

# “成长的烦恼”怎么破? 这家“混改”企业有话说

■记者 王磊

走进成立不久的宝武特冶钛金科技有限公司厂房,很快就能感受到这里的忙碌。马上就要重新划分区域的场地,刚刚施工完毕的设备安装现场,临时堆放的原材料和成品、尚未完全建成的立体仓库……显然,这个呱呱坠地才半年多时间的“混改”企业,正在经历着千头万绪的变化。

宝武特冶钛金科技有限公司是今年1月由宝武特冶发起,以宝武特冶钛产业为主体,引入非国有资本、实施员工持股而成立的混改企业,是国家发改委第四批混合所有制改革试点企业,也是宝武特冶实施国企改革三年行动计划,推行“混改”的一块“试验田”。“它的定位,是要通过创新体制机制、精耕细作,实现材料技术等‘四个领先’,成为国内航空航天钛合金细分领域的头部企业,满足航空航天等行业对高端钛合金材料的需求,进一步提升中国宝武承担国家使命类产品的保供能力。”宝武特冶党委书记、董事长章青云介绍说。

“混改”并非一蹴而就,过程中有观点的碰撞,也有理念的交融,更有不少“成长的烦恼”。半年多来,从公司成立到独立运营,从组织机构设立到市场化运营,特冶钛金发生着变化,也正在孕育并释放出新活力。

## 调低“起步价”激发活力

宝武特冶此次引入的战略投资者,是一位“熟悉的陌生人”。王立荣曾经在宝钢特钢工作多年,离职后在外创业十二年依然没有离开特钢产业。此次“混改”,他既是特冶钛金的股东,又是董事会聘任的特冶钛金总经理。在钛合金领域,他经营多年,在业内有着丰富的技术和市场资源,又具有多年民营企业的管理经验。显然,宝武特冶选择他作为战略投资者,是期望通过“混资本”,引入民营企业的管理机制,以更好地把握住宝武特冶钛合金产业发展

的新机遇。

特冶钛金由宝武特冶、非国有资本、员工持股平台三方合资设立,其中宝武特冶股权比例69.64%,作为控股股东,非国有资本、持股平台分别持股18.31%、12.05%。特冶钛金经营层在如何让更多的技术和生产骨干员工与企业风险共担、共谋发展方面,动足了脑筋。持股平台最初的比例只有5%,后来才调整到了12.05%。原来技术人员的持股门槛是必须主任工程师以上,但不少年轻技术人员达不到这个门槛,为此特冶钛金把持股门槛调整为区域工程师。如此一来,特冶钛金的技术骨干人员基本都实现了持股。“这并不是我们最终的目标”,王立荣说,管理、技术、操作,三支队伍缺一不可,尽管持股的总盘子有限,但他们将采取调整“起步价”的办法,让现场的操作骨干也能实现持股。

半年的初创期内,尤其是今年5月份独立运营以来,特冶钛金干部员工的积极性有了质的飞跃。小到公司宣传册的制作,大到各种体系认证,各项工作千头万绪,但有条不紊。早上7点前到单位,晚上8.9点下班成了常态。在人员并没有大量增加的情况下,特冶钛金走稳了“混改”后的第一步。

## “不可能”变成了“可能”

特冶钛金成立之后最大的变化,就是把以往很多的“不可能”变成了“可能”。

今年,特冶钛金提出了冶炼量超1000吨的目标。一开始,很多员工觉得这是天方夜谭,因为设备欠账太多。按照员工们的说法,一共五台炉子,一台趴着,两台“半条命”,还有两台也是缺胳膊少腿,按以往的水平,一年干个800吨已经是极限。但是,在几乎没有增加人员的情况下,今年7月,特冶钛金的冶炼月产量超过了150吨。“除了设备的填平补齐,我们的员工起到了关键作用!”

有一个模具的案例更能说明问题。发动机部件空气导管是特冶钛金的一个等温锻产品。为了确保空气导管的质量,过去在生产过程中会不断更换模具,往往一个模具只能加工几十支空气导管就报废了,而一个模具的价格就得几十万。今年特冶钛金给出了新指令:模具报废算生产事故!倒逼着大家动脑筋。



后来,现场技术人员想出了“模具镶块”的办法,救活了所有的报废模具。结果一个模具最多一次加工了150多根空气导管。以前合同紧急时,往往是模具跟不上生产节奏,现在这个问题得到了彻底的解决,也大幅提升了特冶钛金的交付水平。今年的空气导管需求量大幅提升,用户提出了月交付120支的要求,没想到特冶钛金7月份就实现了超量交付,用户感觉不可思议,还专门派人来现场考察。

规模的提升、成本的下降,让特冶钛金产品的市场竞争力有了底气,生产经营也逐步向好。员工们的收入,尤其是骨干员工的收入自然水涨船高。这样的良性循环,也使得特冶钛金的“混改”之路走得愈发坚定。

