

# 打造更值钱的产业互联网公司

## ——访欧冶云商党委书记、董事长赵昌旭



■通讯员 蒋敬辉 郭如川

1月27日,中国宝武党委书记、董事长陈德荣专程到欧冶云商进行调研,对欧冶云商下一步发展提出了更高要求和明确期望,希望欧冶云商加速成长,加快外部开疆拓土,在持续高成长中体现公司价值。

为贯彻落实会议精神,2月4日,欧冶云商召开二届一次职代会,组织全体干部员工学习研讨;2月9日,公司领导班子专门召开战略推进专题会,展开头脑风暴。赵昌旭表示,通过公司上下统一认识、明确目标,将集团公司战略要求和欧冶云商产业互联网创新实践相结合,上下同欲,全力挑战三年2.5倍经营绩效指标,将通过重点开展五个方面工作,加快推进战略目标达成。

### 加快业务拓展 保持高成长性

赵昌旭表示,欧冶云商将以中国宝武“超亿千万”高质量发展为契机,在助力集团内各制造基地“应上尽上、能上快上”的同时,加快拓展外部市场,并加强APP、直播等互联网营销工具应用,触达更多用户,通过对产业链两端的高效连接,促进产业链高效协同。在做深做透板卷品类的同时,欧冶云商将进一步提升螺线、不锈钢、型钢等细分品类专业能力,拓展有色等非钢品类,将钢铁运营能力对外复制,丰富平台品类资源,开拓新的增长空间。

此外,欧冶云商将加快国际化发展,推进东南亚、南亚等海外新零售平台建设,加强跨境交易服务模式创新,促进国内和国际联动,服务“两个循

“中国宝武党委一届五次全委(扩大)会暨2021年干部大会、中国宝武一届四次职代会围绕‘三高两化’、改革创新等主题,明确了2021年及‘十四五’期间中国宝武工作的总思路,为集团公司未来工作规划了宏伟蓝图、指明了前进方向。大会奋斗目标鼓舞人心、催人奋进。”日前,欧冶云商党委书记、董事长赵昌旭在接受采访时表示,欧冶云商全体干部员工认真学习会议精神,深感使命光荣、责任重大,一致认为在钢铁生态圈战略蓝图指引下,未来一定大有可为。

环”。同时,欧冶云商在做实内生式增长的同时,将加快向外延式增长拓展,加强资本运作,获取生态圈建设关键资源和能力,实现规模快速扩张和三年任期规模2.5倍增长目标。

### 加强商业模式创新 助力钢铁产销模式变革

“重塑钢铁流通领域新秩序,促进钢铁行业从制造向服务转型、提升中国大宗商品国际定价权和话语权。”赵昌旭说,欧冶云商将坚守初心使命,从单点创新向集成创新转变,加强生态圈互联互通,努力消除产业链各环节“断点”,促进平台与制造端的深度融合,改变传统产销模式,助力智慧制造。

为此,欧冶云商将探索推进基于大数据的需求预测服务,形成可复制的智慧解决方案,助力钢铁行业从基于合同的生产组织模式向基于预测的生产组织模式转变;推进基于时间维度的交易模式创新,并加强与上期所对接,拓展期现联动服务,提升远期价格指数影响力,帮助钢厂合理组织生产,提升经营质量。

### 深化智慧物流体系建设 助力精准交付

在智慧物流体系建设方面,赵昌旭表示,欧冶云商将深化大宗商品智慧物流服务平台建设,促进平台与钢厂生产计划、销售物流计划的衔接,助力集团公司内各制造基地产成品物流100%上平台,并拓展生态圈合作钢厂,促进流程再造和管理变革,助力钢铁物流降本增效。同时,加强与承运商、仓储服务商、终端用户等系统对接,深化新技术在物流场景中应用,打造全

程可视化、数字化、智慧化物流服务体系,助力精准交付。

赵昌旭说,我们深刻认识到产业互联网线下物流能力强才能行稳致远,下一步将夯实线下物流基础设施,加快推进中心库建设,并深化科技赋能,提升智能监管能力,同时加强“仓储站库”等物流资产整合和专业化运营,并促进线上和线下协同,提升平台服务能力。

### 以服务为核心 为用户创造最优价值

“欧冶云商将努力从交易服务向增值服务转变,从流量运营向价值经营转变,以服务为核心,提升价值创造力,为用户提供基于场景的信息流、商流、物流、资金流‘多流合一’综合解决方案。”赵昌旭说,下一步,欧冶云商将加强数智化中台建设,加快从资源驱动向科技驱动转变,促进业务和数据联动,实现运营服务能力在生态圈的输出共享。

