

鏖战

2004

—彩管一厂2004年攻坚纪实

彩虹彩色显像管一厂

谨以此书献给
彩管一厂的员工们

序 言

2004 年对于一厂的全体员工来讲,是一种骄傲,一种历练,是留下深深烙印,激励我们继续前进的丰碑。

艰苦卓绝的 300 多个日日夜夜,我们克服了 S6 线停置多年、设备老化、线体多次改造、技术资料很不完整、交叉作业,生产、改造同步进行等诸多困难,率先圆满的完成了集团 2004 年八大重点工作之一的 H 线项目建设

E、F、G 线扩产上量如履薄冰、坚实快进,在项目建设的同时迎难而上,背水一战,赶时间、抢时间、挤时间,奋力拼搏,圆满完成了上量任务。

“鏖战”是对我们 2004 年“攻坚年,创新年,基础年”最鲜明、最生动、最真实的写照。我们的项目建设完成了、产能提升了、效益增加了、客户需求满足了,但我们的管理技术人员却消瘦了、病倒了……正是凭借这种勤勤恳恳、吃苦耐劳、精益求精、刻苦钻研、顽强拼搏、坚韧不拔、忘我无私的工作热情,凭借敬业精神、追求卓越的工作态度,再一次证明了我们一厂的干部职工队伍是一支能打硬仗、善打硬战、作风突出、

素质过硬、敢于挑战自我、勇于迎接挑战的优秀团队。

捧着这本书,心中沉甸甸的,身体中有一种激情在燃烧,有一种力量在涌动,字里行间潺潺流动着刻骨铭心的 2004 年。思绪万千的心中只有一句话,我只想对大家说“谢谢大家,谢谢大力支持和帮助我们的各级领导!”

路虽远,行则将至;事虽难,做则必成! 我们一厂人一定会保持昂扬的斗志、饱满的工作热情,继续以忘我的工作精神为彩虹做出更大的贡献!

李 森

2005 年 3 月 10 日

目 录

开篇的话	(1)
H 线建设拆迁篇	(11)
第一章 大洋彼岸的彩虹人	(12)
H 线建设安装调试篇	(32)
第二章 花开二月时,迎春第一朵	(33)
第三章 第一滴泪	(43)
第四章 首战涂屏机安装	(51)
第五章 而立之年	(64)
第六章 四十而不惑	(73)
第七章 后三车间的两把尖刀	(80)
第八章 请记住他们俩个的名字	(93)
第九章 一个青春生命的延续	(103)
第十章 紧急行动的五十个小时	(115)
第十一章 她和她还有她	(119)
第十二章 技术创新 永不停歇 ——一位工程技术人员的朴素情怀 ...	(134)

第十三章 小小“触针”寄深情	
——解读机动室备品备件组	(147)
E、F、G 线扩产上量篇	(157)
第十四章 创新不仅是物质的	
——E、F 线扩产上量	(158)
第十五章 向着太阳歌唱	
——G 线 2004 大盘点	(173)

开篇的话

2004 年 11 月 2 日,对彩虹集团来说,是个极其普通的一天。但对彩管一厂而言,却是一个极其不平凡的一天。

上午十时,由彩管一厂干部职工组成的报喜队伍,在阵阵锣鼓声中来到集团办公楼前,一份鲜红的衬着金色喜字的喜报,展现在集团领导和机关各处室员工的面前:彩管一厂 H 线建设于 10 月 31 日顺利达到年产 200 万只的设计能力,当月共生产 54 厘米 PF 彩管 168309 只。

这一喜讯的传出,不仅令现场的所有人员感到振奋,而且创造了在彩虹引进彩色显象管总装生产线建设的新记录。

这是彩虹集团历史画卷上最富浓墨重彩的一笔;这是彩管一厂员工值得骄傲自豪的盛事。从 H 线项目开始建设到实现设计生产能力,仅仅历时 8 个月,这样的速度,恐怕在世界彩管史上,也是无法想像的奇迹。

