

刀刃向内，乘风破浪！

——宝钢股份以“四个转变”提升核心竞争力进行时

为了乘风破浪再前行
宝钢股份刀刃向内
以“四个转变”提升核心竞争力
令人欣喜的改变
正在悄然发生

(上接第1版)

阵痛

当今世界经济形势各种复杂因素和风险叠加，经济发展的不确定性增多。而年初突如其来的新冠肺炎疫情，又使本就严峻的国内外经济雪上加霜。各行业需求大幅萎缩，经济指标严重下滑。中国钢铁业下游需求不振、钢材出口下滑、成本高企以及库存压力增大，经济效益萎缩。受此影响，宝钢股份生产经营举步维艰。

在这种大背景下，钢铁业竞争日趋残酷。尤其是优秀民营钢企在增长速度、运营效率等方面已显著超过了国有企业。此外，部分国有企业也在盈利能力等指标上，缩小了与宝钢股份的差距，赶超之势迅猛。宝钢股份保持业绩行业第一的地位面临着巨大挑战和压力，长期积累的运营优势正陷于岌岌可危的境地。

习近平总书记在年初召开的中央经济工作会议上强调，“要始终胸怀两个大局，一个是中华民族伟大复兴的战略全局，一个是世界百年未有之大变局，要以此判断形势、谋划工作。”8月19日，习近平总书记在考察调研中国宝武钢铁集团时指出，“国有经济有强大的韧性。要把握



机遇、乘势而上”。这些重要讲话，都对钢铁企业在危机中育新机、变局中开新局指明了方向。

今年以来，宝钢股份按照党中央、国务院的决策部署，以及中国宝武提出的各项目标要求，咬定业绩保持行业第一目标不动摇，持续深化“1+5”发展战略、管理改革、效率提升等工作，并在与先进民营钢企对标找差中努力提升自我。

在推进过程中，宝钢股份高层领导注意到，一些干部职工中存在着思想“开倒车”的现象：有些人习惯于固守经验，不注重学习，思想僵化、视野狭窄；有些人喜欢把指标和部门过去比，不愿与先进和民营企业比，或者喜欢选择性对标，不仅没找到差距反而找出了优势，对外单位优秀经验置若罔闻；有些人惯性思维依旧，成本、效率意识不强；有些人斗志消磨、意志消沉，遇事总想“等靠要”，或遇到困难绕道走、碰到难题“踢皮球”……

“很多工作推进的最大障碍就是我们自己，就是我们自身观念的僵化和落后。”中国宝武党委书记、宝钢股份党委书记、董事长邹继新一针见血、直指痛点，“我们必须‘打破烟囱’‘拆除围墙’，拥抱变化、与时俱进，才能不被时代进步和企业发展的淘汰。”

在宝钢股份五届三次职代会上，邹继新面向广大员工、共产党员，尤其是各级领导干部坚决指出，宝钢股份上下要转变思想观念，倡导基层创新，增强推动公司改革创新的内生动力；转变思维方式，倡导协同合作，强化以客户为中心的企业运营机制；转变工作方式，倡导主动作为，营造干事创业、知行合一的工作氛围；转变工作作风，倡导调查研究，不断提升工作的针对性和有效性，驱动全体系提升管理效率、降低管理成本、激发进取活力，以打磨提升内在竞争力来应对外部复杂多变的市场环境和未来挑战的核心能力。

破茧

志不求易者成。“四转”是一次灵魂拷问，更是一场打破各条专业线“围墙”、心手相连的突围战。站在继往开来的十字路口，宝钢股份上下以果决勇气和魄力，浴火重生。

取向硅钢，被誉为“钢铁产品皇冠上的明珠”。近年来，国内同行纷纷瞄准取向硅钢，市场竞争加剧，有些已经开始向宝钢股份用户份额渗透。华东一家用户是宝钢股份忠实用户，但随着其他钢企的进入，本来全部使用宝钢产品的他们为其他钢企打开了一扇“小门”，而且对宝钢股份提出了比以往更严苛的产品和服务诉求。

少量的份额被渗透，或许不值一提。但宝钢股份“小题目大做”，从立足长远发展的角度，以成立硅钢事业部为契机，通过体制变革，让硅钢事业部发挥“产销研一体化、基地一体化”的体制优势，围绕用户痛点快速开展工作。事业部宝山基地、青山基地和营销中心、设备器材采购中



