

激“活”高质量发展的快赢键

——宝钢股份鲁宝钢管全面提升能力实现扭亏为盈纪实

■记者 刘抒

2018年,宝钢股份钢管条钢事业部鲁宝钢管PQF产线摘掉了连续8年亏损的帽子,打赢了一场扭亏为盈的翻身仗。全年,生产钢管98万吨,同比上升23%,实现营业收入同比上升93%,全年扭亏超5亿元。

“人努力,天帮忙”是钢管人自己对扭亏为盈最简要的概述。盈利的背后,得益于市场回暖的客观因素,更离不开事业部和鲁宝干部职工撸起袖子加油干的艰辛付出。从2017年开始,在事业部的大力支持下,鲁宝钢管深化二次改革,打响了一场全面提升能力的攻坚战。

一纸军令状引出的大踏步改革

2007年,宝钢实施钢管产品进一步发展战略,依托鲁宝建设钢管精品生产基地,投资40亿元的PQF460项目正式启动。它不仅承载了鲁宝人,也承载了宝钢钢管人的梦想和希望。但是PQF产线却“生不逢时”。随着2008年钢铁市场寒冬的到来,钢管市场瞬间降到了冰点。从2011年第一根钢管的试轧,到2013年正式投产,PQF产线就一直缺少订单,热轧线始终无法满负荷生产,成本高、折旧费高、废次率高……PQF产线从一投产就陷入了连年亏损的尴尬境地。

2016年,国家大力推进供给侧改革,清理僵尸企业。鲁宝钢管的“去”与“留”,被提上了宝钢股份董事会的议事日程。基于对未来钢管市场的分析与研判,对国有资产保值增值的职责与担当,对鲁宝钢管企业和员工的责任与信任,董事会在经过审慎研究和反复讨论后,毅然作出决策——增资20亿元,并责成鲁宝钢管立下军令状,制定三年扭亏行动计划!

“改变鲁宝要标本兼治,治标先要治本!”事业部党委书记张贺雷认为,改变鲁宝要先从打造一支精干高效的员工队伍入手。其实,鲁宝的瘦身健体从2015年就



已经开始了,但鲁宝人认为,要想扭亏为盈,必须破釜沉舟!在事业部党委的指导下,鲁宝自我加压开展了二次改革,推出八大人力资源服务保障项目,核心举措包括:精简设备维修队伍,全面推行“检操合一”;在PQF产线平稳切换实现“四班两运转”;打破岗位身份限制,精简技术业务岗位配置;全面推行员工“四环”分类管理,体现薪酬差异性;畅通不胜任人员退出机制等。大刀阔斧之下,二级部门从原先的12个精简到了8个,现场机组在未新增人员的情况下,正式员工劳动效率累计提升了9.7%。

打破岗位身份界限,让更多的管理、技术业务人员沉到现场。鲁宝的中层干部最多的时候有60多人,一下子降到了现在的12人。以制造管理部为例,由于精简管理层级和业务人员,设备管理、采购、用户服务、质量判定、仓储物流等业务全部归到了该部门。“冲击非常大!”部长沈绍陆坦言,在“压力山大”背后,引发的是思维模式和工作方式的转变,“比如,以前谈设备管理,制造管理部主要想到的是设备功能精度,现在不一样了,要考虑维修、采购成本了,所以更多考虑的是设备功能精度投入性价比。一些大备件的采购,我们打破垄断公开竞标,让性价比优者胜。”现在制造管理部“工作忙了、累了”是大家的普遍感受,但绝大多数人都认为,大部制的推进,提升了效率,扼杀了本位主义,促进了协同,让越来越多的人能够站在公司的角度、企业的利益去想事去做事了。

效率提升的同时,鲁宝钢管积极践行事业部员工“四环”分类管理模式,充分体现薪酬差异性,强化绩效导向。“要想赚得多,就要多付出、多为公司做贡献”逐渐成为了大家的共识,核心骨干员工的稳定性进一步增强,员工“想干事、多干事、



干成事”的热情被极大激发,一支充满活力与战斗力的队伍正在形成。

举“全”力快速提升制造能力

随着2017年钢管市场的逐渐复苏,曾经冷冷清清的鲁宝PQF产线订单骤然饱满,开足马力也应接不暇。还没等鲁宝人开心起来,问题却先暴露出来。多年来开开停停的PQF产线从设备状态、生产工艺、员工技能等诸多方面都不适应当前满负荷的生产节奏,套管探伤检验一次合格率仅有80%左右,大量产品需要修磨,交货期一推再推,用户催货、抱怨之声多了起来,质量成本也居高不下,亏损依旧。

