提要 8月20日,鞍钢本钢重组大会在鞍山召开,“鞍本合体”;
8月24日,鞍钢本钢重组管理过渡期工作组正式进驻本钢,重组、整合融合、深化改革等工作启动,推进;
10月15日,鞍钢集团本钢集团有限公司揭牌,重组管理过渡期各项工作任务圆满完成,全面收官。鞍钢集团董事长谭成旭表示,“鞍钢大家庭又增添了新的重要成员,我们成了一家人。”
至此,鞍本两家企业正式进入实质性整合融合阶段。
钢铁企业重组并不鲜见。但两家各有百年历史的大型钢企,仅用56天便顺畅相融,则属罕例。

“1+1=1”是如何完成的?

——两问鞍钢本钢重组(上)

本报记者 唐佳丽

本钢板材热连轧厂2300机组生产线。 本版图片由本报记者赵敬东摄

引子

12月15日,鞍本正式进入实质性整合融合阶段恰满两月。

两个月前的今天,鞍钢集团本钢集团有限公司揭牌大会上,本钢集团董事长杨维致辞时,引用了南宋词人张孝祥的名句,“明河共影”。

“素月分辉,明河共影,表里俱澄澈。”此后的事实证明,用这首即景抒怀词来描述揭牌前后,鞍钢本钢重组管理过渡期的诸项工作、本钢集团的生产经营成绩,的确十分贴切。

8月20日到10月15日,短短56天,鞍本管理体系和信息系统覆盖移植就完成了顺畅对接。“快赢”项目效益初显,本钢一整套系统性的改革政策组合形成,在限产、限电的双重压力下,9月份本钢的生产经营总体保持稳定,抗压能力和综合竞争实力显著提升。今年前三季度,本钢销售收入、税金分别同比增长60%、205%,实际经营利润创历史最高水平。

放眼全球,近年来钢铁企业重组并不鲜见。仅在我国,今年以来就有32家钢企投身兼并重组大潮。然而,企业重组,绝非简单的股权结构调整,而是资源要素、产业协同、管理理念、人员情感等方面的全方位融合。从国内外已有的实践看,因某些环节处理不当,导致负面事件出现甚至重组失败的案例,时有发生。

如是,当相距60余公里,各有百年历史的两大钢企,用不足两个月的时间“相融”,即初步完成“1+1=1”的艰巨任务,人们想知道,这须遵循怎样的解题思路?做了哪些扎实细致的工作?

鞍钢集团鞍钢股份大型总厂生产的百米钢轨正在装车。

顶层设计:预判精准,应对超前

顶层设计,是一切改革的前提。两大百年钢企,要想顺利合而为一,“最先一公里”至关重要。

“用切合实际的改革方案,去指导企业的实践,既是整合的必要性和必然性决定的,也是相关重组工作顺利推进的首要保证。”中国东北振兴研究院副院长李凯认为。

对此,实践者们这样作答。

在鞍钢本钢重组管理过渡期工作组正式进驻本钢的前夜,一套由“一体化管理总体方案”和“管理整合实施方案”“业务整合实施方案”组成的、锁定整合融合各阶段目标任务的“1+2”鞍本整合总体方案,首次摆在了鞍本双方主要成员面前。

很快,随着管理过渡期相关工作的推进,这套被称作“1+2”的指导鞍本整合顶层设计的具体行动方案,频获高赞。其中,最多的评论是“预判精准,应对超前”“有点神”。

“神”到什么地步?“重组过程中,不论遇到哪类问题,只要到文件里找,一定有解决之道。”11月15日,鞍钢集团本钢集团有限公司揭牌刚好“满月”。谈到几十天来曾迎面相遇的工作难点,管理过渡期工作组办公室成员,本钢运营改善部副部长孙建益看向方案文件两眼放光,语气铿锵,“谋划高站位,设计高标准,能经受住实践检验。有它,做事时心里有底。”

在鞍钢集团总法律顾问、管理过渡期工作组组长计岩看来,方案被“神化”,是因为大多数人并不知道方案出台的“内幕”,“这套‘1+2’行动方案是基于鞍钢本钢重组整体方案的大框架完成的,方方面面倾注了大量心血,从上到下给出的建议和支持也很多。”

去年12月,鉴于外部环境发生明显变化,涉及鞍钢本钢重组事宜的各方人员开始频繁接触,设计重组方案。辽宁省委、省政府与国务院国资委全力推动,省人大、省政协充分支持并提出建议,省有关领导带领省国资委等部门与鞍钢集团密切沟通、积极协调。据全程参与鞍钢本钢重组工作的省国资委央企服务处苏宇飞介绍,在各方支持下,经多次修改后,重组方案最终出台。

