

## 全面对标找差 创建世界一流

## 宝武炭材：

全面对标找差  
着力做强做大持续创新转型  
追求行业引领

集团公司领导点评商业计划书



陈德荣：

在压减法人的大背景下，新增法人要根据业务的发展，该增的还是要增，但增加的不能是我们的存量法人。不光是新材料板块，其他业务板块也是如此：凡是业务发展当中开疆拓土，从外面收购进来的，就是业务带头人一起收购进来的，所以这不是问题，还是要从业务发展角度来看，具体问题具体分析。当然，能不增加则不增加，能少增加则少增加，能在原有法人里完成的就在原有法人里完成，不要新增法人。

宝武炭材要在快速发展中把握好风险控制，包括并购和新建。要加大科技创新，我们是新材料，而新材料要体现在技术创新

胡望明：

我就说一点。瞄准百亿营收十亿利润优秀企业，这个目标非常好，这也是集团公司对你们的定位和希望。但是你们的三年计划，规模体现了快速增长，而效益没有实现同步增长。

2019年实现60亿左右销售收入，利润也接近5个亿；如果销售收入翻倍的话，利润也该接近10亿了。

宝武炭材是新材料的高科技公司，整合以后的协同效益要得到发挥。

## 宝武炭材干部员工访谈

林秀贞(宝武炭材党委书记、董事长)

2019年，宝武炭材上下齐心协力、砥砺前行，克服了转型发展和生产经营两条战线作战的困难和挑战，深入对标找差、挖潜降本，凝心聚力谋发展，较好地完成了年度各项工作任务。

围绕2020年的工作任务，宝武炭材将以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，以中国宝武管理主题、发展战略为遵循，聚焦“全面对标找差，持续创新转型，着力做强做大，追求行业引领”，持续提升核心竞争力，以奋斗者的姿态谱写高质量发展新篇章。

一是坚持党的领导：深入贯彻习近平总书记、党中央和集团党委的决策部署，进一步学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想，巩固主题教育成果；压实全

面从严治党主体责任，以高质量党建引领推动高质量发展。

二是坚持深化改革：坚持效率优先原则，推动成本等脱胎换骨式变革，追求极致效率；全面开展“赛马”活动，突出优劳优酬，推进超额利润分享；通过引进战略投资者、产权市场交易等方式实现混合所有制改革，形成可复制可推广的混改经验。

三是坚持转型发展：深化绿色、低碳的工艺技术创新，深入推进“三治四化”；推进智造示范成果的推广应用，鼓励有条件的单位实施“隔周三休”；不断优化“一总部多基地”的管控模式，通过权益性投资等方式加速兼并重组，快速实现市占率目标。

四是坚持创新发展：持续加大科

技创新投入，全力打造“拳头产品”；加快开放式技术创新平台建设，试点弹性工作制，营造科研人员干事创业的氛围；完善“一中心五所”研发体系，优化所长负责制和科研成果效益分享机制，加速核心技术的形成与转化。

五是坚持人才强企：加快年轻干部培养，加大急需的成熟高层次人才引进，与高校、科研院所联手组建人才培养基地；建立骨干训练营、项目育人、轮岗挂职等多维度培养体系，打造一支高素质的人才队伍。

在实现中国宝武宏伟战略的过程中，宝武炭材广大干部、党员、员工要进一步提高政治站位，奋勇争先、实干担当，为宝武炭材成为中国新型炭材料行业领先者而不懈奋斗！

2020年，宝武炭材将全面贯彻“三高两化”要求，全面对标找差，大力推进体制机制改革和技术创新，加快推进管理变革和流程再造，提升体系能力，提升各基地管理水平和经营绩效；继续坚持战略规划引领，聚焦碳基材料，加快项目落地，加强研发创新，初步建成炭材料产业化发展平台。

