

无私奉献 不辱使命

——记河北钢铁集团塞尔维亚公司管理团队

本报记者 宋美倩 通讯员 刘英

时代楷模

“全力打造‘一带一路’建设样板工程！”喊出口号的是一个仅有9人的河北钢铁集团塞尔维亚公司管理团队。他们通过自身不断学习、创新和努力奋斗，仅用半年时间，凭借效益本地化、用工本地化、文化本地化的管理模式，交出了一份漂亮答卷：结束了斯梅代雷沃钢厂连续7年巨额亏损局面，实现扭亏为盈；2017年产钢147.3万吨，实现销售收入7.4亿美元，创出历史最好水平；2018年企业产钢178万吨，实现销售收入10.5亿美元，比上年提高42%，成为塞尔维亚第一大出口企业。

如今，在这个经验丰富、业务精湛、素质过硬的管理团队带领下，河钢塞钢重新绽放升级活力，成为塞尔维亚就业人数最多、员工队伍最为稳定的企业，成为拉动塞尔维亚国民经济增长的重要动力，成为中国—中东欧国家国际产能合作和“一带一路”建设的标志性工程。

推进国际产能合作获双赢

2016年1月，带着“做世界河钢”的梦想，装着“代表民族工业、担当国家角色”的责任和使命，河钢塞钢执行董事宋嗣海和团队同事们踏进斯梅代雷沃钢厂的大门。在做好充分的前期准备工作后，4月18日，河钢集团与塞尔维亚政府举行收购仪式，为这座经历过破产、出售、政府1美元回购、国外企业代管等种种坎坷，濒临绝境的百年老厂注入勃勃生机。

这个由8名男职工和1名女职工组成的9人管理团队扎根异国他乡，齐心协力，全身心投入到河钢塞

钢的生产经营工作中，直接推动并见证了百年钢厂斯梅代雷沃钢厂的涅槃重生，使其重新成为“塞尔维亚的骄傲”。

互利才能共赢。在河钢塞钢的经营管理中，管理团队始终坚持“利益本地化、用人本地化和文化本地化”的原则。“钢厂原有职工一个不能少，是河钢集团的承诺，也是河钢塞钢落实集团‘三个本地化’的一项重要内容。”河钢塞钢总经理赵军说。

河钢塞钢完全依照当地法律、法规及文化习俗实施管理和经营，收益主要用于技术改造和规模提升，用工除了从国内企业抽调9名管理和技术骨干组成必要的管理团队之外，其余5000多职工全部为当地员工，原料采购以欧洲为主，真正实现利益本地化。“曾有个雇员跟我说，过去雇主瞧不起他们这些当地工人，说话都是高声对他们喊，可你们不一样。”河钢塞钢副总经理王连玺说。

“三个本地化”，确保了钢厂接手后平稳过渡、良好开局，不仅实现了河钢塞钢5000多名员工收入的稳定增长，还通过延伸产业链条，为更多当地居民创造了就业机会。目前，斯梅代雷沃市平均每5人中就有1人直接或间接围绕河钢塞钢工作。

百年老厂焕发青春活力

“你看，这粗轧机的底座经过大修，不但保持了生产连续性，还使热轧产品的不合格率由原来的0.14%下降到0.03%。”走在河钢塞钢高大宽敞的热轧车间里，河钢塞钢首席技术官赵凯星向记者介绍，“到目前，我们用于设备升级改造的资金已达到1.58亿欧元”。

3年来，河钢塞钢管理团队拼搏进取，全方位完成技

术升级改造，依托河钢统筹配置全球资源，同时实现改造、增产、增效的目标。“我们对钢厂的炼铁、炼钢、轧钢几乎每一个生产环节的基础设施、设备都维修过，未来5年河钢塞钢改进节能环保设施、提升产品质量的投资规划也正在制定中。”赵凯星说。

然而，3年前的斯梅代雷沃钢厂却是另外一番景象。

斯梅代雷沃钢厂成立于1913年，2003年破产后以2300万美元卖给美国钢铁公司。2012年美国投资者撤资，塞尔维亚政府以1美元重新收回该钢厂所有权。此后，塞尔维亚政府一直在寻找新的投资者。2013年4月，在塞尔维亚政府的扶持下，斯梅代雷沃钢厂恢复生产，但年产量只有40多万吨。

