



首钢顺义冷轧工程是目前首钢单体投资规模最大的项目,建成投产后能不能达到预期目标,成为国际一流企业,创造最好的经济效益,这个问题自冷轧公司创建之初就时刻拷问着公司的全体员工。冷轧薄板生产对我们而言是一个陌生的领域,我们对板材生产技术管理没有任何经验,如何在最短的时间内驾驭板材生产技术,生产出高品质汽车面板,实现又好又快发展,早日跻身国际一流企业行列,是冷轧公司必须解答的首要课题。通过学习借鉴国内外板材企业的先进经验,结合冷轧公司的实际情况,可以说我们已初步找到了破解这道难题的“方程式”。

一、敢于创新:规避风险,确立法则

首钢总公司把这么大的投资项目交给我们,决不能因为我们的工作失误而造成损失。冷轧公司本着对企业高度负责的态度,高起点定位,高目标追求。为了确保创新发展的方向不出现偏差,冷轧公司领导班子对冷轧生产目标管理的复杂性和风险性进行了深入分析和评估,得出了以下结论:一是在所有冶金工厂中,冷轧薄板工厂是最复杂的系统,其复杂性体现在工序多、品种规格多、设备连续化、自动化程度高,设备种类多、精度高、能源介质质量要求高、种类繁多等方面。冷轧系统的复杂性存在于冷轧产品、冷轧产品市场、冷轧生产、冷轧设备等各个环节中。二是首钢冷轧系统采用的是世界最先进、最成熟的技术,选择的设备供应厂商也是世界一流的,在装备硬件上已经具备了后发优势,装备

上没有多大风险。其风险主要在于市场风险和管理风险。三是冷轧项目成功与否,是否具有市场竞争优势,取决于产品的品质和市场运作能力。一流的装备加上一流的团队可以生产出一流的产品,但这并不意味着必然产出一流的经营效果。一流的经营效果要靠一套先进、科学、高效的管理体系来保证。四是由于冷轧系统自身的复杂性、市场的复杂性、能源动力供应系统的复杂性和原料、产品运输的复杂性,所以用传统管理方式管理冷轧系统,就很难发挥出应有的效率。

为了确保首钢冷轧系统在市场中有较强的竞争力,获得较好的经营效果,早日为首钢搬迁调整战略提供资金技术支持,冷轧公司在分析风险性、复杂性的基础上,吸收借鉴国内外先进冷轧企业的成功经验,研究制订出了管理的六大黄金法则:对市场的反应尽可能快,供货周期尽可能短;管理结构扁平化,管理流程短,管理效率高;管理责任明确,不交叉重合,向下授权充分;产品质量保证体系完善;管理信息计算机化;建立对20%重点员工的激励约束机制。

二、机制创新:结构决定功能

全新的顺义冷轧,要有与之相适应的全新的管理架构及全新的管理模式。创建全新的管理架构对顺义冷轧公司来说是一项艰难的挑战。破旧立新,首先要冲破自身传统观念的束缚。通过学习考察,冷轧公司领导班子把国内外先进冷轧企业的管理方法与传统管理体制机制进行对比分析后发现:一是传统管理机制的弊端是部门责任交叉点、结合部多,为了部门利

益,经常发生“好事一齐伸手,问题相互扯皮”的现象,导致反应慢、效率低。而这恰恰是板材企业的大忌。假若客户的意见、各工序间的问题不能以最快的速度反馈到冷轧生产环节,企业就很难生存下去。先进的板材生产厂管理特点是以作业线为核心,作业管理重心下移。二是目前冷轧公司队伍的特点是年轻、缺乏经验,近几年虽然培养了一部分现场专家、专责工程师,引进了几位专家,但仍然是人才稀缺。而培养众多的现场专家需要时间,需要积累。

为充分保证作业管理重心下移,我们将生产工序联系紧密的作业区合并重组,用两个分厂统辖四个作业区的生产管理,把生产、技术、质量、设备、维检、安全等所有与生产作业有责任联系的职能都集中在分厂。该体制的最大优点是:管理界面少,动态反应快,管理效率高;还把有限的人力资源进行合理优化配置。比如,针对冷轧线作业区部分设备工艺相近的特点,配置几名现场专家,便可以起到“以一当十”的作用。过去,如果是作业区出了问题,需要现场专家解决,依靠作业区之间协调难度很大,快速反应能力偏弱。分厂的好处就是可以内部协调,“谁的地盘谁做主”,减少了中间环节,提高了工作效率。分厂制结构的功能实现了人才使用最优化,岗位配置精准化,职责权限明晰化,使之既是生产组织的前沿,也是生产管理的终端。在这一管理体系中,分厂负责人、现场专家、设备维护人员、操作人员全天候围着作业线转,对生产设备工艺了如指掌,解决技术问题快速迅速。

三、战术创新:解决问题才是硬道理

驾驭先进的设备,最主要的是,靠智慧,脑力要远远大于体力。事实上,这一特点不仅对于个人,对于冷轧公司整体和全局,也是如此。依据这一特点,冷轧公司领导班子要求员工无论是在学习培训过程中还是在设备监装过程中,都要勤于动脑,形成良好的工作习惯,提高解决问题的能力;不仅要掌握技能,还要掌握方法。冷轧公司领导把先进的技术装备比喻成一把“好枪”,但是要生产出高品质的汽车板,还要求人人都要有“好枪法”,只有这样才能快速吸收、消化,掌握先进的技巧、诀窍。

