七大措施为美利浆纸管理创新助力
——中冶美利浆纸建设创新型企业侧记

徐建华
中冶美利浆纸有限公司

创新是企业永不衰竭的动力，也是企业发展的灵魂。纵观当代企业，只有持续不断的创新，才能在激烈的竞争中立于不败之地。因此，全面推进企业管理创新、提高企业管理水平，是造纸企业由弱变强的必由之路。中冶美利浆纸有限公司通过采取“6S”管理、全面预算管理、QC管理、效能监察管理等七大措施，有效地解决了执行力不够、成本较高、工作效率低下等问题，为企业管理营造了良好的发展氛围，使企业驶入建设创新型企业的快车道。

一、效能监察建设——提高执行力的有效保障

执行力是企业竞争的核心，企业有无竞争力，就要看企业的执行力。再好的决策如果得不到有力执行，就等于零。为了有效提高企业执行力，公司成立了督察委员会，由公司纪检委书记牵头，对公司决策进行跟踪督察。通过抓指导、抓检查、抓成效、抓奖惩，保证效能监察工作能够随着公司各个时期的中心工作的开展而得以深入推进，督察工作已成为一项日常性的工作。仅2011年上半年，对生产、采购、销售、物资管理、全面预算执行、降本增效、在建项目、QC活动、“6S”管理活动等方面进行持续跟踪督察435项（次），出监察通报25期，奖励表扬涉及单位65个（次），处罚通报批评涉及单位和个人114个（次），通过实施效能监察，使公司的各项决策都能得以贯彻执行，有效提高了企业执行力。

二、项目化管理模式——企业管理的活性剂

项目化管理是指将企业的一次性经营活动视为项目，引入项目管理的思想、方法和技术来进行管理，从而有效地整合企业内部资源，使之达到企业的总体战略目标的管理。通过实施项目化管理，可有效提高企业的管理效率和竞争力。在项目化管理方面，公司通过设立项目目标，明确项目负责人，项目结束以后进行评价评估，尤其是在实施降本增效活动中充分体现了项目化管理的优越性。2011年上半年，通过将《中冶美利浆纸有限公司降本增效项目实施方案》编制成115个具体项目，增加了多项措施的可控性，明确反映出多项措施的进展程度；通过对完成情况进行考核、评价、评估，可为考核工作提供有效的依据，使责任更明确、任务更具体、考核更明了、转化成效更显著。

三、“6S”管理——现场管理的标杆

“6S”管理是现代企业行之有效的现场管理观念和方法，通过实施“6S”管理可提高效率、保证质量、保证安全，使工作环境整洁有序。2010年4月，公司组织行政管理、财务部门负责人深入日本丰田公司考察，大胆引进以“整理、整顿、清洁、清扫、素质、安全”为内容的“6S”管理理念并在公司内全面推广，得到各单位的高度重视，各单位针对本单位的实际情况制定了各自的“6S”管理实施方案，分厂由生产部门定期检查，后勤部门由行政管理部门定期检查，及时曝光。经过1年的实施，取得了较好的效果。以前脏、乱、差的环境得到了显著改观，以前职工宿舍，由于管理混乱，室内垃圾遍地，住宿职工日渐减少，施行“6S”管理后，公司为职工宿舍配套了桌椅等一些必备的家具，并加大了对职工宿舍的巡查考核，住

宿环境大为改观，一些离开的职工又陆续回到了职工宿舍。通过“6S”管理，不仅现场环境发生了可喜的变化，更重要的是理顺了作业程序、该变了员工的不良习惯、保障了员工的作业安全，为员工按程序标准作业提供了必要的条件。

四、人力资源及薪酬管理——激活企业动力之源

美利浆纸在人力资源上溯本求源，从制度建设入手，建立了一整套科学的人才管理培训体系。通过建立人才储备制度、轮岗制度，以职位评估、绩效考核、薪酬计划系统推进人力资源改革，做到以岗定级、以级定薪、以绩定绩。

