

年前，集团钢铁业中心组织了与石横特钢、普阳钢铁、方大九江钢厂三家民营钢企，在产品结构、品种、规模相近的八钢、韶钢、鄂钢、马钢长江钢铁前去对标找差。重点在效益指标、效率指标、技术指标，以及管理、工艺技术创新、运行机制等方面，对指标、找差距、明方向。

本报记者进行了跟踪报道，刊发了《对标找差 走走看看“石、普、方”，震撼！》。文章在职工中引起了极大的反响。很多基层管理者，现场技术、设备、操作人员等结合自身岗位实际，谈感想聊体会，并提出了意见和建议——

极致 聚焦 效益、效率和竞争力

——我从民营企业学到的那些事

吴杰：宝钢股份炼钢厂连铸浇钢技能大师

要在制度层面 激发所有员工的降本积极性

民营钢企在快速进步，其优势之一是低成本。他们在管理、技术、操作三方面入手，从不同的维度多管齐下，取得了低成本的优势。

这几年，宝钢股份在降本上也下了很大的功夫，取得了不错的成绩。但围绕“一切成本皆可降”的理念，作为一名基层操作人员，我认为现场还有很多降本工作可以做，还有很大的潜力可以挖。“芝麻奖”是一个很好的载体，极大地激发了现场员工降本改善的积极性。但目前“芝麻奖”的普及性还有待提高，有些部门仅集中在几个创新骨干、班组长参与。一线员工最清楚每个生产环节的降本点在哪里。需要在制度层面引导激发所有员工的积极性，所有班组都能主动参与种“芝麻”，让“芝麻”全面开花，实现成本最优化，增强宝钢股份的竞争力。

包锋：韶钢炼铁厂厂长

将成本管到极致 将消耗降到极限

优秀民企的共同特点是经营上高度聚焦消耗与成本，从管理上将成本管到极致，从操作上将消耗降到极限，在相同的市场环境中，拥有更强的持续盈利能力。今后如何开展对标找差工作、生产效率成本控制方面如何缩小与优秀民企的差距，我有两点设想：

把工序成本作为企业管理的核心要素。业务管理部门应该以炼铁、炼钢、轧材工序成本为核心，坚持“铁区一盘棋”不动摇，持续做优铁水成本，保持大宗原燃料供应品位；炼钢以提升生产效率，降低钢铁料消耗为中心，持续开展工艺降本及保证优质废钢供应等；轧材以提高热装效率、产线作业率为基准，持续做好节能降耗及产能提升工作。

通过对标、激励项目牵引，全面提升作业效率。充分学习优秀民企高要求、严管理的做法，2020年生产质量指标按近三年最优平均值等四个原则进行设定；将部分关键工序的效率、消耗方面技经指标列为重点对标指标，联合主体生产单元，成立专业对标小组，按月跟踪分析，同步纳入公司绩效方案，按季度形成汇报机制。要强化工序间协同、服务意识，分别在内外物流及铁钢材工序间设定专项激励项目，促进工作效率的提升，营造生产高效、稳定顺行的局面。

刘奇：马钢股份一钢轧总厂 CSP 轧机主操

保持初心、进取心 成功不能一劳永逸

“石、普、方”充分发挥出了民营企业机制活的特点，把劣势变优势，把优势变常势，实现了企业价值最大化。

我所在的马钢 CSP 生产线多年的组产模式和产品定位，也是努力“找自己”的过程。从最初为冷轧提供基料为主，到今天逐步过渡到以热轧商品卷和冷基料并重。在解决了 CSP 冷基料硬度偏高，以及彩涂基料板型的困扰后，找到合适的产品定位，赢得了最大的经济效益。目前，以 SPAH 为代表的超薄耐候钢产品获得国内很多的大客户的青睐，成为我们的又一拳头产品。