## 市场失而复得 用户回心转意

很难想象,特冶钛金的营销管理部一共才4个人。相比之下,国内有一家最近做得风生水起的民营同行,有近30位营销人员在跑市场。难归难,市场还是要开拓。公司总经理自己就是公司第一销售员,在技术营销理念下,公司所有的技术人员都会跟着跑市场。尽管疫情影响仍未消除,但公司总经理今年以来已经带着技术人员跑遍了全国各地30多家客户。

在现场,通过机制变革尤其是激励机制的变革,特冶钛金的关键技术指标有了明显提升,冶炼量实现了翻番,冶炼成材率提高了5%。随着产品质量的稳定、交付能力的提升,特冶钛金在市场上不仅收复了很多失地,而且开拓了一大批新用户。

今年宝武特冶成为了某知名企业的金牌供应商,其中特冶钛金提供的等温锻产品交货及时、质量可靠起到了关键作用。原宝钢特钢曾经是某航天用户的唯一指定供应商,前几年业务逐渐凋零。在特冶钛金的努力下,今年又进入了这家用户的供应商名录。特冶钛金并不满足市场“吃老

本”,拓“三新”是重要增长极,即“新市场、新用户、新品种”,今年已与商飞等大客户建立月度对话机制,新增和恢复市场用户达6家。“我们的目标是‘三新’产品的份额占总量的30%,这需要过程,相信明年肯定能实现!”王立荣自信地介绍说。

## “成长的烦恼”几时休

尽管市场有了一定的起色,现场也逐渐趋稳,但让特冶钛金经营层最着急的还是缺人,尤其是缺现场员工。宝武特冶虽然给予了很大的支持,但对于急速发展的特冶钛金来说,依然是杯水车薪。

今年董事会给特冶钛金经营层的目标是销售收入4.5亿元、利润6000万元。对此,特冶钛金的经营团队坦言,我们不怕指标,就怕没人!大家掰着手指数了一笔账:作为独立经营主体,特冶钛金要进行机构设置,人从哪里来?在特冶钛金的分厂建制中,“运营保障分厂”是特冶钛金坚持要成立的,设想中,这个分厂是特冶钛金生产辅助的核心部门,但现在只有3名员工。而按照特冶钛金的五年规划,钛合金产品要做到1万吨,“成长的烦恼”还不只这些。

尽管有那样的烦恼,但大家也都认为,机制的市场化、运营协同的高效化、业务机构的简洁化、装备设施的自动化、人员配置的精准化,是缓解乃至消除“烦恼”的良方。伴随成长和成熟,“五化”合奏出和谐的旋律才是悦耳动听的成长曲,对此,宝武特冶和特冶钛金都在探索,在孕育,期待着新的突破。



评论

## “混资本”不易 “改机制”更难

诸葛不亮

宝武特冶钛金科技的“成长的烦恼”,不是无病呻吟,而是有着相当的典型性。无论是岗位定员,还是激励分配,特冶钛金都碰到了机制上的“天花板”,很难彻底按市场化运作。尽管在这些方面,宝武特冶已经尽力在“总盘子”里切出了最大的“蛋糕”,但经营团队还是感到了一些困惑。

“混资本”不易,“改机制”更难!这是参与“混改”的民营资本和主导“混改”的宝武特冶对特冶钛金“混改”探索的共同体会。“混资本”再难,毕竟国家政策清晰,制度清单明确,在各种监督机制保障下,操作有法可依、有章可循。但“改机制”却难度更大,如果没有清晰的政策“背书”,壁垒就很难突破。“混改”本就有一定的风险,而一些敏感的“模糊地带”,如果没有完善的容错机制,恐怕也会让人避之不及。

中国宝武党委书记、董事长陈德荣曾经把“混改”中的“混资本”比喻为钢铁生产过程中的“合金化”,把“改机制”比喻为“热处理化”。按笔者的理解,“合金化”还是一种物理变化,而“热处理化”大部分都是化学反应,显然更能“触及灵魂”,发生质变。因此,难也就难在这里。陈德荣书记、董事长指出,积极稳妥深化混合所有制改革是国企改革三年行动的一项重点任务。作为国有资本投资公司,中国宝武推进混合所有制改革势在必行。“合金化”改体制之后,还必须还要“热处理化”改机制。引入非国有资本实施“混改”的初衷,就是要通过“混资本”,把国企优势与民企活力进行耦合,实现“改机制”,激发企业的内生动力,赋能全新发展。

