究落实“两化融合”工作推进情况,会上邀请第三方国内专业知名咨询公司现场指导,把脉问诊,协助推进工作落实。

加强企业管理是企业发展的永恒主题。在能源集团2021年度工作会上,能源集团党委书记、董事长李希勇指出:要以对标一流管理提升行动为抓手,深入推进市场化精益化“两化融合”,统筹“量、本、利”三个关系,抓好“产、供、销”三个环节,构建全价值链管理体系。

重装集团自2014年12月整合成立以来,经过多年改革发展,规模实力显著提升,但是与先进一流企业相比,仍然存在质量效益不高、管理方式粗放、市场竞争力不强等突出问题。加强企业内控体系建设,全面推进市场化建设和精益化管理,消除一切浪费,实现整体效益最大化成为保生存、谋发展的一个重要举措。

以能源集团2021年度工作会上李希勇董事长讲话精神为指引,按照建制度、建流程、建机构,先试点、先试行、先试验,边推广、边充实、边升级的“三建三先三边”原则,一场以全面市场化精益化“两化融合”为主要内容的管理改革正在重装集团如火如荼展开。

抓学习,抓教育, 树牢“两化融合”工作理念

1月18日晚18点30分,塔高公司会议室灯火通明,100余名管理人员正在会议室奋笔疾书,认真作答,为确保“两化融合”理念入脑入心,该公司按照管理先行,全员参与的方式,以考促学,推动全员认真学习“两化融合”管理知识。

推进市场化精益化“两化融合”管理是一个全员参与、全要素对接、全层级贯穿、全流程融入的一项系统工程,关键因素在于人。重装集团坚持精益从心做起,改善从我做起,突破固有思维,颠覆固有观念,一方面通过召开党委中心组学习、领导班子务虚会、“三会一课”、班前会、班后会、专题辅导会等形式,组织全员认真学习,精准解读相关制度文件,层层传递压力到各岗位,让广大职工吃透上级文件精神,让“两化融合”工作思路;另一方面通过网站、微信、QQ工作群等大力宣传完全精益市场化工作相关精神,用最短的时间将上级最新有关精神传达到每一位职工心中,让广大职工从内心深处真正明白什么是市场化、精益化,为什么要推行“两化融合”管理,如何开展“两化融合”管理,将来达到什么效果,对职工能够带来哪些好处,真正让广大职工从思想到行动彻底接纳这次管理变革,并积极主动参与到改革实践中。

“实施‘两化融合’,对企业而言,能够有效降低成本,提高经济效益。把精益管理融入生产经营全要素各环节,用市场这只无形的手彻底打破‘大锅饭’,有利于提高职工积极性,能够有效激发企业内部活力,实现管理良性循环。”集团公司规划发展副部长王志刚说,“但是万事开头难,这么一个庞大的系统

工程,前期推进过程肯定会比较复杂,一些职工难免会存在一些畏难发愁思想。”

针对干部职工“大繁琐”“怕麻烦”等模糊认识,该集团在注重理念宣贯的同时,特别邀请外部专家和兄弟单位业务骨干,围绕“两化融合”工作中单价测算、定额管理、要素市场等进行不定期培训,提高各级人员工作认识,树牢管理改革的决心和信心,先后组织各层级培训20余次,专题考试10余次,累计参加人员6000余人次。

通过各层级深入系统学习,广大干部职工逐步树立起了精益市场化的管理理念,养成了精益管理、从市场化角度解决管理问题的习惯,从根本上解决了“两化融合”推不动、两张皮的现象。

请进来,走出去,探索适合重装发展的“两化融合”之路

重装集团产业园区分布广,产品门类多,各单位管理方式不同,技术工艺不一,人员素质参差不齐,全面推行市场化精益化管理并不是一件容易的事情。

该集团坚持高标准起步,点面结合、分类指导,强势推进,成立领导机构,建立工作专班,坚持“一把手”亲自抓,结合实际制定集团《市场化精益化“两化融合”管理实施方案》,明确工作内容,严格分级考核,指导权属各单位结合实际制定具体实施办法细则。为少走弯路,保证“两化融合”高效推进,该集团坚持跳出重装看重装,着眼长远谋全局,“请进来”与“走出去”相结合,在组织各环节、各要素职工全面参与,立足实际反复调研论证的基础上,一方面积极走出去,对标学习国内先进企业的管理工作经验,另一方面邀请国内知名专家和