集团总经理马金泉向前来报喜的一厂人表示衷心祝贺。他说 2004 年以来,彩虹的八大任务和生产

经营工作可谓捷报频传：玻璃厂屏炉、锥炉冷修点火、203 线达产、网版 MB 线等项目的实施完成等一系列扩产改造项目，不断有令人振奋的喜讯传来，而彩管一厂 H 线建设的顺利达产，更为 2004 年的彩虹，增添了一道亮丽的风景……。

一厂厂长抑制不住十分激动的心情，几乎是用颤动的嗓音，宣读了喜报。当他把那份浸满一厂人心血和汗水的喜报送到集团领导的手中时，他的内心交织着难以述说的百味感情：这是一厂人向集团交出的一份满意的答卷，它再一次证明了彩管一厂的员工无疑是一支能干善战的队伍，他们用 H 线建设这个沉甸甸的果实，求证了一个不容怀疑的事实：一厂人也能凭自己的实力，建设一条完整的彩管生产线！

需要说明的是，H 线的引进建设，有其非常不同的背景。

让时间闪回到 2003 年的 5 月。

一份长达 11 页的《赴日立公司对 S5、S6 线设备考察报告》的打印件摆在了集团领导的行政办公会议桌上，每一位集团领导的面部表情凝重而肃穆。这是一份不同寻常的考察报告，谁都知道将一条已经运行了十三年，而又停产了四年之久的已被日立公司淘汰了的旧彩管生产线引进彩虹，这其中的风险是难以预测的。决策与否，是对彩虹集团挑战市场，把握机

遇的严峻考验。牵一发而动全局的大事啊！

在对考察报告严密的审读后，集团领导终于下决心引进日立公司的 S6 生产线，在彩管一厂建设一条 H 生产线，生产具有市场潜力的 54 厘米粗管颈彩管。

历经几次讨论研究后，7 月 31 日，一份由集团领导签字的批文下发到全厂各单位。批文中这样写到：

“按行政办公会意见，同意实施 H 线项目，彩管一厂在项目实施中应精打细算，尽量减少投资费用，并应在成本控制方面采取有力措施，以保证投资效益。”

集团领导的决策有其充分的理由。一是彩虹必须立足彩管主业，扩大规模，跻身国际同行前列；二是考察报告为领导决策提供了详实的信息：综合分析，结合彩管一厂实际，不仅可以引进 S6 线设备，而且最终年产可达到 200 万只；第三，彩虹人有能力战胜一切困难。

是的，彩虹人有能力战胜一切困难。饱经风雨的彩虹人，建厂 20 多年来，从第一只彩虹管下线，到 2004 年 9 月的累计生产破亿只，一代又一代的工程技术人员，废寝忘食，刻苦钻研，无私奉献，在引进、消化、吸收的基础上，大胆创新实践，曾成功研制了多项拥有自主知识产权的新技术、新工艺和新装备，并且凭借彩虹人的不断拼搏精神，经过多次改造、扩建，使彩管

生产线由建厂初期的 2 条生产线发展到现在的 9 条线;产品品种也从两个发展到现在的 5 个;年产量由建厂初期的 96 万只增长到现在的年产 1300 多万只……这一次次进步,一步步发展,无不向国内外同行证实了彩虹人的团结拼搏精神;特别是在新一届领导班子倡导的彩虹企业文化的推动下,企业经营理念日益深入人心,企业文化的凝聚力空前增强,这些有利条件,可以让每一位彩虹人深深感到,在他们自己面前,没有克服不了的困难。

后来的事实证明集团领导的引进 H 线的决策,是非常正确的。

报喜的当天晚上,在庆功的晚宴上,当李森厂长与领导班子成员举起庆贺的酒杯时,他发现所有人的眼眶中都含着泪花,有的人把激动的泪水挂在了消瘦的面颊上,那滚烫的热泪滴落在酒杯中,印湿了饭桌上洁白的台布。那一刻,厂长激动的难以言语,只是问大家瘦了多少?

