

精准“指挥棒”激活精气神

宝钢股份梅山钢铁走访国内多家同行企业对标找差。在反思审视之后，经过上下联动和讨论，历时三个多月策划的“赛马”绩效变革方案于今年1月1日在公司落地推进。

今年初，中国宝武党委书记、董事长陈德荣在梅钢调研

时指出：梅钢通过对标找差，看到了正确的方向和道路，要勇于打破“玻璃瓶”，奔向光明的前景，大踏步向前。

梅钢的“赛马”绩效变革到底改变了什么？身处变革中的干部员工如何看待这样的改变？本期“热点聚焦大家谈”栏目，推出该公司干部员工对绩效变革的看法和感受。

热点聚焦 大家谈

潜力充分激发

朱建秋 企划部部长

发展是第一要务，创新是第一动力。梅钢以“赛马”制绩效变革为牵引，就是为了激发内蕴潜力和队伍活力。

活力不足的绩效体系必须变革！梅钢深度聚焦绩效管理，开展与南京钢铁、方大特钢、三钢闽光等行业标杆的管理对标。通过对标学习，公司上下“醍醐灌顶”，虽然这些企业体制机制不尽一致，但都善于用绩效给企业注入活力。

绩效设计的一些理念、方法我们完全可以借鉴运用。管理对标改变了我们的固有思维，为我们打破天花板提供了理念支持。通过对标学习，我们坚持问题导向、目标导向、结果导向，针对不同区域不同专业，围绕“公司要什么、厂里干什么”，确定了“体系简洁、指标精简、规则简单”的绩效设计原则，以高度精简的结果类指标，推动各单位各部门聚焦结果、减少博弈。如炼铁，我们仅设计了铁水产量和成本两项指标，成本仅按中钢排名进行评价，推动炼铁在行业跑道上“赛马”，做到评价简单直接、更客观公正，且避免了与预算博弈，“上不封顶”，做到多劳就拿多少。

千斤重担人人挑，人人身上有指标。为了解决绩效管理“最后一公里”难题，把企业的压力传递到每个员工，我们建设了一贯绩效系统，将公司组织绩效和员工绩效及奖金分配（除年薪制员工）全部纳入管理。通过“一岗一表、一人一绩效”的设计，将员工的奖金分配与绩效得分高度关联，强化奖金分配的规则化、显性化和透明化。员工每天可以清楚知道自己当天绩效分是多少，明白自己关键指标完成情况怎么样，对比其他优秀员工的差距在哪里，同时让管理者实时掌握员工的工作状态，并及时开展绩效辅导。

一贯绩效系统提供了一个能够准确地让收入匹配价值贡献的公平环境，在拉开收入差距的同时，真正解决了“不患寡而患不均”心理带来的负面影响，最终让“活力”得以释放。几个月来，梅钢75%的经济技术指标刷新历史纪录，经营利润创新高，ROE列行业90分位。与之相呼



活力

应的是，广大干部员工收入也实现了“同向增长”。

行者常至，为者常成。绩效变革的只是绩效评价的方式和内容，不变的是对队伍活力充分释放的不断追求。梅钢的“赛马”制绩效还需不断完善，但我们坚信，只要方向正确、方法得当，久久为功，就一定推进梅钢跑出高质量发展更快加速度，进入钢铁行业第一方阵。

戮力比拼齐争先

崔晓燕 冷轧厂党委书记

梅钢推进“赛马”制绩效管理变革以来，冷轧厂重构绩效考核分配机制，变“相马”为“赛马”，让每位员工干在明处、比在明处、奖在明处。

管理人员坚持“紧盯目标不放松、紧盯异常不放过”的原则，在内比拼各自真水平，实施成材率和小时产量水平差评比；对外敢于对标同行先进机组，赛关键指标排名；通过“比实绩、比进步、比变化、比增量”，勇于担负起为关键指标负责的重任。技术人员围绕现场技术支持全面发力，在“卡脖子”的项目技术攻关中，以“愿担当、能担当、善担当”为本色，切实把现场的“难题清单”转化为技术骨干的“成绩单”；同时，团队消除专业壁垒，提升协作攻坚的合力，争做素质过硬、业务精湛的表率。操作维护人员为实现好的岗位绩效和勇争第一的目标，转观念、拓思路、挖潜力、创效益，纷纷开展献计献策活动，从提高责任心和工作质量入手，扎扎实实地做好基础工作，精细