“我们这套‘1+2’行动方案的制定,与整体重组方案同步、同样获得多方支持。”鞍钢集团管理与信息化部改革创新副总监、工作组办公室成员崔健回忆说,“因为相关操作要落实到最基层,所以每一项工作都要求更细致具象,更接地气。”

最为突出的“接地气”之举,当属鞍本双方“互亮家底”的事儿了。1月13日,重组尚在酝酿,鞍本双方就成立了9个项目组,在企业管理、经营等12个领域的多个环节,展开“对标”活动,增进双方了解。对这次亮家底,崔健有个形象的比喻,“恋爱双方,婚前互相了解,婚后才能针对各自的特点,求同存异,走得长远。”

盘点两家百年钢企的家底,工作之繁、难度之大,可想而知。然而,“这次‘亮家底’,换来了我们制定‘1+2’行动方案时心里的底气。”崔健认为。

4月15日,重组准备工作全面启动。“1+2”行动方案的制定工作也随之进入新阶段。在不分昼夜的“无休快进”工作模式下,全套方案日臻成熟,直至8月25日正式推出,并在其后的大量工作中,获得广泛认可。

“事实也证明,正是有了大量前期调研和广泛论证的过程,这套‘1+2’行动方案,才能较好地回答‘重组怎么看’‘整合融合怎么干’等关键问题,具有较强的行动指导性。”李凯认为,虽然“1+2”行动方案已经通过重组管理过渡期的实践考验,但随着鞍钢本钢重组整合融合工作的持续深入,方案肯定不能一成不变。“如此体量的两家大企业,会在融合推进中,不断产生新的需要解决的问题。坚持大方向很重要,跟着实际走,不断完善方案更关键。”

鞍本华东区域公司合署办公,销售人员正研究鞍钢区域信息化系统。

执行能力:落笔任务书,立下“军令状”

再好的顶层设计,也需通过较强的执行,才能落地、实施、见效。教科书上说,执行力是贯彻上一层级战略意图,完成预定目标的实际操作能力。然而,实践者们却在强调,更多的时候,执行力受态度左右。8月,“20份军令状”段子在鞍本内部的不胫而走,以及管理过渡期80名“行动派”的做法,都证明了这个理论。

故事要从8月24日重组大会召开后第二个工作日,鞍钢本钢重组管理过渡期工作组正式进驻本钢说起。

对重组工作全局而言,管理过渡期,是实质性整合前的宝贵窗口期。此时,鞍本双方尚未成为一体,大多数本钢人还不是很明了自己的未来、命运将有怎样的改变,他们的眼神中,有淡然、有焦虑,更有迷茫与等待。

对所有的成功而言,窗口期之宝贵,就在于这是清除迷茫,决定输赢的转折点。也正因如此,当天,鞍钢集团董事长谭成旭亲自带队来到本钢,送3位干将上任项目工作组的组长、副组长。

重任众托,未被辜负。

当天,3位组长带领另外35名鞍钢干部与本钢42名核心骨干一起,针对将要开展工作的具体内容,组建了20个项目组。

80人的团队组成后做的第一件事,是集中学习。“10天里,大家对照‘1+2’行动方案,宣贯培训,开放式研讨。目的很明确,统一思想、凝聚共识。”崔健回忆说。

此后,项目组迅速确定了95项整合具体业务、627项工作标的、62个快赢项目,同时,签订了20份专项整合目标任务书。

“在任务书上签了字,就是立下了‘军令状’。”时至今日,拿起“任务书”的复印件,孙建益仍然难抑激动,“把自己的前途与企业的命运紧紧连在一起,人的一生,能有几次这样的机会?”

无休、不顾家、忘记病痛、不计得失……奋斗者的故事,总是相似的。他们围绕“要素管控+管理移植”主线推进管理整合,围绕“战略引领+资源协同”主线推进业务整合,牢牢锚定目标任务书确定的节点任务,抢前抓早、倒排工期、挂图作战,深入现场、加码加力、连续奋战。至10月15日,管理过渡期135项工作标的全面完成。

这意味着什么?“高质量完成管理过渡期整合融合及本钢深化改革各项工作任务。他们高度的责任感、使命感和忘我的工作状态,极高的能力素质水平和极强的敬业奉献精神,给我们留下了深刻的印象。”10月15日,揭牌大会上,杨维这段向项目组的致辞所引发的掌声长久不息的场面,回答了一切。

把时间轴拉回到年初,梳理鞍本重组前后奋斗者们的行动足迹,50多天完成135项工作标的的事实,就不再显得神奇,而是有迹可循。“如果没有之前大家努力打出的好底子,我们不可能在短时期里就做出这样的成绩。”崔健认为,“当大多数‘钢铁人’,把敢啃硬骨头的精神、不服输的劲头、认准目标义无反顾的性格,在本职工作中充分发挥出来的话,奇迹一定还会不断涌现。”

