

# 变革中,挖掘降本真“经”

## ——宝钢股份镀锡板厂大力推进降本增效工作纪实

■记者 刘抒

对于低成本,宝钢股份镀锡板厂有锱铢必较的执着。成本削减是历年经营管理工作的重要一环,成本年年降,目标年年提高,纪录年年刷新,已经成为一种常态。不久前,2018年上半年“吨钢成本削减实现年度计划的110%,完成全年降本任务62%”等一系列降本增效数据刚一出炉,就让干部职工们异常振奋、备受鼓舞。

### 从“压力山大”到“动力十足”

2018年是镀锡板厂具有特殊意义的一年。这一年,整个厂部处于巨大的变革之中。按照吴淞地块整体转型升级的战略部署,位于江杨南路上的1220区域老产线全部关停,在宝山基地厂区1420区域内新建的产线逐步投入试生产。一时间,成本削减工作压力骤增。

压力主要来自两个方面:一是1220老产线DR材、普冷卷的生产任务要转移到1420区域的几条机组上。产品结构的大幅调整,明显增加了1420产线的切换频次,造成停机时间、废次率等上升,推高成本。二是老产线的关停使内供料出现缺口,来自梅钢、武钢有限的外供料大幅增加。质量的波动、运输环节的费用、机组的适应性磨合等,更让成本压力一增再增。

纵然有千万条理由,但严峻的市场不留情面。近年来,镀锡板市场竞争异常激烈,可谓得成本者得天下。要守住市场,再难,也要降本!年初,厂部在给员工讲明形势任务的同时,要求员工进一步树立“一切成本皆可降”的理念。在2018年职代会上更是提出,不折不扣完成宝钢股份提出的降本目标,聚焦成本精准管控,追求成本最优。许多干部职工心明眼亮,变革是为了更好地发展,在对成本上造成不利影响的同时,也留给削减成本更多的空间,当下正是施展拳脚大干一场的最好时机。“危”中“有机”,压力可以变成动力。很快,镀锡板厂由厂部领导挂帅推进降本增效工作,广大干部职工也积极行动起来,围绕产线转移中可能出现的各种影响成本的关键要素寻找突破口。一场成本削

减的攻坚战正式打响了。

### 对标,学习别人的闪光点

外供料的增加,把镀锡板厂和梅钢冷轧、武钢有限WINSTEEL更加紧密地联系在一起。多年市场的摸爬滚打,每家都有自己的降本妙招和闪光点。年初,镀锡产品成本改善SBU小组成立,在宝钢股份镀锡产品生产单元内部开展三地对标。“过去关起门来降成本,现在开门降成本,眼界打开了,思路也打开了,交流中还迸发出降本增效的智慧火花。”轧钢工艺主任工程师王俊怡讲出了自己最深的感受。对标小组几乎每周都会联络,每月有月报,季度还有推进会,由厂部领导主持推进相关工作。在开放竞争的氛围中,大家把吨钢成本改善、成材率、超耗率、质量损失等成本重点技术参数和经济指标一一晒出来,形成对标体系。哪家做得好,哪家进步得快,就把经验毫无保留分享给大家;哪家遇到难题,小组成员们一起想办法攻关。

1420镀锡产线长期存在金属锡经过化学反应后形成锡泥,增加锡消耗量的成本。过去,大家想了许多方法,但效果不佳。三地对标交流后发现,WINSTEEL镀锡产线采用一种新工艺,有效减少了锡泥发生量。“我们到WINSTEEL现场学习,回来一起改进操作方法。”1420镀锡作业区作业长贾欢雨说,虽然产线不及晚投产的WINSTEEL自动化程度高,但员工摸索着实行手动操作、人工控制,效果很明显。“人当然更辛苦,但困扰多年的降本难题攻克啦,很有成就感。”通过三地对标交流,贾欢雨他们也把辊型优化、轧辊周期管理等镀锡板产线上长期摸索出来的好办法传授给对方,三家携起手来共同进步。

敞开心扉,让三家尝到了甜头,对镀锡板厂干部职工们触动很大,“我们开始尝试和民企对标,还要和世界一流企业对标,降本的空间是无穷尽的。”