化生产准备，严格过程控制。

“指挥棒”指得越精准，“精气神”就越饱满。作业区和班组拧成一股绳，找差距、补短板、强弱项、出绝招、抓执行，勇于突破自我，不断追求卓越。上半年，镀锌机组互供料速度达到150米/分，0.27毫米薄料最高速度达到135米/分，均创历史最好成绩。两条镀锌机组持续保持稳产高产态势，实现了机组“百日无事故”。3月份，连退机组月度产量创下了历史新高；6月份连退机组平均工艺速度达573米/分钟，刷新了月度工艺速度的最高纪录。上半年镀锌机组连续6个月完成月度挑战目标，全流程口径镀锌产品毛利在3月份实现由负转正，6月份毛利进一步提升到817元/吨，为近5年来最好水平。

“赛马”制绩效管理激发了全体员工干事创业、奋发向上的斗志，员工变“推着干”为“比着干”，以“头雁”的姿态冲锋在前，以“赛马”的拼劲勇于超越，形成稳扎稳打、向上拼搏的竞争氛围。

展现绩效管理的魅力

丁凯 热电厂干熄焦发电作业区作业长

公司推进的绩效变革，要求现场结合自身实际精心设计“一岗一绩效”，让绩效管理成为提升员工意愿、能力的“指挥棒”，通过“赛马”真正调动员工的积极性，激发队伍活力。区域组织绩效的潜力发挥，再不能是管理者“喊破嗓子”，而必须全体员工“甩开膀子”。

我们作业区通过精心设计，把各项生产任务和指标充分分解到班组、岗位，既赛指标又赛稳定。作业区开展的班组12小时68项指标排名竞赛，各班通过约定固定时间相互监督抄表保证班组运行数据的准确性。作业区还同步开展缺陷、隐患发现排名竞赛和班组基础管理竞赛。各项竞赛指标月度上墙公示，班组自我分析，明确改善目标，引导员工优化作业方式、提高作业控制精度、保证现场安全稳定运行。通过开展针对性的绩效引导，将11项重点指标完成情况与员工奖金强挂钩。作业区形成了班组之间相互竞争，值班员相互较劲、你追我赶的浓厚管理氛围。这为作业区保持长周期安全生产、稳定

高效奠定了基础。

今年以来，作业区发电指标屡创新高，机组运行负荷超设计能力4.8%，月平均发电量超计划7.95%。在没有备用机组的情况下，作业区的公司重点指标吨焦发电量达到了全焦145千瓦时/吨的国内同类型工艺装备的最好水平；制水量及外供除盐水均创历史新高。作业区通过“赛马”机制真正赛出了活力、赛出了效率，也真正展现出绩效管理的魅力！

你追我赶成为常态

陶绍斌 热轧厂1422轧线党支部书记

随着“赛马”制逐渐推向纵深，热轧厂1422产线打造出了“人人比贡献，日日超自我”的竞速奋进局面。在全体员工的努力下，1422产线各项生产指标持续向好。尤其是产能指标，仅4月份，产能纪录就刷新了8次，你追我赶成为大家的工作常态。

紧盯形势任务，主动参与“赛马”。“赛马”制的推进，使员工不再是被动地听形势、接任务，而是主动关注形势的变化，主动承担起生产任务。在各作业区开展的“三年能力提升，怎么看、怎么干”大讨论中，员工围绕重点工作任务积极建言献策，与以往讨论多数人被动发言形成鲜明对比。1422产线员工不仅在思想上理解并支持变革，更在行动上积极参与，真正做到了“不待扬鞭自奋蹄”。

