

# 复合材料厂：激发活力 不做“休克鱼”

■通讯员 白旭峰 报道

本报讯 激活“休克鱼”是企业经营的经典案例。激活“休克鱼”是文化和管理问题，要激活的首先是人。一个企业如果所有的人都行动起来，心往一处想，劲往一处使，这样的企业没有搞不好的。近年来，复合材料厂结合实际，在管理层成功运用这一理论，实现了管理持续改善。

科级以上干部每日“一查一汇报”堵塞管理漏洞。从2014年以来，复合材料厂持之以恒开展正科级以上干部每日查摆问题活动。该厂要求，每一名干部每日至少查摆一项管理存在的问题，并通过“复合材料厂效能监察”微信群公布。属于自己管理区域的，制定改进措施；不属于自己区域的，督促区域管理人员整改。厂纪委负责统计干部每日查摆问题情况，定期进行公布，保障此项活动的持续开展。

此举堵塞了日常管理漏洞，杜绝了干部在日常管理中眼高手低、司空见惯的现象。

抓典型事件促管理精细化。该厂每周持续坚持职能科室典型事件汇报。在每周的生产例会上，各科室把本周管理中发现的典型问题通过幻灯片进行汇报，汇报内容包括事件描述、事件定性、原因分析、防范措施、责任追究五个方面的内容。厂领导坚持对典型事件进行点评，以此举一反三，堵塞管理漏洞，促进管理精细化能力提升。

实行科室管理及技术人员贡献绩效考核。今年5月，复合材料厂出台了《科室管理及技术人员贡献绩效考核办法》。该办法将各单位管理及技术岗位人员每月绩效工资工资的20%切块，作为贡献绩效工资，按管理改进或技术创新项目考评结果予以兑现。该办法要求管理、专业技术人员每月至

少确定一项管理改进或技术创新项目，月初进行立项申报，月末进行总结汇报，再由各相关科室科长和主管厂领导打分评价。该办法激励和调动了机关管理、专业技术人员的工作积极性，促进了机关管理及技术创新职能的充分发挥。

办夜校为管理人员充电。复合材料厂创新培训方式，利用晚上7时至9时办起了夜校。该厂开设了夜间安全培训课堂，全厂30余名安全管理人员走进安全培训教室，参加厂里组织的安全标准化作业区交流培训专题讲座。从今年10月开始，该厂针对管理人员公文写作行文不精细的问题，每周开设一次公文写作夜间培训课堂，培训内容包括日常文书和行政文书写作格式及注意事项。夜间培训课堂不仅提升了全厂管理人员公文写作能力，规范了公文行文格式，而且为一些有公文写作爱好的职工提供了学习机会。

管理故事



## 华盛顿合作定律

钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放一群螃蟹，不必担心螃蟹会爬出来而盖上盖子。因为只要有一只想往上爬，其他螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，把它也拉下来，最后一只也出不去。聪明的美国人喜欢把简单的道理总结成定律，所以螃蟹的故事就变成了“华盛顿合作定律”：一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。而这与中国版的“三个和尚没水吃”的故事是一个道理。

管理启示：人与人的合作不是力气的简单相加，而是要微妙和复杂得多。假定每个人的能量都为1，那么10个人的能量可能比10大得多，也可能甚至比1还小。因为人的合作不是静止的，它更像方向各异的力量，互相推动时自然事半功倍，相互抵触时则一事无成。合作是一个问题，如何合作也是一个问题。企业里常会有一些人，嫉妒别人的成就与杰出表现，天天想尽办法进行破坏与打压。如果企业不把这种人除去，久而久之，组织里就会只剩下一群互相牵制、毫无生产力的“螃蟹”。

## 小孩和老师

夏日的午后，一个小孩独自到河里玩耍，不小心掉到了深水里。河水极深，水流湍急，就在小孩要被河水吞没的时候，他情急之中抓住了从岸边伸出的柳树枝。他一边拼命地抓住树枝，一边大声呼喊：“救命呀，有人落水了！”这时正好有个老师经过。他听到呼救声赶紧跑了过来。小孩心想，这下可有救了，于是便向这位老师大声求救。然而，那个老师却不慌不忙地站在岸边，有条不紊地开始说教起来，“你这个孩子，今天的事情就是你平时淘气的结果，你一定要记住这个教训啊！”小孩以为老师说完这些话，就该拉他了。可是没想到老师环顾了一下四周，根本就没有拉他的意思，又开始说道：“虽是自作自受的恶童，但仍是一条宝贵的性命啊，一命尚存终会改过的。所谓博爱即是泛爱之心，教育者即是能教育之人。我献身即是为此，不待利益或回报……”在说了这么一堆道理后，才见这位老师慢慢地脱鞋，还对小孩说：“再坚持一会儿啊，我就来！”已经坚持不住向河中心滑去的小孩哭泣道：“请您还是先把我救起来再责备我吧。”