张勇摄

心多方联动，以前所未有的协同姿态迎难而上。

一段时间以来，这家用户参与的风电变压器市场招标投标经常铩羽而归，因为使用宝钢正品料，同众多使用民营料的变压器厂比毫无优势，他们希望宝钢股份“降价”。如果因为风电市场下调价格，份额是保住了，但利润也没了。针对痛点，事业部转变思维方式，从“提升性价比”的角度进行研究，同时转变作风，派出专家深入用户设计和制造环节，通过走访调查，发掘出同样具有性价比的另一细分市场。用户试用后很满意，后续一直采用，由此确保了宝钢股份高性价比产品应用和盈利。

该用户使用的宝钢料基本上都是青山基地生产，新年伊始武汉爆发的疫情，使保供成为棘手难题。事业部通过宝钢公司把用户生产计划按项目、按台套逐一对应期交货合同，建立像超市进货般的“断点”台账，每天协同青山基地进行断供预警。经各方通力合作，用户在疫情期间未发生一起断料。他们还牵头搭建“云”处理平台，远程解决用户问题，并为用量量身定制智慧供应链系统……用户感叹，宝钢给予无间隙供应保障和智慧化服务投入，让他们感受到了企业的真诚和力量。立体化的以用户为中心的体系能力提升，带来的是全方位的用户感知。如今，该用户恢复了100%采用宝钢产品，并表达了深化合作的意愿。

不惟“经验论”“过往论”，方能破釜沉舟，凸显创新的



魅力和力量。出厂物流是衡量一个企业能力的重要方面，但是在新冠肺炎疫情期间，如何提高产成品出厂效率、降低库存，成为决定生产运营的大考题。

一次，在东山基地制造部效率提升专题会上，大家正对如何加快产品出厂讨论着。年轻的出厂计划员张志军依靠自己的积累，提出了“装船集批需要什么流向的货物资源，生产正好就按此准时产出这种货物”，没想到，一石激起千层浪。与会人员的摇头、有的反驳。一直以来，产品产出再组织发运，产什么就发什么，已是流程定式。一片反对声中，小张犹豫了，几十年的机制和经验能改就改。不过，会议一结束，部长黄港明叫住了他，“有想法是好事。但想要改变别人，首先自己必须是转变思维的第一人。”

一番话让他重新燃起了希望。为了寻找答案和底气，张志军再一次钻进数据堆里，对一百多万条物流数据做

统计分析，进一步证实了出厂周期每缩短1天，每年可节约资金占用300万元；产品一次出厂率提升1%，每年产生的效益是120万元。在部领导支持下，他拿着详实的数据，和部门人员进行头脑风暴和优化调整，一套“出厂拉动生产”的物流创新管理模式和信息化系统最终落地。

然而，新系统投用当天，不仅没有实现既定目标，反而导致出厂物流陷入半停滞状态，且后续几天依然无改观，大家心急如焚。一天，当大伙一筹莫展时，对讲机里司机们的对话引起他们注意，“原来都是对讲机沟通，现在要平板电脑上操作系统，记不住啊”“我都40多岁了，这操作太繁琐了”……团队猛然醒悟：系统落地需要每个环节适应和转变！

为此，团队通过整理操作图表，安排专人为每台车司机教学，让司机一步步适应新系统操作。通过持续努力，司机们操作越来越顺手，不仅产量提升，原本每天用于物流协调的微信群也安静了。项目实施后，一次出厂率首次突破80%，出厂周期降至3.5天，每年降本1000余万元。

事不避难者进。转变，也体现在干部职工在艰难险阻面前的姿态。

梅山基地冷轧厂为扭转冷轧镀锌机组近年来产品单一、盈利不足的问题，在宝山基地支持下，2019年将镀锌机组改造成镀锌铝机组，成为宝钢股份唯一的镀锌铝产品生产基地。2020年以来，改造后的机组产量逐渐释放，用户也接受了切换后的产品，似乎可以喘口气了。

但冷轧厂毫不松懈，抓住试生产期间困扰机组的几个“牛鼻子”问题不放，向稳定顺行要效益。在薄料生产过程中，部分装备不稳定使产品产生多种缺陷。为此，镀锌铝团队技术人员徐勇率先提出一种改进技术。他翻阅研究前沿技术资料，虚心向同行和兄弟企业学习，编写出实施方案，经过3个周期精细化验证，证明了采用此项技术的可靠性，极大提高了产品质量和生产稳定性。

产品表面小碎花问题，是另一难点。团队想法设法仍未有大改善。越是艰难越要迎难而上。团队负责人张翼带领大家主动跨前一步，联系宝山基地冷轧厂、技术中心开展联合攻关，找症结、厘思路。成员孙永旭六次往返宝山基地冷轧厂学习取经；成员李刚泡在技术中心实验室一周，试验分析碎液成分的影响……在大家共同努力下，终于找到了问题突破口，通过多管齐下有效解决了难题。