### 协同,让我们无缝对接

2018年是对1420产线考验最大的一

年。过去,1220产线是生产DR材的大户,最高时一个月能生产1万吨,1420产线只是零星生产几百吨。今年,1420产线却要挑起大梁,不仅要在短时间内迅速释放产能消化1220产线订单,还要确保品种质量不能有大的波动,成本不能上升。

“降本的根本,在于保证1420机组的稳定生产。”循着这样的思路,两个区域的员工开始主动对接,积极协同。1220区域的员工跨前一步服务1420区域。“我们把多年来生产DR材的经验梳理总结出来,工艺参数、岗位规程、操作要点全部交给1420区域的同事们。”对于曾在1220工作多年的区域工程师兰剑和他的同事来说,那时候常常分身两边,1420区域一出现问题,一个电话,1220区域保驾人员就会马上出现在1420现场。1420区域的员工虚心学习,认真求教。如何控制锌耗,如何减少断带,针对两个区域不同机组的特点,大家无缝对接专项攻关,在产线上反复实验,反复论证。

如今,1220区域的KNOWHOW,在1420区域得以应用并不断发展完善。“仅用三个月时间,1420区域全面接过了1220区域的生产任务,断带大幅减少,产品质量性能稳定,一些参数已经优于1220区域。”已经在1420区域走上新岗位的兰剑兴奋地说,产线的快速平稳交接不仅降低了生产成本,更让转岗员工内心充满希望。

### 日跟踪、周分析,降本人人争先

项目化推进降本增效工作是镀锡板厂的一项传统。2018年,产线转移不仅让干部职工深刻感受到这项工作的紧迫性和重要性,也让大家寻找到了更多的降本空间。年初,在全厂员工的群策群力下,共设立成本改善项目40个,其中厂部级A类项目10个,部门级B类项目30个,分类涵盖镀锡板厂全年降本增效工作的关键环节,几乎每个作业区都承担降本项目,每个员工都参与降本项目。

2018年以来,镀锡板厂外供料占比从一成增至三成。由于运输过程较长,产生大量边损和运输压痕。“提高C017机组成材率”是一项A类降本项目,区工徐清

亮和现场员工把很大精力放在了减少外供料卷的切头切尾量上。“如果每卷少切一点,每吨产品就可以减少损失七八十元,积累起来可不得了。”针对降本增效工作,镀锡板厂在员工中特别推出了“日跟踪、周分析”工作方法。项目组每天都会跟踪外供料的切头切尾计划值数据,分析每周的生产情况并报厂部。在厂部的积极支持下,项目组协同武钢有限WINSTEEL制造部、营销中心、运输部等相关物流板块,着力提升外供料质量,改善物流环境,减少运输损伤。“经过大家的共同努力,现在每卷可以少切二至五米,机组分厚度切头切尾量持续优化。”少切,真切创造了真金白银,不仅让员工们对外供料建立了信心,机组的能力也得到了提高。

过去,1420连退作业区焦炉煤气单耗一直居高不下。今年,员工主动要求开展“降低C212机组COG单耗”的降本项目。“我们坚持了三个月,和设备维护人员一起日跟踪、周阅读,稳定机组状态,减少设备故障,现在机组异常停机时间每个月减少4小时,创造了51万元的降本效益。”区工徐刚介绍说,更大的意义在于员工们找到了降本的自信。去年以来,受1220区域产线产品转移的影响,1420区域新试料逐渐增加,一些品种对温度要求较高,提升了焦炉煤气使用量。项目组成员尝试在保证性能的情况下,科学适度降低煤气使用量,收到良好的效果。大家还尝试在保证机组正常运行的情况下适当增加轧机速度,提高机组产能……“改变了观念,一些多年形成的操作模式并不是金科玉律,在科学合理的范围内做适当调整有利于降低成本。”今年上半年,连退机组成材率达到98.3%,徐刚和同事们有一种强烈的成就感。

如今,大到A类降本项目,小到防止跑冒滴漏,增加储槽回收铝液、水等资源再利用,镀锡板厂的每个干部职工都在为再降一点成本而不懈努力。经过企业的变革,每个员工更加明白,降本增效不仅是生存之道,也是改变观念、提升能力的有效途径。成本改善,永远不停歇,永远在路上……

