

# 收放有道,促进总部与基地间协调发展

——“一总部多基地”管理模式大家谈之一

随着“亿吨宝武”新征程开启,在“一企一业、一业一企”专业化整合的推动下,“一基五元”业务组合相关子公司形成了“一总部多基地”的发展格局,管理的深度和广度不断延伸,管理的难度逐渐加大。怎么管、管什么,才能更好地促进产业发展?总部是“一抓到底”还是“放管服”?

“热点聚焦大家谈”栏目将陆续推出相关单位干部职工对“一总部多基地”管控模式的认识、思考和实践,共享经验、共谋发展,助力中国宝武改革发展取得更大的成果。



## “前九月协同效益过7亿元”

八钢企划部部长 姜旭海

在中国宝武使命和愿景引领下,八钢全面开展了资产经营层公司一总部多基地管理体系和管理能力建设。通过厘清“一总部多基地”背景下资产经营层公司与生产运营层公司的管理与权责界面,建设高效规范的管理体系和管理流程,推进各层级精益运营和效率提升。

八钢明确了统一营销、统一采购、统一生产管控的总部职能定位,职能统筹管理、业务统筹策划、资源统筹配置。结合乌鲁木齐基地智慧制造1.0版本推进经验,深化智慧制造,助推三跨融合,信息系统快速向巴州、伊犁基地覆盖推广。按照“应整尽整”的专业化整合原则,实现生态圈向基地的全面覆盖。实施生产、质量、设备(检维修)等多基地扁平化管理,推进各基地管理框架重新构建、业务整合和流程再造,推动跨基地同工序协同运营,统筹谋划资源供给流向的优化配置,形成了稳固的价值共创、利益共享的钢铁上下游产业链。生态圈建设内涵不断丰富,外延不断拓展,区域资源配置效率和广度不断提升,专业化管理与属地化管理有机结合,总部与基地协调运作,协同发展、协作共赢。通过深挖潜力,高效统筹,优化了管理队伍,提高了工作效率,提升了资产效率,构建了一总部多基地的核心竞争力。党建工作与生产经营深度融合,增强了“同一个宝武”的文化认同感和员工归属感,1-9月获得协同效益7.6199亿元。

明确定位

## 重点突出各司其职

宝钢金属运营改善部部长 胡乐江

宝钢金属打造赋能型总部,建设智慧制造基地,持续推进经营向总部集中,制造向生产基地下沉。

总部打造平台型组织,重点在规划发展、经营改善、资源配置、文化引领、提升活力等方面赋能,提升专业服务和支撑能力。稳步推进集中采购、集中研发、集中营销,逐步实现业务集中管理。打造一体化生产经营平台,实现同一语言、同一规则、同一标准、同一平台,以智能化制造为目标,立足数字化制造,形成宝钢金属智慧制造体系覆盖能力。以运营数据为依据,指导业务持续改善和有效决策、预警。

生产基地追求极致的高效率、低成本,提升竞争力,夯实高效稳定的生产运营基础,打造标准化样板工厂,建设智慧制造基地,实现柔性、智能、协同、绿色、透明,推进全员精益管理意识+全面消除浪费+降低成本,确保安全环保工作合法合规,防范安全、环保等风险事件发生,打造功能明确、职能精简的生产基地。

规范管理

## 筹融资尝甜头

宝钢金属南通宝钢制品财务部副部长 陈婷婷

我理解的“一总部多基地”管控模式,是总部与各分子公司之间通过完善体系架构,优化职责分工,充分发挥总部在资源、市场、技术、业务能力等方面的优势,按各条专业线实现一体化管理。总部对分子公司做好资源统筹、业务规划、技术支持,助力各分子公司良性发展;各分子公司则发挥属地优势,重点关注成本管控和效率提升。总部与各分子公司之间形成合力,发挥出最大的协同效益。

在这种管控模式下,宝钢金属财务部对各子公司财务部实行一体化管理,制定了《子公司财务负责人管理办法》,将子公司财务负责人的管理、考核等权限集中到总部财务部,通过总部与各分子公司财务人员间的岗位轮换等模式,提高子公司财务管理水平,强化总部的管控能力。总部财务部分别从经营管控等职能条线强化管控,同时也分别给予资源、业务等方面的支撑。南通宝钢制品由于自身体量不大,在筹融资过程中很难取得优惠利率,资金成本高且融资渠道有限,总部财务部利用其资源,帮助子公司统筹安排相关业务,既拓宽了融资渠道,又改善了现金流,降低融资成本。

在新的管理模式下,我们要加速转变思想观念、转变工作方法,迎难而上,助力企业高质量发展。

## 极大的触动

八钢伊犁钢铁瑞祥焦化工作区作业区长 白昌善

作为一名基层管理人员,“一总部多基地”管理模式给了我极大触动。首先,在信息化支撑下,各项工作流程清晰,桥对桥、路对路。细化了各自的职责与分工,精简了重复性的工作,提高了各基地的工作效率,又加强了总部对各基地的管控力度和支撑力度。5月份,作业区生产工艺出现了问题,以自身能力无法解决,本部技术专家通过远程指导和现场培训快速帮助我们解决了问题。其次,“三统一”的原则实现了区域产能的整合融合,凸显了全公司一盘棋效应。通过产需平衡、成本管控、财务管理等方面的自动化,达到了向管理要效益的目的。再次,各种规章制度细化入肌理,让每一项工作都有章可循。希望公司能为干部职工创造更多学习和培训的机会。

