

济钢组织结构调整优化实践

郑海霞

(济钢集团有限公司,山东 济南 250101)

摘要:在严峻的市场形势面前,济钢实施了一系列组织结构优化调整和改革。通过职能调整、合署办公、优化部门设置,提升了管理效率;合并生产工序,建立模拟法人分厂,调动了生产单位干部职工的积极性,工序成本显著降低;整合后勤单位,独立发展化工产业,非钢产业经济效益明显提升。

关键词:钢铁企业;组织结构;调整优化

中图分类号:F271

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2012)06-0066-02

1 前言

组织结构是企业资源和权力分配的载体,它在人的能动行为下,通过信息传递,承载着企业的业务流动,推动或者阻碍企业使命的进程。由于组织结构在企业中的基础地位和关键作用,企业所有战略意义上的变革,都必须首先在组织结构上开始。后危机时代,大型国有钢铁企业要走出困境,迎来新生,同样离不开组织结构的优化改革。

金融危机爆发后,钢铁企业在矿石价格不断上涨和钢材价格不断下滑的双重挤压中艰难生存,钢铁行业的利润空间被逐步压缩,钢铁行业的整体亏损已经凸显。而大型国有钢铁企业由于前几年的规模扩张和集团化发展战略的实施,形成了机制不够灵活、机构臃肿、决策效率低下等弱点,长期建立的组织结构已经不适应目前急剧多变的市场形势。内忧外困,大型国有钢铁企业的组织结构变革势在必行。

2 济钢组织结构优化实践

济钢通过分析内部管理组织结构的弱点及钢铁企业所面临的复杂形势,意识到只有通过组织结构变革,建立分工合理、流程优化、科学高效的组织结构,才能改变企业当前的困境。围绕这一目标,济钢自2010年起,全面开展组织机构调整,以“大分厂、大部室、大科室、大系统”为基本模式,系统设计,分阶段优化了组织结构。

2.1 整合部门提效率

部门的调整是以优化流程、提高效率为最终目的。2010年以来,济钢逐步整合职能相近、业务交叉的部室,探索合署办公的办法,机关部室精简了

29%,实现了各项工作的深度融合,有效减少了管理节点,提升了管理效率。工程系统的整合,是部门整合工作的典范,管理部门精简了80%,所有工程项目均由1个部门负责。整合后的部门绩效显著提高,预计2012年全年可降低设备修理费用3 000万元、采购成本3 234万元、资金占用1 728万元。

2.2 调整职能创效益

科学界定职责,建立权责明确、分工合理的职能部门是企业部门调整的核心和基础。通过职能的调整,优化部门设置,是济钢组织机构优化调整实践的重要举措。

1)为解决物流仓储多家管理、协调困难、物流费用居高不下的问题,济钢经过3次整合调整,建立起仓储、铁运、物流管理一体化的物流管理中心。2012年9月实现降低物流费用80.82元/t钢,比阶段性目标60元/t钢提高了34.7%。

2)为强化质量管控能力、降低改判率,整合了工艺技术和质量管理职能,成立科技质量部。职能调整后,科技质量部实行了工艺纪律检查制度,并逐步将这一制度规范化、标准化,产品质量得到明显改善,4条钢轧产线产品改判率持续降低。

3)为解决生产与销售、技术与产品的衔接以及产品与用户的对接问题,满足用户个性化需求,实现生产保证销售,技术提升产品,差异形成特色,服务赢得市场的营销格局,将销售公司产品销售职能调整到生产单位,各生产单位根据用户个性需求,结合自身工艺特点,因地制宜组织生产。

2.3 合并工序降成本

按照单个工序设置组织机构的做法,在钢铁行业卖方市场情况下起到了积极的效果。但在当前行情下,各工序各自为战的做法,严重阻碍了企业的发展。发挥协同效应是提高运营效率的重要手段^[1]。为实现工序衔接、资源整合、协同高效的组织运营目标,先后整合了铁前工序和钢轧工序,分别

收稿日期:2012-10-26

作者简介:郑海霞,女,1977年生,1999年毕业于山东建材学院经济信息管理专业。现为济钢人力资源部副科长,经济师,从事人力资源管理工

成立了炼铁厂、中厚板厂和宽厚板厂。铁前工序整合后,炼铁厂全厂保高炉的意识增强,生铁综合成本在行业内的排名1个月就前移了13名。钢轧工序整合后,有效降低了工序间的扯皮和内耗,全线保订单,不仅产品质量突飞猛进,在工艺技术、管理手段、降低钢坯库存等方面也取得了不俗的业绩。