特冶钛金总经理评价目前公司的运行状态时说,“授权很充分,但还需要磨合。”他所坚持的观点,也得到了集团公司和宝武特冶最大限度的支持。其实,这些“成长的烦恼”并非无解。对于岗位定编和劳动效率之间的矛盾,可以在市场化用人机制上寻求突破口。此外,国企“混改”本质上是企业治理问题,不仅是要改变国有独资的股权结构,更要树立法人治理理念,使行政化管理向市场化治理转变。这种从“上级”到“股东”的角色转变,无疑是艰难的,这也正是“改机制”的必然基础。

“发展是解决所有问题的金钥匙!”正如宝武特冶一位管理者所言,今天特冶钛金所面临的这些烦恼,随着企业的进一步发展,或许就迎刃而解了,而这些问题也都会变成经验,只要心底无私,大胆试,果敢改,没有过不去的坎。



## 马钢又一新品获吉利汽车认可 获其认证汽车板牌号增至28个

■通讯员 计逸通 闫江江

本报讯 日前,马钢技术中心收到吉利汽车中央研究院通知:马钢M1500LW+AS新型铝硅镀层热成形钢材料相关数据已完成审核,将结合车型开发需求进行推广应用。这意味着马钢新型铝硅镀层热成形钢获得了吉利汽车材料供应认可。至此,通过吉利汽车认证的马钢汽车板牌号已增至28个。

铝硅镀层热成形钢是汽车车身安全件的主要用材,国内年需求量60万吨左右,未来需求量将持续提升。2018年,马钢研发团队紧跟市场趋势,在汽车钢研发技术积淀和产学研合作基础上,开始了新型铝硅镀层热成形钢的试制与开发,致力于为用户提供更具性价比的综合解决方案。

## 中钢邢机成功揭榜 河北省数字经济技术项目

■通讯员 邢轩

本报讯 近日,中钢邢机《基于数字孪生的冶金轧辊全生命周期智能管控平台》上榜河北省科学技术厅《2021年度数字经济技术榜单项目拟立项项目公示清单》。

今年8月份,河北省科技厅研究制定了四个数字经济领域亟需攻关的技术榜单,

以“揭榜挂帅”的形式,在全省范围内寻求解决数字重大科技需求的揭榜单位。中钢邢机主动揭榜并牵头组织科研院所和高校,共同研究、实践和论证了基于数字孪生的产品全生命周期管理技术方法和实施路径,实现了企业在产品质量、成本和生产效率等方面管理水平的本质化提升。

## 智“绘”美好

### 宝日汽车板 A08 关键设备在线诊断系统上线 “透明化”生产降故障减负荷

■通讯员 刘 荟

本报讯 近日,由宝日汽车板联合中央研究院智能制造研究所、宝武智维历经两年研发的 A08 关键设备在线诊断系统上线运行。系统上线以来,故障预警准确率达到90%以上,点检工作量下降30%以上。

在中国宝武大力推进智慧制造的进程中,设备、工艺和质量的综合诊断是远程运维诊断技术发展的趋势,也是减少事故、提高产品质量的重要基础。其中,对关键设备状态的监测并实时掌握其工作状态,实现透明化生产是关键目标。宝日汽车板主要生产机组的设备在线监控系统,掌握设备健康状态,数据收集单一,高度依赖点检人员的技能水平。2018年,宝日汽车板以A08机

(上接第1版)

朱永红在致辞中指出,近几年,中国宝武通过产权交易机构完成了十多例增资混改项目。通过产权市场混改,企业充分发挥了各方股东优势,完善公司治理,转换经营机制,激发企业活力;扩大了央企与社会资本之间业务协同,带动了上下游各类企业共建产业链、供应链,各类资本实现了深度融合、协同发展。希望产业资本与金融机构、产权交易平台坚持合作共赢的理念,在未来混改的运作中紧密合作,为投资人创造良好的回报。这是中国宝武肩负新时代国有企业使命担当,继续作为行业引领者的重要标志,更是中国宝武在混合所有制改革发展背景下,提高整体竞争力,贯彻落实习近平总书记“中流砥柱”“钢铁挂帅”“老大变强大”重要指示批示精神的使命。

邵志宇在致辞中指出,中国宝武作为国企改革的排头兵,认真贯彻落实中央

组关键设备为试点开展设备在线诊断。

此次上线的系统通过大数据分析及模型开发,实现A08机组关键设备在线检测系统成并互联互通,减少设备故障发生,降低检修负荷,提高生产稳定性。该系统主要针对涉及环保、质量及核心运行和重点工作点检的关键设备开展在线诊断。系统共覆盖12000多个设备已有数据,并安装振动测点200个,温度检测点50个,主要服务于现场点检和设备技术人员。

据悉,宝日汽车板还承担了上海市科委宝山转型发展科技专项资助项目“冷轧汽车外板生产线关键设备健康预诊与智能运维系统研发及示范应用”。下一步,宝日汽车板将进一步扩大关键设备在线诊断系统试点范围,掌握设备健康状态,不断减少设备故障发生率,降低检修负荷,助推机组生产稳定运行。