驾驭板材生产,关键在于高素质的职工队伍。冷轧公司成立至今,重点打造了两支队伍:一支是现场专家队伍,另一支是高级技工队伍。这是冷轧公司赶上并超越国内先进企业的基础。通过对国内外先进企业的考察学习,我们既看到了他们先进、优秀的一面,也看到了他们的薄弱环节。如果把他们比喻成一只“虎”,那么在现阶段我们只有用“一群狼”来与之抗衡。这种方法我们形象地比喻成“群狼战术”。一些先进企业在作业线上都有一两位对轧机、酸洗等技术精通的专家,这种技术优势我们短时间内难以超越,但依赖于一两个专家,一旦人才流失,企业损失将会更大。我们目前虽然没有这样的人才优势,现在培养的现场专家只能各自精通一行,全通的人很少。但这并不能阻止我们前进的步伐,我们一个现场专家在一方面是“一只狼”,一条作业线培养几个现场专家,也就是有几只“狼”,一人看一块,分兵把守,“一群狼”就不会输给一只虎。我们现场专家因为只负责“一块地盘”,有更多的时间、精力与作业线朝夕相处,这样可确保作业线稳定运行。经过一段时间的积累,这些分兵把守的专家当中就一定会有人成长为生产线上的通才,从而成为“一只虎”。“群狼战术”是目前我们唯一可以超越别

人的方法。

四、学习创新:用学习力提升竞争力

首钢由长材向板材转变,最艰难的“门坎”不是先进设备的引进,而是驾驭板材生产技术。培养一支能够驾驭板材生产技术的优秀团队,才能最终迈过这道“门坎”。实现这一美好蓝图的途径靠什么?唯有学习、学习、再学习。冷轧公司创建学习型组织,目的性很明确,就是要在最短的时间内掌握冷轧生产技术,为此,我们要求学习培训必须紧贴冷轧技术,通过创新学习方法,建立起具有冷轧特点的学习培训模式。

一是重视团队学习。针对复杂的学习内容,只有发扬团队的力量才能取得事半功倍的效果。无论是在德国蒂森,还是在国内学习,我们都大力推行理论学习、现场实习、个人自学、专家解读、集体研读的学习培训模式。在学习过程中,每个学员的岗位不同,重点学习掌握的技术内容也不同。因此,冷轧公司对各个岗位,都一一明确了必须掌握的工艺、设备、生产组织、管理方面的具体学习内容。

二是重视向专家学习。无论是国外专家,还是自己的专家,都成为学员们“汲取技术”的对象。自己的专家每周都要安排时间,为员工进行各种专题授课,并组织专家带徒弟,把岗位操作人员分成小组,由各专职工程师负责,在现场进行指导。员工自己刻苦学习已成为一种工作习惯。

三是重视在实践中学习。我们强调学习要与工作结缘,学习有没有成果,不看你记了多少笔记,而要看你掌握了多少解决技术问题的能力。冷轧公司这支年轻的团队,通过一段时间的刻苦学习,学到了当今世界板材生产的先进技术理念,掌握了生产汽车板的全部冷轧技术文件,包括各种规程和操作要点,都取得了认证证书,还学会了编制冷轧板的质量计划。

五、程序创新:打破常规,领先一步才能超越

冷轧生产是全新的事业,一切工作都必须打破常规,打破多年形成的控制程序。冷轧公司领导班子秉承“办事要有新思路、工作要有新方法”的工作理念,富于创造性地解决遇到的难题。

我们了解到,目前国内几条冷轧生产线由于在设备安装过程中,对设备安装质量没有引起重视,造成了设备投产后,不能稳定顺行,一些“胎里带来”的问题始终困扰着企业。怎样才能不重蹈覆辙?冷轧公司实施了“提前介入,全程参与工程施工”的新战术。对设备安装质量进行把关,同时也把这视为学习技术的机遇。并结合总公司开展“双五”活动,将此项工作进一步具体化为“查隐患、堵漏洞”活动,对发现设备安装质量问题的人员给予表彰奖励。员工每天深入施工现场,对设备安装质量进行监装,发现问题及时与施工单位沟通,提出改进意见。比如,冷轧公司能源环保部专业员覃博在审查图纸时发现,锅炉烟囱标高与国家相关规定不符,达不到环保验收要求,及时反馈,最终得到了妥善处理。到目前为止,员工共发现各类设备安装质量问题778个,已得到改进的为649个,确保了工程质量,为将来的顺稳生产打下了坚实基础。

冷轧公司的产品定位是市场高端产品——汽车板。然而,进入汽车板供应商行列有着十分严格的质量控制标准和质量管理体系。为了让自己的产品能够尽早拿到进入市场的通行证,冷轧分公司早动手早准备,超前启动质量管理体系认证工作。根据国内外冷轧产品标准情况,起草完成了企业产品标准;根据汽车厂和家电厂对冷轧产品的要求,制定了相应的内控标准,并与认证公司签定了合同;编写程序文件等工作也已完成。我们还聘请了德国莱茵认证公司、上海敏通公司的咨询专家,就ISO9000、14000、18000等各种认证工作进行了培训。

责任编辑/丛容