

坚持特钢发展 扩大自主经营

(上接第一版)有一天只炼出了6吨钢,是三钢厂电炉生产出来的。

“打倒一切”的狂热冲击,对我们这些搞生产的也不例外,唯一的办法就是尽最大可能保护生产设施。“留得青山在,不怕没柴烧。”我当时就认准了这个理儿。为了将来还能继续生产,我们采取了一系列的保护性停产措施。当时保护的重点是高炉、焦炉和发电厂。高炉停产前,先把铁水放尽了,要不残留在炉内的铁水冷却了凝固起来,就成一个大块儿了,一旦碰了炉,处理起来恐怕要几个月的时间。焦炉停产前,我们采取了封炉保温的措施,加上一层厚煤粉,压住火封起来,这样焦炉的砖就保住了,一旦条件允许,就可以恢复生产,否则砖一旦冷却了,就会爆裂,那就废了,如果要恢复就得重新做砖、砌炉、烤炉,没有一年时间根本不行。发电厂主要是保护锅炉,不能停电、停气,一旦停气,全公司管道就会冻裂,那后果就严重了。当然,炼钢没有了铁水也停了,轧钢也停了,连制氧机也停了,最后只有水泵站和电厂没停。

“文革”结束后,首要的任务是恢复生产。由于“文革”十年的浩劫和破坏,放眼太钢一片狼藉,惨不忍睹。1976年,“包钢、武钢、太钢”三大钢在冶金部是挂了号的三个亏损大户,号称三个“老大难”单位。太钢一年的亏损就把山西全省的农业税都赔进去了。1977年3月全国冶金工作会议期间,李先念、纪登奎、谷牧三位副总理让太钢、包钢、武钢三个落后单位汇报工作。我们的汇报其实就是诉苦,说的都是全面停产、破坏严重等等。最后,三位副总理听完我们的汇报,向我们提出了具体的要求,就是说以前的事儿不说了,回去以后要全力以赴加紧恢复生产,这是头等大事。

从冶金工作会上回来,我立即开始着手全面恢复生产。要想把设备开起来,最为关键的是发电厂,因为没有电就不能给高炉送风,炼铁不能生产,炼钢就不能干,更不用说轧钢了。所以当时不把发电厂搞好,一切都无从谈起。对于发电厂来说,首先是锅炉。锅炉内部结构很复杂,包括水处理、预热器、燃烧室、上煤系统、球磨机等,这一套流程下来管子特别多,几年不用都腐蚀了,我们修了这头那头又坏了。我把90%的精力都放在了发电厂,黑夜白天和工人在一起连轴干。那时候矿山很乱,来的煤里面有木头,把给煤机堵了,工人就钻进去掏,把堵在里面的木头取出来。我当时很着急,就穿着工作服跟着大家一起掏,这样花了半年时间电厂恢复正常了。高炉一送风,其他工序也陆续恢复生产。从1977年4月份开始,差不多用了一年的时间,到1978年的三四月份太钢就全面恢复生产了。

“文革”的时候,虽然两派斗得那么厉害,但是太钢的工人很好,对于工厂的东西没人动、没人拆,后来恢复生产的时候,主体设备几乎都是完好的。所以,电厂一送风高炉就可以启动,高炉给铁水炼钢就可以启动,炼钢给坯料轧钢就可以启动。五轧厂很多设备都是从苏联进口的,上面有很多信号灯。当时我害怕“文革”中有人卸小灯泡、拆个继电器,于是就拿草袋子把操作盘盖起来,再盖上铁板,但自始至终都没有偷窃和破坏行为发生。我认为,太钢工人的可贵之处就在这里。太钢后来之所以能够迅速恢复生产,一个很重要的条件就是设备有计划地停下来,有计划地恢复了,没人动

