

# 亏损“无干部”，收入有杠杆！

(上接第一版)鄂钢之所以有民营企业的气质,与其多年来不断与优秀民企对标是分不开的。从三明到永锋,以“吨钢利润”“吨钢费用”等核心指标为主,鄂钢始终在对标寻找差距、缩小差距甚至实现超越。其“一人一表”对标体系,就是从一家优秀民企学来的。

鄂钢人力资源部部长赖小红介绍说,当时这家民企实现了“一键发薪”,其基础就是每个岗位员工都有自己的清晰指标,可以在系统中量化为绩效分。学习回来后,鄂钢就开始依样画葫芦,也走了不少弯路。开始,鄂钢采取了由下而上的办法,先给基层员工设定岗位对标目标。但后来发现,岗位目标千丝万缕,很难面面俱到、精准实施。于是调整策略,围绕公司战略指标,设定部门组织绩效,而后由上而下,逐级分解到位。

经过近三年来的不断调整完善,鄂钢建立了一个“五级四维三全”对标指标体系。五级即公司、厂部、车间、班组、岗位,指标层层分解,人人挑担;四维,即与行业先进比、与对标对象比、与历史最优比、与计划比;三全,即全员、全覆盖、全工序。鄂钢上至中层干部,下到基层员工,每个人都有了一份自己的“绩效对标目标考核表”。整个对标指标库共有对标指标1100余项,每年动态调整。2022年钢铁市场严重下滑,鄂钢在各厂部的组织绩效指标设定上采用了“442阵型”,其中40%的权重是成本削减、40%权重为工序成本在行业内的排名情况、20%权重为产量规模。以此为导向,把企业的中心工作聚焦到了成本改善上来。

## 让每一个干部都没法躺平

没有激励项,全部都是扣分项!鄂钢中层干部的“一人一表”,在设计上颇令人寻味。公司的说法是,这些都是中层干部的岗位职责,完成目标是应该的。对鄂钢的中层干部们来说,他们的这份“一人一表”犹如一把高悬在头顶的“达摩克里斯之剑”,时时刻刻都在逼着他们危中寻机往前冲。

2022年10月份,不少鄂钢的中层干部只领到了生活费。鄂钢明确规定,当月公司没有完成中南钢铁下达的利润指标,全体员工“一人一表”基准分下调10%,中层干部要翻倍为20%。如果现金流出现亏损,全体员工“一人一表”基准分下调20%,中层干部照样翻倍为40%。10月份,鄂钢出现了经营亏损,按照规定,中层干部“一人一表”的基准分从100下调到了60,要完成指标几乎成了不可能的任务,真金白银的考核随之而来。这样动真格的考核,他们能接受吗?一位中层干部的话让人肃然起敬,“这点压力都受不起,还要我们这些干部做什么?”

有为者有位、无为者挪位。在鄂钢,“亏损企业无

干部”的理念早已深入人心。公司明确指出,企业效益不好,问题一定出在“前三排”。首先日子难过的,必须是干部。2022年鄂钢推出的干部个人赛马机制,有奖有罚、奖罚分明,也充分印证了这一点。在鄂钢,中层干部是没有退路的。他们最先感受到市场的压力,又肩扛着诸多的成本、质量指标,带兵打仗来不得丝毫松劲。遇到企业效益不好,七扣八扣的,基本就只有生活费了。

2022年,鄂钢对二级单位及专业管理部门领导班子实施月度绩效“赛马”,以制造单元、经营单元、专业管理部门和总部机关为四条赛道,让二级单位及部门领导班子同台竞技,每个月每条赛道要评出两名末位干部,然后这8位干部再排出两名综合末位。一次排名综合末位,公司进行绩效辅导,两次通报处分,三次直接下岗。去年就有一位中层干部在这样的压力下知难而退,主动申请从事专业技术岗位了。

## 撬动收入分配的杠杆

下午三点多,轧材厂厂长熊永祥腰间别着个电筒,又去现场巡查了。他每天在现场的时间有3、4个小时。轧材厂推行一种“走动式管理”,早会就开半小时,每人规定两分钟时间。车间管理人员每天6小时在现场,机关管理人员每天4小时在现场。“民营企业都是这么干的”,刚从永锋钢铁学习归来的熊永祥说。

熊永祥在厂部管理岗位上多年,是位不太好糊弄的管理者,一直以严格著称。产线作业率起伏不定,是轧材厂的一个管理难点。两年前,在“一人一表”体系的牵引下,轧材厂开始实施责任待岗制度:人为责任事故,停产一分钟以上就要待岗;1到3个月时间内,只拿鄂州市最低收入。2021年,轧材厂待岗16人次,2022年已经待岗30多人次。雷霆手段之下,2022年轧材厂4条产线的作业率已经稳定在了92%以上,在全行业内都是领先的。“一人一表”是一种导向,让每个员工明白自己的方向在哪,熊永祥说,跑得快就要掉队,现在整个鄂钢都是这个氛围。轧材厂四条轧线,负责人的月收入最多差一万元左右,基层员工一个月也能差好几千。这在以前是不可想象的,而现在已经都被大家接受了。

