

# 一切成本皆可降，快看看他们的决胜攻略

## 【编者按】

为进一步贯彻落实习近平总书记考察调研宝武重要讲话精神，宝武2022年一季度工作例会上提出关于“三降两增”的总体工作要求（“三降两增”即增产增收降本、经济采购降本、节能降耗降本、卓越精品增效、联合并购和专业化整合增效）。集团公司要求各单位，要全力以赴，常态化、体系化推进“三降两增”，全面对标找差，持续提升效率效益，建立宝武长期持久的竞争优势，加快推动企业高质量发展。

为营造干事创业氛围，掀起降本增效热潮，我们开辟“全力推进‘三降两增’持续提升效率效益”专栏，宣传各单位在“三降两增”方面的努力和探索。

## ■ 通讯员综合报道

### 欧冶链金：

#### 精准发力多措并举

欧冶链金按照集团统一部署，深挖“三降两增”潜力，着重围绕增产增收降本、经济采购降本、节能降耗降本、卓越精品增效、联合并购和专业化整合增效五个方面，多措并举开展降本工作；同时，在体系内协同降本方面，提高保供集团钢铁主业的服务能力，为打造集团高质量钢铁生态圈作出积极贡献。围绕“三降两增”重点工作，欧冶链金提出2022年自身“三降两增”2亿元、协同钢铁主业价值贡献5000万元的总体量化目标。至5月末，自身“三降两增”已完成5540万元，协同钢铁主业价值贡献4200万元。

**多措并举降本。**加快基地建设，提升基地废钢加工能力，降低单位运营成本；提高市场占有率，加大自有中心基地与卫星基地建设力度，力争本年度在现有目标基础上再增加10个卫星基地。截至5月，欧冶链金已新增建设中心基地2家、卫星基地39家、合作基地约40余家。在财税政策方面，积极争取双返政策、属地政府产业扶持政策及工信部准入增值税即征即退政策，合理利用增值税留抵退税政策，积极申报工信部准入，享受30%增值税即征即退优惠政策，未享受政策的准入基地积极争取地方财政税务支持。调整分公司布局，优化区域市场管理，全国性调配资源，缩短物流距离，减少基地库存储备，加强与钢厂废金属资源协同，加强区域协同、物流协同、上下游和跨品种协同。

**经济采购降本。**降低资源端采购成本。加大产废企业对接力度，减少中间商赚差价；提升品牌形象，扩大影响力以获取品牌溢价；考虑采购向前延伸方案；同步优化结构与模式，从采购渠道加大产废企业对接力度，加大对体系内钢材加工中心边角料回收力度，降低税负成本。财税40号文出台，所有业务原则上必须带进项票，鼓励子公司申报工信部准入企业，降低资金成本。开展多种方式融资，拓宽融资渠道；抓住市场窗口，有效降低利率。

**节能降耗降本。**在基地运行管理方面，做好降低运营管理成本，精细生产组织，提高设

备完好率和开工率；降低加工费用，减少维保费用，加强劳务管理，减少费用支出等，综合降低基地加工成本。强化能耗管理，推广基地运用光伏发电，基地基础设施锅炉机等原油改用用电管理等项目措施。目前，马钢成兴、山西瑞赛格光伏项目已完成并网发电；已完成了14台锅炉的改造，大大提升了绿色发展指数；马钢成兴保供运输车队已采购55辆电动新能源车，能实现对马钢100%废钢绿色低碳运输。

**卓越精品增效。**一是加强战略客户和重点客户服务。发展战略客户和重点客户，优化客户结构，增加国有体制内客户数量，做好销售环节综合服务。延伸EVI服务，满足客户对废钢安全标准、工艺标准、出铁比等技术指标前提下，提供一站式定制服务，降低废钢成本。二是加强科技赋能。推进平台战略，承接安徽省政府建设废钢交易全国大市场的任务，推进开发全国性三方交易平台建设工作。推广智能仓储，融合智能库管、机器视觉等技术，全自动完成废钢出入库及盘库作业。智能气运以物流运转高效化、生产少人化为目标，对运输物流进行全流程管控，实现智能调度；设备健康通过实时监控诊断，提升设备管控的安全可靠性，推进设备管理工作的标准化；通过大数据技术与图像识别技术，进行辅助检测，实现废钢质检过程的透明化、少人化、智能化。