设备,生产比较顺利。设想如果设备损坏了,那么恢复起来就难多了。

特殊钢的生产始终要求把质量放在第一位。“文革”一结束,太钢就把加强质量方面的管理工作提到了重要日程上来。那时候不锈钢质量问题很多,大部分出在热线上,特别是在酸洗的环节,问题很多。当时的技术管理不像现在有电脑和网络,基本上都是靠人工记录原始数据。“文革”刚结束,生产上还是很难做到准确记录的,好多工人疲于应付随便记录,结果就是找不到规律,工艺很难改进。于是,我就亲自抓“三度”(酸洗的温度、浓度和过钢的速度),这“三度”直接决定了钢的表面好坏。我们特意设计了原始记录表发下去让大家记,还专门设计了一个原始记录审查本,主管工程师每天都要对原始记录进行审阅并签字。这套规定实施一段时间后,我就想了解一下到底落实了没有?有一天,我打电话给七轧厂厂长张德良,我说你把轧钢的原始记录和审查本都给我摆出来,我去看看。第二天我就去了,我翻到一本检查热线酸洗的原始记录,看着看着我就发现问题了:有一天原始记录洗了23卷钢,而记录上的那个酸洗浓度却始终是一样的,没有变化。我再一看,主管工程师还写了一个“已阅”。我火冒三丈,把那个工程师叫过来,指给他看,他当时直冒冷汗,承认自己没细看就签字了。我对他说,“你要是这样当主管工程师的话,我们太钢的不锈钢质量什么时候才能过关?”随后的技术工作会议上,在全公司所有工程师的面前,我大发脾气,把他狠狠地批评了一顿。当时我把最厉害的话都说了,话说出来我又觉着有点过分了,就说,“回去后你给我好好地检讨改正,将来不锈钢质量过关了,下一次技术会议上我专门表扬你。”

回想太钢特殊钢的发展历程,一路走来非常艰辛,我们有很多技术都是自己一点一滴摸索出来的,这当中倾注了几代太钢人的辛劳、智慧和心血,弥足珍贵。太钢特钢的发展方向自上世纪五十年代初炼钢和电炉建成以后,就始终没有变过,历届领导都很好地坚持了这个发展思路。虽然中间有人主张把太钢搞成以普钢为主的大型钢铁联合企业,但是始终没有成为主流,太钢的这个特殊钢发展思路,从来都没有动摇过。在全国一盘棋的大视野中,太钢作为一个处在内陆腹地的钢铁企业,周边的资源配置比较齐全,对于军工发展就显得特别重要,而且深处内陆,矿石和产品的销售都比较困难,发展特钢产品才能实现高附加值。所以,从地理位置、生产条件、

技术条件等因素综合考虑,国务院、冶金部一直坚持让太钢搞特殊钢的发展思路,我们也一直以品种质量为重点,专注于做好做精特殊钢。

太钢扩大企业自主权的一些往事

1978年党的十一届三中全会召开,把全党的工作重点转移到现代化建设上来。“三中全会”特别指出:“让地方和工业企业在国家统一的计划指导下,有更多的经营管理自主权。”

太钢当时是全国十大钢之一,在山西经济中占有举足轻重的地位。所以,历任山西领导对太钢都特别重视,给予了大力的支持,倾注了很大的精力。时任省委书记王谦同志曾长期蹲点太钢,后来郭钦安副省长几乎是住在了太钢。十一届三中全会后,如何“解放生产力”,如何“扩大企业自主权”的问题被提到了议事日程上,省委也是首先从太钢抓起。

那时候,王克文副省长分管工业。有一天,他来太钢视察工作,我向他汇报了太钢扩大经营管理自主权的设想和要求。当汇报到政府部门对企业管得过多、统得过死的时候,我举例说像太钢这样一个企业,连个盖厕所的权力都没有。当时政府部门和企业的权限是这样划分的:凡是动用资金500元以上的,其使用寿命在一年以上的,就构成了固定资产,而增加固定资产必须由政府部门批准,企业是无权自主增加固定资产的。盖个厕所,费用肯定在500元以上,使用寿命也在一年以上,那企业就不能自己做主了。他听了之后非常惊讶,神色变得凝重起来,所以下定决心给太钢放权。老省长也挺开明的,他说,你先起草个文件,我向省委申请给你放权。当时我们根据太钢自身的实际情况,一共写了16条扩大太钢企业自主权的意见,报了上去。1979年2月22日,省委研究批准了《太钢扩大自主权的16条规定》。