发挥绩效引领，形成“赛马”文化。绩效管理变革的落地，去除了无用的绩效，减少了员工与制度的博弈，让绩效出自员工、“反哺”员工，使绩效切实发挥了引领员工奋斗的作用。绩效的变化，使员工更多地去思考怎么做好工作，时时刻刻追求超越自我、跑赢对手。1422轧线党支部还通过现场悬挂横幅、将绩效看板放进操作室等方法，让“赛马”入脑、入心，在1422产线逐步形成“赛马”文化。

赛出崭新成绩，屡创突破纪录。1422产线各作业区开展了“紧盯每一块钢、节约每一秒钟”活动，通过“班前估算、班中计算、班后核算”，精确时间到秒，使得小时块数不断提升。上半年，1422产线共刷新产能纪录10次，1422产线通过推进全员“赛马”，赛出了持续摸高的新业绩。

极致

没有最优只有更优

张正联 炼铁厂党委书记、厂长

2021年，炼铁厂在公司绩效变革的引领下，策划制定了厂“赛马”制绩效评价方案，在全厂范围内开展“赛马”制绩效评价体系，让组织绩效层层分解到岗位员工，让每位员工在各自的岗位上“赛”起来，“赢绩效、争收入”，做到千斤重担大家挑、人人身上有指标，激励员工创造更优业绩，形成你追我赶争排头的氛围。

“赛马”制绩效评价方案的实施，进一步强化了绩效牵引，真正发挥绩效指挥棒的作用。全体员工闻令而动，立足现场，突破常规，补短板、持续改进，跑出生产加速度，推动关键指标进步，展现炼铁人特有的咄咄必争的精气神，半年内数十次日产屡创新高。各工序构建“战时机制”，实施挂图作战，使各项指标量化并上墙展示和跟踪对比。通过分工按月度细化分解年度目标任务，指标分解落实到作业区和班组，作业区和班组明确责任人，重点突出产能和稳定两项指标。高炉工序聚焦大富氧、高煤比、高利用系数技术突破，不断优化高炉布料制度，确保炉况稳定顺行；烧结工序通过优化烧结操作参数，提高生石灰活性度，降低烧结机故障停机率等措施，进一步提高烧结利用系数。上半年三座高炉的利用系数分别提升至3.125t/m²d、2.484t/m²d、2.44t/m²d，均创历史新高；三台烧结机的利用系数达到了1.25t/m²h，为近年来历史最高。在维持高产的良好态势下，经济技术指标进一步优化。二号高炉兰炭喷吹比例达到70%，改变了二号高炉不能喷吹兰炭的历史，节约了有限的用煤指标；四号、五号高炉开展大煤比技术研究，实现以煤代焦，五号高炉上半年喷煤比达到160kg/t以上，设备系统上半年有五个非计划休风率为0。

炼铁厂将进一步按照“没有最优，只有更优”的理念，全面推进“赛马”制管理，坚持挂图作战，追求极致效率，努力实现炼铁产能提升、铁水成本下降的年度目标。

赛出业绩上上游

汤本波 炼钢厂二转炉丙班作业区高级操作

今年作业区以“赛马”制为原则，开展绩效体系变革和指标设计，发动每个员工参与讨论，量身定做绩效评价标准，做到一岗一表、一人一绩效，让员工的奖金分配与绩效得分高度关联。指标评分以四班最高值、历史最好水平为标准，“赛出业绩、赢单收入”的理念深入人心，也推动了大家努力追求极致的干劲。

在“赛马”制氛围的鼓舞下，我们工作积极性更高，作业区、班组的凝聚力更强，大家千方百计多加钢，分秒必争缩短冶炼周期和辅助作业时间。今年我们班“赛马”指标连续两个月夺得四个班第一名，大家也实实在在得到了实惠。

