

在搬迁调整中磨砺“利器” ——首钢机电公司转型升级的实践与体会

群 轩

(首钢机电公司党委宣传部)

2008年,首钢机电公司搬迁河北大厂基地破土动工。作为首钢搬迁调整战略和重大产业布局的“关门”之作,首钢机电这颗“子”,最终将离开首钢老厂区,落在京津冀和环渤海经济区这盘大棋上。

然而,这个过程却因各种原因进展缓慢,时间徘徊长达5年之久。直到严酷的后金融危机袭来,沉重的钢铁行业过剩产能亮起“红灯”,试图抱团取暖度过寒冬的梦想被打碎,首钢机电公司最终看到,留给自己的时间与空间已经越来越少了。必须丢掉幻想,抓住机会,加快搬迁,开拓前行,跟上国企转型升级大潮,才能使企业赢得新生。

2013年,机电公司搬迁提速进入快车道,然而要用一年多的时间,完成一个有70年历史的老厂搬迁是多么艰难。大批老旧设备需要处置,几百台带伤运转的大型先进机床亟待完成大中修,近万吨设备需要易地拆运安装。与此同时,还要处置积攒了长达几十年的资产遗留问题,分流近3000多名职工,等等。但是,面对重重困难,首钢机电公司逢山开路,遇水搭桥,实现了边搬迁边达产的奇迹般目标,2014年8月,首钢机电公司当月产值达到3200万元,比8个月前的400万元,提高了8倍,这意味着年产值五亿元的目标将能够实现,也意味着首钢装备制造这把“利器”,将在京津冀协同发展的更大舞台上展露锋芒。

五年徘徊,一朝崛起。首钢机电这把“利器”的磨砺之道留给我们一些什么启示呢?

一、突破“观念”,战略制胜

起初,大家对首钢搬迁的认识只局限于奥运环境压力,故而认为作为钢铁行业的辅助性产业,装备制造型企业没有环境压力,不需要搬迁。更不敢直面整体搬迁将面临的复杂局面,“安于现状”束缚了手脚,观念视野阻碍了行动自觉,以至于在相当一段时间里,在处理搬迁和生产这个现实矛盾时,自觉不自觉地偏重了生产,“走着看”成了放不到台面的说辞。

这种犹豫彷徨的状态,在相当长的时间里影响了搬迁资金的高效使用和搬迁整体计划的推进,使首钢机电公司的异地搬迁一拖就是5年。直到后金融危机的影响持续发酵,钢铁产能过剩的压力越来越重,并已深度波及装备制造产业。机电公司的承揽业务量由过去季度平均五千万的水平,直线下落到不足千万。在严酷的现实面前,机电公司上上下下开始重新审视对首钢搬迁的认识,深层理解加快换机制、调结构、促升级,推动企业转型的科学发展理念,大家认识到首钢机电公司的搬迁作为首钢整体搬迁的一部分,不是可搬可不搬,而是必须积极主动地搬,又好又快地搬,逐步认识到这是首钢机电公司生存发展的唯一出路。转变了观念,首钢机电公司终于开始把整体搬迁当成决战之役来组织了。

在加快搬迁进度,加快设备恢复,加快产能提升的同时,首钢机电公司以搬迁为契机,认真回顾了企业三十年的发展历程,对未来新机电的发展战略进行了深入调研和数据评估,从而形成了对新机电战略表述的共识,这就是“两个服务”:即:服务首钢装备制造,做到贴近生产,服务一线;服务城市建设,当好城市建设的综合服务商。向“机电液一体化”和高端装备制造业企业转型。

有了企业发展战略做指导,企业决策者们对企业资源和结构进行了重新整合与调整:一是对过去熟悉的高端冶金装备制造和备件制造功能,转移到三大检修基地,强化了“贴身”服务,在线检修服务,“零”库存服务,使服务于首钢京唐、迁钢和秦皇岛三个钢铁基地的工作协调保障得到了进一步强化;二是对过去不熟悉的非钢铁领域产品开发,特别是围绕城市建设的新设备、新产品的研发制造迅速铺开,力争在新的领域有所作为。通过努力,首钢机电公

司过去多年形成的技术实力、制造实力开始迅速有效地转移到新产业新市场开发领域,并在短短一年的时间里取得了丰硕成果。搬迁实施后的2015年一季度,机电公司主要经济指标全面完成。其中,销售收入指标完成14614万元,比去年同期提高了21.6%;经营承揽合同完成13892万元,比去年同期提高14.9%。