屋漏偏逢连夜雨,5月,某油田用户又“泼来一盆凉水”,一批油套管在探伤抽检中不合格,用户要求从抽检变为全检!震惊过后,事业部、鲁宝干部职工都开始反思,如果没有能力的支撑,再好的机遇,也只能望洋兴叹。“过去我们习惯把亏损原因归结于市场,一味地怨天尤人,缺乏改变现状的主动性。”“面对连续生产,我们出现的工艺、设备、技能上的问题均因我们自己准备不足”……困难面前,钢管人意识到,只有快速、全面地提升鲁宝制造



能力,才有可能抓住这次机遇,打赢这场翻身仗。

说干就干!2017年8月,事业部成立“鲁宝制造能力提升联合攻关团队”,由事业部总经理解任任组长,中央研究院钢管技术中心主任张忠任任副组长,召集宝钢股份在钢管研发、制造、营销、能环、设备等方面专家和力量,对PQF产线进行全面、深入诊断,并围绕轧管工艺优化、设备功能精度管控、核心工器具及重要物资管控、生产组织优化及过程管控、管坯加热、管加工能力提升等六大方面,分别成立专项推进小组,以项目化、团队化方式组织推进攻关。一场改变鲁宝命运的硬仗打响了!

为确保目标和任务的顺利完成,事业部领导明确两点要求:第一,“不是支撑,是自家的事”,上海、烟台成员要不分你我,树立“一家人”观念;第二,鲁宝人要在项目攻关中“挑大梁、唱主角”。第一批20多个子项目同时推进,鲁宝钢管、研究院钢管技术中心、制造部、无缝钢管厂、管加工中心、设备能环部、营销部全方位参与。“过去是哪漏补哪,有问题的话,事业部会派一两个人常驻几个月,单打独斗。现在是整合了体系的力量一起扑上去,对整条线全方位改善。”参与项目的鲁宝技术人员最先感受到了变化。大小项目都有明确的负责人,项目目标、时间节点,每月一次在鲁宝现场——“过堂”,事业部领导亲自检查。“压力很大,主要领导和骨干骨干轮流蹲点在鲁宝,办公室里很难找到人,大家都在出差”事业部制造部无缝一贯室主任左宏志回忆项目刚开始的情形时说,每个项目组都想跑在最前面,大有“千帆竞渡”的感觉。

到了2017年年底,随着联合攻关的深入推进,子项目增加到了100多个,一些制约机组制造能力的关键瓶颈被逐一

打破,成效快速体现。2018年上半年,一组亮眼的数据让鲁宝人兴奋不已:PQF产线27次打破生产纪录,综合成材率稳定在91%左右,工序成本较上年降低15%……PQF产线恢复了生机,合同变成了真金白银!更让鲁宝人振奋的是,他们真正认识并逐渐驾驭了这条世界一流产线。

短平快突破生产“瓶颈”

订单多了,干劲也足了。鲁宝人聚焦价值产品,提出了热处理挑战30万吨产能的目标。并通过优化加热工艺及实施在线热处理、开展产线协同等举措,有效降低异常发生量,提高生产稳定性,进一步释放了热处理产能。但管加工车丝能力的瓶颈问题也随之暴露了出来,要提升管加工车丝能力,就必须增加机组产能——管加工2号线改造项目被提上了鲁宝的紧急议事日程。

如果上新设备,至少需要一年时间,鲁宝等不起。购置二手设备?这似乎与鲁宝股份还没有先例。“只要设备性能稳定,只要能满足‘短平快’要求,我们就要去试试!”鲁宝钢管总经理陈云冲说道。他们了解到国内有一家钢管企业正好有四台闲置进口车丝机,设备先进且只使用了一年。2017年8月,鲁宝副总经理夏克东马上带着技术人员到这家企业进行了多轮考察,很快形成了一份《设备现场验证报告》,这几台设备不仅能满足鲁宝需要,还争取到了外方设备供应商将按照新设备的要求给予服务的承诺。在中国宝武、宝钢股份领导的关心下,各相关单位通力协作,公司职能部门开辟项目“绿色通道”,仅仅用了3个月时间,就完成了《2#管加工线功能完善改造项目》从申请立项到可行性报告的批复。“按常规项目推进的话,至少要7、8个月左右的时间。”鲁宝管加工分厂厂长潘创业认为,高效的决策和审批流程为鲁宝争取了宝贵的时间。

12月25日,现场拆卸开始了。夏克东带领团队坚守在设备拆卸现场,原计划的25天,仅用了17天就完成了拆卸并顺利发车。隆冬时节,车队行驶到山东境内下起了大雪,巨大的加长车在风雪中艰难行进。团队成员跟车随时协调,最终确保了安全,按时到达。鲁宝现场这边也早已行动起来,平整场地为设备组装做好准备。时值圣诞节假期,外方供应商只同意每天工作8小时,鲁宝副总经理宁寿陈就带着团队在现场自己动手。项目进行到管体车丝机灌浆过程时,遭遇了烟台八年来最冷的一周。为了保证浆体不凝结,采购人员不到两小时就送来了电热毯、浴霸灯等加热装置。“大家都憋着劲,特事特办,只为能早日投产。”

