

# 钢铁基石 时代匠心

## ——追忆黎明同志推动宝钢管理创新与装备国产化的奋斗历程

□赵周礼

原宝钢集团副总经理、宝钢湛江钢铁项目建设总指挥、湛江钢铁董事长

寒冬岁末，我们怀着深深的敬意，缅怀原宝钢集团董事长黎明同志逝世三周年。作为宝钢建设与发展的重要奠基者和掌舵者，黎明同志以其高瞻远瞩的战略视野、求真务实的工作作风和勇于开拓的创新精神，在宝钢这片热土上，不仅铸就了钢铁生产的丰碑，更构建了现代化管理体系的典范，为宝钢乃至中国钢铁企业的腾飞注入了不竭的动力。

### 构建现代化管理体系 筑牢企业发展根基

培训，为期半年，最长的有一年。K阶段规定宝钢投产

后，新日铁派遣300多名专家来宝钢进行为期三个月的现场指导。引进先进管理，这是宝钢建设中的首创，实践证明也是最成功的举措。

我当时是宝钢初轧厂机动科机械技术组的助工，有幸参与了赴新日铁君津制铁所半年的实习培训，系统学习了现代钢铁企业的操作规范、管理理念、设备维护方式及经验，更为重要的是开阔了视野，深切感受到了什么是真正的现代化钢铁企业，认识到了差距，激发了赶超动力。这批实习生回国后，成为了宝钢生产体系中的中坚力量，确保了1985年9月宝钢一期顺利投产。有相当一部分人，后来都走上了宝钢中高层管理岗位，对于助力构建完善宝钢现代化管理体系，逐步实现从“照搬”到“自主创新”的跨越，奠定了坚实的基础。



▲中方技术人员在日本钢厂培训

### 致力装备技术自主 赋能民族工业升级

材料工艺等行业的技术进步，将宝钢的引进效益放大到了整个民族装备工业体系。

1989年，在黎明同志的积极倡导下，宝钢联合国内制造企业成立了“宝钢备件联合研制中心”，采用“用户牵头，协同研发”的模式，对关键设备（轧机传动轴、轧机轴承、高炉阀门、液压油缸、密封件等）进行仿制与创新研制。宝钢以此为平台，开始大力推进和加快引进设备备件的国产化进程。在黎明同志运筹帷幄下，1994年一年内，宝钢与德国德马克、西马克公司分别成立了“设备设计有限公司”，与西门子公司成立了“上海宝钢西门子冶金自动化有限公司”，与日本三菱重工合资成立了“上海宝菱冶金设备工程技术有限公司”四家合资公司，这四家公司都是宝钢控股，外方提供技术支持。四家合资公司的有效运营，使宝钢逐步掌握了大型连铸机、热冷轧机、自动化控制系统等核心设备的设计制造能力，同时为国内冶金装备国产化奠定了基础。

“宝钢备件联合研制中心”从成立到2008年被解散，存续整整20年。1996年我接任了研制中心理事会理事

### 完善设备管理体系 保障生产安全顺行

为“封闭检修，总量包干”，成立了“四个冶金检修大队”，与中央机修（后来的宝检公司）共五支队伍，不仅有力地保障了生产顺行，而且加速了检修作业标准的健全和完善。所有这些工作和变革的推进，都得到了黎明同志和公司领导的及时肯定。每年年终的干部大会，黎明同志总会对工作给出评价和提出要求。

黎明同志多次强调指出，宝钢是全国人民的宝钢，宝钢引进了当代最先进的工艺装备，宝钢人有责任把它管好用好。1996年我在宝钢设备部部长岗位上升任集团总经理助理，协助总经理分管设备工作。在一次工作谈话中，黎明同志叮嘱道：宝钢已经成为千万吨级钢铁企业，生产运营是否正常世人关注，设备作为基础保障務必在可靠性上下功夫。为此，设备系统通过总结宝钢2050热轧厂生产达标的经验，在全厂进一步掀起了“设备四保持”活动的高潮：一是保持设备的外观清洁。整顿现场，保持设备与环境的整洁面貌。各生产单元设备方与生产方均签订了“设备日常维护分工协议”，落实“4S”和“TPM”责任。二是保持设备的完整性，绝不允许生产线工艺设备被拆解、分离、停用的事情发生。三是保持设备