专业咨询公司,给予全方位工作诊断和指导,帮助建立更加科学、更加系统、更加规范的精益市场化管理体系,高质量推进“两化融合”管理尽快落地见效。

重装集团也逐步在一次次论证和对标学习中找到了适合企业发展的“两化融合”管理之路。“两化融合”工作开展以来,已经召开专题会议50余次,开展对标学习5次,下发简报7期,目前新汶分公司、鲁南装备、塔高公司已经初步拿出了系统可行性实施方案。下一步将按照试点先行、压茬推进的方式,在整个集团全面推开。”王志刚说,为保证该项工作扎实推进,该集团坚持每年一考评,每季度一评价,每月一通报,每周一期简报,并建立内部工作交流群,及时分享先进经验做法,交流工作心得,为高质量推进“两化融合”工作奠定基础。

抓过程,建机制,建立规范系统“两化融合”管理体系

与市场接轨,实施精益管理,以最小的资源投入,创造最大的经济效益是推行“两化融合”管理的主要核心目标。

实行标准化、定置化管理,进一步划小核算单元,推行项目承包制、岗位货币化、班组日结日清……重装集团自成立之初,就在市场化、精益化管理方面进行了一些有效的探索和实践,也取得了一定成效。但是,定额不全、标准不高,价格不细不准,内部市场未能与外部市场完全接轨,市场压力不能有效传递,工作流程运作不规范,标准不统一,目标不清晰等突出问题,一直没能得到根本有效解决,导致企业内部仍然活力不强,动力不足。

以问题为导向,以内部市场化管

理为切入点,导入精益管理思想,用市场机制撬动管理升级,建立“两化融合”管理体系,该集团充分发挥精益市场化优势,力争用最小投入创造最大经济效益。

坚持以追求安全“零事故”、质量“零差错”、设备“零故障”、效率“零延误”、成本“零浪费”、市场“零缝隙”、服务“零投诉”为目标,进一步完善生产管理、成本控制、创新创优、市场营销、运营管控5条价值链,分产品、分专业、分类别完善制定标准化、规范化、精细化建设模板,发挥市场在资源配置中的作用,建立五级市场主体,完善定额、价格、计量、结算系统体系,通过完善制度、优化流程、统一标准、持续提升,不断优化有利于提高效率的要素,剔除低效无效环节,推动企业管理持续迈向精益化,实现全系统、全过程价值再创造。

在推进过程中,该集团还充分发挥人才在资源配置中的重要作用,进一步明确总部机关职能定位,加大授权放权力度,深化三项制度改革,加强人才队伍培训,充分激发企业活力和动力。同时,依托科技创新,持续加大研发投入,不断健全完善有利于创新的体制机制,推动协同创新、耦合提效。

“推行市场化精益化建设,绝非一朝一夕之功,需要持续不断探索实践与完善。”集团公司党委副书记、执行董事刘玉果表示,“下一步,重装集团将在持续深入落实能源集团2021年度工会精神中,聚焦能源集团对装备制造产业发展定位,不断练内功、补短板,持续创新市场化精益化与安全生产、经营管理等相结合的工作举措,创建形成“两化融合”卓越运营管理体系,为能源集团打造全球清洁能源供应商和世界一流能源企业贡献重装力量。”

洋河股份“引培并重”打开人才成长通道

“凤凰鸣矣,于彼高岗;梧桐生矣,于彼朝阳。”近日,“第四届全国白酒品酒职业技能竞赛决赛”结果公布,来自洋河股份的李薇、陈斌、毛淑波3人凭借过硬的专业技能和竞赛成绩,一举包揽大赛前三名。就在不久前,“2020年第四届江苏省白酒品酒职业技能竞赛”结果揭晓,洋河股份同样包揽了一二三等奖。

人才是企业发展的关键生产力。对于人才,尤其是高层次的科技人才,近年来,洋河股份可谓打通了引进、培育的“关节”,持续打造人才发展新高地。



前沿技术、核心技术60多项,获得国家、省部级以上奖项80多项,拥有国家授权的发明专利220多项,通过国家和省级鉴定的重大和核心科技成果20多项。

国内权威白酒专家、江南大学副校长徐岩对于白酒品质同样有着深刻的见解,他认为洋河找到了自己的路,并把品质做到了极致。

持续赋能优质人才培养

近年来,随着我国经济社会的不断发展,各地竞相打造人才高地,为赢得新一轮发展机遇,企业必须积极作为、有所作为。作为绵柔型白酒风向标和科技创新型企业,洋河股份顺应时代发展趋势,精准洞察消费者需求以及产业链生态,着力推进科技人才的打造。

如果说生态环境赋予了得天独厚的酿造空间,人才生态则是为酒企提供了更强劲的生命力;人才队伍的完善,往往能拓展一个企业、一个产区或是一个产业的生长维度。

为了保证绵柔品质和口感,洋河股份培育了一支优秀的工匠队伍、一支出色的酿酒工程师团队,还拥有了全球先进的酿造分析设备和数据检测体系。与此同时,企业深入实施“个十百千万”人才工程,以此推动白酒行业由传统工业向现代工业的转变,并随着消