在座的几位副厂长和 H 线建设办公室的几位成员,异口同声的回答:十多斤,大家相视一笑,算是对厂长最简捷的回答。

后三车间主任宁刚刚是 H 线办公室负责人之一。他无限动情地对厂长说:“好比爬一座山,登上山顶后,才发现不知道是怎样披荆斩棘,跨越陡坡,一步

步攀登上顶峰的”。

所有参与 H 线建设的一厂人,都有同感。更何况作为项目副总指挥的李森厂长,8 个多月,他的体重减少了 13 斤……

思绪延着庆功宴会上一幕幕动人的情景,向 H 线建设以前的每一天伸展,去触摸新一届领导班子成立以来的 700 多个日日夜夜……。

2001 年 5 月,刚刚上任的新一届领导班子,就遭遇了库存彩管 80 万只和限量生产的困境。全厂 2600 名员工,有 1193 人在放长假,最长的时间达到 10 个月。这在彩虹建厂史上,是从未有过的现象。

作为一届新班子,面对一半员工休息在家、没有活干的严酷现实,他们的内心的苦处是尽人皆知的。怎么办?领导的第一个念头是稳定人心,凝聚员工力量。说千道万,人心不能散。在岗的一半员工在干什么?在开会,在学习。厂长记得有一次零件厂厂长王耀军对他说:“几次到一厂找厂长,总见不到人,我以为一厂全放假了,后来才发现一厂的新班子天天都在开会!”

是的,一厂人确实在开会。共产党人就讲开会。开会凝聚人心,动员群众的最好方法,战前动员会,战后总结会,形势分析会,产品分析会、工作研讨会、学习会、汇报会、大会、小会……中国人习惯于在开会

中提高认识,明确目标,形成共识,统一思想,放下包袱,轻装上阵……。新班子不知大小会议开过多少次,但他们感到,正是开会,使他们懂得了怎样才是代表人民的最高利益。他们死死认准了一个事实,那就是把 2600 名一厂人的吃饭问题彻底解决,就是员工的最大利益。

正是因为开会,开出了 2001 年年底的“一厂五年发展规划”;开出了 2002 年的两个“激活”。一个是人才机制的激活,一个是 G 线激活。这两个激活,引发了一厂 2002 年一系列管理工作的创新。有人称 2002 年是一厂的管理创新年,管理创新、技术创新、文化创新,这三个层面上的创新活动,大大激活了人员的潜在能力。他们首先在集团范围内实行“绩效考核和薪酬分配”为主的“退出机制”,既公平公正,又公开透明,大大增强了干部和技术人员的危机意识和工作的积极性与学习的主动性。技术创新带来新品开发硕果累累,使 2002 年成为一厂建厂以来新品开发数量最多、品种变化最大,成效最突出的一年。尤其是开展群众性经济技术创新活动,出现了一批先进的模范人物:“恩厚擦拭器”、“兰新虚拟电机”、“富山电刷”的冠名发明创造,解决了许多长期制约生产线的“拦路虎”,为工厂创造了可观的经济效益。

众多典型人物的出现,缘于一厂文化创新的探索

和实践，一厂将“敬人敬业，追求卓越”的彩虹精神作为他们企业文化创新的突破口，提升和构筑一厂企业文化建设体系，将文化思想渗透到企业管理活动中，提出敬人就是敬上级、敬员工、敬客户；就是以诚待人、以信取人、以爱示人、以模范带人、以机制促人、以事业吸引人；敬业就是要乐业、兢业、精业，从而确定了一厂人“从一点一滴做起”的文化理念，形成“严、细、实、勤、快”的工作作风；追求卓越就是永不满足，不断挑战自我、挑战极限，就是将成本做到最低，将质量做到最好，建设学习型工厂。

具有一厂特色的 3M 客户文化，取“敏锐、敏感、敏捷”的敏字拼音的头一个字母“M”谐音，强调的是发现问题的敏锐度，对事物变化的敏感性和迅速行动的敏捷性。“3M 客户文化”的贯彻实施，无论是从营造客户文化的氛围，还是推进集团客户文化建设，都起到了推波助澜的作用。

如果说 2002 年是各方面实施创新，夯实基础的一年，那么 2003 年便是彩管一厂步入快车道赢得丰收的一年。用一厂人的话说：2003 年是一个丰收年、发展年、翻身年。

当年一厂的产量达到 485 万只，较 2002 年增产 163.8 万只，是历史之最，占集团 2003 年增产 191 万只的 85% 以上。在品种上从原来的只有 37 厘米