上半年，梅山基地镀锌铝产品销量近25万吨，盈利3800多万元，实现了机组从亏损到盈利的华丽转变。目前，他们又进一步瞄准多个改善点，开启了新一轮攻坚克难的征程。

求变

一次降本思路的改变，令钢管条钢事业部线材区域乙班作业区作业长谭人杰颠覆了以往认知。山东大业是

事业部小规格盘圆产品的最大用户，按用户要求，产品每次装运需要用编织袋包装。一次，发出的产品因物流运输原因返回现场重新打捆，拆开的编织袋就废弃不用了。谭人杰和现场兄弟们以及技术组、销售部人员突发灵感：有些编织袋完好如初，即便到了用户那里也弃之不用，能否再利用呢？

于是，团队从降本角度尝试向用户进行解释沟通，打算将用过的编织袋返回事业部，用于新批次产品包装。经过几轮操作效果良好，得到了用户的理解和认可。今年二季度，已回收利用2800片编织袋，实现降本近25万元。“以前总以为降本在现场，这次的经历让我感到，转变思维方式就是不拘泥于现场，开拓思路，用户那里也是降本点。”谭人杰说。

“四转”恰如催人奋进的风向标，引导宝钢股份各级管理人员一级带一级，触发全员思考和践行。

宝山基地能环部动力分厂党支部书记杨俊华感叹：践行“四转”，首先管理者要以“时不我待”的姿态投身到改革的洪流中去，坚决不做“旁观者”和“吃瓜干部”。平时调研的过程中，杨俊华发现，针对如何推进智慧制造和对标找差，许多员工“很有想法和思路”，一些创造性的建议无形中给管理者带来启示。杨俊华表示，“挖掘员工中的潜能、扶持员工的建设性意见，是更好地服务群众的体现之一”。

根除思想观念的“隐患”，在“四转”中认识自我、突破自我，宝钢股份基层干部员工群情涌动。

青山基地1700产线关停，铁钢材平衡被打破，为突破瓶颈，热轧厂将年产450万吨的二热轧2250热轧线作为释放极致产能的主力军，今年提出年产550万吨的挑战目标。对这一平日不敢想象的目标，不仅员工心里没底，部分管理者也将信将疑。热轧厂因势利导开展形势任务教育，让大家明白目标的实现直接关系到公司的生存和发展，每个人都无法“独善其身”。摆在面前的问题不是



“能不能完成”，而是“怎么去完成”。

随后，热轧厂一方面逐级分解任务目标，另一方面把二热轧日作业率、轧制间隙等10余项关键指标拿出来与东山、梅山等基地对标。“我们轧制间隙时间比兄弟基地多了一倍？！”员工们被眼前的数据刺痛了，改变悄然发生：过去抵触对标，现在每天都盯着指标，大家都铆足劲往前赶，对标找差成了每天的“必修课”。带着这股劲头，员工们持续攻坚克难，扫清影响产线效率的“拦路虎”。二季度，二热轧整体生产效率环比有较大提升，平均小时产量达到700多吨，其中5月份破“七”进“八”，照这个水平保持，可具备年产600万吨的水平。

一段时间以来，管理变革、对标找差、生产经营等任务繁重，面对挑战，宝山基地设备部从提高流程效率、服务效率、日常工作效率等“三率”入手，实施敏捷管理。同时要求干部员工以“等不起的责任感、慢不得的紧迫感、坐不住的危机感”，人人参与，迅速行动。设备部首席工程师王珏结合个人岗位实际，制定了敏捷管理目标，如管理制度会签一个工作日内完成、会议纪要两个工作日内完成等效率指标，并纳入党员登高计划。他说，我将从外在要求内化为自己的行为习惯，打造出专业、高效的设备人职业形象。

世事万物，唯一不变的是“变化”。“四转”在企业蔚然成风，但宝钢股份上下有着清醒的认识，“四转”不是“现在进行时”，而是“持续进行时”，转变无止境。

在宝钢股份年中管理研修会上，中国宝武党委书记、董事长陈德荣指出，“中国宝武的愿景是‘成为全球钢铁业引领者’，使命、责任、情怀都要求我们把创一流作为追求。创一流就是对标找差，要‘千斤重担人人挑，人人肩上有指标’”“历史的合理性不代表未来的合理性。要打破原有平衡，来实现更高水平的平衡。要迎接波动、适应波动、拥抱波动，让波动成为我们效益提升的运动，通过提高效率来提高自身实力”。这为宝钢股份乘风破浪再展宏图提出了更进一步的要求。

自知者英，自胜者雄。
宝钢股份“四转”征程道阻且长，
无论如何，
行动，是最有力的告白，
也是追逐梦想的价值所在！