费人群的迭代,不断掀起品质革命“新浪潮”。

据了解,洋河股份对内每年都要对品酒师进行多次封闭式训练,对外坚持“以赛促培”模式,在中国酒业协会主办的全国品酒师大赛中,洋河连续三年摘得桂冠。除大赛本身设置的奖金和个人荣誉外,企业还对获奖选手额外给予奖励,形成“付出的努力必有所回报”积极健康的创业氛围。

此外,为了大力推进技能“青苗人才”培养,洋河股份持续推进“校企合作”模式,与宿迁学院合作创办了“宿迁学院洋河学院”。学院紧盯白酒行业前沿性课题,共享优质资源,共建实践教学、创新创业基地,为企业人才培养打通了“最后一公里”。

据洋河股份技术中心相关人员介绍,在创新驱动下,洋河从研发、酿造、品鉴等多方面,真正锻造了一支能打硬仗、能打胜仗、能打持久战的技术铁军,构建了由31位国酒大师、2名国家评委专家组核心成员、69名省级品酒委员、1861名技术人员组成的人才梯队。

得益于技术创新和品质力加持,洋河股份的研发团队多次突破核心技术,先后成功研发了“梦之蓝M6+、梦之蓝·手工班、梦之蓝·水晶版、苏酒·头排酒”等绵柔健康新产品,使得企业有实力、有底气打好“品质革命”攻坚战。(若尘)

实施产供销全产业链一体化 永川作业区谋好篇 布好局践行保供责任

“抓实年初的保供是开好局,起好步的重点,尤其是在今年的寒冬更不能有丝毫的松懈。”1月21日,中国石油西南油气田公司重庆气矿永川作业区党委书记邓昇敏说道。

入冬以来,持续的低温,给天然气保供带来难度。作业区探索产供销一体化管理新思路,打破专业壁垒实施产供销全产业链一体化天然气供应,搭建与地方经济发展密切融合的“双赢”模式。

作业区通过谋好篇布好局促天然气供应,在提高企业效益的前提下,做到挖掘每方气归企,把每方气用到增供客户上。

西南油气田公司提出由“生产型”企业向“经济型”企业转变的思路后,作业区销售模式由“坐商”向“行商”转变。通过销售人员定期走访客户,生产办公室主动与地方经济信息化委员会对接交流片区天然气供需情况,预判区域内可能存在的供气缺口及管网不适应瓶颈,通过“提前一步”安排气源调配及适应性整改工作,在客户有增量需求时能第一时间进行天然气供应,确保了客户的天然气增量需求。

作业区在保障地方经济发展的同时,努力拓宽销售途径储备销售增长点,营造中石油良好的企业形象。在2020年疫情期间,作业区良好的供气服务质量赢得地方政府的肯定。今年1月,重庆市璧山区经济信息化委员会发来感谢信,重庆璧山天然气有限责任公司送来“真诚服务为企业 优质服务保生产”的锦旗。

要说销售模式的改变是作业区保供迈出的首步的话,工作方法的改变则是作业区同步的又一举措。在立足渝西页岩气开发生产的气源优势和用户逐年增加的销售优势基础上,作业区站在“产”“销”并重的角度谋划天然气生产。

通过提前摸索老气井生产现状、提前进行施工作业及新井投产安排、提前与用户沟通淡季天然气增量供应及减排计划、优化新建投产方案、打通管网供气瓶颈的做法,2021年力争实现全年工作“对用户影响最小”和“对产量影响最小”两个目标,产供销全产业链的生产组织方式由分离粗放管理向精细集约化全面转变。

而思想观念的改变是抓好供气保障的核心。作业区强化党员干部理想信念教育,树立干部职工的大局观和担当意识,通过思想指导行动,行动提高效益,满足作业区低成本高质量发展的需要。

作业区在调控中心和综合运维班设立党员示范岗,组织青年技术干部进行生产动态分析和论文比赛,推动岗位工作无漏洞清单建立等方式方法,促进各岗位工作态度和作风转变,凝心聚力为保供工作的开展夯实良好基础。

仅1月1日至21日,作业区销售天然气7793.61万立方米,满足了客户用气需求。(苏畅 李传富)

着力打造科技创新生态圈

“展望未来,我们只有一个奋斗目标,用最优秀的人才和最尖端的科技助力中华民族的伟大复兴。”2021年开年,洋河股份在企业年度大会上提出的“实施硬核六工程”,其中之一便是“坚持品质为王”的产品全面升级工程。

工程背后必然需要雄厚的科技实力做支撑。洋河人深知,想要在激烈的市场竞争中生存,必须不断提升质量水平,向质量要效益,以质量求发展。为更好地传承和发扬传统酿造工艺,洋河股份先后搭建了“国家级博士后工作站”“中国白酒健康研究院”等国内规模领先的十大研发平台,将“创新”两字写得又

