

这个“人才洼地”，何以短短三年就变身“人才高地”？

编者按

在8月6日召开的中国宝武2021年二季度工作会议上，集团公司党委书记、董事长陈德荣对下半年工作提出要求——做好“三企联动”工作。“三企联动”，第一是国企改革三年行动计划，企业改革；第二是国有资本投资公司试点，企业转型；第三是创建世界一流示范企业，企业发展。改革、转型、发展，这是党中央、国务院当前交给中国宝武的三项重点任务，是推进宝武整体体系能力提升的非常重要的工作。

为推动中国宝武持续高质量发展，我们开设“推进‘三企联动’提升体系能力”专栏，介绍集团和各子公司聚焦企业改革、企业转型、企业发展，做好“三企联动”工作的重点举措和成效。

■记者 王磊

海归博士后、交大博士后……2021年宝武特冶已经相继引入了十几位国内外知名学府的高端专业核心技术人才，甚至多位已经离职的专业领军人才又重新“归队”，这个刚成立三年，承接了原特钢产线的企业缘何在这么短的时间里从一个人才流失的洼地成为核心人才集聚的高地呢？

“这种现象已经十几年没看到了。特冶成立之前，特钢刚引进人才了，每年的流失率听起来都令人难以启齿。”一位老特钢、从事人力资源工作多年的宝武特冶中层管理者介绍说，前几年，特钢的发展面临一些不确定因素。加之多年来，核心人才的收入待遇和市场相比有相当大的落差，因此导致了一批人才的外流。“这是不争的事实。但这几年不一样了，中国宝武的政治担当、企业发展的清晰蓝图加上激励机制灵活多样，才导致了这种变化！”

为有源头活水来

“一切的驱动和变化，源自集团战略上的顶层设计。”宝武特冶党委书记、董事长章青云介绍说，2018年，根据中国宝武在吴淞地区“一地两业”的战略部署，以特种冶金核心资产为主体，聚焦特种冶金材料发展，宝武特种冶金有限公司应运而生。这是中国宝武新材料产业唯一的特种冶金材料企业。“我们的诞生，就是中国宝武承担国家使命的一个重要标志。集团公司的这种战略安排，显然是出于高度的政治站位。”

众所周知，关键核心技术的自主创新，已经上升到国家战略层面。《中国制造2025》及国家“十四五”规划提出，“要健全社会主义市场经济条件下新型举国体制，

打好关键核心技术攻坚战”。2019年，中国宝武成立了关键核心技术推进领导小组，多次召开会议，分析了制约产业发展、严重依赖进口的材料短板，形成了“关键核心技术攻关方案”，通过“航空发动机和重型燃机用高温合金熔炼及锻造技术”“超超临界火电机组及紧固件用高温合金”为核心的9大技术创新重点支持项目，加快培育具有自主知识产权的核心技术和战略产品，提升关键材料的保障能力。

特冶的使命，也正在于此。要致力于成为“全球特种冶金关键材料行业的引领者”，使命保供、科技引领、深改攻坚，成为了宝武特冶担当使命的三个“驱动力”。“事在人为”，宝武特冶通过机制改革，尤其是核心技术人才激励机制的改革，打破原来在分配上的“铁板一块”，逐步改变技术人才储备不足、核心产品领域技术领军人才匮乏的困境。

贡献能累积 项目可跟投

宝武特冶近两年的变革，方方面面齐头并进。感受最深的，恐怕就是这些核心技术人才。无论是“技术创新人才贡献累积金奖”的推出，还是“项目跟投计划”的实施，他们都是参与者、奋斗者，也都是企业发展的受益者。

“领军人才”“核心成员”“骨干成员”，贡献累积金奖的参与范围覆盖了绝大部分的科研人员和操作骨干。凡是在宝武特冶战略产品或技术领域从事与关键技术密切相关的工作并作出突出贡献的技术创新人才，其贡献度好比“打怪升级”，会不断地累积。累积到一定的程度，便能激活奖励。奖励有即期也有延期，一部分当年兑现，一部分延期兑现。这种“软绑定”的意图也很明显。“这既是强激励，也



是强约束。”高级工程师姚雷认为。他去年参与了几个项目，感受很深。作为航天航空用高温合金项目的一个子项目负责人，姚雷成功地激活了奖励，收入涨了一大截。“但这钱可不好拿，超越指标一大堆，没有全身心的投入，肯定是做不到的。”姚雷实话实说。

