

全面对标找差 创建世界一流

韶关钢铁：厚植准点管理 深化对标创新 助力亿吨宝武创建世界一流

集团公司领导点评商业计划书

■ 陈德荣：

韶钢的智慧制造在集团起到了引领作用。韶钢走上了追求卓越的路，很多工作都是按照追求极致、高效方向努力，推动内部改革、管理变革、技术进步等。

通过和三明钢厂对标，韶钢很多指标实现了超越，超过了宝钢股份梅山、东山、青山等基地，但是跟“石、普、方”差距巨大，当然这有各种各样的因素，韶钢保持了清醒。作为国有资本投资公司，集团公司内各钢铁基地也有可比性，要形成内部的你追我赶。第一步要做到精致，要每一道工序、每一个岗位、每一条产线、每一个基地精致地对标，然后追求极致，把每一项工作都做到了极致，整体竞争力

就提升了。

去年一年，韶钢在智慧制造、绿色发展方面做了大量工作。韶关市政府专门给韶钢修了8车道的绿色通道，这是对韶钢最大的认可。韶钢和韶关越来越融为一体，这就是我们追求的产城融合。产城融合是都市化、城市化钢厂的标志、境界，韶钢正走在这条路上。

2020年，韶钢要把单基地变成平台化、多基地，形成可复制的互联网时代新的商业模式，形成规模效应、专业效应，同时要与优秀企业包括民营企业全面对标，找到差距。

■ 胡望明：

韶钢的对标找差，经过这么多年的实践，尝到了甜头，增加了信心。对标以后，找到差距并制订措施迎头赶上，取得了很好的效果。与之形成了鲜明对比的是，现在有些单

位对对标找差还理解不透，也不知道要跟谁比、比什么，一个是不愿意放下身段；第二个是跟别人不可比，总是找客观原因。钢铁业内可以进行交流，介绍做法。

韶关钢铁各级干部员工访谈

■ 李世平 韶钢党委书记、董事长

2019年，韶钢人以“创新提升体系能力，协同共建钢铁生态圈”为指引，坚持“三个不动摇”工作主线，聚焦“速度”管理主题，生产经营取得好成绩，年产钢首次突破740万吨，首次成功布局海外钢厂运营。

2020年是亿吨宝武打造全球钢铁业引领者的关键之年。对韶钢而言，一方面要在华南区域市场做到一流，另一方面作为高端棒线材制造基地，还要在特钢领域内做到领先，甚至要做国际专业领域的挑战者。我们将以“为生而战再出发”的精神，主动面对新挑战，把握发展新机遇，努力开拓高质量发展新格局。

2020年韶钢将深入贯彻落实集团一届三次全委会、职代会精神，坚持“三个不动摇”工作主线，以全面

对标找差为抓手，以“三高两化”为路径，厚植准点管理，持续提升体系能力，深化改革创新，全面探索“多基地、专业化、平台化、国际化”，开拓高质量发展新格局，打造具有深厚工业文明积淀的现代化钢厂，为亿吨宝武建设、争创世界一流做出新的更大的贡献。重点做好几个方面的工作：一是全面强化公司党建，为高质量发展强根铸魂。二是坚持“三高两化”路径导向，为高质量发展赋能提速。三是坚定不移抓实“三岗”活动，牢牢筑实高质量发展根基。四是深入推进改革创新，探索专业化管理，创新商业模式，激发高质量发展动力。五是坚持企业与员工共享共荣，汇聚高质量发展合力。

■ 解旗 韶钢高级副总裁(主持工作)、党委副书记

2020年，韶钢深入贯彻新发展理念，开拓创新，准点高效，提质增效，追求极致。要实现铁产量640万吨，钢产量745万吨，商品材产量720万吨，营业收入、企业利润、安全生产、能源环保等指标要全面完成，要向“石、普、方、永”等优秀民企学习，全年实现成本削减6.8亿元。

我们坚持“极致准点，全面对标再出发；变革开拓，创建一流立新功”的年度经营思路。

主要工作措施有：一是夯实基层安全管理体系，筑牢安全生产底线，创建一级安全标准化企业；二是深入推进“三治四化”

工作，建设绿色城市钢厂；三是进一步优化生产组织模式，发挥规模效应，努力实现极致化生产；四是对标找差再出发，坚持“一切成本皆可降”的理念，持续推进成本削减；五是持续推进智慧制造，早日实现“ONE MILL”的目标；六是深化“三岗”活动，持续提升基层基础管理能力；七是坚定不移推进产品转型升级，深化低库存运作，持续提升营销体系能力和公司品牌竞争力；八是探索建立钢铁运营管理平台，致力建设高质量钢铁生态圈；九是关爱、服务员工，促进员工与企业共同发展。

■ 李国权 韶钢松山副总裁(时任韶钢炼铁厂厂长)

几年来通过提升铁区体系能力，韶钢铁区从原行业排名中较低水平跻身行业领先地位，高炉最核心的三项指标(铁产量、焦比、燃料比)位列国内同类型高炉前3名。今年公司提出“全面对标再出发”，结合公司、炼铁厂生产经营情况，我们将采取以下措施向行业优秀企业学习，全面提升业绩：一是坚持“三级三维”(公司、厂部、工序三级，行业最优、周边最优、自身历史最好三个维度)对标体系，常态化运作，进一步完善对标体系。二是做好“三个明确”，即明确对标目标(指标)，紧盯行业最优、周边最优、自身历史最好指标，持续深入开展对标；明确运作机制和方法，及时纠偏，用更科学的方式方法开展对标；明确责任主体、监管主体，促使责任体系的负责人及时开展工作，项目真正落地，收到实效。三是把对标管理纳入绩效评价体系之中，激励先进，问责落后。