提高产能的关键是降低铁损，铁损比的关键就在转炉工序。我们班组积极应对大废钢带来的工艺变化，全力减少铁水的损耗。转炉冶炼量严重不足，冶炼中加入发热剂造成冶炼过程经常溢渣，带来金属料和热量的损失。大家内心都十分着急，多方请教技术人员，学习其他班组的经验，经过不断钻研和实践，终于摸索出大废钢条件下转炉冶炼的最佳操作模式，使冶炼过程趋于平稳，终点温度也在合理范围，铁耗得到了有效控制，保证了出钢量。

干得好不好，指标说了算

全浩 新事业分公司除尘综合作业区区长

今年以来，公司按照“赢就是绩效”的理念，实施绩效管理变革，推行全体员工“一岗一绩效”，将绩效指标分解到岗位、具体到人，牵引员工“超越、跑赢”的行动自觉，积极营造“人人比贡献、日日超自我、月月赢对手”的氛围，有效地调动了员工的积极性。公司自上而下目标更明确，指标更清晰，干得好不好，指标说了算，引导所有员工围绕当前的各项指标全身心投入工作。

我们班组员工干劲更足，凝聚力更强，大家积极开动脑筋，对标找差追求极致，心往一处想，劲往一处使。在鱼雷罐废钢预热项目建成投用后，我们一丝不苟地做好设备点巡检、周期性维护和设备小改小革，尽量利用生产间隙对设备进行检修，尽量缩短检修时间以减少对加废钢生产的影响，使鱼雷罐废钢预热项目的设备稳定、经济地运行，该项目建成后快速实现达产，为公司超大大废钢做出了贡献。

在今后的工作中，我将和同事们一起继续立足岗位，扎根现场，快速行动，赛出自己的风采，为公司新一轮发展目标和三年能力提升规划的实现不懈努力。

以劳动竞赛助推全员“赛马”

李树发 工会经济工作部部长

梅钢工会聚焦中心，配合公司开展的“赛马”制绩效变革，系统策划以专项竞赛、班组竞赛、创新竞赛为主的“当好主人翁，建功新时代”劳动竞赛，其中专项竞赛设“产能提升、协同攻关、行业对标和厂部赛马”四大项19小项指标，确立极具挑战的三级台阶竞赛目标，辅助“赛马”制绩效变革。

全体员工以“起步就是冲刺”的姿态，将“超越为赢”理念融入心中，与最优者对标、与最强者比拼、与最快者赛跑。上半年，专项劳动竞赛达标率88.42%，50项次达到第三台阶目标，创下历史最好水平。其中，3个竞赛项目连续五个月突破竞赛第三台阶目标，3个“赛马”项目连续数月在宝钢股份四个基地排名第一。

竞赛呈现四个特点。一是行动更快。单位报、部门提、共商议、集中审、党委定，1个月快速形成指标体系，完成布置宣贯，制定行动方案，全面宣传发动。每月兑现竞赛激励，体现及时性。二是目标更准。抓关键项目、关键环节、点上发力，以点带面；锁定对象，精确到班组、到岗位、到员工；定点投放，奖励侧重一线操作和技术骨干。三是力度更大。加大激励，第三台阶最高人均奖励可达500元/月；争当第一，竞赛只奖励排名第一班组、排名第一的“赛马”单位；突出一线，90%奖励投放到一线员工。四是氛围更浓。全面“挂图作战”，现场操作室、休息室张贴竞赛排行榜，目标、实绩、差距一目了然，人人抢着干、拼着干。工会主席现场递送喜报，激发员工创造热情。

赛出三个“不一样”

张岩 物流部原料码头作业区卸船机丙班班长

公司推进“赛马”制绩效变革以来，以“超越为赢”为目标，我们一线员工深切感受到作业区的平均收入与公司的盈利紧密相关，而我们个人的收入又与自己的工时紧密相关，市场的晴雨表能够快速反映在我们的收入上。