黎明同志十分重视工厂的现场管理，特别强调抓好宝钢的基础管理。坚定不移地推行“集中一贯制”和“五制配套”的现场管理模式，明确指出厂部长的“三项任务”，强调厂部长期要有分权委托理念，强调“只有充分发挥作业长的作用，宝钢管理才能登上新台阶”。在宝钢投产后的十年，黎明同志每年都要组织几次现场综合大检查。只要进入现场，无论是爬楼梯、钻死角、上炉合、进操作室，黎明同志总是走在最前面，走得特别快，和后面的检查队伍常常要拉开几十米的距离。我那时还年轻，总算还能跟上他的步伐。对现场发现的问题，黎明同志从来不会当面批评一线员工，而是在检查总结会上，对部门长或管理者给予严厉的批评。在他看来，现场和员工身上的问题，都是管理不到位的表现，是管理者的责任。

记得1994年初，我从初轧厂调到设备部任副部长不到半年，黎明同志检查备件仓库发现备件铭牌和入库记录不齐全的问题，在一次设备部备件管理汇报会上，对时任备件处长严厉批评，那位处长是位女同志，当场就哭了。我了解她当时已在组织整改，工作很努力，就发言想解释一下。结果黎明同志更火了，痛斥道，“我是在批评设备部的庙，不是批评你这位和尚”。可见黎明同志对部

长的职务，按照黎明同志的要求，继续强化对研制中心的投入和管理，组织设备部、采购部门和各生产单元用户，每年对研制中心成员单位进行业绩考核评估，引入淘汰纳新机制，使中心的凝聚力和队伍不断壮大，由成立之初40多家发展到2008年有120多家成员单位。研制中心每年召开一次常务理事会和全体成员单位年度大会，黎明同志在百忙中多次亲临大会并作重要讲话，遇到他不能出席会议时，也会委派公司其他主要领导参会，可见他对研制中心工作的高度重视。

随着研制中心业务深化和宝钢生产建设的发展，为了使该中心从传统备件保障向系统化、集成化服务升级，



▲宝钢备件会议

的功能和精度。坚持常态化系统开展电气继绝保试验和性能参数标定工作，健全管理标准。1996年“O5”汽车板事件后，设备部进一步强化设备状态管理，全面开展了“质量万点受控点”活动。四是保持设备的自动化程度。严禁现场信号短接、自动改手动事故的发生。

黎明同志尤其重视宝钢信息化的进步。建厂初期，他就要求宝钢的管理者必须具备三个基本技能，即“会开车、会外语、会计算机”。后来随着计算机技术的发展，他又要求用信息技术改造传统的业务管理流程，实现管理信息的资源共享、集中管理和快速传递。为此，1997年，设备系统组织专业开发队伍，借鉴台湾中钢的经验，成功自主开发完成了“宝钢设备综合管理计算机系统”，与生产方的“9672”系统共同构成宝钢完整的信息化管理体系，使宝钢的管理跃上新的台阶。

在推进完善宝钢设备管理体系的过程中，黎明同志指导我们要赋予有力的组织保障。为此，按照“改革”的总基调，设备部1994年成立了“宝康电子技术有限公司”，重点解决“插件板”修复难题及引进设备“黑匣子”解析。1994年成立了“宝钢检测公司”，实施“术有专

门责任和工作是否到位有极严格的要求，对现场竞争力的培育，不吝着眼于细微处，着力于从点滴小事抓起。正是因为黎明同志对基础管理的亲力亲为、持之以恒地推进和严格苛求，尽管我们这些一线管理者在成长过程中吃过不少批评，压力颇大，但非常幸运的是教会了我们一旦进入现场，就能眼中有物；锻炼了我们善于发现问题、进而研究解决问题的能力。