## 以股权结构特点构建差异化管控模式

马钢运营改善部组织治理室高级经理 袁中平

融入宝武大家庭以来,马钢一直在积极对接中国宝武管理理念,探索子公司管控模式。

当前,马钢集团正以“优特长材专业化平台公司”定位,从战略管控、组织治理、过程指导与监控评价三个维度,对子公司实施管控,全面完善重大事项决策体系,合理授权放权,强化子公司市场主体,构建“1+S+IT+α”的“一总部多基地”管控模式。“1”即《子公司管控通则》,明确管控目标、指导思想、管控明细等内容。“S”即S个专业管理体系,相关管理部门根据“四个统一”原则,制定相应的管理制度,明确具体管理内容、方法、流程及要求。结合总部职能机构管理要求,构建公司董事会对经理层及经营体系的制度安排、路径约束、标准制定等。“IT”即推进信息化项目建设,通过信息化项目实施,构建“一总部多基地”矩阵式智慧管控模式,整合各基地资源,形成统一采购、统一销售、统一研发、统一制造管控、统一财务、统一数据标准的“多制造基地管控模式”。“α”即个性化管理清单,从治理、控制、宏观管理三个层面基于公司战略和业务现状均形成了个性化的管控特点,优化公司治理,实施战略控制,加强宏观管理,推进协同共享。

“一总部多基地”管控模式的形成,更需要加强总部组织机构建设,提高总部体系能力。通过体系能力建设发挥总部价值创造、方向引导作用,实施有效管控。

## 释放协同效益

八钢巴州钢铁党委书记 狄明军

巴州钢铁在八钢“一总部多基地”的管控模式下,落实“总部管总、职能管建、基地管战”的功能定位,强化基地分工和区域协同力度,释放协同效益,不断增强八钢市场竞争力和影响力,形成共建、共享、共赢的钢铁生态圈。

巴州钢铁在推进“一总部多基地”的管控模式中,结合基地产线分工,以“成本最优、效率最高”为目标,将巴州钢铁全力打造成薄板地区精品钢铁基地,加强行业前瞻性研究,制定落实长远计划;通过全方位对标八钢本部,构建了标准规范的“环境、质量、能源、职业健康”管理体系,依托八钢优势管理和技术资源的支撑,重点解决困扰巴州钢铁主要矛盾和瓶颈问题;严格贯彻以“三统一+大物流”管控模式,借助八钢本部集约化管控,对内生产组织协同实现了产销平衡,技术互联互通和资源最优配置,对外整合营销、采购和物流体系形成了统一的采购网络、市场布局和服务能力,充分释放协同效益;新技术新工艺在基地范围内得到推广应用,以总部为依托,坚持创新驱动,提升市场竞争力。同时,巴州钢铁保留了原有好的管理经验和措施,发挥了员工的创造力、主动性和工作激情。

建议进一步完善优化一总部多基地管控模式,进一步发挥基地在市场竞争中更加灵活高效的作用。

## “百日行动”很给力

八钢伊犁钢铁炼铁厂党总支副书记、副厂长 牛斌

八钢按照“一厂包一厂,一部包一部”的原则,为伊犁钢铁量身定制了“一总部多基地”整合融合“百日行动”计划。实践证明,这种管理模式为伊犁钢铁迅速站稳脚跟、稳定职工队伍、整合市场资源、实现生产经营开门红起到了关键的保障作用。

通过管理推进,协同优势凸显,在原燃料采购、运输和产品销售方面,伊犁河谷地区物流成本大幅下降,钢材市场价格稳定,避免了市场恶性价格竞争;通过强化体系管理,严守安全红线和环保底线,严格遵守劳动法和用工合同,实现了合法合规经营;通过制定年度商业计划书,大力开展指标四级分解落实和对标找差活动,加快信息化整合覆盖,加大设备维修保障等一系列措施,生产效率、产品质量不断提高。此外,通过落实职工普惠福利、“三室一所”改善、星级产线和花园式工厂”的实施,切实为职工群众办实事,实现了从企业关系的整合融合到文化和理念认同。

希望总部继续在难题攻关上加大支撑力度,加强基地人才队伍的培养,特别是技术骨干队伍培养,加大稀缺专业人才的输送。

## 多措并举“转”出新天地

宝钢金属营销中心总经理助理兼采购部部长 熊伟

集中采购的实施是宝钢金属落实集团公司“一总部多基地”管控模式的具体体现。营销中心从集中采购组织协同、能力提升、供应保障等方面出发,因地制宜采取“统采统签统付”“统采分签分付”“授权分采分签分付”等集采模式,结合同步调整资金和信控体系的管理模式,直接从源头介入,确保产品采购精准性和效率。同时由集采平台提供供需信息匹配、孵化资金支持,以及按单生产的精益指导和全程透明的 OTD 物流服务,完成端到端的生态型创新,为各基地建立了一套全生命周期立体服务体系,实现了由基础性向应用性、由局部性向全局性、由分散性向集中性、由“价值管理”向“价值创造”转变。