2.4 调整产业谋发展

在“打通薄板线、提升厚板线、延伸产业链”的战略部署下,大力发展有优势、有前景的传统非钢产业和战略性新兴产业,积极探索钢铁下游优势产业。2010年9月,济钢整合铁前系统的同时,果断独立运行化工系统,成立了化工厂,将化工产品作为产业来发展。2012年3月成立了冷弯型钢公司,加快钢铁产品深加工进程,拓展钢铁主业盈利空间。2012年7月,整合了商业、物业和农场板块,成立了济钢集团商业贸易有限公司,充分利用农场、商业、物业、宾馆、度假村等资源,打造农工商发展平台。

3 取得的成效

1)机构精简,责权清晰,办事效率明显提高。精简了部门,消除了冗余,优化了流程,有效改善了长期形成的组织功能不全、职能重叠交叉、权责不清、流程不畅以及内部本位主义严重等组织结构缺陷,工作效率提升明显。

2)系统思维贯彻强化,创造了管理效益。全局意识加强,系统思维得以有效贯彻和强化,降本增效效果显著。管理效益明显提升,物流费用、质量损失等持续降低。工序降本效果明显,减少了中间环节和工序内耗,人力资源得以统筹利用,减少了外委施工和协力服务,维修费用得到有效控制。

3)体制机制有效改善,战略调整得到保障。通过大分厂的建立,推行模拟法人模式,逐步建立起分权制的组织结构,管理决策权下移,充分调动了各单位的创效积极性,同时为企业战略调整创造了条件,机构设置更加扁平高效,组织结构更加符合

当前多变的外部环境和集团化的企业发展方向。

4 组织结构优化探讨

4.1 组织优化的基本原则

1)谨慎原则。这是牵一发而动全身的大事,任何操之过急的做法都将交付昂贵的学费,企业所有的组织结构变动都必须经过反复的调研和论证,确保不因改革引起人员、业务、核心人才的不稳定。

2)分析原则。组织结构的优化调整要建立在对企业内外部资源、环境的综合评估和对未来的科学预测的基础上,必须清楚行业的发展趋势,自己的优势和所持有的资源,企业面临的任务和发展目标以及竞争对手的策略等,只有这样,优化后的组织结构才能保持较为持久的生命力和科学性。

3)流程原则。组织结构调整必须根据公司的价值实现流程,按工作性质来划分职能类别,再详细设计组织结构,做到人流、物流、资金流、信息流、管理流五流合一。

4)集中原则。组织调整要坚持资源集中使用,突出重点,保证重点,维持企业的核心业务和关键产品的发展,从而保证企业的核心竞争力,同时关键权力要集中决策,确保决策的权威性和统一性。

4.2 组织优化的基本办法

在遵循以上原则的同时,组织结构优化要形成系统,不能依赖于“能人管理”。因此,要做到5个明确:明确组织核心业务;明确组织的职责;明确组织权限;明确业务流程;明确组织标准。

企业的组织结构是企业战略目标服务的,组织机构的设置必须与组织的阶段性战略目标相一致^[2]。企业结构调整的终极目标就是适应市场、提高核心竞争力、追求更大的经济效益。

参考文献:

- [1] 迟京东.钢铁产业实现转变发展方式战略的思考[J].山东冶金,2010,32(6):10-14.
- [2] 董美友.浅谈组织管理变革与创新研究[J].科技创业,2010(5):16-18.

Practice of Adjusting and Optimizing Organization Structure in Jinan Steel

ZHENG Haixia

(Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

Abstract: Faced with the severe market condition, Jinan steel carries out a series of optimizing and reformation of organization structure. By adjusting the functions, using the same organization and merging the departments, the departments and the administrative organizations are optimized. By merging the production process and establishing mimic corporative factories, the cadres and workers' enthusiasm is transferred and the cost is reduced in the working procedure. By merging service departments and independently developing chemical industry, the economic effectiveness of non-steel industry is promoted obviously.

Key words: steel enterprise; organization structure; adjusting and optimizing