扩大自主权解决了太钢解放生产力的问题。那个时候,平均主义盛行,大家一起吃大锅饭,干多干少、干好干坏都一个样。这个问题阻碍了生产力的发展,成为企业发展最大的障碍。进入上世纪八十年代,太钢的生产规模不断扩大,峨口铁矿却迟迟达不到产能,矿粉供需矛盾十分突出。我们不得不用一些进口矿,进口矿的价格是峨口铁矿的两倍,所以,尽快提高峨口铁矿的产量,是我们降低成本、增加利润的关键。这其中,如何提高职工的生产积极性就成了重中之重。

我当时想,能不能在矿山实行承包制,前提是既不给国家增加负担,还能够提高职工的生产积极性。我们专门针对峨口铁矿工人工资在成本构成

中的比例作了一个剖析:生产一吨矿的成本,其中设备折旧费是多少?用了多少电?用了多少油?消耗了多少材料?其中核心的一项就是工资占了多少,就是吨矿工资含量。通过计算,我们把每吨矿粉的工资数固定下来,再乘以本月的矿粉产量,就是本月职工应得的工资。这样一来,多劳多得,职工的生产积极性自然就上去了,产量当月就增长了20%,后来逐渐在增加。

那时,农村搞承包,一承包就灵。峨口铁矿的成功实验,让我想到能不能在全太钢范围内实行承包制?于是,公司在峨口铁矿开了一次现场会,介绍峨口铁矿矿粉工资含量承包制实验。这个做法对公司各单位震动很大,回来以后,各厂都要实行这种承包办法,都抢着要推广。

接着搞承包的是初轧厂,叫做吨坯含量承包。公司所有的钢都要在初轧开坯,初轧的产量决定了太钢钢材的产量。后来,炼铁、炼钢也采取了类似的承包。经济承包制很好,不用你去督促他,他自己就主动去提产量。这样改革就全面铺开了,产量一下子就上来了,效益也提高很快。

再后来,大关山矿的人来找我,他们也要搞工程承包制。新开掌子面不用花20万元包给河北的公司,我们自己的职工下班后就可以干,我们有电铲、推土机,只要给我们80%的钱就可以。我当然赞成他们这么做,可是跟财务一商量不行,原因是这个钱转不过去,银行那边卡着。当时的规定是,工程承包款是国家专款,不计入项目本身,不摊入成本,而是纳入技措开支,只有施工单位可以赚这个钱。我就想,能不能跟银行协调一下?我还是开现场会,把银行、财务处和相关方面的人都请到大关山,叫他们现场看大关山的采矿设备和掌子面的情况,然后我跟银行说能不能变通一下,这样我们既利用了自己的劳动力,又省了一些钱。银行说回去考虑一下,过了两天答复说可以。于是,大关山矿就开了太钢工程承包制的先河。后来,很多技改项目都陆续实行了承包制,自己干了也可以转账,这也是一个解放生产力的举措。

扩大自主权还帮助解决了太钢“六二压”职工子女的就业问题,职工住房紧张问题和学校、医院资源匮乏的问题。

回到当下,太钢的发展成就已经远远超过我原先的想象。作为一名老太钢人,我希望太钢能够在现有的基础上继续前进,跟上或者超越世界前进的步伐,征途中不自满、不停顿,勇往直前、勇争第一、永葆青春!

图片新闻

自动化公司在可持续发展上下功夫,积极发挥各专业优势,充分调动并高效运用现有资源,全力拓展项目和市场,快速提升应对市场能力,由“借”船出海变“造”船出海,以更加优异的成绩圆满完成全年预算目标,为实现转型跨越发展作出新贡献。图为该公司工作汇报会现场。

马妍 摄