2018年1月27日,安装调试仅用了13天就顺利完成,提前一周实现全线投产,比外方提出的“3个月”节约了70多天。2月,产线生产特殊轧4474.9吨,当月实现“四达”。5月,月产突破6500吨。2018年全年,生产特殊轧5.7万吨,覆盖宝钢股份现有全系列大口径特殊轧扣型,为公司



经营业绩的改善起到了强力支撑。“如果不买二手设备,也许现在新设备都进不了厂。”潘创业感叹道。让他自豪的是,不仅打通了产能瓶颈,更重要的是鲁宝的领导班子、干部职工敢担当、敢干事的主动性被充分激发出来,集体演绎了一段鲁宝速度与激情的故事。

面对未来,鲁宝人充满信心和勇气

随着PQF产线制造能力的大幅上升,鲁宝人的自信心、向心力逐渐恢复并不断增强,因为鲁宝人看到了,自己可以把“不可能”变为“可能”。

以业界公认难轧的13cr高端管为例,鲁宝一直以来生产效率低、成本高、成材率低。2017年,联合攻关团队开始攻关。针对高成本,他们紧盯顶头、芯棒等重点易耗品,一个顶头过去只能轧一两根管子,通过攻关现在一个顶头的平均寿命达到六七根管子。一支芯棒过去只能轧百八十根管子,现在通过修复、分级管理,最多可轧制1000多根管子。针对内表面质量,攻关团队成功开发具有国际领先水平的SPC技术,不仅使小钢坯能做更大的管子,还解决了热轧过程中的轧折和拉伤等缺陷。如今,13cr产品成材率达到90%,制造成本下降16%,工模具寿命提升100%,生产效率提升100%,创造了国内最好水平。2017年鲁宝实现了中海油独家供货,成为PQF产线重要的创利点。其他品种的油套管质量也明显上升,成本稳定受控。

“鸡蛋不能放在同一个篮子里”,制造能力的提升也让鲁宝人有了拓展新品种的底气。在事业部的支持下,鲁宝瞄准气瓶管、海底管线管等高端品种开展试制。不久前,一批万吨海底管线管顺利出口。下一步,鲁宝人还计划着让PQF产线能力进一步提升,未来要做到年产80万吨,甚至100万吨。

眼前的变化,让员工们对未来也充满了希望。PQF分厂作业长李绍君2008年大学毕业来到鲁宝,前些年企业一直亏损让他和同事非常迷茫,团队的心是散的。2018年,他所在的作业区人员减少了,操作台合并了,工作更忙了,可大家的心却比以往任何时候都往一处想了。最明显的变化是人人都会算成本账了,“天天算,时时算,每个岗位都要算”。大家还特别关心机组的稳定运行,建立了“非计划停机时间统计表”,一旦出现异常停机,大家会主动分析原因,强化整改。为了提高产量和成材率,鲁宝推出“红旗榜”,每个班次每个孔型达到排产目标,就奖励一面“小红旗”,并和班组排名、绩效评价挂钩。现在,生产计划一下到作业区,人人主动关心生产计划,想尽办法增加有效作业时间,提升作业效率。

“鲁宝经营绩效改善了,团队更有凝聚力了”。李绍君和鲁宝的其他干部职工一样,任何时候都更加自信、更有底气。随着自身能力的提升,他们终于可以不再看天吃饭,而是敢于大声地说出:“即使市场变化,我们也能从容应对!”

上海吴淞地区不锈钢地块 开凿道路改造工程开工

■通讯员 不锈报道

本报讯 3月14日,在上海宝钢不锈钢有限公司型钢南路四号路工地现场,举行不锈钢地块开凿道路改造工程开工仪式。道路改造后,将为不锈钢地块转型发展创造良好的交通条件,这也是展示不锈钢地块形象、促进地块转型的重要准备。

根据2018年7月4日上海市与中钢宝武共同签署的《关于上海宝山吴淞地区整体转型升级的合作协议》和2018年8月31日《上海市吴淞工业区转型发展第一次会议》要求,推动厂区道路与市政道路贯通,将不锈钢地块部分厂区内外部道路对外开发、与周边城市主干道

形成区域路网,已列为吴淞地区整体转型升级重点准备工作,也是中国宝武年度重点工作任务之一。按照“最少投资、最快速度、最低成本”的“三最”原则,明确了先行实施厂区主要内部道路“三纵三横”的改造内容,按市政道路标准设计并改造施工。