2016年4月，河钢集团与塞尔维亚政府签订收购协议。为了在7月接手后达到较好的生产经营水平，河钢集团管理团队根据当时的市场形势，同时也为了检验现场设备状况以及员工适应高节奏生产的能力，在与当时钢厂管理人员协商后，于5月恢复已停滞多年的第二座高炉的生产。

2016年7月，河钢接手斯梅代雷沃钢厂第一个月，粗钢产量就从原来每月的六七万吨提高到12.9万吨。百年老钢厂开始重现生机。

河钢收购半年后，即结束了斯梅代雷沃钢厂连续7年亏损的历史。2018年上半年产钢90万吨，实现销售收入5.7亿美元，超过2015年全年水平；酸洗板、冷轧板、镀锡板等高附加值板材产量较2016年上半年增长110%以上。

“企业的改变和成绩的取得，单靠我们一个团队是完全不行的。”在赵军看来，河钢集团是河钢塞钢发展的强大后盾。接管河钢塞钢以来，河钢派赴塞尔维亚的技术团队多达11批，近200人，从生产组织、财务管理、工艺控制、质量保障、设备维护等多个方面，帮助河钢塞钢分析、查找和解决问题，联合制定改进方案，并组建银团提供低成本项目融资。

积极推动中塞合作

只有民心通方能合作久。收购塞钢后，河钢积极推动中塞文化、管理思路、工作理念融合，管理中处处体现人性化，在塞尔维亚这片土地上书写着“中塞一家亲”的



塞钢被河钢收购后，焕发生机。

(资料照片)

动人故事。

管理团队充分调动当地员工的主动性和能动性，沿用了被收购之前已形成的较为完善的管理流程，并将中方的先进管理经验嵌入其中，实行奖惩制度，提高工资和发放奖金。河钢塞钢与5000多名塞方员工全部签订劳动合同，消除了员工担心失业的顾虑；完成了劳动指导、风险评估、培训、医疗检查等30余项管理准则的签订，并与三家代表工会签署集体劳动合同协议，得到塞尔维亚政府和当地媒体的积极评价。

塞尔维亚总统对河钢塞钢的管理工作赞不绝口，其中有两件事让他印象深刻。

一是破例发放奖金。今年第一季度，河钢塞钢保持了每个月创纪录的产量，管理团队决定普发奖金，从管理层到每个岗位上的工人都领到了一笔奖金。这是该厂建厂以来首次发放奖金。

二是发放抚恤金。去年河钢塞钢有一名工人不幸去世，钢厂不仅给其家庭发放了额外抚恤金，管理团队还拿出一笔钱再进行补贴，并让去世员工的孩子进厂接班，充分体现了中方的人道主义和人文关怀。

身处异国他乡，远离亲人，管理团队克服各种困难，敬业奉献，只为建设好河钢塞钢这个“远方的家”。

2016年4月签署收购协议后仅10天，宋嗣海意外接到母亲病逝的噩耗，等他赶回家时葬礼早已结束。因为河钢塞钢刚刚起步，作为首席执行官，许多事情等待他去处理，宋嗣海在家仅停留5天，就告别了年过八旬体弱多病的父亲，返回塞尔维亚，全身心地投入到繁忙的工作中。因为工作太忙，河钢塞钢首席运营官魏东明从原来的80公斤暴瘦到60多公斤。看着消瘦的丈夫，妻子心疼得直流泪。

河钢塞钢管理团队奋勇争先，用实际行动擦亮“世界的河钢”品牌。日前，从塞尔维亚再传喜讯：2019年一季度，河钢塞钢共产钢46.17万吨，预计能够实现全年180万吨钢产量目标，将创下建厂106年的新纪录！



成员。河北钢铁集团塞尔维亚公司中方管理团队(资料照片)



南海大城工匠
CRAFTSMEN OF THE CITY-NANHAI

传承品质 成就品牌

CRAFTSMEN OF THE CITY-NANHAI

2019年南海大城工匠命名大会

2019年4月26日

地点：南海影剧院

命名单位：中共佛山市南海区委员会、佛山市南海区人民政府

主办单位：区委宣传部、区经济促进局、区人力资源和社会保障局、区总工会、区工商联

协办单位：区科学技术局、区市场监督管理局、市公安局南海分局，各镇（街道）

承办单位：佛山日报社