■ 包锋 韶钢炼铁厂厂长(时任制造管理部副部长(技术研究中心副主任)(主持工作))

2020年公司以准点推动极致化生产和极致化管理，以“石、普、永、方”等优秀民企为对标目标，找到差距点、着力点、改善点，努力实现体系能力提升。制造部作为公司的生产、工艺、质量管理部门，通过

细化完善202项“三级三维”对标体系管控，建立“大宗原料低库存达标率”等8个极致管理项目、“合同准发准点率”等28个准点管理项目，覆盖效率、质量、成本、标准化管理等各方面，明确目标、责任、措施、时间，项目化推进公司制造体系准点能力提升。制造部将进一步强化配矿小组、配煤小组、废钢小组、生产计划小组、铁水物流、检化验小组、产销研小组等跨部门流程型团队在公司生产经营中的作用，突出快速响应、快速决策、快速实施、快速达标，进一步突破部门界限，实现流程管理、急速响应。

■ 陈亮 韶钢运营改善部副部长

韶钢2017年推出并迅速展开“三级三维”对标。通过各层级与周边钢厂最优、行业标杆、自身历史最优对标，提升了公司体系能力。2019年，118个对标指标进入行业前10名的有41个，占比35%。公司提出2020年“全面对标再出发”，总体推进思路：一是按“三级三维”方式梳理对标管理体系，将859个指标全面对标，动态跟踪，项目化推进，将对标工作有机融入到日常生产经营工作中。二是将对标管理与绩效管理深度融合，按行业最优、周边最优、自身历史最好以及点对点目标达成建立积分制，将积分纳入绩效管理体系进行评价，形成公司、厂部、工序对标指数。通过全面对标，自动改善提升能力。

■ 陈彦铭 韶钢炼铁厂高炉炉内作业区作业长



坚持行业对标，找准自己在国内同行业的位置，以排名前三位为目标。6、7、8号高炉分别对标三钢4号炉、宁钢2号炉、武钢6号炉，比炉内管控的焦比、燃料比、块矿比、铁水稳定率、工艺休风率等关键指标，看看别人是怎么做到优秀的，查找自身不足，这也是做到指标全国最优的保障。提升炉内管理指标：如针对PT命中率、铁水硅偏差等影响炉况顺行的重要指标，一是利用智慧中心大数据平台对日常操业进行日分析、月总结，作纠偏工作；二是从专业评价、积分管理对员工制度执行情况和积极主动性进行评价考核；三是作业区通过KPI体系覆盖到班组、个人，推动关键指标优化改善，激发员工创造性和积极性。

■ 岳峰 韶钢制造管理部(技术研究中心)特钢产品室产品主任

今年特钢重点产品产销量要达到20万吨，一方面需要继续推进二方认证，扩展重点客户；另一方面需要全面对标找差，对标行业标杆，包括关键性能指标、技术创新、品质保证方面，通过梳理确定自己的差距，从而制定措施，实现追赶和超越。我们按照公司的部署制定了精品推进方案，花2-3年的时间，打造属于韶钢的特钢精品，要在细分市场上获得“单打冠军”。在“极致准点”方面，我们要做到不早不晚，一次命中和成本最优。在产品方面，要着力提升产品的质量，不因产品的性能影响到合同交付，减少因质量问题造成的重复生产和成本浪费。

■ 陈文亮 韶钢炼钢厂转炉炉长

2019年韶钢炼钢厂与三明钢厂全面对标，组织炉长去三明钢厂学习。在现场对标过程中，我很快发现自身存在的不足，如补炉成



本为什么不能做到那么低、冶炼速度为什么不能做到那么快、转炉的出钢温度为何达不到那么低等等。回公司后我对10项指标逐个攻关，并在实践中不断理出新思路，拿出新举措，过程中还总结了一项技术秘密。现在回头看，这些指标不再那么遥不可及，甚至可以超越。2020年，我要继续和自己历史最好比、和周边优秀钢厂比、和全国同行先进比，深入开展对标挖潜，努力使各项指标取得新进步。

■ 张广化 韶钢特轧厂高一生产作业区作业区兼党支部书记

2019年我从技术岗位转到管理岗位，我始终坚持对标，保持向优秀者学习的心态及行动。2020年，集团公司提出“全面对标找差，创建世界一流”的要求，韶钢发出“全面对标再出发”的号召，作为一名作业长，要有对标的积极行动，主动和自己历史最好、周边优秀钢厂、全国先进同行进行对标，向最优秀的企业学习，和最优秀的指标对标，不断努力超越，为韶钢、中国宝武的快速发展贡献自己的一份力量。

■ 乔显兵 韶钢营销中心产品销售部特



■ 钢销售室经理

韶钢特钢发展进步快，逐步创出自己的品牌，但对标国内及国际一线品牌，差距还比较大。我们要勇于与一线品牌对标找差，分析原因，对各个流程薄弱环节进行改善提升；要进一步提高制造能力，提升产品质量与稳定性；借助集团公司内、外部力量，提升研发能力；充分开展对标，持续改善成本；完善以客户为中心的营销服务响应三级机制，即以技术代表、业务员为客户现场的一级响应机制，以产品工程师及专家快速诊断及技术支持、研发的二级响应机制，以公司高层与重点客户战略联动的定期沟通机制；强化队伍建设，提高工作效率；优化区域资源配置，提升产品综合效益；控制两金管控，降低财务成本。