宝钢的实力，集中体现在体系的竞争力上。在黎明同志15年不懈的推进追求下，无论是生产技术、设备维修、成本控制、原燃料管理、备件采购、技术研发、节能环保、安全防护、产品运输、市场销售等各个生产环节，还是员工技术硬实力、现场实践能力、管理与创新素养等方面，经过持续的锤炼和优化，已经形成了宝钢体系化管理独有的特色，使宝钢的生产效率、产品质量、成本控制迅速达到国际先进水平，现场成为了展示宝钢实力和管理水平的窗口。这种管理模式，复制到2015年建成投产的湛江钢铁，依然闪耀出璀璨的光辉。



▲黎明在工地检查

在1997年中心年度大会上，我提议中心由原“宝钢备件联合研制中心”更名为“宝钢设备与备件联合研制中心”，业务要实现“四个转变”，得到了黎明同志的充分肯定，认为这是宝钢在设备管理领域从“引进消化”到“自主创新”的跨越。“四个转变”的核心内涵是：从单一备件供应向组件（模块）化供应转变，从备件供应向设备成套供应转变，从被动响应需求向主动技术研发引领转变，从内部保障向市场化服务转变。“四个转变”的本质是要求研制中心成员单位通过技术集成化、服务系统化、能力市场化，将宝钢的引进技术红利转化为可持续的行业创新能力。

宝钢二期工程采用“联合设计、合作制造”，三期工程采用“点菜式引进、自主集成”建设方式的成功，其内在的决定因素，就是源于黎明同志一以贯之坚持“装备技术自主”理念所结出的丰硕成果。

攻”，加强精密点检，助力现场点检员的工作。1996年成立了“宝钢软件公司”，培育软件自主开发能力。抽调生产一线专业技术人员成立公司，既畅通了员工职业发展路径，又强化了专业管理，是对现场生产正常运行更高层级上的体制保障。进入21世纪后，这些公司按照集团战略，分别进行重组，进入了发展快车道。

为了保障生产安全顺行，切实提高现场竞争力，按照黎明同志的统一部署和要求，宝钢设备系统以埋头实干的作风，扎扎实实、孜孜不倦地持续创新，形成了从管理理念、管理组织、管理流程、管理方式、管理手段、管理目标到管理文化、管理效能独特的特色。宝钢也逐步形成了科学、严谨、高效的设备管理文化，培养了一支技术精湛、作风过硬的设备管理队伍。这套体系的有效运转，为宝钢实现长期、稳定、安全、顺行的生产局面提供了坚实的设备保障，确保了巨额国有资产的高效运营和保值增值。

（图片：资料库、宝钢轧辊）



▲宝钢现代化管理研讨会

### 结 语

回首往昔，黎明同志在宝钢留下的管理思想、创新实践和战略遗产，至今依然深刻影响着宝钢的发展。他不仅是一位卓越的企业家，更是一位富有家国情怀的产业报国者。他对现代化管理体系的追求、对技术创新的坚定支持、对基础管理和生产现场的高度重视，都已成为宝钢精神财富的重要

组成部分。

在这个特殊的日子，我们深切缅怀黎明同志为中国钢铁事业所建立的卓越功勋。他的精神与智慧，将继续激励着新一代宝武人和中国工业战线的奋斗者们，在高质量发展新征程上砥砺前行，续写辉煌。

黎明同志，风范永存！

### 缅怀

黎明，曾任冶金部副部长、党组副书记，宝钢工程指挥部总指挥、宝钢总厂厂长、宝钢集团董事长等职。他亲历宝钢建设、发展、壮大的历程，在他的主持下，宝钢一、二期工程建成投运并达产，三期工程各项目陆续投产，宝钢成为我国第一个千万吨级的现代化钢铁联合企业，在劳动生产率、产品质量、企业信誉、企业文化建设等方面达到世界一流水平。宝钢人以宝钢道路、宝钢模式、宝钢成就，充分验证了邓小平同志“历史将证明，建设宝钢是正确的”英明决策和科学预言。