《吴淞工业区转型发展建设规划》目前正在征求意见,标志着宝山吴淞工业区整体转型升级即将正式启动,将成为带动上海北部城市功能提升的主城副中心,成为践行全市双高发展的鲜活样板、宝山城区地位跃升的核心引擎,支撑上海全球影响力科技创新中心战略空间的布局,建设规划明确中国宝武不锈钢产业片区为吴淞地区先行转型区域。

宝钢德盛 1780 热轧 搬迁拆除项目开工

■通讯员 德生报道

本报讯 3月12日,宝钢德盛1780mm热轧搬迁拆除项目开工,力争将该产线建成更安全、更智慧、更绿色、更高品质的最具竞争力的不锈钢热轧产线。上海宝钢不锈钢1780mm热轧第一卷的时间是2003年12月7日,轧制最后一卷的时间是2018年6月4日。在这5290天里,全体不锈钢员工为实现钢铁强国梦做出了不可磨灭的贡献。

1780mm热轧项目属于利旧搬迁项目,有其复杂性和特殊性。热轧项目组在借鉴和总结其他工程经验的基础上,于2018年12月初启动了搬迁开工必要条件梳理工作。为了督促和保证参与搬迁拆除施工人员对施工项目的消化、熟悉、掌握,全面了解搬迁拆除施工安全、质量、编码、进度,熟悉能介状态和工况环境、技术要求、施工工序,保证工器具、施工人员的落实,热轧项目组认真梳理了拆除施工答疑项目并按日程安排逐步开展。

宝钢特钢组建钢管事业部 实现产销研一体化运营

■记者 杨波报道

本报讯 为实现宝钢特钢钢管产品产销研一体以及专业化运营,提升运营效率,日前,宝钢特钢决定以钢管厂为基础组建钢管事业部,撤销钢管厂建制,相关业务及人员划归特钢事业部。宝钢特钢组建钢管事业部主要是为了深入推进“改革调整、转型发展”,进一步完成钢铁强国的国家使命、满足用户需求、支撑特冶产品、适应市场竞争需要,实现钢管产品的专业化、规模化运营,并从战略发展需要,探索以产品为导向的经营实体模式。

场、现场紧密集合,实现产品的产、供、销、研业务的整合,快速响应市场。该部对其经营业绩负责,在营销、制造、采购、研发等方面,享有一定自主权。负责其所辖现场管理,以及在宝钢特钢管理体系下承担钢管产品销售管理,承担钢管产品一贯制管理、生产管理、现场质量运行管理、科研项目等,实现产、销、研一体的扁平化流程。

宝钢特钢组建钢管事业部后,将集中产品技术、营销资源的优势,体现市

此外,钢管事业部是宝钢特钢按照产品设立的业务经营机构,不具有独立法人资格,是宝钢特钢授权下的相对独立的经营主体。宝钢特钢营销部钢管产品销售、坯料采购及制造管理部钢管产品生产、技术等相关业务同时划归钢管事业部。

欧冶云商举办 平台售后服务专题沙龙

■通讯员 小欧报道

本报讯 为了更好地服务交易会员,倾听用户反馈,提高售后服务水平和量,日前,欧冶云商召开了“综合平台售后服务专题沙龙”。本次沙龙活动由欧冶云商运营中心、营销中心、欧冶电商联合举办,邀请了本钢国贸、马钢现货、宝钢股份、首钢国贸异议处理方面的领导和业务负责人,与欧冶电商平台交易会员齐聚一堂,共同回顾2018年全年欧冶云商售后服务工作并一起展望2019年在售后服务方面的设想。

厂产品、欧冶平台服务的满意度,为钢厂及贸易商拓展用户、增加销量及改进产品质量提供强有力的支撑和保障。欧冶云商于2015年组建了专业量异议处理团队,并承接了马钢、宝钢股份、上海宝钢、本钢国贸等现货产品质量异议处理的业务。经过3年多的运转,在专业性、快速响应、理赔合理性等方面,欧冶质量异议服务业务受到了多家钢厂及社会贸易商的广泛认可。

作为走在钢铁互联网前沿的企业,欧冶将为平台客户提供最高效、专业的钢铁贸易全流程服务,通过质量异议处理服务体系的不断完善,让更多的钢厂和社会贸易商成为欧冶质量异议服务体系的受益者。

武钢有限-宝鸡钢管 新材料研发联合工作室揭牌

■通讯员 武限报道

本报讯 近日,宝钢股份武钢有限产销研团队一行赴宝鸡钢管开展技术交流。会上,双方签订了《武钢有限-宝鸡钢管新材料研发联合工作室协议》,并为共同创建的新材料研发联合工作室揭牌。

此次携手共建联合工作室,是对双方过去合作的持续及升华。双方将继续往开,深化合作,充分发挥各自优势,实现我国管线技术的更大突破,把我国管线技术推向国际前沿,再创我国石油管线材料新辉煌。