从 CSP 这么多年产品的转型定位经历来看，短暂的成功并不能一劳永逸。作为一名职工更多的是保持一颗初心、一颗进取心，万万不可坐在昨天的功劳簿上啃老本。我们的民营同行们，总是能把自己放在绝处逢生的又一起点，一次次地通过市场给我们上一堂一堂的风险课。

韦相：宝钢德盛带钢厂轧钢工艺主任工程师

深切感受到民营企业 对成本管控的执着

去年下半年，宝钢德盛 1150 带钢厂与青拓科技 1780 热轧，围绕质量与成本管控方式进行了对标交流，让我深深感受到了民营企业对成本管控的执着。其中，对于热轧工序主要质量问题，边裂边卷的管控方式引发了我的思考。

青拓科技由研究院制定工艺，1780 热轧严格执行，发生边裂缺陷由研究院承担并负责研究，1780 热轧可专心抓产量、降成本；宝钢德盛由 1150 带钢厂负责承担边裂缺陷，因此带钢厂在边裂缺陷产生较多时，需要对工艺进行不断调整从而导致产量降低，最终造成工序成本指标偏高。青拓科技对于边裂边卷卷进行内部边处理，宝钢德盛因销售原因导致缺陷卷切边处理工作推进缓慢（切边后宽度规格变化导致钢卷变成现货），边裂缺陷问题得不到有效控制时，热轧工序成本持续增高。



闫乃忠：宝钢股份武钢有限硅钢部二分厂党支部书记、厂长

以我为主、眼睛向内 全面提升产线竞争力

“石、普、方”以我为主、眼睛向内，阿米巴经营模式等管理方式，引发了我深深的共鸣。

立足本单位的实际，针对性开展工作。硅钢部二分厂作为生产低温 HIB 钢的专业单元，要敢于突破，挖掘产线潜力。热连退产线开展持续提速攻关、轧机轧制宽度增宽实现原料宽度统一、拉伸平整产线边浪攻关提高成材率、不减速焊接提高生产效率，通过挖掘每一条产线的潜力，为公司降本增效贡献基层力量。

从自身问题出发，分析影响青山基地取向硅钢质量的主要问题，我们要从轧机产量、成材率、牌号率、让步率等四个重点指标中对标找差，追求生产和管理极致与高效。同时，借鉴阿米巴经营模式，划小核算单元，让作业区在生产管理中发挥更大作用，全面提升产线竞争力。

夏能伟：安徽长江钢铁股份有限公司生产部部长助理

发挥混合所有制优势 努力打造样板范例

对比石横、普阳和方大，长江钢铁还有一定差距，例如：普阳和方大钢铁高炉综合入炉品位 55.8%，同级别高炉长江钢铁达到 58.5%。目前，公司正在全面测算不同高炉综合入炉品位对系统降本的影响，从配矿以及炉料结构上，挖掘指标潜力，从而实现系统降本增效。

长江钢铁作为混合所有制企业，有民营机制的优势，也有国企制度规范的后盾。下一步，结合公司实际，我们要充分利用好各方资源，在指标上持续做好挖潜增效、系统降本工作，在全公司上下形成超越自我、赶超先进的氛围，提升公司的效率、效益，缩小与先进企业的差距，为打造混合所有制企业的样板范例不懈努力。

董小明：马钢股份长材事业部精炼工程师

唯有主动学习 才能适应时代需求

“石、普、方”在企业文化塑造、职工队伍培养等方面的成绩让我惊讶。制造业技术的革新对于每位员工来说既是机遇又是挑战。作为工程技术人员，面对智能制造越感觉到提高自身素质和工作技能的紧迫性，唯有主动学习才能适应时代需求。

学习内容首先要着眼自身岗位，深入了解本岗关键数据节点，熟悉岗位作业流程和关键影响点。遇到问题，务必详细分析，找到根源，提出合理妥善的解决方案。目前，现场的生产对操作人员的经验、技能水平和责任心等因素依赖性较大。随着智能设备的普及，需要工程技术人员将生产中的关键节点与设备的调试和应用相结合，并对相关工艺规程梳理和固化，同时与操作人员一同学习，运行新设备，为生产协调和顺行贡献力量。