## 中国宝武混合所有制改革项目专场推介会举行

国务院的指导精神,深入实施国企改革三年行动,积极稳妥深化混合所有制改革,一批混改项目开花结果。希望相关企业以此为契机,借助产权交易的市场化平台,通过混合所有制改革,积极引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者,不断调整优化企业股权结构,把推进混合所有制改革同打造原创技术策源地和现代产业链链长、落实碳达峰碳中和的要求、加快建设世界一流企业等战略目标和重点任务结合起来,同各项国企改革任务协同起来,充分运用市场化机制,全面加强党的领导和党的建设,实现协同发展。

傅新华在致辞中指出,本场推介会是中国宝武从响应改革政策到推动混改实施落地的重要举措,也可以推动上海市属

### 武钢有限钢电公司加快智慧电厂建设 “大集控”模式保稳定提效率

■通讯员 张 涛

本报讯 近日,宝钢股份武钢有限钢电公司集控室合并改造后第一次点火发电并网成功,标志着该公司生产分散控制向智慧型“大集控”转型迈出成功一步。试运行以来,所有设备正常运转。

钢电公司两台上世纪九十年代投运的发电机组采用单元制控制,控制室各自独立,制水、脱硫、燃料、初雨收集和污泥干化等辅助系统也各有单独的控制系统和控制室,与先进发电厂实行的“大集控”控制模式相比效率较低。今年下半年,钢电公司以安全稳定、一岗多能、提质增效为着力点,在保证安全的前提下,通过技术改造先后将两台机组的脱硫系统接入集控DCS系统,控制系统合并到1个控制室,实现“发电运行、工程组态”功能合一,实现对发电生产

全流程集中监控、调度以及远程实时监控,极大提升了机组集中控制自动化水平。

走进改造一新的机组集控室,36块显示屏组成的操作幕墙可将电厂所有重要设施运行情况一览无余,操作人员只需轻点鼠标就可以“眼观六路,耳听八方”。据悉,集控室集中改造项目是钢电公司建设智慧电厂“长远规划”的重要一环,是实现升级发展和提质增效的优选之路。下一步,钢电公司将加快“大集控”技改步伐,逐步在燃料、化水、脱硫、输煤、氨站、雨污分离、污泥干化系统等领域加以推广,最终实现9处操作系统集中到一个集控室操作;同时通过优化人员配置,逐步将外围、辅助岗位职责整合至集控运行岗位,实现部分岗位无人值守或少人值守,从而有效提升工作效率,助力钢电公司建设智慧型发电厂,为企业高质量发展作出新贡献。

本次推介会吸引了包括国家绿色发展基金、建信金融、中银金融、国新基金、物产中大、中软国际等近百家各类投资机构参会交流。会后,中国宝武将持续组织各子企业加强与投资机构、金融机构、交易机构的日常交流,积极开展产业、科研、资本等多方位合作洽谈,深入推进混合所有制改革项目落实、落地。

全流程集中监控、调度以及远程实时监控,极大提升了机组集中控制自动化水平。

走进改造一新的机组集控室,36块显示屏组成的操作幕墙可将电厂所有重要设施运行情况一览无余,操作人员只需轻点鼠标就可以“眼观六路,耳听八方”。据悉,集控室集中改造项目是钢电公司建设智慧电厂“长远规划”的重要一环,是实现升级发展和提质增效的优选之路。下一步,钢电公司将加快“大集控”技改步伐,逐步在燃料、化水、脱硫、输煤、氨站、雨污分离、污泥干化系统等领域加以推广,最终实现9处操作系统集中到一个集控室操作;同时通过优化人员配置,逐步将外围、辅助岗位职责整合至集控运行岗位,实现部分岗位无人值守或少人值守,从而有效提升工作效率,助力钢电公司建设智慧型发电厂,为企业高质量发展作出新贡献。

企业提供更优质的服务。

推介会上,举行了中国宝武全面金融服务签约仪式。中国宝武与中国工商银行、中国农业银行、中国银行、招商银行、中信证券、申万宏源证券等六家机构签署全面金融服务协议,与上海联合产权交易所签署业务合作框架协议,进一步深化全方位合作,增强互信,实现互利共赢。

签约仪式后,政治链金、宝武环科、政治工业品、宝武清能、宝钢资源、华宝信托等六家子公司进行了现场路演。本次推介会吸引了包括国家绿色发展基金、建信金融、中银金融、国新基金、物产中大、中软国际等近百家各类投资机构参会交流。会后,中国宝武将持续组织各子企业加强与投资机构、金融机构、交易机构的日常交流,积极开展产业、科研、资本等多方位合作洽谈,深入推进混合所有制改革项目落实、落地。