为此,欧冶云商将深化店铺运营服务,为供应商提供智能定价、智能风控、智能匹配等全方位服务,提升店铺品牌影响力。同时,积极探索钢厂产线代运营服务,输出营销、物流运营服务,形成可复制的产线代运营综合解决方案,助力钢铁生态圈网络型钢厂建设,为钢铁生态圈建设贡献软实力。

### 深化改革发展 强化党建引领

赵昌旭说,欧冶云商将深化混合所有制改革,构建具有产业互联网特色的治理体系和治理能力,并加大经营机制转换力度,大胆探索更加市场化的激励机制,推进超额利润分享,承

包经营等创新机制实施,进一步丰富中长期激励手段,实现员工自我驱动、自带动力,极大提升人事效率和资产效率。同时,进一步优化生态圈利益共享机制,充分激发生态圈伙伴创新、创业潜力。

赵昌旭说,欧冶云商将坚持以高质量党建引领高质量发展,2021年是中国共产党成立100周年,党中央决定在全党开展党史学习教育,3月10日,中国宝武召开党史学习教育动员部署会,我们将快速行动,扎实开展党史学习教育,进一步激发创新创业动力;积极推进生态圈党建共建,促进党建工作和生产经营深度融合;加强干部队伍建设,尤其是加强年轻干部的培养,提升干部责任担当意识,改革创新意识、风险意识以及经营意识,营造风清气正的创业氛围。

陈德荣书记、董事长指出,“建设钢铁生态圈是中国宝武践行新发展理念,基于大格局、大视野下提出的使命担当”“努力将自身打造成为钢铁生态圈极具特色、不可替代的战略性新兴产业增长引擎,以及商业模式创新典范”。欧冶云商作为中国宝武从制造业向服务业转型的旗舰公司,应该有更广阔的战略视野、更大的战略意图和更高的战略定位,为“共建高质量钢铁生态圈”作出更大贡献。

赵昌旭表示,面向未来,欧冶云商将不辱使命、不辱使命,在集团“一基五元”发展战略引领下,在“全面对标找差、创建世界一流”管理主题指引下,践行“三高两化”战略路径,以只争朝夕、攻坚克难的奋斗姿态,坚持创新突破,加强外部拓展,加快规模增长,提升服务效率,构建平台化、智能化、生态化产业新生态,保持公司高成长性,提升价值创造力,努力成为更值钱的“公司”,为促进中国宝武“老大”变“强大”,成为中国乃至全球钢铁业的未来引领者而努力!



■通讯员 张雅丽 胡林梅

本报讯 为建立工业产品绿色设计推进机制,完善节能减排工作体系,近日,工信部批准《绿色设计产品评价技术规范 热轧H型钢》和《绿色设计产品评价技术规范 铁道车辆用车轮》为绿色设计产品评价标准,并予以发布,这两项标准均由马钢股份担任主要起草单位。

《绿色设计产品评价技术规范 热轧H型钢》和《绿色设计产品评价技术规范 铁道车辆用车轮》分别针对热轧H型钢和铁道车辆用车轮两类产品的绿色设计,提出了从产品到生产企业的基本要求,并从资源属性、能源属性、环境属性和产品属性四个方面提出了具体的指标要求。标准中同时规定了绿色产品的评价方法和生命周期评价报告编制方法,为开展绿色产品评价提供了支撑。

热轧H型钢和铁道车辆用车轮原料的获取、生产、运输、销售、使用到最终废弃处理的过程中都对环境造成影响。该标准通过评价热轧H型钢和铁道车辆用车轮全生命周期的环境影响大小,提出热轧H型钢和铁道车辆用车轮绿色设计改进方案,从而大幅提升其生态友好性。

马钢股份作为国内热轧H型钢和铁道车辆用车轮生产的先进企业,从产品设计开始贯彻绿色发展理念,响应国家绿色发展、节能减排的政策方针。目前,马钢股份正按中国宝武碳达峰碳中和的整体部署,结合自身特点制定减碳目标,编制碳达峰、碳中和行动方案,计划在2021年底前实现超低排放;持续跟踪碳排放有关政策、法规及标准,做好碳资产管理;密切跟踪碳排放交易政策走向,提前谋划碳交易相关工作。



### 新闻链接

绿色设计是基于全生命周期的理念,系统考虑产品原材料选用、生产、运输、使用及报废回收处理各个环节对资源环境造成的影响,将产品在生命周期中的资源消耗尽量降低,减少原材料中的有害物质,减少生产、使用及废弃环节的污染物排放,从而实现环境保护的活动。符合这一理念要求的产品即为绿色设计产品。工业和信息化部于2016年发布《工业和信息化部办公厅关于开展绿色制造体系建设的通知》(工信部节函〔2016〕586号),全面统筹推进绿色制造体系建设。

## 弘扬劳模精神 建功伟大企业

(上接第1版)