# 宝钢股份设备资材采购中心 员工最佳实践案例发布

■通讯员 苏文辉 记者 刘抒 报道

本报讯 旨在展示传播员工立足岗位,在强化多基地管控和协同中积极践行《宝钢人的知与行》的成果,努力营造学习共享、共同提高的工作氛围,8月28日下午,宝钢股份设备资材采购中心举行最佳实践优秀案例发布会,共有15个优秀案例参加发布。

今年是设备资材采购中心的“提升年”。各级管理者、全体员工按照提升多基地采购协同价值、提升公司采购职能整合成效、提升复杂市场环境下采购成本控制能力、提升采购基础管理水平、提升部门劳动效率和员工职业素养、提升廉洁风险防控水平等六个方面的总体要求,通过组建攻关小组,开展党支部共建等,协同相关部门,针对多基地管控的重点、难点开展专项攻关。

通过半年实践,形成了一批具有传播和推广价值的实践经验和成果。如,在两金压控方面,攻关小组与财务、仓库等部门密切协同,发扬钉钉子精神,通过找准“钉人点”层层穿透,实现了库存的持续下降;在高耗能电机采购方面,充分发挥多基地共享的批量优势,会同设备部、项目组和营销中心等

相关部门,不仅探索实现了超高效电机的集中采购,大幅降低了采购成本,还统一了宝山、东山、梅山三基地的产品规格,减少了备件量,提升了工作效率,有效推动了硅钢产品在超高效电机上的应用;在强化辅料管理方面,课题组通过对重要辅料实施飞检取样,增加现场抽检频率,使辅料抽检合格率提升近10个百分点;针对碳套价格持续上涨的市场形势,机械备件室联合硅钢部、湛江钢铁冷轧厂将碳套降本纳入今年TCO总成本协同项目,通过强化集批策划、运用资源杠杆、调整采购周期等,打出一套完美的组合拳,顺利实现降本目的。

发布会上,从32个案例中精选出了15个优秀案例进行了集中发布。其中,《提升辅料抽检合格率》、《提高钢包引流砂自开率》、《超高效电机集中采购管理实践》等案例获得一等奖。设备资材采购中心要求,各级管理者、全体员工要广泛分享,学习最佳实践优秀案例经验,通过优秀案例带动观念转变,深入思考采购价值创造,要密切跟踪,主动把握适应市场变化,不断创新工作方法;要善于发现问题,用经验和智慧解决问题,勇于实践,促进能力提升。

# 宝钢技术“大马突击队”海外获赞誉

■通讯员 宝技 报道

本报讯 近日,联合钢铁(大马)集团2号高炉和2号转炉陆续投产,生产体系稳定运行。宝钢工程宝钢技术作为联合钢铁(大马)集团350万吨炉窑设备状态总包服务商,以自身的专业及优良服务,获业主好评。

联合钢铁(大马)集团由广西北部湾国际港务集团和广西盛隆冶金有限公司共同出资投资,地处马来西亚,供关丹产业园。建成后将是马来西亚最大的钢铁企业,主要产品是高速线材、螺纹钢和H型钢,设计年产量为350万吨。宝钢技术此次中标为联合钢铁

(大马)集团公司一期工程全流程用消耗性耐火材料总承包项目,于2017年12月20日完成合同签订,合同周期为6年。该项目是宝钢技术执行国家“一带一路”战略,积极布局海外市场的充分体现,也是宝钢技术真正意义上的第一个耐火材料全流程绿色总包项目。

项目人员配置精简,国内外派核心管理、技术人员不足10人。项目涉及国内外材料和设备采购、国内成熟施工国内人员招聘、培训、签证办理、供应商技术谈判、产品制造、物流组织、出口报关、国外陆上短驳、场地安排、货物装卸等一系列问题。项目反复沟通,严格管理,保障了各流程平稳运行。

# 三大“治尘利器”显成效

■通讯员 顾向群

今年夏天,武钢有限焦化公司原料分厂在环保整改中,按照“标准要高,速度要快”的思路,重点抓好环保突出问题,完成了50多项环境整治整改工作,成效显著。员工们主动创新,引进、制作三大“治尘利器”,助力蓝天保卫战。