同时,集中采购重点依托集采信息化建设,将风险、内控、合规三项职能对各项业务的管控要求融入流程图和风控合规文档中,保障日常经营活动与执行风控合规要求相融合。在整合三项职能共性并保留各基地特性、搭建风控合规体系要素框架的基础上,形成《风控合规指引》,逐步实现信息标准统一规范、网络互联互通、业务系统整合优化、信息资源集成共享的目标。

## 避免一管就死的局面

宝钢金属武汉精密带钢捆带分厂厂长兼党支部书记 吴远东

打造极具专业能力的平台化资产经营层单元和贴近市场、极致高效的资产运营层单元,是提升资源利用效率和管理效率的有效途径。

在推进“一总部多基地”管理模式过程中,资产经营层单元需要重点强化平台组织的打造。首先要提升专业化管理能力,形成可复制的体系能力,在业务层面充分为各生产运营层单元赋能。其次要形成一体化经营平台,实现同一语言、同一规则、同一标准、同一平台,在充分考虑基地子公司管理模式、行业情况、产品特点的基础上分步实施对生产经营层的投资、人力资源、财务、采购、销售等职能和业务的强管控,避免“一管就死”的局面。针对参股合资、混改等类型子公司,积极探索在“一总部多基地”模式下的差异化管控。

生产运营层单元重点强化效率提升和生产制造执行,以标准化为抓手,逐步实现组织架构与职能设定标准化、业务流程标准化和现场管理标准化;以推进智慧制造为契机尽早实现信息化覆盖并推进设备自动化及智能化升级或改造;持续深入推进精益生产,提升全员精益管理意识,以极致低成本为目标不懈努力。

## 以集约高效推动企业发展

八钢伊犁钢铁瑞祥焦化热力作业区值班长 叶长山

极致效率

“一总部多基地”管控模式是适应新时代高质量发展的需要,促使八钢本部与基地更好地发展。

伊犁钢铁以八钢信息化管理引领企业转型升级,已基本构建完成以产业链、数据链为基础,集物流、信息流、资金流为一体,实时精准高效管控的信息化系统平台,并全力推进平台在伊犁钢铁的全面覆盖。这不但为八钢在西北地区实施产能整合铺平了道路,也为整合后深入系统推进“一总部多基地”管控模式奠定了基础,实现全面资源共享和管理的集约高效,极大地提高了管理效率。

根据伊犁钢铁发展现状,建议大力推动绿色发展、智慧制造,进一步加快信息化操作平台的升级,尽快落实和完善,加强管理人员和员工的相关培训,落实其职责,明确责任;企业的发展需要多元化的人才,建议转型升级中推进有发展前景的项目。

## 不按“常理”出牌

宝钢金属宝玛克科技总经理助理兼销售部副部长 刘志明

宝玛克科技实现多基地一体化营销以来,整个销售队伍的人员进行了重新整合,不是按照原来钢、铝、镁不同产品进行划分,而是按照客户群体和区域进行划分。销售通过这样的整合,形成了宝玛克总部对整个轻量化的产品进行统筹规划,在现有铝制品和钢制品客户的基础上,推动镁合金的应用,扩展产品类型,增加产品应用的区域,实施“一体两翼”的发展战略,以客户需求为导向协同发展,宜钢则钢、宜铝则铝、宜镁则镁,为客户提供轻量化解决方案,提升了客户对我们依附程度,也展示了公司在轻量化领域的优势。

一体化营销管理模式对销售人员提出更高的要求,要求销售人员不仅在原来熟悉的领域进行技术营销,还需要加强对新材料应用和推广的学习,做好工厂和客户之间的纽带作用,共同推动在客户端的开拓。

## 体会最深的是“三统一”

八钢巴州钢铁轧钢厂设备主任工程师 赵全寿

巴州钢铁在“一总部多基地”管控模式下发生了非常显著的变化。体会最深的是它实现了“三统一”,即统一采购、统一物流、统一销售,在职能上全面界定和细化了公司总部与基地间的管控与分工,不仅实现了对各基地全面业务管控,各基地也可以将更多精力投入到生产的高效组织。八钢总部从各专业领域全面帮扶和支撑基地,使基地能够以最快的速度适应管理模式,为基地生产经营提升奠定了坚实的基础。

在此基础上,巴州钢铁加快了整合融合步伐。统一的管理,使基地与本部目标一致、标准一致、流程一致,为基地各项工作的开展指明了方向,同时带领基地更加合规、合法开展工作,取得了长足进步。本部大力支持基地调整社保、福利、修缮浴室、卫生间、休息室等,员工“三有”指数显著提高。

希望在“一总部多基地”管控模式下,总部和基地能够无缝对接,更高效、更便捷地推动工作。