交流会上,“宝武大咖汇”正式启动。去年,受疫情影响,集团公司工会、人力资源部、宝武大学探索尝试网上直播方式,举办“宝武大咖汇”活动,搭建高技能人才分享平台。目前已举办19期,4.2万人次观看和学习,受到了广大职工的欢迎和好评。为进一步拓展和增强“宝武大咖汇”的知识沉淀和互动性,将“宝武大咖汇”升级为“宝武大咖汇”,打造集直播授课、知识共享、交流互动于一体的线上平台,汇聚集团各领域的领军人物,建设知识技艺共享的线上社群,弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神的网上阵地。

胡望明在讲话中指出,近年来,中国宝武不断开疆拓土,实现跨越式发展。成绩的取得,得益于各子公司经营绩效的稳步提升和快速进步,离不开广大员工的共同努力,更是几代宝武人勇担钢铁报国使命,瞄准世界一流目标,不断做强做优做大,接续奋斗的结果。

胡望明要求,一要大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神,汇聚开拓前行的精神力量,围绕“树立一个、培养一批、造就一代”的工作目标,着力塑造有全国影响力的行业典范;加大对劳模先进的宣传力

## 万马奔腾! 梅钢绩效管理“赛”出业绩、“赢”争收入

(上接第1版)

度;为劳模先进发挥作用搭建平台、提供舞台;营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围,加强对劳模先进的关爱,完善相关政策,提升他们应有的地位和待遇。第二,要坚持以人为本,深入实施“三个全面”工程。全面提升员工的能力和素质,重点解决能力的问题;全面推进员工岗位创新和价值创造,重点解决活力的问题;全面提升员工“三有生活”水平,重点解决动力的问题。第三,团结带领广大员工在“成为全球钢铁业引领者”的征程中逐梦前行、建功立业。各单位要立足中国宝武高质量发展的全局,瞄准战略目标和重点任务,在生产经营和改革发展的主战场,围绕重大战略、重点领域、重要项目,广泛深入开展劳动竞赛、创先争优活动,为广大员工搭建建功立业平台,并不断注入新内涵、创造新机制,以实干诠释劳模精神、劳动精神、工匠精神,实现超越自我、跑赢大盘、追求卓越、全球引领的目标。

集团党委办公室、财务部、党委组织部、党委宣传部、科技创新部、工会、团委、宝武大学相关负责人,各子公司劳模先进代表、党政工领导等参加交流会。沪外单位视频参会。

## 培育“同一个宝武”

(上接第1版)

### 宝钢集团轮训班

轮训班为期3天,设置宝钢股份战略执行实践、中国宝武企业文化、发展历程、宝武管理精要、“制度树”建设与经营风险防范、商业计划书管理实践等课程。宝钢集团经理助理级以上领导,宝钢管理总部各部门副经理以上领导在主场集中培训,各(子)公司、二级单位、业务部门中心组成员及相关管理人员,宝钢德盛、宁波宝新管理人员在分会场视频参训。

宝钢集团党委书记、董事长高伟在开班仪式上说,中国宝武专业讲师团面向宝钢集团中高层管理者进行改革重组后的专业化辅导,对宝钢集团全面启动专业化整合融合、健全构建管理制度体系具有重要的指导意义。参训人员要通过此次培训,不断提升综合素质,锻造过硬本领,努力成为本行业行家、本领域专家、本单位佼佼者。

### 博弈少了,活力多了

绩效管理的目的是为了激发活力,实现企业效益最大化。在绩效管理中最常见的办法是公司给下级单位设置较高起点的任务目标值,且“上有封顶、下有保底”,然后奖、罚结合,用扣奖的严厉传导公司要求,以此追求目标实现。这种方法给人的第一感觉就是压迫感,随之产生的是各种讨价还价与绩效分例外剔除等博弈,甚至于可能导致“丢卒保车”的选择现象,从而损失公司整体绩效。

在梅钢“赛马”绩效体系中,一改这种内耗伤害性的方法,对于目标制订和绩效评价,以“低起点、高目标、重奖励、上不封顶”为基本原则。“低起点”可以让组织少扣分,在心理上有一定的安全感;“高目标”则体现了公司的高要求;“重奖励、上不封顶”则表明了分配要与价值贡献高度匹配,“干好多得”。“高目标的顶点就是一流企业的目标。”宝钢股份党委书记、董事长施兵表示,低起点和高目标之间就是大家努力的空间。

低起点不是没有“底线”,而是具有合理性,和公司上下达成的共识目标。梅钢的铁水成本一直徘徊在中钢协24家可比单位的垫底位置,于是梅钢炼铁厂就以2020年排名为起点,奋起直追。今年一月份,梅钢的铁水成本排名上升至第十位。由此,炼铁厂干部员工的月度绩效也随之得到兑现,收入“水涨船高”。