硬又实在。

与此同时,洋河股份还系统地将科研成果转化为富有创新含量的高科技产业,从建设“绵柔智谷”开始,持续将技术和资源向研发平台倾斜,并逐年加大投入。据了解,2020年上半年,企业用于研发上的费用同比增幅达3.6倍。

去年9月份,洋河股份“天下第一坛”正式落成。据悉,坛高9.5米,坛体最大直径6.5米,储存绵柔原酒十万升。价值6亿元的“天下第一坛”是世界单体储酒规模最大的陶坛,屹立于洋河股份陶坛储酒核心区,成为企业拥有庞大酿酒产能和储酒规模的标志,也成为企业打造“更绵柔,最绵柔”的极致绵柔品质无声的宣誓。

科技创新为企业高质量发展注入源源不断的澎湃动力。截至目前,洋河股份掌握产业

在“六保六稳”中展现国有企业担当

1月20日,适逢二十四节气的大寒时节,皖北煤电智能公司最低气温仍徘徊在-10℃以下。与寒冷形成鲜明对比的是火爆的商品煤销售场面。矿区内运煤车辆“神龙见首不见尾”,恰似“坚冰深处春水生”。自去年以来,智能公司积极响应地方政府“六保六稳”号召,克服持续极寒天气、工作面过浅埋深、薄煤区、以及不断严峻的疫情防控形势等叠加因素影响,全力以赴保安全,保生产,保煤质,保道路畅通,2020年试生产情况下,销售商品煤423.67万吨,进入2021年,日销售商品煤16000吨左右,实现了安全生产、疫情防控两不误。

质量为本

新年伊始,公司认真贯彻落实《集团公司关于开展2021年煤质灰分调研的通知》精神。根据2021年度矿并采场布置、工作面设计,采掘工作面过断层情况,及时召开年度煤质分析会,围绕精采细采,效益型生产,提质增效,实现经济效益最大化布局谋篇。

针对前期原煤灰分高、煤层夹矸多、次生断层多等实际,公司联合天津美腾科技股份有限公司积极开发煤岩识别技术攻关,随时掌握煤质动态变化,采取第一轮自动放煤,第二轮人工干预,见矸关窗,确保矸石不进系统;定期探顶煤,对工作面煤层情况及时掌控,调整放煤时间等办法确保煤炭质量。

客户至上

得,2010年底的极寒天气使得他的车辆在智能公司拉煤时熄火,智能公司销售人员在冰天雪地里及时接上外置电源,为他的进行“心脏复苏”,同时还为他和司机朋友们送来了热水。这是他一直坚持来智能公司拉煤的重要原因。

“客户就是上帝”是智能煤炭的一贯遵循。原煤销售过程中,除正常调度指挥车辆,公司还分别安排2名职工把守在销售停车场两端,随时为客户提供服务并对突发状况进行处理,从而保证了煤炭销售工作的正常进行。

公司每周召开2次销售专题会,摸清销售情况,调整销售策略,依托市场抓销售,稳定客源拓市场,自去年以来,新开发了客户20多家,其中大客户10家,销售地点扩展到河北、山东一带,销售面覆盖鄂尔多斯、忻州、大同、朔州等多个地区。

安排销售人员通过电话逐户摸排用户生产、日耗及库存情况,准确把握煤炭需求信息,加强沟通交流,科学制定销售计划,最大限度满足客户需求,实现双赢。

效率为王

作为全国首批智慧矿山建设上榜企业,智能公司拥有的智能化快速装车计量系统平均60秒即可装满一车煤。与传统装车方式相比,每辆车可节约半小时左右,这在效率就是市场,效率就是金钱的今天优势更加明显。同时这套集智能装车与计量为一体的系统,有效消除了人工装车出现的“缺斤短两”现象,也是吸引客户争相采购智能公司商品煤的主要原因。(吴辉)



玻璃制品出口赶工忙

山东淄川振华玻璃制品有限公司以生产手工琉璃艺术品为主,是世界产量最大的手工琉璃艺术品生产企业,年产各类琉璃艺术品120余万件,其产品的传统制作技艺被列为“山东省非物质文化遗产”保护名录。公司自主研发的10000多种琉璃艺术品,借力“一带一路”带来的发展机遇,畅销美国、德国、英国、意大利等30多个国家和地区,年销售收入5000多万元,其中出口创汇400万美元,并带动当地300余人就近就业增收脱贫。

近几个月,来自海外的琉璃艺术品订单增多,企业加紧赶制产品,满足市场需求。图为1月15日,工人正在赶制出口国外的琉璃艺术品。

霍慎安 摄影报道