目前，宝武特冶以集团公司9大技术创新重点支持项目为载体，已与120多位核心技术人才签订了目标责任书，实施贡献累积金奖奖励办法。

与“技术创新人才贡献累积金奖”相比，宝武特冶的“项目跟投计划”则不仅仅是为核心技术人员量身定制的。在项目揭榜、“组团”过程中，每个技术人员都有机会参与，其专业能力和水平以及工作投入起到了决定性的作用。项目跟投指标以上一年业绩为基础，以毛利和销售收入为核心，达不到最低标准，跟投的“真金白银”就要“打水漂”，而奖励也是上不封顶，超越指标后，跟投金可能就有等比例回报。

特冶技术中心副主任郑芳去年跟投的两个项目，其中一个项目被扣了一半的跟投金，另一个项目表现出色，跟投金有好的回报。“应该说，还是有收益的，技术人员对这种激励模式也都认可。”作为技术人员团队的带头人，郑芳感慨系之，“2019年，技术人员从研究院转移到特冶，其实大家心里是有一定顾虑的，担心收入会下滑。当年征求意见的时候，甚至有技术人员提出收入托底的想法。现在看来，这种担心显然是多余的。”

“好马”为何要吃“回头草”

特冶技术中心主任研究员、高级工程师小欧说起自己的经历时坦言，几年前的特钢，效益始终不佳，激励就不能到位，人才便不断流失。循环往复，一直未能走出这个怪圈。10多年前和他一起入职特钢的共有11位研究生，但是一年不到的时间，几乎就全走完了。

交大博士、现任宝武特冶特种钢产品技术总监丁毅的经历就很有代表性。丁毅2010年入职特钢技术中心。2017年，特钢处在转型期，未来发展缺乏确定性，收入也不尽如人意，对生了二胎的他来说，生活的压力不小。思来想去，几番挣扎，丁毅最终选择了离开，去了一家外资企业。他出色的专业技术能力很快得到了认可，但丁毅一直和老同事们保持着联系，按照他的话说，就是“血脉不断”。“人在曹营心在汉”。2020年，了解到宝武特冶新的发展规划，丁毅毅然辞去了外资企业研发总监的职务，选择了回归。他说，其实我们搞技术，待遇是很重要，但更重要的是要有发展的平台。事实上，在外面这几年我们很难接触到核心技术。回归现在的特冶，显然更有用武之地和职业发展。更让丁毅没想到的是，本来已经做好收入大幅减少的心理准备，一年下来，由于参加了跟投和技术创新人才贡献累积奖，加上自己全身心投入，收入和在外资企业相差无几了。

聚沙成塔，滴水成河，涓涓细流汇聚于大海。2020年，宝武特冶按计划全面完成了两个专项任务的攻坚工作，达到11个里程碑节点，有力保障了国家重大工程配套材料的研发和保供任务，提升了解决关键核心技术“卡脖子”难题的能力。

事实证明，宝武特冶在深化国有企业改革的探索实践中，针对国家使命类业务特点，深化“勇担使命”感召，以干事创业的平台“筑巢”，以市场化的机制“引凤”，逐渐打造出了一个核心人才集聚的高地，有效确保了国家使命类产品和技术的研发的有效实施。

评论

莫让“好马”再“出走”

诸葛不亮

宝武特冶通过平台和机制，吸引和留住核心人才的做法，并不新鲜。关键是这些东西都能着实地落地，并产生了连锁反应，再与其自身情况纵向对比，这才有了短短数年从“人才洼地”变身“人才高地”的巨大反差。更重要的是，这样的事实让我们不禁思考，像丁毅这样的核心人才，当初为何要选择“出走”，今天又为何选择“回流”？

在宝武特冶的采访很让人感叹，脑子里始终在回想几年前一位子公司管理者讲起的一个段子：他到一家民营钢厂走访用户，中午工作餐时，这家企业的老板和中高层管理者都来了。这位管理者一看傻眼了——除了老板，这满满一桌子人，全是从他所在的这家企业“出走”的。他和老板开玩笑说：“如果不是你，我还以为我们是在原来单位开管理研讨会呢。”