产品开发和市场开发并举取得了新的进步。其中,在产品优势领域,新签了广西焦化除尘设备制造项目1188万元;盾构机管片今年一季度共承接57套,大大超过去年全年承揽量的37套。更为可喜的是,在管片承揽创出新高的同时,还承接到一条管片生产线的制造合同,在隧道工程机械制造领域,首次实现了盾构机、管片、管片生产线三大产品制造领域的全覆盖。此外,在新能源汽车充电桩项目及其产业上也取得了新的进展。成套公司获得了由国家起重运输机械质量监督中心颁发的立体车库《型式试验合格证》,同时已制造完成一套单体立体车库样机。另外,北京东西长安街新护栏制作项目由于质量优良,合同金额从200万元猛增到8000万元,“首钢制造”成了市政设备制造的亮丽名片。

现在首钢机电产品目录中,除了包括冶金成套设备、焦化设备外,城市道路安保设备、城市垃圾处理设备、机械式停车设备、电动汽车充电桩、管片模具及自动化生产线、住宅产业化生产线、散料(粮食)自卸设备、桥梁施工转体设备、海水淡化设备及电机、开关柜、变压器和液压等产品的比例,已经从过去多年的八二开,翻转为以非钢为大头的三七开。

首钢机电公司在加快推进“机电液一体化”和高端装备制造业发展的过程中,正加速形成服务于首钢京唐、迁安、秦皇岛地区,融机电液为一体的冶金备件国产化生产研发基地;服务于城市建设的产品研发和生产的新基地。机电公司正加速实现生产专业化、品种系列化、技术高端化、产品品牌化的发展格局。

二、砺“器”之火,源于心治

2013年下半年机电公司整体搬迁开始全面启动,当时机电公司领导班面临着五个方面的考验和挑战:一是面临着全面停产,在这种情况下如何做到确保企业的生存;二是面临着在京人员的分流和安置,在这种情况下如何做到队伍不散,确保各项工作秩序和职工队伍的稳定;三是面临着领导干部的重新调整和安排,在这种情况下如何使各级干部能够坚守岗位,确保管理不乱,做到上下同心完成机电公司整体搬迁和经营生产等各项工作;四是面临如何兑现市场合同,保证市场用户不丢,最大限度地减少搬迁带来的损失;五是如何做到边搬迁边生产,保证职工工资收入的发放。

在这一特殊背景下,机电公司党委履行了党委的核心保障作用,在组织整体搬迁工作中,坚持“五个强化和五个到人”,把党的思想政治工作融入到机电公司整体搬迁全过程:一是强化舆论宣传,统一思想到人;二是强化干部的表率作用,明确责任到人;三是强化党组织的保证作用,思想政治工作到人;四是强化开展四个攻坚战活动,各项措施到人;五是强化人性化操作,稳定人心工作到人。

1. 强化舆论宣传,采取“四清”作法,做到统一思想到人。一是摸清底数。为了有针对性做好职工工作,机电公司首先对每名职工进行调查摸底,下发了近千份调查问卷,全面了解掌握职工思想动态,做到心中有数。这期间制定了职工分流安置政策,组织召开不同层面的职工座谈会,广泛征求大家的意见和建议,对分流安置政策进行修改和完善。在此基础上,召开机电公司专题职代会认真讨论分流安置政策,并以民主投票程序通过了分流安置方案,为下一步全面开展舆论宣传工作奠定了坚实基础。二是讲清道理。组织召开各种会议对机电公司整体搬迁进行动员和宣讲,引导职工明确整体搬迁的意义,将宣传机电公司整体搬迁重要意义的宣讲材料

下发到全体职工，让每名职工清楚了解机电公司为什么要进行整体搬迁。三是说清政策。将分流安置政策文件发到每名职工手里，为大家答疑解惑提供选择依据；对职工提出的有关问题，统一由机电公司政策咨询组进行解答。四是引导认清新基地的未来前景。为进一步做好职工工作，特别是骨干的工作，组织编写了新基地的宣传片，全面介绍新基地的建设情况、工作环境和未来发展的愿景。同时，组织部分职工到新基地进行实地参观，使很多职工参观后转变了原来想法，坚定了选择到新基地工作的意愿。