“我们现在不仅关注现场,还要关注市场,更要关注同行的情况。”梅钢制造管理部部长王勇表示,以前厂部和岗位员工几乎不关注市场和行业情况,现在情况完全不同



了。铁水成本评价每月看其在24家可比钢铁公司中的排名;炼钢、热轧、冷轧成本和热轧、冷轧毛利评价则是与宝钢股份四基地平均值相比……在精简指标的基础上,指标目标不再锁定预算,而是强调行业进步,梅钢推行的绩效变革以“赛马”为名,关注赛场上的对手是应有之义。“在热轧和冷轧工序增加了毛利指标,这在以前从来没有过。”王勇笑着说,以前热轧、冷轧工序生产什么产品都是制造部来“下指令”,现在这两个厂的领导十分关注市场动态,主动和宝钢股份营销部门对接市场需求。梅钢也和宝钢股份相关部门积极协调,将营销收益与宝钢股份营销部门“分成”。

导向决定结果。2月份,铁水成本跑赢了7家同行,铁钢比在宝钢股份四个基地中最优,热轧毛利率和冷轧酸洗、电镀锡、镀锌铝毛利率均较四个基地平均差距缩小……这是梅钢经营业绩可喜的变化,也是绩效变革释放的活力效应。

### 价值导向,绩效为王

最近,梅钢按照绩效变革方案对首席师2020年度绩效进行了评价。在梅钢现有的31名首席师中,有26人自荐年度绩效评价为优秀,然后经过组织层层推荐,认为其中的15人可评为优秀。按照以往的“惯例”,这15人与“优秀”只有“一步之遥”。但在今年的绩效评价中,个人自荐、组织推荐只是前奏,其后的“专家评审”环节才是重头戏。整个评审过程就像论文答辩,要在首席后备和相关技术人员的全程观摩下,接受评审专家的提问。最终,12人绩效被评定为“优秀”。梅钢人力资源部副部长刘青介绍,更确切地说,能否评优由首席师的“价值贡献”说了算。

梅钢在绩效变革中坚持价值导向,强化精准考核有效激励,组织绩效评价更多地关注结果性指标。为此,梅钢针对管理人员、技术业务骨干、岗位员工三类族群,分别量身定制了绩效评价方法,每项考核指标有相应的绩效分值,对管理人员的绩效评价,主要看其所负责组织的绩效排名,绩效

奖与组织绩效分、各单位班子绩效与组织绩效直接相关,班子评优评先与组织绩效挂钩,月度组织绩效优秀的生产单元班子将获得“跑赢”奖。对技术业务骨干的绩效评价,主要以评审方式看其专业领域突破给公司的价值贡献。类似的境遇并非梅钢“独有”,近年来“危机感重重”的梅钢人对此感受和理解更为深刻。

### 全员竞马,人人争先

绩效管理关乎企业竞争力和员工士气。有员工讲述了这样一件小事,2016年梅钢亏损严重和2018年效益大好时,员工的收入并没有明显差别。类似的境遇并非梅钢“独有”,近年来“危机感重重”的梅钢人对此感受和理解更为深刻。

“千多千少一个样”“干好干坏一个样”,这种薪酬分配方式严重挫伤了干部员工的积极性。梅钢推出的“赛马”绩效变革,在提升绩效牵引方面持续发力。在绩效变革中,梅钢全面推进“赛马机制”,强化“赛”出业绩,“赢”争收入。“分配导向,赛出管理人员‘快马’、荐出技术人员‘宝马’、竞出岗位员工‘良马’。”

管理人员“排名超越争优秀,跑赢同行拼绩效”,在年度绩效评价中,组织绩效排名前列才可评为“优秀”,对组织绩效、专业体系评价、民主测评等排名末位或靠后的,相关领导人员绩效可评为基本称职或不称职。技术业务骨干“层层推荐亮成果,公开评审比贡献”,价值贡献大可以评优,干得不好将被退出调整。在员工层面,以分厂、作业区为推进主体,以岗位为单位,推进各工序员工绩效一岗一绩效管理,做到绩效可视化,全员竞马。按照规则,生产经营指标的权重原则上不低于80%;不同岗位的指标,原则上50%要有差异;强制拉开员工收入差距,同一岗位的员工,原则上收入最低要拉开10%的差距。最终,在“一贯绩效管理系统”中,通过绩效分自动生成、绩效评价公开透明,牵引员工“超越、跑赢”的行动自觉。

梅钢通过构建绩效设计简洁高效、绩效指标高度精简、绩效传递直接有效的组织绩效体系,还有一个朴素的目标,那就是希望广大干部员工对外关注行业先进,紧盯行业最佳指标,对内全力改善管理、提升能力,实现超越自我、跑赢大盘、追求卓越。如今,“人人比贡献,日日超自我,月月赢对手”,在梅钢干部员工中成为了新风尚,“万马奔腾”的良性竞争局面在梅钢初步形成。朱飞撰