工程技术人员唯有持续不断主动学习，把对标找差、促进提高升华为内化于心、外化于行的行为准则，才有可能在为公司创造效益的过程中完成自身积累，体现自我价值、实现自我升值。

何旭：宝钢德盛第一粗炼厂安全管理技术协理

转变态度和观念 博采众长寻找突破口

为了进一步发挥低镍烧结产能，提高低镍烧结矿强度，提升低镍烧结水规模效益，宝钢德盛第一粗炼厂组织生产技术人员跟鼎信进行了综合对标。

在鼎信的烧结现场，我丝毫感受不到粉尘，烧结矿带料作业穿衬衣都不会有任何影响。反观我们，进入现场必须戴口罩，这反映出了鼎信在矿质和技术要求上占据了极大的优势。

现场一圈走下来，虽然他们不是事无巨细，但纵观产量和绩效，都让我们一行人感受颇深。通过对标，首先要转变的是我们的态度和观念，从多角度寻找突破口。我们的平台、设备、人才是具备超越鼎信的能力的，但需要我们去用心深挖，博采众长，把先进的管理和技术充分运用到生产的每一个环节。

罗丽敏：宝钢股份梅钢财务部成本室经理

强化绩效刚性考核 体现企业效益与员工共享

当前，梅山基地正按照“围绕财务指标的制造运行，围绕制造运行的专业管理，专业管理必须全面严苛”的成本变革思维逻辑，全力驱动成本变革工作。虽然取得了阶段性成果，但是并没有从根本上解决高成本体质，与标杆企业的成本差距仍然很大。为此，我谈两点体会。

一是全面打开思路，拓展视野。民营企业强烈的对标意识给我印象非常深刻。没有改变不了的成本，只有改变不了的惰性与守旧。

我们要通过对标，打破传统的思维定式，拓展管理视野，深入审视、重新检视我们在生产技术、配煤配矿各方面的技术思路，通过对标寻求突破。

二是聚焦生产经营，突出绩效考核的刚性，体现企业效益与员工共享。首先要强化绩效的刚性考核，保证公司经营目标的实现；第二要充分发挥全员降本的积极性，搭建平台，营造“每个人都是经营者”的氛围，推动全员全系统全过程的成本变革由自发走向自觉。

张明剑：韶钢设备管理部设备管理师

聚焦“短、平、快” 对标找差不断改进

去年底，韶钢设备管理部及炼铁、炼钢相关人员，到山东莱钢永锋钢铁开展对标走访。这次走访给我留下深刻印象。永锋钢铁有限公司始建于 2003 年，是山东最大的建筑用材生产基地，具备 800 万吨产能规模，员工 5300 多人。他们在精益管理、绩效管理等方面结合自身特点，引进国际先进企业的成熟管理理念，体系策划较为全面，管理重叠面少，管理职责界面清晰，可说是“短、平、快”。

短：空间短，厂区道路策划合理、紧凑，利用空间降低成本；时间短，强化会议机制，规定每天八点至下午四点涉及两个以上部门的协调会全部取消，日常的沟通原则上不得超过 1 小时；流程短，永锋装备工程部与安环部管理制度共 45 个。

平：管理层级平，强调领导责任区域与全员管理；TPM 全员设备管理平，强化单位“一把手”工程，领导带着干。

快：绩效考核快，日常事务性工作实行“派单制”，KAI 指标以量化为主，做到能者上及末位淘汰制；人才引进快，目前骨干绝大多数是在建厂初期从同行业引进，近几年逐渐引进应届毕业生，通过导师带徒促进人才梯队建设。

永锋钢铁还十分重视现场基础管理：现场凡是有烟、尘的地方均装有除尘系统；凡是有厂房、设备的地方均有标识说明及铭牌；凡是有责任区域的均明确责任人。

在日后的工作中，我们将对标找差，不断改进，努力使各项工作不断迈上新台阶。