2020年的工作重点：

一是严格落实安全生产和环境治理责任制，加强安全管理，项目化推进“三治四化”，守住安全环保底线。

二是强化以客户为中心的思想，大力推进成本变革，充分

发挥规模和质量优势，提高服务水平，为客户提供增值服务，为公司带来更好效益。

三是坚持互利共赢原则，抓住机遇加快合资合作发展，精心策划、精心管理，保质保量加快新项目建设。

四是持续加大科技研发投入，以成果为导向，有效配置资源，催生核心技术和研发成果，提升核心竞争力。

五是扎实推进智慧制造项目实施，完成各基地管理信息系统全覆盖，基本实现设备自动化运行，为ONE MILL管理模式提供有力保障。

六是加快推进专业整合融

合，加快提升体系能力，提升一体化资产经营能力，发挥整合协同效应，实现产业化发展。

七是大力推进混合所有制改革，做好方案研究策划，规范履行程序，确保平稳有序。

八是加强人才队伍建设，推动各基地人才流动，引进一定数量成熟人才，创新激励机制，激发创业热情。

九是强化风险防范意识，完善制度，加强监督、严格控制，进一步提升依法合规经营水平。

十是持续转变干部队伍观念与作风，增强危机感、责任感、使命感，改进思维方式，提高自我了断、独立作战能力。

邱金山 宝武炭材副总经理，马钢化工党委书记、总经理

2020年马钢化工正式进入宝武炭材大家庭，在宝武炭材“一总部多基地”的规划引领下，积极开展整合融合，充分发挥协同效应，确保1+1>2。我们要按照宝武“四个一律”要求，加快推进智慧制造，全面对标找差，提升马钢化工人力资源管理以及运营管理水平；要快速融入宝武炭材一体化销售平台，加速市场资源整合，最大程度解决资源重复配置和内部同业竞争，破除重点产业发展障碍，形成发展合力，做到一个入口、一种声音，引领区域市场。同时，借助马钢和韩国OCI现有合资企业的国际化平台，开展国际化对标，开拓国际市场，助推宝武炭材做强做优，早日成为中国新型炭材料行业的单打冠军，锁定“焦油加工能力全球第一、针状焦产能行业第一、打造中国新型炭材料行业No.1”的目标。

梁峰 财务部部长

2020年，宝武炭材围绕新型炭材料产业链加速转型升级，商业计划书将东西南北基地的项目紧密组合起来，犹如珍珠串成项链，成为连接首尾的“主心骨”；宝武炭材各生产基地协力作业，负荷降幅不低于20%，其中宝山基地先期实现“3D”作业岗位自动化全覆盖，显著提升现场作业自动化率。

穆春广 设备部党支部书记

面对突如其来的新冠肺炎疫情和石油迭创新低，宝武炭材全面启动成本变革计划，对标行业一流标准，以“一切成本皆可降”为理念，以“三高两化”为抓手，以壮士断腕、刀刀向内的决心改革高成本经营体制，追求极致的低成本、高效率。成本变革贯穿全员、全体系、全过程，成本指标到公司、到班组、到人头。只要我们统一思想，将成本变革转化为自我行动的指南，一定能够战胜困难，全面实现2020年的经营目标。

吕苗 研究院(工程中心)副院长

2020年炭材料研究院将紧紧围绕公司三大炭材料产业规划方向开展技术创新工作，一是依托“一中心五所”的研发体系，通过实施所长负责制、员工弹性工作制、“一

所对一产品系列”技术负责制等举措，激发研发人员的创新热情，加快研发成果的形成与转化；二是持续深化研发体制改革，加大“引智”、“引制”工作，与国内知名高校建立研究生培养基地，打造国内外联合研发平台，为公司炭材料产业发展提供技术及人才支撑。2020年，炭材料研究院将着力推进针状焦及沥青产品质量提升，负极材料、GPCF、MPCF、环保涂料等中试及产业化技术研究，稳步提升技术研发能力与水平，努力实现重点领域关键技术的突破，使宝武炭材早日成为炭材料技术的领先者！

王立东 制造部部长、智能制造组组长

以形成“一总部多基地”管理模式为目标，2020年智能制造工作重点推动职能业务全面信息系统在线运行，并以宝山基地为切入点，通过抓好焦油、苯加氢、煤气精制等自适应装置建设和复制推广，加快先进控制、远程控制技术应用等措施，加速建成新型炭材料“全流程智能生产工厂”行业智能制造标杆。同时，在去年已完成各基地现场“3D”岗位作业清单梳理并试点自动化代人工作基础上，全面推进各基地自动化代人改造，确保2020年宝武炭材各生产基地协力作业负荷降幅不低于20%，其中宝山基地先期实现“3D”作业岗位自动化全覆盖，显著提升现场作业自动化率。

穆春广 设备部党支部书记

实现设备管理体系能力新的提升，关键要形成全员思想转变，落实行动有力、重点逐个突破的工作机制，党支部要重点提升员工的状态。首先要分析状态有什么问题，是意识问题，还是能力、方法问题，还是体制机制问题，只有找到了症结，才能开出有效的“药方”。第二，要分类施策，逐一化解影响员工状态的因素，比如针对绩效提升，适度引入大激励机制，营造即时激励、强力激励的氛围；针对管理惰性，加大实操辅导，强化数据分析运用，提升管理效能，形成智慧工作的环境。第三，“火车跑得快，全靠车头带”，党支部要从基本组织、基本队伍、基本制度建设抓起，凝心聚力，充分发挥管理者示范引领和党员先锋模范作用。

