

● 张毅钢

# 首钢机械厂的速度与境界



首钢机械厂求变创新、扭亏崛起的奋斗历程，催生出新时期国有企业敢于追求真理、谋求持续发展的新境界。2004年成功遏止连续九年亏损，2005年再上新台阶，实现现价产值翻番，扭亏为赢。首钢机械厂的变化发人深省，值得探究。

### 一个根本利益

2003年底，机械厂新领导班子组建。历史地看，这是该厂新生的一个非必然因素。然而，它却带来了一个必然的历史性成就。这个成就，不是解决了做什么、怎样做、做得怎样的问题，而是解决了“为什么做”这样一个看似简单、实则深奥的大问题。

#### 1.一个正确的基点

实践证明，扭亏崛起，是首钢机械厂在国企改革、改组、改造的大背景下再造企业的结果。再造，意味着对旧有的、没落的东西的自我否定，以及在自我否定基础上的重建。

“办厂为了什么？”，这个看似简单的问题，却在建厂50多年后的今天，成为机械厂人开展自我反思、自我否定大讨论中的核心问题。通过讨论，大家得出一个共识：为了最广大职工的根本利益。

尽管置之死地而后生的压力和渴望，留给机械厂人思考的时间并不多，但他们仍然足足用了2个月的时间进行不断的讨论和确认。最后，他们得出了这样一个结论：这个问题是机械厂的命根子问题，是机械厂一切问题的基点。

#### 2.一个发奋的班子

机械厂在短时间里实现扭亏，这与厂领导班子成员的境界与贡献不无关系。

面对沉闷局面和扭亏压力，厂领导班子率先“照镜子”，抓好自身建设，用“大、高、深、雅”等规范自律、自省和自警。以善容他人的胸怀为“大”，以维护最广大职工根本利益的境界为“高”，以持续求变创新的不竭动力为“深”，以求卓越、谋和谐的科学发展观为“雅”。基于这样的共识和责任，厂领导班子成员追求的是：发展的共识，目标的一致，干事的激情，坦率的交流。他们经常利用周六、周日开“神仙会”，从而使领导班子成员认识一致、理念一致、做事一致、兼容并蓄。正是在“神仙会”上，厂领导班子解决了“为什么办企业”、“办什么样的企业”等重大问题，确立了“求变创新，扭亏崛起”的发展方针，提出了“由机修向装备制造转变、由单一的调度指挥向系统的项目管理转变”的战略目标，形成了四个管理、三个体系的管理布局等等。

#### 3.一个和谐的团队

为什么今天的机械厂会人心思企、人心向企，关键就在于它拥有一个和谐的团队，而和谐的团队来源于机制的调整。

现在，机械厂转变了以往将公司任务指标简单分解下达的做法，建立起“指标、核算、考核”联动的财务管理体系，形成了指标、管理两个审计机制。指标审计，使职工对本岗位月产出、成本费用消耗、单位和个人回报心中有数，做到单位、职工边干边算，先算后干。解决了职工追求什么，控制什么，如何赢得激励的问题，调动了单位和职工的工作热情，促进了任务的完成。管理审计，从制度执行、专业管理和重点工作落实情况入手进行评价，并对基层职工的意见，进行调查核实、

解决和反馈，建立起职工的意见有人管、各级班子工作有人抓、基层职工与厂领导直接沟通的联动机制，职工有了监督和参与管理的权利。从完善的制度中，从合理的机制中，从干部队伍的境界中，职工找回了自信，找回了当家作主的感觉，人和、家兴、厂更兴，厂兴、人和、家更兴的和谐发展氛围快速形成。

#### 两个重要转变

机械厂的实践证明，紧抓一个根本利益，正确实施两个转变，是企业迎来第二春的重要“气候条件”。

#### 1.从机械修造到装备制造的生产模式转变

2004年，机械厂在内外调研的基础上，果断地决定放弃一直坚守的低附加值、低效率、低技术含量、高成本（简称“三低一高”的“冶金机修”生产模式，在培养技术集成能力的前提下，转向自主积累、自主转化、自主创新，形成高附加值、高效益、高技术含量、低成本（简称“三高一低”）、具有自主品牌的“冶金装备制造”生产模式。目前，机械厂在结晶器铜板产品上已形成批量生产能力，连铸扇形段已形成自己的主导产品，并实现了冷热连轧开卷、卷曲、光整、矫直和剪切等设备的生产，以及高精密度齿轮制造技术的转化和改进。

#### 2.从调度指挥到项目组织的管理模式转变

几十年来，机械厂的生产组织管理一直延续以调度指挥为主的管理模式。在求变创新中，机械厂确立了以项目组织为主、调度指挥为辅的系统管理思路。通过把生产制造的全过程，用项目管理这条主线连接起来，带动了

机械厂专业管理水平的全面提高。实施项目管理，实现了将生产组织从单一计划下达转向生产技术综合管理，从经验组织转向对项目的组织策划、科学分析和预测校正，这是机械厂确保管理持续改进的一个重大举措。

