

### ● 首钢中厚板厂

# 板材文化下的精品战略



2007年以来，首钢中厚板厂按照“抓结构、保质量、打品种、提效益、创品牌”的方针，以“稳、实、好、快、强”为着力点，树立“服务、精确、科学、创新”的文化理念，以强烈的责任感和使命感实践板材文化，推进精品生产战略，激发了全厂干部职工创业的激情和活力。上半年产量完成53.3万吨；拳头产品完成47.6万吨，超计划4万吨，比上年同期提高4.6万吨，拳头产品占总产量的89.4%；其中，船板产量完成18.5万吨，同比提高12.5万吨，船板产量占总产量达到了34.7%；双定尺板完成36.9万吨，占总产量的69.2%，比上年同期上升近20个百分点；切边板完成10.5万吨，达到了20%。一检性能合格率达到97%以上。

#### 确立创造精品的思维新模式

进入到2007年，国内将有41家中板厂投入生产，产能达到5000万吨左右，市场竞争更加激烈。首钢中厚板厂深刻认识到，在竞争日趋白热化的市场环境下，创新思维模式对于推进各项工作具有十分重要的作用。

2007年初，中厚板厂强势启动精品兴厂战略。厂党委把抓作风建设作为推进精品文化的抓手，组织全厂干部职工开展了树立精品意识大讨论，引导全厂干部职工做到三破、四新、五变。“三破”，即破除妨碍精品兴厂的思想观念、习惯做法、不良弊端。“四新”

即精品兴厂要有新目标、新思路、新举措、新突破。“五变”，即由低层次产品生产向高层次产品生产转变、由大批量生产向小批量生产转变、由满足国标生产向满足用户生产转变、由熟练操作向精准操作转变、由粗放型管理向精细型管理转变。并确定了“服务、质量、品种、效益”为全年生产经营方针，提出了“三高、三创、两持续”生产经营理念。“三高”，即高素质的人才队伍、高度和谐的团队、高性能中板产品；“三创”，即管理创新、产品创优、发展创业；“两持续”，即持续提高经济效益、持续提高职工生活质量的目标。

在此基础上，首钢中厚板厂还制订了精品生产的工作思路，即以大力推进船板生产为突破口，带动精品板生产再上新台阶；坚持科学技术就是第一生产力，提高技术工艺质量；强化设备管理，为生产平稳提供坚强的基础；大力拓展人力资源，打通“三条通道”为职工实现价值创造条件；与销售部和技术研究院的积极合作，牢牢把握市场前沿和技术前沿。

#### 确立创造精品的工作总要求

2007年，首钢中厚板厂提出了“认清形势、分析现状、树立信心、提升水平”的全年工作总要求。认清形势，就是要全厂干部职工认清中厚板厂在首钢结构调整中的地位，认清本厂的责任，认清市场的严峻形势，认清本厂与

同行业的差距；分析现状，就是要分析本厂在2006年取得了哪些经验，分析近三年所走过的路，分析职工队伍的精神状态，分析本厂的实力和潜力；树立信心，就是在认清形势、分析现状的基础上，树立敢创一流、创造卓越目标的信心；提升水平，就是要通过用心努力，实现可持续发展，职工水平不断提升。在“工作总要求”的引领下，首钢中厚板厂把干部职工的思想引导到完成全年任务目标上来。全厂上下迅速行动起来，制订分月进度目标，直到日进度目标，做到目标显性化、数字化，可操作性强，为全年工作开了好头。

由于产品结构大幅度调整，旧有的生产组织模式已经不适应当前生产组织新要求，摸索总结出更加科学合理的生产组织模式成为当务之急。针对合同杂、批量小、品种规格多的特点，首钢中厚板厂把均衡有序作为生产组织的主攻目标，每月从中旬开始安排下个月生产计划，做到超前计划，超前安排。掌握全月订单的品种、规格情况，根据全月订单情况进行有机组织。充分考虑单双炉安排、检修组织、炼钢生产安排、特殊合同交货期等因素，确保全月计划安排的均衡性。按班组织生产，狠抓班计划落实，把过去考核机时产量的办法改变为考核机时块数，简便易行，有块数就有产量，充分发挥四个作业区的积极性，形成争先恐后打高产的热潮。

精品战略需要产量,更需要质量。2007年初,首钢中厚板厂曾出现两起质量异议,在事实面前,全厂干部职工进行了深刻反思,大家充分认识到,如果产品没有达到用户需求的质量标准,一切都是负数;生产等于负数,营销等于负数,品牌等于负数,收入和声誉同样等于负数!痛定思痛,首钢中厚板厂明确提出了“用户要求大于国标,用户满意才是标准”的质量理念,要求全体职工牢固树立“质量是生产出来的,不是检验出来的”的工作标准,取得了非常好的效果。