### 焦炭库里开进“高炮车”

原料分厂焦炭库的耐三料库和17号线料库是露天大型贮存仓库。焦炭装卸作业易扬尘,员工们无奈地打比方:每次作业常常“黑龙”飞天。近期,原料分厂引进喷雾车进行同步喷雾降尘,并制定了喷雾作业相关制度。抓斗从车皮上空抓满焦炭,然后卸到焦炭堆上时,在一边的喷雾车立刻喷出瀑布似的白色水雾,紧紧锁住灰尘,将这条“黑龙”收服。喷雾器可持续喷洒90分钟左右,最高可达10米,辐射周边80平方米。

### 堆场盖上“绿被子”

在喷雾车降尘的同时,大家又对

堆场进行防尘网覆盖,避免风吹扬尘。在铺网的两天时间里,岗位员工自己动手铺了30捆超大防尘网。尽管个个汗如雨下,胳膊酸痛,可他们干得热火朝天。虽然每次作业时,网子都要反复掀起盖上,但员工们坚持重复着这一工作,保持库场达到最优的环保状态。

### 转运站上“大口罩”

原料分厂有近200条皮带,矿山来煤在皮带上运送到转运站的溜槽时,因皮带与溜槽间的落差大,易产生扬尘。为了防止煤料扬尘外溢,员工们用防尘网做围挡、门帘,将扬尘控制在有限区域内。大家量尺寸、裁剪,最后用一颗颗钉子固定好防尘网。看上去简单的办法,却有效遏制了运转中的扬尘外溢。



日前,宝钢发展特钢厂区域管理部党委在各基层党支部开展了“我的初心使命”主题党日,各支部积极响应组织党员分别开展了环境整治、岗位行动等活动。通讯员 汤晓 张秀菊 摄影报道

## 综合短波

### 鄂城钢铁举行智慧制造调研座谈

本报讯 为进一步加快推进智慧制造项目落地,近日,鄂城钢铁举行了智慧制造调研座谈。计控检测中心汇报了本部门的智慧制造目标、近三年计划,提出了当前存在的困难、建议。参会人员就如何做好下一步智慧制造推进工作提出了意见、建议。(胡艳军)

### 韶关钢铁“钢花杯”职工游泳比赛举行

本报讯 8月28日,韶关钢铁举办了第十四届“钢花杯”职工游泳比赛。147人次参加7大项、13个小项、2个团体比赛。经过激烈角逐,炼铁厂获得团体总分第一。(陈立新 王中东)

### 宝钢股份综合码头废钢单日接卸量创新高

本报讯 8月19日,宝钢股份综合码头单日废钢接卸量达到3520吨,创下中冶宝钢技术协力分公司承接该项目以来单日废钢接卸量新高。前期受台风影响,宝钢股份废钢供应告急。协力分公司急业主所急,及时调整了生产组织方案,适当补充部分员工工作为应急保障,抽调技术能手为车辆保驾护航,为产量突破打下了坚实基础。(桂早祥 王殿义)

### 武钢资源鄂州球团开展冶金一级安全标准化培训

本报讯 近日,为加强安全生产管理,推进安全生产标准化建设,武钢资源集团鄂州球团开展了冶金一级安全标准化培训。本次培训邀请了中钢武汉安环院资深专家进行授课。两位专家从体系建设及风险防控两大方面入手,利用一天时间进行两场专题培训。培训结束后,参训人员还100%进行了闭卷测试。(黎各)

# 武钢“咸伙计”名满江城



截至8月30日,武钢集团“好生活”服务公司饮料事业部已实现“咸伙计”系列饮料销售量156万件,其中83%销往社会市场。在江城武汉,“咸伙计”家喻户晓,全年产销计划有望突破170万件。武钢饮料产业始建于1958年,原来专供企业内部使用。近年来,随着武钢改革发展不断深入,“咸伙计”加快向市场转型,还与梅山钢铁、湖南凌钢以技术输出的方式合作。通过品种创新、品质提升、品牌推广、在线服务,今年,“咸伙计”系列中的新品种饮料“沙示”一上市,就受到消费者青睐。“咸伙计”还是武汉马拉松组委会指定的唯一专供赛事饮料,极大地提高了品牌的市场影响力。特约记者 朱旺春 摄影报道