经营管理良好的企业是与合理高效的薪资系统分不开的，企业活力的大小，很重要的一方面在于薪酬体系是否合理，这是企业管理过程中无法回避，但又迫切需要取得突破的重大课题。美利浆纸在薪酬考核分级方面做了大胆而又有益的尝试。在绩效考核方面，打破了全公司只有一个考核分级的原有模式，针对不同业务制定了管理系统、采购系统、营销系统、财务系统、生产系统五大薪酬分级考核办法，并经过职代会表决通过。在绩效工资中，岗位分级等级向苦、脏、累、险的岗位倾斜。通过增加工龄工资、学历工资和职称工资，有效化解了新老员工之间、干部与员工之间增资水平相差悬殊的矛盾。这一全新的薪酬分配体系的实施，更加体现了薪酬分配的公平、公正，实施后，职工的抱怨明显减少，有力地调动了职工的积极性，提高了工作效率。

五、看板管理——高效管理的催化剂

经历了50多年的发展和完善，作为一种彻底追求经营过程的合理性、高效性和灵活性的生产管理技术，看板管理已逐渐被世界各国众多企业所采用，是日本各大企业比较流行的一种管理模式，尤其是汽车大亨丰田公司更是将看板管理作为企业管理的一大法宝予以继承和发扬。在对该公司进行考察后，2010年下半年公司将这一实用的管理手段引入公司，在生产分厂全面推行后，效果明显。通过实行看板管理，既节约了互相询问、传递信息的时间，又大大方便了分厂各工序之间、员工与管理人员之间的信息沟通；改善了以前到处乱挂标识牌的局面，强化了分厂的现场环境。利用车间宣传栏制作的现场、安全、质量、生产完成率等一系列的看板，将质量问题信息反馈及改善措施、安全事故、现场情况、当班生产完成率甚至每个生产职工工资都可以让员工心中有数，既提高了管理的透明度，又增强了员工的责任感与参与意识，同时也起到一定的警示作用，为全面实现规范化管理打下基础。

六、“夺红旗、亮黄牌”活动——企业创先争优的有效载体

为营造“求突破，创新高”工作氛围，激发员工的工作热情，2010年5月份，公司启动实施了“夺红旗，亮黄牌”活动，设立流动红旗和黄牌，将该活动作为一项长期性、日常性的工作常抓不懈，每月进行一次考核，及时实现奖罚。

自“夺红旗、亮黄牌”活动开展以来，全公司各基层党组织找准了开展创先争优活动的着力点，达到了抓活动促工作的目的。广大党员干部参加活动更加自觉了，分厂与分厂之间、部室与部室之间“夺红旗”在全公司蔚然成风。公司各党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用得到了充分发挥，有力地助推了全公司又好又快发展。

七、降本增效——打造高效、节约型造纸企业的必由之路

2010年2月，公司先后通过开展“拧干毛巾里的每一滴水”、做强做优大讨论、五星干部评定、金点子征集等活动，为降本增效活动的顺利开展营造了浓厚的氛围，奠定了坚实的基础。6月份，按照集团公司的安排，公司召开了降本增效动员大会，对活动进行了详细的安排部署，与各部门签订了《降本增效目标管理责任书》，全面启动实施降本增效活动，在短短的两个月内连续多次召开专题会议，及时解决制约降本增效活动中的 突出问题，使降本增效活动取得了阶段性成果。造纸分厂通过用氧化镁代替氢氧化钠有效地提高了纸张松厚度，提高了自制杨木化机浆用量，降低了生产成本；制浆分厂通过与华南理工大学合作优化碎浆工艺，使化学品用量减少了15%；热电分厂会同电仪分厂通过富余电力外送，在增加收入的同时实现了发电设备满负荷运行的目标；采购部门采取减少中间环节，由零星采购变为打包采购等办法，有效降低了采购成本；营销部门通过及时调整公路运价、压缩外部库存、提高现金回款率和自提率，降本效果显著。