2. 强化干部的表率作用，做到责任到人。机电公司党委首先从强化领导干部的思想入手，明确各级干部的责任，提出纪律要求。并逐级找领导干部进行针对性谈话，征求意见和建议，了解诉求，提出要求，进行明确表态。为了做好统筹安排，采取交叉兼职方式进行岗位安排，让干部安心工作，集中精力组织好本单位的搬迁和经营生产工作。为了落实责任，对各单位组织搬迁做出预案，每项工作责任落实到人，逐项保证措施细化到人。通过对领导干部进行扎实细致的工作，进一步稳定了干部队伍，使机电公司组织系统正常运转，各项工作有序进行，保证了搬迁前期的平稳过渡。

3. 强化党组织的保证作用，做到思想政治工作到人。发动党的各级组织开展“一对一”的思想政治工作。搬迁初期出现了近百名群体上访事件，机电公司党委的主要领导及时到现场与职工进行面对面对话，对职工提出的问题进行当面解答。同时，对上访较为集中的所在单位领导进行帮助，对领导班子软弱、责任不清的及时进行了调整。针对上访事件，组织基层党组织通过家访和谈话等各种方式，一对一的做工作达到上千人次，使大多数职工能够通过合法渠道表达个人诉求，有效防止了再次发生极端作法和群体上访事件的发生，维护了机电公司的稳定大局，保证了整体搬迁的平稳运行。

4. 加快推进整体搬迁工作进度，各项措施落实到人。机电公司党委在全公司范围内开展了打好“四个攻坚战”的活动。即：打好搬迁攻坚战；市场承揽攻坚战；完成在手合同攻坚战和新产品开发攻坚战。相应成立了四个攻坚战指挥部，明确目标和进度，责任落实到人。在连续几个月开展攻坚战的过程中，按照“积极主动，快速投产”的总体原则，采取了一系列强有力的组织保证，强力推进搬迁、生产一体化的协调组织，落实责任、落实进度、落实检查、落实考核。公司主要领导和各级领导干部发挥表率作用，吃住在工厂，战斗在生产第一线。经过五个多月的奋战，上万吨物资运往河北大厂新基地，上千台设备在新基地进行安装调试。2014年5月份，大厂新基地的结构分厂、通用分厂、传动分厂先后完成了全部设备的安装调试，岗位人员到位，开始试运行。7月份重型分厂完成了设备的安装和调试，人员到位，开始运行。仅仅7个多月时间，机电公司下属的重机分公司、机械厂、电机厂、液压中心四个单位的所有设备和设施已全部运到新基地，完成了大厂新基地的产品布局 and 定位，这标志着机电公司已全面完成了整体搬迁。这期间机电公司科学组织，积极协调，做到搬迁生产同步组织，在整体搬迁和间歇生产至陆续停产的情况下，2014年机电公司仍完成销售收入6亿元和市场承揽5个多亿的合同。

5. 强化人性化操作，做到稳定人心工作到人。在组织人员分流安置工作中，坚持人性化操作，做到对每一名职工负责，尊重职工自主选择，尊重职工合理诉求，尊重职工切身利益，使各项工作细化到人以稳定人心。一是最大限度地在大厂新基地进行安置。随着新基地投产运行，原机械厂、二通厂和液压中心的生产建制已逐步取消，一部分职能人员划入基地，一部分现任领导干部到基地任职，绝大部分生产一线操作人员转到基地工作。目前，大厂新基地先后安置职工607人，其中：科级以上领导干部安置55人，管理职能和工程技术岗位安置107人，一线操作岗位安置405人。另外，在机电公司下属的迁钢电机公司基地安置了231人。二是为新基地职工创造了良好的生活和文娱环境。凡到大厂异地工作的职工，总体原则是异地工作的职工收入不降低，执行统一工资标准，实行异地工作补贴、交通补贴和工作餐补贴；职工宿舍实行物业化管理，设有免费洗衣房、电视室、上网室和医务室等；建立了文化娱乐中心，设有乒乓球室、羽毛球室、阅览室、篮球场和其它体育健身设施。三是拓宽安置渠道，全方位做好人员分流工作。搬迁期间按政策选择自谋职业先后分流职工487人；在机电公司（北京地

区）内部安置97人；首钢内部单位提供部分岗位先后安置了93人。

三、“技”高致远，集成创新

搬迁中的机电公司更加注重加工制造技术的集成创新，从而巩固了“首钢制造”的品牌声誉，并在企业转型、产品升级中不断积攒了竞争优势。在转型升级、转型发展方面取得了新突破。