段子有点冷，但事实有时更让人寒心。几年前，一位已经退休的“老法师”说，到江浙一带的民营小钢厂转转，到处都能碰到熟面孔，都是我们国企跳过去的，很多民营企业把国企当成了“培训中心”。说“有本事的都走了”，尽管有失偏颇，但细琢磨之下，也不无道理。民企的激励机制归根结底是目标导向，定一个目标，这线了，保底；超越了，奖励；超多少，奖多少。企业受益大头，创业者受益小头。所谓两点之间，直线最短，就是这么简单直接。

“差异化薪酬”是国企改革三年行动中，“突出抓好健全市场化经营机制”的重要内容。这并不是一个新话题。好马跑得快，但也吃草。有的国有企业之所以留住不住这些“好马”，是因为在“排排坐，分果果”的固有思维下，传统的激励模式严重低估了他们的能力价值，与市场价值之间产生了巨大的倒挂。一旦市场有需求，自然是一拍即合。又或者是企业发展方向不明确，职业发展和追求“此路不通”了，那也就只能另谋高就了。回流到宝武特冶的核心技术人才，并非丁毅一人。一位核心技术人才甚至退回了其他企业给他的“安家费”，选择回归。无论是贡献累积还是项目跟投，都不是宝武特冶的“发明”。但不能否认的是，在采访中，技术人才都对这种激励机制的变革表示充分的接受和支持。有一位老资格的核心技术人才说：“这回，我们的春天真是来了。”

对丁毅们来说，一个前景光明的企业是实现技术追求和人生理想的平台。而市场化的激励机制，是对他们价值的认同。

“干事创业”和“穿衣吃饭”并不矛盾。丁毅在采访中开玩笑说：“这样对老婆孩子也是个交代。”中国宝武“三有”理念早就深入人心，无论是“有钱”还是“有闲”“有趣”，归根结底是要让员工有尊严地工作和生活。在庆幸我们的企业有了让“丁毅”们回归的魅力时，更要思考当初他们“出走”的理由。莫让“好马”再“出走”！

比学赶帮争创佳绩

玉钢公司：精准对标 持续改善



■通讯员 李晚晴 晏孝仁

本报讯 昆钢公司玉钢公司轧钢厂自“百日计划”启动以来，全体干部员工切实转变思想观念和作风，学习中南钢铁集团松山先进管理经验，牢牢抓住热装率这个“牛鼻子”，聚焦降本目标，追求极致效率，广泛凝聚共识形成合力；建

立全员组织绩效与产量、成本相关的考评机制，引燃全员活力；与先进企业精准对标，各项技术经济指标持续改善，热装率得到稳步提升，为轧线实现极致化生产提供了有力支撑与保障。

高效协同联动齐发力。强化生产管控与组织协同，充分利用热送信息共享群，密切与生产管理部、炼钢厂协同联动，合理安排生产计划，确保热流顺畅无阻，为工序生产节奏实现安全可控奠定坚实基础。

精心组织生产保稳顺。加强精益化管理、严格工艺过程管控，在生产组织过程中坚持以坯料热装

热送为主线。各工段、班组严格执行标准作业卡，不断提高岗位操作技能，缩短停机时间，有效提升轧机作业率。

强化技术攻关显成效。广大专业技术骨干克服重重困难，在充分借鉴松山先进经验的基础上，创造性地开展各项工作。利用生产线检修时间，加班加点进行工艺试验，逐步攻克技术难题，并取得关键性的突破，棒材、带钢双线热装率稳步提升，棒材轧线热装率最优水平达到79.07%，加工费降低36.75元/吨；带钢轧线热装率最优水平达到83.01%，加工费降低45.66元/吨，轧钢厂综合成本降低了42.25元/吨。