**联合并购和专业化整合增效。**加快并购重组速度，增量新设子公司，推进全国布局，抢占市场，优先选择工信部准入企业。2022年长期股权投资项目23项，固定资产投资项目63项，目前已完成6个长投项目，后续项目将进一步加快推进速度。

### 太钢不锈钢精密带钢公司：

#### 观念变 天地宽

思维的转变，才是进步的开始。最近一段时间，太钢不锈钢精密带钢公司药芯焊丝团队终于松了一口气，他们联合上游工序一起突破了药芯焊丝的品种困境，在降低吨钢成本方面取得了新突破。“把吨钢成本降下来，挽救了这个品种。”该公司研发中心主任段浩杰介绍说。

药芯焊丝曾经是太钢的独有品种，但随着市场竞争日趋激烈，产品盈利能力逐渐呈现下降态势。尤其是去年镍价大涨以来，药芯

焊丝的成本陡增，市场价格却没有上扬空间，药芯焊丝的发展面临尴尬局面。

今年年初，太钢集团提出了强化品种经营的思维理念，要求各生产单位打破边界限制，避免“只关注自家一亩三分地”的短视行为，把眼光聚焦到关注全流程品种的整体吨钢成本上来。品种经营理念的提出，为全公司生产经营注入了活力，也给困局中的药芯焊丝带来了转机。

“公司要求我们放眼全局，考虑全流程的成本和盈利。对此，我们入脑入心，坚决贯彻落实。”精密带钢公司营销部副部长范红军说。受到品种经营理念的影响，精密带钢公司开始真正跳出问题看问题：药芯焊丝占到精密带钢公司整个市场份额的百分之二十以上，如果全流程整体亏损长期无法扭转，那么这个品种就很可能失去，以往所有的努力都将付诸东流。

很快，由技术中心牵头，精密带钢公司和上游工序的炼钢二厂、不锈冷轧厂分别抽调技术骨干，组成了一支攻关团队，对药芯焊丝的生产工艺进行变革。

“药芯焊丝对产品性能的要求极高，必须有效确保低磷、低硫、低镍的成分需求。如果用‘经济料’替代‘精贵料’，炼钢过程中磷和硫会失去原有的平衡。以前我们也进行了很多尝试，但最终还是无解。长期以来，大家都认为‘混合料’取代‘精贵料’，基本上只有理论上的可能。”技术中心高级工程师李俊表示。

然而，思维变了，路就宽了。药芯焊丝攻关团队经过四个多月、两轮紧张测试，不断调整混合比例，工艺改进了出乎意料的结果，初步实现了纯镍冶炼升级为镍铁和镍镍混合冶炼。“更改一个工艺路线，对整个排产、组织都有影响。在药芯焊丝的工艺改进过程中，炼钢二厂直接把冶炼工艺从南区改到北区，这么大的工艺变动，没有全公司各工序形成统一的意志，光靠我们一家单位是很难推动的。”精密带钢公司副经理武斌很是感慨。

“我们算了算账，如果把冶炼工序调整到北区，虽然生产节奏受些影响，但确实成本能下降不少。精带公司的产品就是炼钢二厂的产品，产品不能够盈利，我们的付出就没有意义。大家齐心协力，很快达到了预期目标。”炼钢二厂党委书记、厂长李保才说。

解决了冶炼环节的关键难题，在优化供货方式上，精密带钢公司和不锈冷轧厂也达成了一致意见。以往，不锈冷轧厂会将原坯切头去尾，将最精良的一等坯料供给精密带钢公司，坯料到了精密带钢公司以后还要再对头尾做处理，工序损耗明显。现在，不锈冷轧厂将不切头尾的坯料直接交给精密带钢公司，有效减少了工序损失。同时，双方经过充分的工艺讨论后发现，经过精密带钢公司二次轧制以后，坯料表面的缺陷率会进一步降低，完全满足后道工序使用需求。这两项措施的实施，直接提升了不锈冷轧厂的成材率。一年积攒下来，这个举措省下的费用相当可观。

在全公司品种经营思维的推动下，药芯焊丝的困局就这么解开了。精密带钢公司尝到了品种经营的甜头，准备将药芯焊丝的经验推广至其他品种，最近已对药芯焊丝、汽车波纹管、镍基合



欧冶链金厂房屋顶光伏发电

金等重点品种的全工序成本进行了全面梳理。

下一步，精密带钢公司的目标是建立一个盈利品种的集群，打造出属于精密带钢公司的盈利品种方阵。“我们将和全公司上工序的各个生产单位一道，瞄准品种经营的方向，共同发力，共同创造，将太钢品种经营的理念全方位地贯彻下去。”精密带钢公司经理王天翔表示。

