

济矿集团“强”管理带来“硬”效益

◎管出好思想 激发“正能量” ◎管住降成本 严堵“出血点” ◎管活创新力 抱上“金娃娃”

《P2》

总经理点赞“挂图作战”幕后英雄

中铁十一局四公司副总经济师田刚“治亏”有绝招



●田刚在分析服务中心运行情况。(张一晨/摄)

■ 特约记者 郑传海

今年上半年,公司产值受益率 6.71%,同比增长 0.24%.....

去年,公司产值受益率 6.68%,同比增长 0.36%。仅用了一年多时间就还清了历年负债经营积累下来的 4 亿多元欠款。

联想到两年来中铁十一局四公司产值受益率逐年递增的景气指数,该公司总经理余霖在前不久召开的公司年中工作会上披露的这组经营数据,使入会代表对公司近两年来实施的“挂图作战,创效增收战略”赞不绝口。

此时此刻,该公司总经理余霖则想起了副总经济师田刚。围绕“挂图作战,创效增收”,田刚作了大量幕后工作。在余霖看来,公司能在较短的时间里大打经营翻身仗,田刚是真正的幕后英雄。

去成本,就得管好容易“渗血”的“口子”

四公司是个综合性工程公司,工程建设是



●由中铁十一局四公司承建的揭(西)博(罗)高速公路白眉隧道。

公司唯一的主业。项目便是生产要素最集中、最活跃的地方,成本和利润生成的中心也是项目,管理的重心自然是项目。由于建筑市场僧多粥少和低价竞争等多种原因,长期以来,全国施工企业的产值受益率一直徘徊在 2%-2.5%之间,多数企业处于赔本赚吆喝的尴尬境地。多数企业除了对市场环境的抱怨,很少注意施工现场到处是必不可少但又容易忽视的“渗血口子”,在不停地流失着真金白银。

细心的田刚经过观察分析发现,像与项目施工、成本管控和利润形成有直接联系的机构设置、人员编制、大临设施、施组优化、危机公关、混凝土管控、标准化施工和机械设备管理等这些必不可少却又容易造成效益流失“口子”,稍微放松管理,就会造成施工成本直线上升,还不容易引起大家的注意。这些少了却疏于管理的“渗血口子”,才是企业施工成本居高不下,大量的效益在不经意间流失的重要诱因。

要管好这些必不可少的“口子”,必须从公司层面抓起,改变“只要结果,不问过程”的事后监督做法,组建项目策划工作组,从项目一

上场,就应抽调公司相关职能部门的同志深入现场调研定调,前置监管和帮扶环节,全过程参与项目“口子”设计和管理策划,“绘图定位”,指导项目挂图作战。施工监管时。通过公司 OA 系统、公众微信平台、GS 系统和机械装备、物资采购、人力资源与财务集中管理,适时对项目进行动态监控和过程指导把关。使这些“口子”真正成为项目组织调度要素最有活力、管理要素最高效、运用要素最科学的源头,反映项目成本 and 经济效益状况的“窗口”。

在总经理办公会上,田刚详细报告了自己对项目部机构设置、人员编制、大临设施、施组优化、危机公关、征地拆迁、施工前期用电、标准化施工、技术创新、变更索赔和装备调遣等凡是涉及成本管理,堵漏增收和文化建设方面的问题,一律由公司项目部管理策划工作组统筹策划定位,项目部按照策划方案“挂图作战”,把项目“挂图作战”情况纳入公司对项目部的动态管理。也就是说,从项目上场的前期规划,到每一个运作过程的指导把关和建设单位组织的大型迎检,再到项目部把握不准的问题处理,以及挖潜利润空

间机会,公司都在第一时间派专人赶到现场指导把关。对项目部的劳动力和机械装备实行严进宽出,盯住项目施工管理过程运作不放松,实行全程监控,对于违反“挂图”组织施工的,由纪委主导,人力资源、经管、物资、设备、审计、技术和工程等部门参加的调查问责.....田刚说得带劲儿,大家听得更是十分认真。