通过与奥钢联SIEMENS-VAI公司合作，制造了当今世界上最先进技术、国内最厚规格的板坯连铸机，掌握了VAI在连铸机领域中的核心专有技术，如扇形段的ASTC自动铸流锥形/厚度控制技术、3D-SWA在线三维喷淋动态调宽技术、I-STAR和DRI-STAR特殊干式I星型辊组技术等等。在国内首次制造的DRI-STAR辊组，可以在没有二冷水的情况下使用，实现干式连铸。

在板坯连铸机方面，与意大利达涅利DANIELI公司合作，制造了当前世界上最大拉速（2.3m/min）的板坯连铸机，开发制造了结晶器振动中核心零件—由DANIELI DAVY DISTINGTON公司所专有的INMO滚动单元。通过对先进技术宽厚板坯连铸机的合作制造，全面掌握了当代先进的板坯连铸机的相关技术。并结合西马克、奥钢联、达涅利的相关技术，自主集成首钢京唐1650板坯连铸机生产线的机械

设备，使首钢机电的板坯连铸机制造技术达到国内先进水平。与德国西马克-德马克SMS-DEMAG公司合作，制造了迄今为止国内第三条4300mm宽厚板生产线的主体设备，掌握了当代生产高性能、高强度钢板厚板轧机必备的最先进的产品技术——TMCP控制轧制和控制冷却技术、工作辊弯辊板型控制技术等等。目前，与德国西马克-德马克公司进一步合作，制造具有西马克专利技术的，带有自动剪刀间隙和重叠度调整功能的圆盘切边剪、碎边剪，带有四级传动的大型开卷机等热轧精整线平整分卷机组和横切机组装备。与德国SCHALKE公司合作，制造生产的全国最大的7.63米大型干熄焦罐车机电一体化设备。在外方提供基本电气设计的基础上，对干熄焦罐车的自动控制系统，自主完成了详细设计、制作、现场安装调试，开发出“无人操作”的大型干熄焦罐车等高端产品。

通过自主集成拥有自主知识产权的产品技术。对日式雷鱼形混铁运输罐车进行自主集成开发，形成带有免维护功能的蜗轮副传动的260、320、400吨系列产品。在此基础上，又开发出的欧式350吨链式传动筒型混铁运输罐车产品，并成功出口巴西。在高炉炉顶装备方面，首次在PW公司基础上，结合国内实际，自主设计了并罐、串罐、多罐无料钟炉顶，并成功完成国内第一台5500m³高炉炉顶设备制造。自主设计制造了300吨以下底吹、顶吹等多种功能、多种结构形式的转炉装备，形成了企业系列化的自主产品。

钢铁装备产品制造技术的提升，又促进了非钢铁产品的开发，与法国SIDEM公司在海水淡化领域中开展合作，取得了美国机械工程师协会颁发的锅炉及压力容器ASME资格证书，掌握了当今先进的LT-MED低温多效海水淡化技术，成功制造了国内产能最大的7TE12500型大型海水淡化装置，每台装置日产淡水12500吨。首钢机电借此进入了海水淡化装备制造新领域。

借助信息技术，提升传统产业制造水平上，是首钢机电公司取得的新突破。使用先进的INVENTOR三维设计软件，采用三维模型设计转换为二维施工而设计的先进技术虚拟装配，通过仿真配管，解决经验配管无法解决多种管路预制干涉的难题，同时再把计算机三维仿真与后序数控煨管机完整配置，由计算机实现管路的全预制，提高工效近10倍。不仅彻底告别了过去手工配管效率低、浪费高的生产方式。而且使预制装配的工序实现了标准化。

基于互联网的远程加工和远程操作原理，机电公司开发了在一个终端的管理平台上实现多点、多地、多台设备的在线监视和运行过程管理系统，实现对操作人按程序实施的操作过程在线交流，即时解决加工中出现的问题，而且可以通过这个窗口，即时锁定所有设备运行数据和定额工效，真实记载过程状况，大大缩短了问题诊断，以及改进加工的时间效率。

搬迁后的首钢机电公司实现了制造技术与过程管理的全面升级，正从传统钢铁装备制造领域，稳步跨入市政道路装备、安防装备、城市轨道交通设备、隧道工程设备、运输车辆设备、新能源电动汽车设备等制造行业，甚至还独立开发了多款电信软件，并成功投放市场。首钢机电这一“利器”经过改革的磨砺，在市场经济的竞争中将更加突出它的特有锋利。