### 太钢代县矿业公司：

#### “改”出新活力 干出新气象

“解放思想、勇于变革，是为决胜之道。”这是太钢代县矿业公司磨选作业区主管王新明总结推进“检维调一体化管理”时的感悟。

“检维调一体化管理”是代县矿业公司落实“三降”目标的具体举措，不仅降低了设备维修费用，而且提升了设备保障能力和管理运行效益，让职工群众尝到了改革的甜头，让企业找到了新的发展动力。

对于代县矿业公司来说，顺利完成2022年的精矿粉产量和降本指标，面临巨大的压力。“能否通过做好设备管理这篇‘大文章’，挖掘人力资源潜能，提高生产运行效率，降低设备维修费用，拓展盈利空间？”矿领导班子经过多次集体讨论，决定先破后立、大胆变革，选择在选矿系统推进“检维调一体化”的设备管理模式。

“检维调一体化管理”是将太钢矿业分公司管理的代县智维中心纳入代县矿业公司的生产经营及运行管理体系，把选矿部设备组管理及技术人员、选矿部各作业区设备点检管理人员委托代县智维中心管理，从管理架构层面缩短管理流程，提升检修工作效率，同时修订考核分配办法，重点把“降成本”和“工作量”纳入奖惩体系，提升检修方设备管理的参与度，解决干与不干、干多干少、干好干坏一个样的问题。

谈到推行“检维调一体化管理”的明显效果，代县智维中心检修二队队长周福意说，“降成本意识明显增强，大家转变工作思路，主动担当作为，拿出成本管控的看家本领，全力降低维修费用。”

“一切成本皆可降”，代县矿业公司破碎作业区班班响起了算盘声。以往在清扫皮带通廊卫生时，一直使用的是新水。为了降成本，职工们开动脑筋，在皮带头回水管道上加装了管道泵，这样就可以全部使用回水了。整改一个月后，大家算了一下，节约新水将近

1000吨，折合费用3000元左右。越是细微之处，越能发挥降本的本点。尾矿作业区在新旧尾矿库衔接的关键期开展了工序匹配攻关活动，形成了砂泵在不同工况下的生产组织和操作维护标准，直接减少了1台200kw的砂泵运行，节约了电耗，砂泵耗水也随之降低。

从“活等人”到“人找活”的转变，也是推行“检维调一体化管理”带来的一个新变化。王新明深有感触地说：“现在检修方、生产方的定位和职责更加清晰明了，作为检修方的代县智维中心工作主动性进一步增强，从开始检修到最终试车全方位跟踪，不仅关注检修质量、效率，同时关注后期设备的稳定运行。”

处理油管渗漏问题，调整磁选筛网水……快到6月底了，选矿系统的设备点检人员拿出笔记本认真核算着自己的工作量得分，因为得分多少将很大程度上决定自己工资的高低。

“抢活干、找活干，现在已在选矿系统蔚然成风”，代县智维中心主任张楠对改革带来的变化深有感触，“科学有效的考核机制，充分调动了干部职工攻坚克难的积极性。”

“检维调一体化管理”要求员工既要操作，又会检修，按照“能者上、庸者下，多劳多得”的考核分配制度，不仅影响个人收入，同时也符合培养复合型人才的要求，所以代县智维中心和代县矿业公司选矿系统的员工纷纷主动要求多学一门技能。目前好几名员工正在全力备战职业技能等级考试，争取拿到一个好成绩。

推行“检维调一体化管理”，带来了企业发展的新动能。“从近日的选矿运行结算情况分析来看，通过对设备日常过程的精心动态管控、生产工艺的控制，精矿产量稳步提升，超过日产3700吨的目标。”生产技术室业务主管何智慧对每一天的精矿产量精细统计分析后，忙碌的身影又穿梭在选矿系统生产现场的各个角落。

以思想破冰为基础，以管理提升为手段，通过推行“检维调一体化”新模式，太钢代县矿业公司锻造出了一支责任心更强、凝聚力更高、技能水平更好的职工队伍，形成了人越来越少、活越干越多、费用逐步降低的良性循环。

(图片由林寒、太钢提供)



## 超亿吨宝武，我们管得住更管得好

(上接第1版)

### 完善与超亿吨宝武相适应的体系建设

#### 从中枢系统到神经末梢

近年来，宝武勇担钢铁强国、钢铁报国的初心使命，以开放包容、海纳百川的胸怀，不断开疆拓土，优化行业结构，以市场化方式重组马钢、太钢，实际控制权重钢股份，受托管理中钢集团、昆钢集团、重钢集团，钢产量全球第一，进入“超亿吨”发展新纪元。产业规模越来越大，企业边界越来越宽，地域分布越来越广。如何确保管得住，而且要管得好，让企业持续发展？