重钢矿业西昌矿：攻关关键工艺和技术



■通讯员 资轩

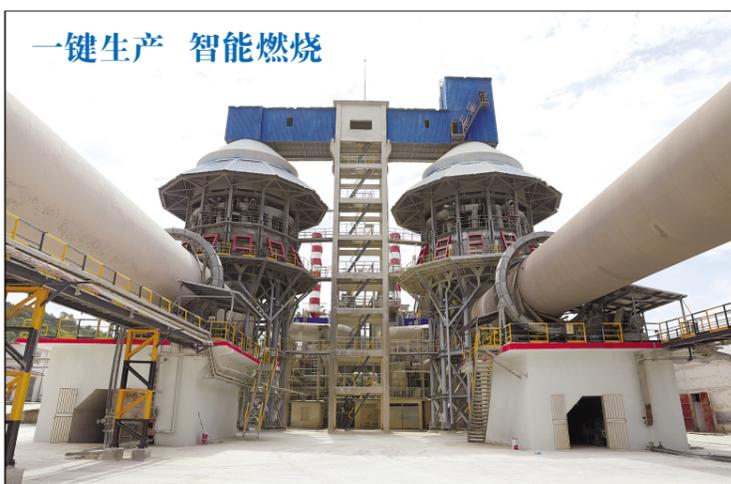
本报讯 今年上半年，宝钢资源重钢矿业西昌矿全体职工发扬拼搏进取、百炼成钢的精神品质，攻坚克难，创造佳绩。随着西昌矿采场进入到深部开采阶段，难磨难选的矿石比例逐渐

增加，矿石嵌布粒度变细，这给生产成本、产品质量和产量带来了巨大挑战。面对困难，西昌矿员工统一思想，把开展劳动竞赛作为生产经营的“助推器”，不断优化工艺流程和关键技术指标，连续打破制约生产的瓶颈问题。

优化工艺流程，挖掘生产潜能。成立技术攻关组，重点优化破碎、筛分流程，实现一道筛分、多轮回破，提高了圆锥破碎机、高压辊磨机的破碎效率；降低了选矿球磨机入磨粒度，平均入磨粒度降低0.97毫米，下降幅度达37%；提高了球磨机磨矿效率，确保了选矿生产更加连续稳定、高效有序。

严格工序协同，实现系统效益最大化。严格落实生产举措，确保了破碎系统磨磨作业效率高水平，球磨机生产效率高，并提高了金属回收利用率；优化调度指挥，抓好生产工序的高效衔接，实现资源配置的精细合理、生产过程的高效有序。

严格成本管控，助力降本增效。深挖降本增效潜力，实现了铁精矿生产成本和单位完全成本的双下降。



为我国船舶工业发展助力

太钢成为中船集团金牌供应商

■通讯员 李陆军 新东方

本报讯 近日，太钢集团被授予2020年度中船集团“金牌供应商”称号，成为中船集团成立后首批“金牌供应商”。

中船集团是党中央决策、国务院批准，于2019年10月14日由原中国船舶工业集团有限公司与中国船舶重工集团有限公司联合重组成立的特大型国有重要骨干企业，拥有我国最大的造船基地和最完整的船舶及配套产品研发能力，是全球最大的造船集团。太钢是我国最早的船用不锈钢材料研发生产企业，始终与中船集团保持着紧密合作。本次成为中船集团“金牌供应商”，既体现了中船集团对太钢材

料的高度认可，更是对太钢多年来支持我国船舶工业发展的最高褒奖。

作为我国重要的特殊钢研发生产基地，一直以来，太钢胸怀钢铁报国之心，坚持自主创新，在满足国家各类重大建设需求的同时，深耕船用特殊钢材尤其是相关不锈钢材料的研发与生产，先后在化学品船、LNG船、双燃料船建造用材方面实现技术突破，完成进口替代。特别是在2017年至2020年，太钢与中船集团旗下公司通力协作，历时三年完成了代表世界船舶制造顶尖水平的全球最大不锈钢化学品船项目建设。近20年来，太钢累计为我国船舶工业提供高端不锈钢材料10万吨以上，成为我国船舶工业发展进步的重要支持力量。

基层动态

八钢金属制品公司技改降成本

本报讯 今年以来，八一钢铁金属制品公司制品分厂通过多项技术创新和工艺改造，让员工劳动强度大幅降低，生产效率明显提升，员工本质安全得到有效保障。

通过技术攻关，制品分厂冷轧带肋钢筋产品每年原料采购成本可降低100万元，同时产能突破了原有水平。近期，冷轧带肋钢筋产品客户订单量激增。（巴轩）

华德环保通过三体系认证

本报讯 近日，宝武水务华德环保顺利通过了质量、环境及职业健康安全管理体系认证监督审核。

中质协质量保证中心对华德环保开展为期2天的远程监督审核。审核组专家通过查阅体系运行文件记录、视频沟通等方式，对公司质量、环境、职业健康安全管理体系的过程及活动实施审核，予以高度评价。（水轩）