销售中心总经理龚汉也遇到了同样的问题。2022年5月,他正在外地出差,接到了部门财务的请示电话:销售部下属板材部没能跑赢大盘,长材部跑赢了大盘。按照“一人一表”的激励办法,一算账吓一跳,两个部门员工这个月的平均收入要相差6、7千元。史无前例啊,到底是平衡一下还是拉开差距?财务人员心里没底,只好请示。“一人一表”就是一种激励

导向,干好干坏绝对不一样,龚汉很快就作出了回复。

对“一人一表”的深入思考,还让龚汉这样的中层管理者进一步转变了观念。他介绍说,过去遇到企业效益不好,“大河”的水少了,部门里奖励优秀的资金就捉襟见肘,老想着向公司开绿灯“讨饭”,总也摆不平。2022年,销售部完全转变了思路,由基层员工自己“晒”重点项目,摊到桌面上评审。最后选出了六个优秀项目,专项奖励额度直接从总盘子里切分出来。“我们这样做,就是要告诉基层业务员,哪怕企业再困难,大家创造的价值是永远会得到尊重和回报的!”

## 从“裁判员”到“服务生”

“‘一人一表’的指标不是‘塞’给员工就完事了,关键是帮助他们去实现”,厚板厂轧钢车间主任熊艳深有感触地说。对他这样的基层管理者而言,“一人一表”彻底改变了传统的管理理念和方式。

从公司到岗位,五层指标体系最后的落地还在基层岗位员工身上。他们的“一人一表”指标怎么设定,让熊艳一度颇为苦恼。因为他发现,仅仅把一堆指标“塞”给员工,是不人性化的。于是,在绩效沟通的过程中,熊艳不仅摆事实、讲道理,而且会拿出好几种措施方法,用事实来告诉大家,这样的目标是努努力够得着的。如果员工实在不认可,轧钢车间对于他们的需求也给予充分的尊重。矫直机设备维护员工小赵觉得设备故障时间的目标值设定难度太大,提出换岗到轧机维护岗位。经过能力测试和一段时间的试用,小赵如愿换岗成功。而在此之前,他按照规定用三个月的时间带出了一位合格的徒弟,以顶替他原来的岗位。尽管颇费周折,但熊艳说,“如果员工觉得自己的指标有问题,那工作肯定是干不好的。帮助大家达成目标才是我们基层管理者应该做的。”

在“一人一表”实施过程中,熊艳也经常充当“救火队员”的角色。前段时间,轧机液压系统时不时出现漏油,油耗一上去,指标就完不成。岗位员工急得没辙了,熊艳和他一起到现场查看,发现是轧机振动造成泄漏,于是帮助这位员工在泄漏处加装了一个蓄能器,解决了问题。“一人一表”实施后,让熊艳感受到的最大变化还是人,大家对自己的指标看得比孩子都紧。一位50多岁的班组长曾经对他说,现在的鄂钢和以前的鄂钢不是同一个厂,以前铁饭碗捧得很轻松,现在50多了还得学制作标准作业卡、撰写创新成果。从宝武到鄂钢的大量培训还不能完全满足这些基层员工,业余时间喝酒打牌的少了、自学充电的多了。而像熊艳这样的基层管理者角色,也开始从现场管理“裁判员”,变成了员工的“服务生”!

搞相亲联谊,鄂钢小伙一下子又变得抢手了。过去鄂钢的员工一般都居住在厂区周围,现在鄂州最好的小区都遍布着鄂钢的员工。鄂钢前段时间搞厂区开放日活动,名额有限,但很多周边居民、退休员工和家属却抢着自费报名,要到焕然一新的厂区走走看看。

如鱼饮水,冷暖自知。鄂钢人经历了太多。鲜明的比照,刻骨铭心的切肤之感,再也没人比鄂钢员工更能体会企业兴衰、荣辱与共的道理了。因此,他们格外珍惜来之不易的发展局面,执行力特别强。全心全意依靠职工群众办企业,是一个老话题了。这项工作功夫在平时,而作用往往却显现在企业的关键之时。据统计,2022年以来,面对极为不利的市场形势,鄂钢基层员工的岗位创新成果却成倍增长,无论是专利申报还是合理化建议,都出现了大幅增长,创效近5000万元。

鄂钢的一位管理者坦诚地表示,无论与优秀民营企业比,还是和集团的先进兄弟单位比,鄂钢在各方面都还有很大的差距。我们唯一的核心优势,还是鄂钢这几千名历经风雨、不离不弃的干部员工。如果说,鄂钢现象有密码,也是这最朴素的一种!