管理启示：我们不知道这个小孩最后是不是会被安全地救起，只是知道这个老师的说教浪费了太多宝贵的时间和机会。在企业管理中其实也大量存在类似现象，出了问题不是马上去解决，而是先找原因、判责任，在公司大会上不断争吵、推诿地做无用功。任何事情都要分清轻重缓急，管理工作更是如此。与其在无关紧要的事情上争论浪费时间，不如先想办法尽快将问题解决掉。

## 攻坚保预算



炼钢二厂采取一系列有效措施，落实责任，生产、降本工作取得进步，为全年完成降本预算目标奠定了坚实基础。图为该厂北区转炉有序生产现场。

刘宝宝 摄

## 文化引领 智慧无穷

(上接第一版)

这几年，矿上的电铲逐渐由机组铲向数字铲更新换代，维修电工们还不是很适应，有时候排除故障比较困难。李秀兵想，要是能编制一本实用维修手册就好了。有了这个想法，只要一听到数字铲发生故障，他就第一个去生产现场查看，尤其是碰到疑难故障时，更是寸步不离故障铲，逐步排查电铲故障发生的原因，记录故障代码，与其他电工讨论排除方法。

班上，李秀兵在铲上排查钻研，回到家里翻阅资料、记录分析。故障排除方法逐步积累起来，经过近一年的努力，他编写出了一本记录23项数字铲疑难故障排除方法的手册，详细记录了故障代码、故障原因、检查、处理要点。

知道了故障产生的原因，维修电工们也就掌握了电气维护的要点，提高了维护效率，避免了以往在电气维护与故障排除时所走的弯路。2015年年底至今，电铲作业区电铲电气零故障从16台次增加到23台次，故障停机时间降低15小时/月，这一成果获得了作业区领导及机台员工的一致好评。

峨口铁矿焙烧作业区的链——回——环系统作为球团生产的重要工序，在今年链——回——环系统检修期间，球团设备组点检员郝根斗忙坏了。他负责检修项目的进度、质量、安全等系统检查和监督工作。

为了年检，他一般都是提前半年就开始准备。为了给系统检修打好基础，同时兼顾节约原则，发挥设备的最大潜力，郝根斗结合生产实际编制出了详尽的检修计划和材料备件计划。这样一份既能保证年检质量、进度，又能做好降本增效的检修计划，郝根斗前前后后总共修改了六七次。快到年检时，他更是经常吃住都在山上，忙起来，就顾不上回家了。

郝根斗说，每次的年度大修最能考验点检员的综合技能和整体组织能力。从检修计划的编制到材料计划的编制，从材料备件的组织到每一个新到备件的验收，都是点检员的本职工作。检修的时候不能缺了一颗螺丝钉，任何一颗螺丝钉的缺失都可能影响设备质量问题，最终影响正常生产运行。

在峨口铁矿，全矿弘扬工匠精神，提倡人人都以工匠精神去工作。为此，矿党政采取引导与价值鼓励、激励相结合的方式，着力培育工匠精神，营造匠心文化。

从今年5月份开始，为了给职工树立一批可亲、可敬、可学的榜样，峨口铁矿结合生产实际，把培育工匠精神与深入开展先进评选活动相结合，在全矿范围内开展寻访、推荐、学习“峨口工匠”的活动，激励职工学习工匠事迹，充分调动职工岗位学习、岗位

创新、岗位成才、岗位奉献的积极性，不断提升技术技能水平和创新创效能力。同时，要求全矿各个单位的管理人员、技术人员和操作工立足岗位，对比自己和心目中工匠的差距，对照差距提高工作质量。

如今，工匠精神已经注入峨口铁矿生产经营的每一个环节，每一个层级，一个个工序变成一个个价值单元，激发出职工创新热情和潜力，不断提升职工操作技能，立足岗位挖潜降本，展现聪明才智，助推全年预算目标完成。

按照集团公司新的要求，峨口铁矿下半年成本在上半年完成基础上再降8元/吨，压力更大、任务更重。但我们相信，工匠精神正在被重新唤起和回归，并践行到每个生产流程、每个细节当中的。峨口铁矿必将面对严峻的形势突出重围，在打赢生存保卫战、提高综合竞争力的道路上迈出新的更大步伐！

编后 峨口铁矿是一座建矿60多年的老矿山。客观讲，在装备、工艺等方面与同行相比没有竞争优势，甚至在某些方面还处于劣势。但是，面对压力，面对困难，峨口铁矿不强调客观，不等不靠，埋头苦干，真抓实干，硬是把不可能变成了可能。他们能吃苦，勇担当，敢于向困难“亮剑”的精神值得我们每一个太钢人学习。在公司建设、发展的过程中，总会遇到这样那样的困难，只要我们精神不垮，意志不倒，勇于拼搏，敢于攀登，就没有翻不过的山、跨不过的河，就一定能够迎来属于我们的春天。