田刚这一建议不但得到了公司领导班子的认可和大家的一致好评,而且,决定把它作为公司治理战略的重要组成部分固化下来。

从 2013 年底开始推行项目上场由公司领导带队调研策划,形成项目科学运作的制度约束和“挂图作战”战略以来,四公司先后对 30 多个新建建的项目部进行统一规划设计,对 20 余个存在潜亏风险的项目部与“口子”有关的制度安排和要素配置重新梳理调整,使公司的资源得到合理配置,项目的运作效率、风险意识、成本意识和驾驭风险能力明显提高,项目盈利能力明显增强,产值利润率年均提高 1%左右,有的项目产值利润率提高到 5%以上。

[下转 P2]

匠心与利器“碰撞”出的交响——山东日照港二公司全面推行卓越精益管理侧记

■ 朱峰 滕以来 徐磊

时值初冬,天气渐渐由暖转寒,港口生产繁忙依旧。连日来,伴随着一艘艘 CAPE 型船舶相继挂靠日照港矿石码头,该港二公司用匠心与利器“碰撞”出卓越加精益的交响。

在 30 万吨级泊位前沿,一位来自大洋彼岸的“洋船长”不时翘起大拇指,对正在安全高效作业的卸船机司机点赞。

在矿石 M 堆场,一位慕名前来日照港二公司尝试走货的外贸矿代理商,当看到刚刚转场堆存的两票不同货物被分类码垛整形且标识一清二楚时,禁不住发出由衷感慨:“耳听为虚,眼见为实。日照港二公司经营铁矿石,真像伺候自家的孩子一样,既上心又精细,果然名不虚传!”

港口铁矿石运输在外人看来,是个没有多大技术含量的粗拉活儿。但在日照港二公司生产一线员工的心里,品位有高低之分,品种形状各异的铁矿石,不仅是货商客户斤斤计较的“宝贝疙瘩”,也是检验该公司致力全面推行卓越精益管理是否真正取得实效的“试金石”。

服务要用足极致匠心

这是日照港二公司全面推行卓越精益管理的核心要旨。无论船舶货物装卸、临时转场堆存,还是火车直接发运、汽运中转疏港,每一道工序的安全操作,每一个环节的质量保证,都无不彰显着一种团队追求卓越、生产精益求精的极致匠心。

每一票货物从进港到出港,让客户感到

“放心踏实、称心满意”,既是日照港集团瞄准打造国际一流名港强化优质服务的最高标准,也是该公司通过科学建立卓越精益管理体系力促专业化生产和标准化作业所要达到的最高境界。

日东、港达是日照港二公司的两支“王牌”装卸队伍,其初步取得的卓越精益管理经验,有力佐证了“现场就是市场”的真谛。许多初来乍到的新客户,在车船装卸作业现场亲眼目睹了码头工人处处精工细作的优质高效服务后,一致表示今后要常来常往,与日照港二公司建立长期合作关系。

“港口装卸运输服务的好坏,只有让各方合作伙伴切身体验和感受,才能真正找到他们自己想要的答案。全国矿石装卸大港南北皆有,并且在运距上也相差不多。我们之所以偏

爱选择从日照港二公司走货,主要是因为这里做工精细、服务真诚,用心善待一切合作伙伴。”今年租用开普船从二公司走货最多的一家内地钢企老总道出了自己的肺腑之言。

转型要用好创新利器

这是日照港二公司全面推行卓越精益管理的根本所在。鉴于近年来全公司经得住生产实践检验的“职工创造”成果层现叠出,一百多项获得国家新型实用技术发明专利的科学作业法纷纭诞生,决策管理层力倡基层团队要紧密结合公司转型发展实际分别用好这些创新利器,积极适应经济新常态,直面同行竞争新挑战,在战略上行稳致远谋发展,在经营上爬坡过坎攻难关,努力夺取港口生产效益的“双丰收”。

[下转 P2]

国酒茅台

酿造高品位的生活

伊贝实业

—中国高端鞋靴领跑者—
<http://www.js-yb.cn>

九天绿健康产业集团

专注健康产业
专注药食同源
专注治未病工程

企业日报微信公众号二维码

中国企业家网二维码

军酒

军中无戏言 军酒尽情喝

中国军旅文化首创酒

軍中★美酒

成都军酒实业有限公司出品 / 四川·成都 全国客服热线:400-028-7199
<http://www.cdjunxing.com> 电话: 028-82396177 传真: 028-82183739

Smithfield

纯正美国味
来自 Smithfield
进口 Smithfield 猪肉原料

美式培根 美式火腿 美式香肠