## 记者手记

## “鄂钢现象”背后的朴素密码

如果中南钢铁鄂钢在市场寒冬里的表现,可以称之为一种现象,那么这种现象的背后,却有一种朴素的密码。无论是各种极致化的内功修炼,还是“一人一表”的对标找差,绕不过去的是人。鄂钢党委副书记(主持工作)、副董事长王虎祥在谈及全员管理时说,首先是一定“全员”,否则后面都免谈。鄂钢之所以能在2022年如此困难的情形下爆发出这样的战斗力,核心竞争力还在于全体干部员工。

在鄂钢,基层安全工作实施网格化管理。每个员工都管一块区域,连一只苍蝇飞过都是他的事;设备管理,鄂钢包机到人,每一台设备都找得到责任人。全员找差、全员创新……按理说,这些工作方法都不是鄂钢的发明,而只是借鉴,但他们又实实在在地起作用。究其原因,还在于人。到鄂钢考察和交流的同行们都有一个共同的感受,鄂钢员工的执行力太强了。为什么如此?回望一下鄂钢历经风雨的奋斗史,我们便能深切地感知。

鄂城钢铁厂1958年兴建,是当时国内钢铁“十八罗汉”之一,撑起了湖北省冶金走廊和冶金产业链的脊梁。鄂州这个有着深厚文化底蕴的古城,也以钢

建市、因钢兴市。当年,鄂钢是鄂州利税大户,鄂钢员工社会地位也很高,有一种天生的自豪感。经历了创业的辉煌后,鄂钢几度遭遇坎坷。三年自然灾害时期,鄂钢一度面临下马。文革时期,发展又停滞不前,一座544m3高炉建了整整10年。本世纪初,由于错过了发展的黄金窗口期,在2013年后又遭遇钢铁市场冰河期,企业举步维艰,以至于被列入了国务院“脱僵治困”名单,甚至一度濒临倒闭,员工心气也从天上跌落了谷底。一位鄂钢老员工介绍说,十多年前,鄂州、黄冈一带的保安、保洁,很多都是鄂钢分流员工。就连路边的菜贩,看到穿鄂钢工作服的来买菜,就默默打个折。鄂钢员工接小孩,都不敢穿工作服,生怕孩子被人看不起。曾经的钢铁老大哥,体面和尊严可谓荡然无存。

2018年,鄂钢正式进入宝武大家庭

后,企业开始了翻天覆地的变化。尤其是在智能制造、绿色发展等方面进行了脱胎换骨的重塑;工作环境变美了、3D岗位逐渐灭失了、效率提升了。五年来,鄂钢员工的收入实现了翻番,体面和尊严又慢慢回到了他们的身上。只要看看厂区停车场里满满当当的私家车,你就了然一切了。这几年,鄂钢始终致力于为员工办实事,翻班津贴增加了,伙食标准提高了,过年过节还有福利,鄂钢人的感觉越来越好。去年中秋,鄂州市的一个大超市挂出了“欢迎鄂钢员工莅临选购”的横幅,还专门为鄂钢员工开设了绿色购物通道。至尊体验,十足的VIP。员工们说,家属们看到了都觉着自豪。如果企业没有发展,哪来这样的待遇?鄂钢工会主席笑着介绍说,过去,鄂州姑娘一听小伙是鄂钢的,一般转头就跑。现在呢,政府部门、学校、医院,这些单位都争相与鄂钢

## 车辆出入证挂失

物流中心林学斌,不慎将车牌号码:晋AU370S的车辆厂区通行证遗失,特此声明。

## 挂失

炼钢一厂任中杰,卡号:31002585

炼钢二厂郭红兵,卡号:30810538

炼钢二厂宁向国,卡号:31005571

炼钢二厂刘铁良,卡号:03301629

炼钢二厂高帅,卡号:03303866

炼钢二厂王剑,卡号:03301762

炼钢二厂唐宏斌,卡号:03304266

炼钢二厂师胜利,卡号:03302100

炼钢二厂郑晓钢,卡号:03304219

炼铁厂纪德庆,卡号:09200103

炼铁厂韩志强,卡号:09204698

不锈钢冷轧厂韩邵普,卡号:08303265

焦化厂要振亮,卡号:09401353

焦化厂李子风,卡号:09402957

物流中心王刚,卡号:10800627

物流中心邢丽嵩,卡号:10801611

型材事业部和滨,卡号:09500629

型材事业部高佩艳,卡号:09500968

宏业公司宋建忠,卡号:11101045

钢运物流班进远,卡号:30453984

大钢医疗有限公司张巧玲,卡号:95001175

山西钢科碳材料有限公司郝勇,卡号:05220278

山西钢新实业有限公司梁巧云,卡号:30446035

山西钢新实业有限公司李伟,卡号:31012391

钢运物流王鑫磊,卡号:21500697

钢企集团钢永锋型材有限公司郝宝明,卡号:20222379

钢企集团物流储运有限公司赵仁和,卡号:20222893

以上职工太钢出入卡遗失或注销,特此声明。