CPT 发展到 2003 年的 5 个品种。更加令人振奋的是,由于 E、F 线的产能一跃从 330 万只提高到 400 万只;G 线的产能通过扩产改造达到 180 万只,使 G 线一举扭亏为盈,实现了真正的盈利。

一厂人在关注一厂,彩虹人更在关注一厂!人们心目中的一厂到底是个什么样子,2003 年给了最好的描绘:能够生产 4 个品种系列,3 条生产线都能够实行柔性化生产,能够随时根据市场的变化和客户的需求,自由选择生产品种,将自己的产品推向市场,一厂不再是市场竞争中随波逐流的一只小船,而是一只能够乘风破浪,驾驭自己方向的海轮。

这是梦,这是一个被一厂人实现了的梦。随着一个个梦想的实现,一厂人真的打了翻身仗,生产上去了,质量提升了,效益增加了,职工的腰包也鼓起来了,那 2001 年 1 千多人放长假的辛酸往事不再提起,成为永久的回忆。

为了实现一厂人的梦想,新一届领导班子团结一心,携手前进,共谋发展,创造了一厂有史以来最为宽松和谐的工作氛围。在开始实行各项管理目标时有的人不理解,有的人反对,尽管认识有先后,思想有差异,但为了一个共同的目标,走到了一起,这其中的艰难曲折,酸甜苦辣,只有当事人最清楚,两年多,七百多个日日夜夜,究竟有多少个不眠之夜。厂长李森说

不出来,但他的头顶是最好的见证。有时候,头发一抓就是一撮,不知不觉,他那头顶中央,便没有了能被自己抓摸的头发……

头发少了许多,然而事情并未减少。

2003年7月24日下午,集团办公楼一楼大会议室呈现出一片宁静庄严的气氛,H线项目指挥部宣布成立。当一厂刘克甲副厂长宣读了集团公司的文件后,介绍了H线项目组织机构及工作职责,坐在主席台上的李森怦然心动。新的战斗已经吹响号角,更大的挑战已经来临。作为该项目的副总指挥,他要协助总指挥邢道钦副总抓好管理工作,担子可不轻啊!H线建设是2004年集团确定的8件大事之一。H线的建设要比G线建设困难得多。首先这是一条在日立公司生产运行了十三年,而且九八年停产至今的一条旧生产线,线体的磨损、变形、损坏、腐蚀程度都令人担忧;这样一条线经过解体,重新安装,还能恢复到原来的生产能力吗?而且原来生产的是17吋CDT,彩虹引进使要生产21吋CPT,这又给生产带来难以想像的困难。加之资料不全,量产工艺没有,自动化程度高、技术人员缺乏经验和技能、现场物流冲突、备件保证不足等9大困难,让领导们心中无底,他们不知将在H线建设中要付出多少心血,但他们有信心,因为有一个支持他们工作的能团结战斗的群体,他们有

一批曾经创造过 E、F 线和 G 线扩产改造惊人奇迹的技术人员,他们有两千多名充满智慧、勤劳勇敢、兢兢业业、无私奉献的员工,作为领头人的新一届班子没有理由不挑起这副担子,带领一厂人打好这场攻坚战!那么,让我们跟着回忆的延伸,去捕捉 H 线建设中的一个鲜活的人物,去追忆 2004 年 E、F 线及 G 线上量扩产改造的一件件感人的故事,去感受一厂鏖战 2004 年的艰苦历程的全部建设经过,去品尝攻坚的酸甜苦辣吧!让我们挥舞岁月的琴弦,倾听 2004 年一厂的最强音,看看一厂人怎样在 2004 年创造了一厂历史上空前绝后的辉煌。

我们且把它叫作“鏖战 2004”吧!

H 线建设拆迁篇

(2003 年 10 月 1 日—2003 年 12 月底)

〔背景资料〕

从 2003 年 10 月 1 日起,在时任前三车间主任汪建设的带领下,先后分 3 批共 20 余名技术人员及翻译,赴日立公司佐仓工厂对 S5、S6 线进行现场解体,历时 84 天,分 7 次装船运货。拆迁人员夜以继日,刻苦工作,提前半月完成 S6 线的拆迁任务。