本钢板材冷轧总厂控制室内,工人正在紧张工作。

本钢科研人员正在专心实验。

契合程度:刀在石上磨,人在事上见

经济领域,并购、重组、整合几乎是常态存在。经济学家认为,两个客体是否能够顺利地合而为一,取决于不同客体所承载的两个主体,能否从认识及行为等各方面达成一致。

对地域相近、行业相同、产品相类,各有百年显赫历史的鞍本而言,承载改革的最直接“主体”,就是两家企业的员工。遇见“事”时,他们如何担当,往往决定下一步的走向。

考验,随处可见,销售业务领域尤其典型。

在华东市场上,作为本企业产品的区域销售干将,鞍钢的王立伟和本钢的孙广喜曾互为竞争对手。为了保守各自的商业秘密,强化自己的“势力范围”,两人刻意把办公地点分设在城市“两端”。同在异地的两个老乡同行,经常有意避开可能的私下接触。

随着重组工作的展开,这样的隔膜也随之消失。11月16日,时任本钢板材公司销售中心营销管理部部长的周忠岐手机里的一张“偷拍”,让观者忍俊不禁。电脑前,曾经“警惕远离”的两人,几乎头挨头,神情专注地盯着屏幕,一起研究工作。“华东区域公司已完成合署办公。现在,两人办公地点在一起,业务一起开展,老对手变成了好同事。”周忠岐介绍说。

对许多销售人员来说,放开“能自己做主的地盘”,放弃利益,转与对手共拥资源和市场,其心理“壕沟”很难跨越。为此,有客户分别私下问过两人,“你俩是真合还是假合,是不是在‘整景’?”

“刀在石上磨,人在事上见。”他们如此回答。上海某车企使用的汽车板,是本钢的拳头产品,企业是孙广喜的“铁杆”客户,王立伟之前对其“久攻不下”。如今,在保有本钢原市场份额的前提下,鞍钢的产品,也已进入到该企业的采购名单。

“重组整合,关系企业未来。大是大非面前,个人利益、局部利益,都要让位大局。这份担当,大家都有。”周忠岐的判断,得到来自“事”上的证明。比如,从整个采购体系来看,双方原燃料内贸767亿元采购额,已实施全品类协同采购,设备资材方面,确定了113项可协同采购品类,约占鞍本采购总额的28%。

管理过渡期,项目组重点推进的工作之一,就是管理体系和信息系统覆盖移植对接,夯实一体化管理基础。以资源系统为例,如今,采购、销售、物流、科研、国际贸易、产业金融等核心业务领域,协同机制全部建立,相关效益正日渐显现。

在管理过渡期承上启下、夯基垒台的基础上,截至11月24日,鞍本管理体系深入对接,协同机制深化落实,专业化整合积极稳妥推进。本钢生产经营稳顺,员工队伍稳定,落实国企改革三年行动方案,深化市场化改革全面启动实施,目标任务书首月143项工作标的按计划全面完成。

重顶层设计,强执行能力,思想、工作、情感高度融合,担当作为、善作善成蔚然成风……短短几十天,“1+1=1”答案已成。相信,不远的将来,“1+1>2”的目标,也必将实现。

更多精彩 扫码观看

观与思

“合”之力

唐佳丽

回望鞍钢本钢重组全过程,整合融合工作的高质量开局,其关键在于“人合”。

合力,源于多年来鞍本员工携手共进的期盼。企业同域、产品同质,多年来,兄弟间“操戈”,贻误许多发展时机。在钢铁行业减量置换的大背景下,在兼并重组成为钢铁企业产能规模发展重要途径的现实面前,“兄弟同心”的期盼日益强烈,终在今天化为推进改革的主要力量。

合力,来自辽宁一直以来不计得失的担当。为促兄弟同向发力,辽宁识大体,顾大局。在制订重组方案,督促尽职调查,履行决策程序,无偿划转股权,工商登记变更,矿山、土地、房产有关权证办理等诸多环节,省国资委,本溪市委、市政府等相关地区和部门倾心尽力。废寝忘食研讨,开辟绿色通道,倍速办理各类关键事项,为改革的顺利推进提供了必要的保障。

合力,更离不开中央层面的关怀。5年前,国务院曾发布文件,到2025年,60%至70%的产量将集中在10家左右的大集团内。作为改变全产业格局的关键之举,作为深化国资国企改革的重大决策部署,为了鞍钢本钢重组,国家有关部门多次召开专题会议,对改革中遇到的难点问题给予具体指导。重组整合过程中全程推动,8月20日,由国务院国资委和辽宁省政府共同组织召开的鞍钢集团本钢集团重组大会,更引起国内外广泛关注。

独木易摧,合力难敌。市场有盛衰起伏,发展有波峰谷底,但是,我们相信,不论面对怎样的挑战,兄弟齐心,必将合力断金。