顾建钢 宝山化工厂苯加氢作业区作业长

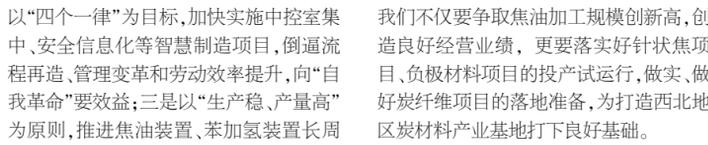
“让优秀成为追求，让坚持成为习惯”。作为一名基层作业长，我将带领作业区员工紧紧围绕公司中心工作，聚焦安全环保，持续强化基础管理，守护安全生产生命线。首先，我要眼睛向内，扎实做好作业区基础管理，建立健全基础管理体系，优化制度，增强制度的执行力和可操作性，同时加强与其它作业区的交流和学习，对标找差，不断改进，提高员工工作效率。其次，在团队中营造严格执行标准化作业、对隐患敢查敢说、相互交流的氛围，用良好的氛围去杜绝习惯性违章；通过建章立制，对日和班组成员合理分工、各司其职，做到管理有规章、操作有规程、检查有记录、考核有依据，将团队能力发挥到极致。筑牢作业区安全生产的防线，实现稳定安全生产，为公司发展贡献应有的力量。

王存金 宝化湛江党支部书记、执行董事、总经理

今年初的疫情和石油暴跌，让宝化湛江遇到了自公司成立以来所未有之挑战。面对逆境，一是要充分运用好对标找差这一利器，对正标找差，管理上学习湛江钢铁，对标钢铁，劳动效率上学习方大，对标民企，降成本要“挑战不可能”；二是要围绕目标创新驱动，围绕“争一流、谋发展”目标，推进“炭材料”特色智慧制造，利用现有装置开发符合客户特殊需求的小产品，推进高新技术企业的认证工作；三是要围绕重点实施绩效考核，配套钢铁的二焦油项目是重点，培植广东市场降运输成本是重点，成本削减是重点，让我们以发自内心的契约精神来达成商业计划的目标。

丁康 梅山分公司党总支书记、经理

按照宝武炭材“聚焦向外谋发展、对标找差争一流”部署，梅山分公司对外瞄准世界一流和国内先进民企，对内全面开展公司内多基地对标赶超，分层分类确定对标指标和对标项目。一是以“一切成本皆可降”为理念，制定成本绩效管理方法，落实补差举措，向成本变革要效益；二是



以“四个一律”为目标，加快实施中控室集中、安全信息化等智慧制造项目，倒逼流程再造、管理变革和劳动效率提升，向“自我革命”要效益；三是以“生产稳、产量高”为原则，推进焦油装置、苯加氢装置长周期稳定运行，向高效生产要效益；四是以市场为导向，加快沥青系列新产品研发、生产和市场开拓，快速提升高品质浸渍沥青产能，向高附加值科研新品要效益；五是通过强化全体党员及管理者干事创业解难题的作风和抓落实的精神，蹄疾步稳推动分公司高质量发展。

吴建宝 宝化湛江党支部书记、董事长

按照“一基五元”战略部署，宝武炭材加快拓展内蒙古乌海的原料和产品市场区域优势，致力于打造炭材料产业园，乌海宝化万辰煤化工有限责任公司和宝杰新能源材料有限公司，通过引入战略投资者，聚焦煤沥青深加工，构建从传统的煤焦油加工向特种沥青、纺丝沥青、碳纤维、针状焦、负极材料等高端产品拓展，尽快形成炭材料一体化产业链格局。2020年，

我们不仅要争取焦油加工规模创新高，创造良好经营业绩，更要落实好针状焦项目、负极材料项目的投产试运行，做实、做好炭纤维项目的落地准备，为打造西北地区炭材料产业基地打下良好基础。

汪征宇 欧冶化工宝化党支部书记、董事长

产业互联网发展的春天已到，如何抓住机会实现更快的发展，成为产业中最具活力生态圈的构建者？我们必须向体制机制创新要动力。今年伊始，我们就制定了上市计划，以此倒逼业务发展和体制机制创新。对外，我们与多家有协同效应的战略投资者在开展业务合作的基础上，就增资扩股相关问题进行商谈。对内，我们对员工激励方式进行大胆改革，按照BAT模式重新构建了员工薪酬体系及与绩效强挂钩的激励方案，并制定了骨干员工持股方案。我们致力于开展学习型组织创建活动，为公司指数型发展模式提供强大而又源源不断的思想动力。“让化工品的交易像淘宝一样方便！”这是欧冶化工宝团队成员心中伟大的变革目标。

成为中国新型炭材料行业领先者