精品战略的实施,有效地带动了我厂新产品新技术的研发和储备,为未来扩大市场赢得了先机。2007年以来,首钢中厚板厂先后确定和开展了8个新产品开发项目的工艺研究,其中工程机械用钢的开发研究、高层建筑用钢板的开发、较高质量等级厚板研制以及高强度船板的研制与开发等项目已经取得明显成效。同时,2007年上半年还完成基础项目研究攻关及技术储备项目5项,规划实施科研项目7项,其中,轧机过程机升级改造、加热炉加热工艺过程优化控制系统的初步调试、离线设备自动探伤设备验收、精整区辊道变频改造等主要项目已经完成并投入使用。

首钢中厚板厂坚决贯彻总公司产品结构调整的战略规划,把船板生产当作工作中的重中之重。生产专业按照工艺优先的原则进行排产,船板和易轧产品穿插组合,兼顾品种和产量;技术质量专业加强“三规一制”执行情况的检查,加强过程跟踪控制,保产品交货期,超前做好工艺控制、质量管理工作,确保一检性能合格率稳定在98%以上;设备专业制订了《2007年度设备强化和检修承包方案》,执行中抓好落实,充分利用各种停机时间处理问题,对重要和主要设备,从整个传动系统考虑如何保证稳定运行,保证了设备运行周期。各作业区及各工序之间互创条件,紧密衔接,提高了工作效率。2007年,首钢中厚板厂船板产量实

现了历史性突破,月均产量达到了3万吨以上。

### 确立创造精品的细节致胜观

古人云:“取法于上,仅得其中;取法于中,仅得其下。”企业管理也具有双重性,既有规范性又有创新性。首钢中厚板厂实践板材文化,实施精品战略,树立高标准、高定位、高格局、高境界,以最可能达到的高标准来开展各项工作,提高企业、组织、个人的管理效能,提高执行力。

为适应精品兴厂形势任务需要,按照“精准地执行,真实地反馈,不断地完善”的要求,从2007年初开始,首钢中厚板厂对全厂各岗位的工作标准进行了重新修订,进一步强化各岗位的责任,对全厂奖励分配管理办法进行了细化分解,把主要技术经济指标按照专业细化落实到每个单位、每个岗位。在指标考核上,把落实班计划分解为机时块数和机时产量共同考核,做到坯料小,侧重块数考核;坯料大,侧重机时产量考核,加大对完成计划情况的奖罚力度,拉开差距,完成重奖,完不成重罚。把各项指标同专业科室奖励考核挂钩,作业区指标完不成相应考核专业科室,从而进一步调动了全厂干部职工的积极性,使全厂形成人人背指标、全厂共荣辱的新局面。例如,设备科积极应对品种钢产量高,生产强度大,生产节奏快的特点,千方百计确保设备运行。专业人员实行区域化管理,各负其责,与维检中心中板站加强协作,深入推进设备专业包修制度,从专业人员中抽出4名技术业务骨干深入四个作业区跟班作业,随时发现和处理生产过程中出现的隐患和问题。又如,厂党委进一步强化作业区生产竞赛活动,把入库量、机时产、带出品等11项主要技术经济指标纳入竞赛内容,竞赛结果与月度考核奖励挂钩。进一步修订了“创新创优业,争当中板明星”活动方案,把中板明星竞赛内容具体化、数据化。进一步充分发挥好党组织和广大党员的战斗堡垒作用和先锋模范作用,在全厂党

员中广泛开展以“做四好党员,当中板明星”为主题的创先争优活动,极大地调动了广大干部职工和党员的积极性主动性创造性。2007年上半年有20人次创出了生产经营管理新水平,被厂党委授予“中板明星”称号。

### 确立创造精品的人才使用观

首钢中厚板厂还深刻认识到,提高人的素质是企业的永恒主题,从而更加明确了“干工作只能使用人才,干事业才能成就人才”的人才观。人才永远是企业最大的资本,是实践板材文化、推进精品战略的基石。

2007年初,首钢中厚板厂进一步修订了以强化“三条通道”建设为重点的人才建设规划,围绕实现“三高、三创、两持续”和“五算清、五精细”,鼓励职工开展技术创新、管理创新,充分发挥技术人员的聪明才智;在全厂重点岗位深入开展专业技术培训和技术创新活动,首钢中厚板厂购买了《责任胜于能力》等书籍,组织管理人员深入学习,组织岗位操作人员开展技术比武、三规一制考试,在青年专业技术人员中成立了青年技术创新协会,针对品种钢生产的关键难点开展技术攻关活动,组织全厂干部职工采取面向全厂发布攻关课题,以招投标方式,鼓励技术人员承担攻关课题,2007年以来,全厂共确定攻关课题65项,厂党委还针对涉及专业多、参与人员多的八个重点攻关课题,成立了由厂领导为组长的课题攻关组,做到课题、组织、人员、时间四落实,在全厂形成了以专业技术人员为主,全厂职工积极参加的技术创新热潮。技术科科研技术人员为提高船板质量,积极组织专业人员与首钢技术研究院、首钢二炼钢专业技术人员合作,深入研究船板出现带出品的原因,探索最佳工艺操作方案,并组织专业技术人员深入现场加强指导,经过一段时间的不懈努力,船板生产水平迅速提高,为实现全年35万吨船板生产目标创造了有利条件。

责任编辑/丛容