### 三个迷信破除

从机械厂一系列变革中可以发现，支撑物质行为变革的背后是一系列重大思想观念的变化，可以概括为“三个破除”：

1. 破除“唯利润论”，确立人与企业和谐发展的核心价值观

机械厂迅速扭亏为盈，给人以许多想象空间，其中一个核心问题是：企业发展的源动力是什么？是追求利润的本能驱动，还是人的能动性使然？毋庸质疑，最大程度地实现剩余价值，是资本的天然属性。但在社会主义市场经济条件下，国有企业的资本目标则应当是，为了满足人民群众日益增长的物质文化生活需要。企业谋求利润最大化是重要目的之一，但决不是最终目的。当然，也不能简单地将企业追求利润，说成是为了满足本企业职工不断增长的物质文化生活需要，这显然是将抽象的“人民”与具体的“劳动者”混淆了。

“建持续发展的企业，做共同幸福的主人”，是机械厂人在实践中总结出来的基本认识，是机械厂的核心价值观。机械厂人对这一核心价值观的高度认同，必然转化为自觉的行为，企业必将迎来更大的发展。

2. 破除“唯产品论”，树立以企业核心能力为基础的科学发展观

两个重要转变，使机械厂从无自我主导产品到有自我主导产品，从“三低一高”到“三高一低”，实现了质的飞跃。企业实现可持续发展靠什么？机械厂的实践表明：依赖于企业核心专长。企业的核心专长是形成核心竞争优势的基本内核，它主要来自于企业的智力资源。从某种意义上讲，智力资源的开发程度直接决定了企业核心专长的优势地位，决定着企业的长远发展。智

力资源的有效开发，主要取决于人的创造性和能动性，取决于企业能否以人为本，求变创新。

机械厂从“唯产品论”的神话中觉醒，坚定地选择了“做企业核心专长”的道路。围绕这一战略选择，机械厂在原有设备、人员队伍的基础上，开展了一系列挖掘和塑造企业核心资源、核心技术、核心产品、核心文化的活动，力求形成企业自主核心专长。

3. 破除“唯存在论”，确立“奋发为雄”的企业哲学观

机械厂通过解决人的能动性问题，为解决“为什么办企业”、“办什么样的企业”等问题奠定了基础，从而形成了以求变创新为主导的“奋发为雄”的企业哲学。“为雄”是机械厂人在新的认知基础上确立的魂魄。要“为雄”就必须学习特别是向标杆学习，机械厂人提出进行开放性的学习，不仅学习好的企业的管理经验，还要学习先进企业的技术，并结合自身情况寻找标杆。寻找标杆的目的就是要学习它进而超越他。机械厂根据不同产品的竞争对手，提出了五个赶学目标。针对制造连铸扇形段，瞄准了常冶；针对酸洗线、热镀锌“三大机”，瞄准了陕压；针对大包转台、鱼雷罐车，瞄准了大重；针对单机架的轧机，瞄准了二重；针对减速机及倾翻装置，瞄准了南高齿和太重，等等。

### 四点启示

1. 只有错误的决策，没有错误的职工

机械厂的实践表明，一个企业的兴衰，深层原因不在于职工的冗员和消极的行为，而决定于企业领导层决策的对错。在企业改革、改组和改造中，决策的方向和对象不应直接指向职工群体，将职工作为改革和调整的对象，或将职工作为改革的成本。这样的认识和做法已经被实践证明是错误的。

企业在改革、调整中，应建立起决策的监督和管理机制，特别是要对企业领导层的决策承诺进行评估和认

定，以检验他们的决策是否符合广大职工的根本利益，还是仅仅符合极少数人的利益。

### 2. 目标决定距离

一个没有目标体系的企业，必定是一个没有明确发展定位的企业。这样的企业，不会产生有效的责任机制和动力机制，更不可能有一个鼓动人的灵魂。

企业必须建立自己的目标体系，这个目标体系应以同行业先进企业为参照系。只有与同行业先进企业的比产品、比技术、比管理、比效益，才能比出自己的行业位置和差距，才能清醒地制定出有效的目标责任体系和激励体系，才能兑现企业对职工的承诺。

机械厂的实践告诉人们：标杆比出高下，目标决定距离。

### 3. 持续发展是不变的追求

机械厂在扭亏崛起中，提出了许多追求持续发展的理念，值得人们回味。

机械厂追求“求变创新”，反映出机械厂对环境因素的高度敏感以及对环境变化的高度适应；机械厂人追求“我要干事”的理念，反映出广大职工对“持续发展、共同幸福”的企业核心价值观和“奋发为雄”的企业哲学的高度认同；机械厂推行“职工可以随时推门找领导”等作法，表现出企业对沟通行为的高度宽容。

### 4. 观念决定思路，思路决定出路

机械厂通过破除三个迷信，确立“求变创新、扭亏崛起”的理念，为成功实施“两个转变”、形成“三个管理体系”奠定了思想基础。

在企业改革、调整中，要高度重视转变观念的工作，特别是要重视转变观念的科学性。这是企业管理中至关重要的工作内容。在现实中，很多企业在转变观念这一工作环节往往处于真空状态，即使不是一片空白，也只是局限于企业成功后的总结上，局限于领导人的素质和觉悟上，而并没有真正纳入到组织行为之中。这种状态往往会给企业带来巨大危害。因为，道理很简单：观念决定思路，思路决定出路。

责任编辑/丛容