原料码头作业区在积极推进“赛马”制绩效的基础上，将员工个人工时产量与个人绩效挂钩比例≥70%，员工能够实时知道自己的月度绩效，真正实现多劳多得，激发了员工的劳动成就感。作业区还结合自身的实际，聚焦困扰散货码头的“卡脖子”的环保管控环节，针对当前环保新要求以及所面临的问题，从“教育培训、环保装备、生产组织、评价机制”四个方面制定了原料码头2021年环保管控举措，坚决守好公司的生态环保底线，激励员工不仅要干得多，还要干得好。重新优化调整了作业区的组织绩效，将门机司机执行泊位环保精细化操作情况纳入岗位绩效，并加大考核权重，实现从多劳多得得到优劳优得的转变。

总体来说，自实施“赛马”制以来，我们班组员工深刻感受到绩效上的三个“不一样”：市场好坏不一样，干多干少不一样，干好干坏不一样。

岗位建功展作为

任学延 制造管理部煤炭使用技术首席工程师

梅钢推行“赛马”制，鼓励爬坡有奖，超越为赢，实施“高目

聚焦

标、重奖励”的绩效变革。我担负着梅钢焦煤使用与技术的统筹谋划重任，面对“千万吨级钢铁精品基地建设”目标与绩效变革举措，自己既感受到压力，又坚定了超越为赢的决心。

在“赛马”制激励下，今年以来，我时刻保持着高度的敏感性，主动走出去对标找差，敏锐捕捉瞬息万变的市场机遇。通过参与焦煤资源拓展等公司瓶颈突破项目，抓住焦煤市场资源与价格机会，已降低配煤成本近千万。此外，结合梅钢实际，潜心研究煤炭应用技术，使得自产焦入炉率提升2%，强化了自产焦的高效使用；二号高炉一级混煤外购煤改进为准一级固结焦炭，兰炭水分逐月下降，外购煤炭只供焦炉使用，梅钢高炉正在向煤炭指标零使用的目标迈进。这一系列举措强力支撑了梅钢高炉的稳产、高产，也得到同事、同行及公司领导广泛认可。

由于在技术人员“荐马”中脱颖而出，我近期获得梅钢重点奖励。我切实感受到企业对知识的尊重，也更加激励着自己立足岗位，超越自我，在企业新一轮发展中砥砺前行，建功立业。

跑出项目加速度

稽金龙 能源环保部设备室动力区域工程师

今年以来，我们专业技术人员紧紧围绕“推进全面‘赛马’制管理”的要求，统一思想、明确目标，在新建项目管理中引入“赛马”制，充分激发项目管理人员的积极性，拼时间、抢工期，不断超越自我、挑战极限，项目较合同计划提前了20天投用，跑出了能介项目建设的“加速度”。

VPSA小制氧项目是公司2021年十大“牛鼻子工程”之一，项目建成既能解决梅钢高品质的用氧需求，也能降低能源成本。为此，部里把“赛马”制作为项目推进又快又好的评价依据，与技术人员的绩效直接挂钩。激励机制灵活了，大家的工作干劲更足了。面对工期短、天气冷、安全风险高、设计施工交接面多的情况，我们协同投资管理部、中冶宝钢、林德施工队伍快速建立项目实施组织体系，制定计划进度表，以“5+2”“白+黑”模式连续作战，工作任务挂图销号，坚持天天看、周周盯、月月评，通过“天天谈”关注重点环节的安全、进度和质量，以“备忘录”促进项目闭环管理。

3月26日11:38分，小制氧项目第一套装置顺利投用，并成功向4号高炉送氧。项目投用不仅有效满足梅钢新一轮发展的需求，每天还可节约用氧成本约17万元，我们也因此享受到了“赛马”制带来的可喜收益。