**不断完善资本运作层管理体系。**立足国有资本投资公司功能定位，以集团公司战略为指引，着力构建“价值(增值)型”资本运作体系。一方面以集团级联合重组及重大创新、战略性新兴产业培育等项目为抓手，做好资本布局，扩展产业边界，提升发展空间；另一方面以“投融资退”为手段，管好资本效率，发挥资本作用，为子公司产业发展注入新活力。多体系、多部门上下联动，全面对标找差，提升资产效率，为资本运作创造价值提供强大支撑。在资本运作开展过程中，集团总部“前中后”“总部”分工协同，高效联动，前台业务部门，具体承担所对应产业板块的资本投资运营功能，持续改善提升资产总量、结构和效率；中台职能部门，建立健全管理制度和管理标准等专业体系和运作机制；后台共享单位，统筹集团内各单元同类服务资源和服务业务，持续提升服务效率、降低服务成本、创造服务价值。

聚焦战略迭代升级要求，宝武升级了匹配国有资本投资公司定位的综合运行体系。在现有五大综合运行体系基础上，夯实“公司治理、战略执

行、风险控制”三个基础体系；围绕科技引领、资本运作功能发挥，升级“资本运作、科技领航”两个体系；着眼未来国际化发展，新增“海外发展”体系。

**探索实践子公司“治理型”战略管控。**宝武以资本为纽带，以产权为基础对所出资企业实施以“战略引导、投资赋能”“一企一策、授权经营”“绩效驱动、穿透监管”为核心的“治理型”战略管控。对下“管住发展方向和边界、管住业绩绩效和底线红线”，并不断加大集团总部对子公司的引导、协调、服务力度；同时，配齐建强子公司董事会，积极发挥董事会在日常经营管理中的作用，充分调动激发子公司市场主体活力。目前，宝武已构建并创新形成“前台业务部门日常运营管理支撑”“中台职能部门穿透式专业监管”“派出董监事体系行使股东权利”与“共享单位服务式管理，寓管理于共享服务”“专业化产业单元平台式管理，寓管理于产业经营”相结合的“3+2”管控方式。

**全面推动资产经营层“一总部多基地”管理体系建设。**经过近年来的不断探索，各资产经营层单元已形成一系列具有宝武特色、与联合重组整合融合后“一总部多基地”业务布局相适应的管理体系和管理模式。资产经营层单元对下属单元实施以运营管控为基础的管理模式，通过“一总部多基地”管理体系建设和信息技术手段实现各项管理“应上尽上”和多基地统筹协调，提升管理效率。按照“覆盖管理、延伸管理、自主管理”三种模式，对下属生产运营层单元进行统一运营和管控。

### 培育打造八大核心管控能力

#### 实现做强做优做大、国有资产保值增值

围绕集团总部资本运作层“管资本”核心定位

与“价值创造、资本运作”两大核心功能，宝武持续打造八大核心管控能力。

宝武不断强化总部的战略研判与科学决策能力，加强对宏观形势、行业态势的研究预判，完善决策主体明确、决策权责清晰、决策程序规范的决策机制。强化总部的资本运作与产融结合能力，更多利用市场化手段和平台，优化上市资产产业布局，提升上市公司质量和价值，盘活存量资产。强化总部的生态引领与产业协同能力，通过构建支持各产业发展的若干平台，寓管理于产业，引领生态圈建设方向；加强跨产业、跨单元协同工作力度，推动专业化整合融合，兑现协同效益。强化总部的机制创新和高效运行能力，通过持续深化改革，不断优化体制机制，不断清除影响体系运行的沉疴痼疾，不断提高总部运行效率和数字化治理水平，不断激发全集团各级各类要素生机活力。强化总部的全球发展与跨国管理能力，加快培养国际化经营管理人才，加快建立海外发展体系。强化集团的人才积聚与科技领航能力，引导在材料、能源、信息高科技方面加大投入，尽快形成核心竞争力。强化总部的品牌建设与文化塑造能力，展现新时代宝武精神风貌和品牌形象，弘扬公司价值观和企业精神，使全体员工入眼、入脑、入心。强化总部的穿透监督与风险管控能力，从体系设计到体系执行，从手段方法到协同联动，不断提升风险管控的有效性。

在向国有资本投资公司转型过程中，宝武立足自身产业实际，在实践中探索、在探索中实践，不断完善功能定位，优化管控架构，实现跨越式发展的同时，更形成并持续迭代升级具有推广示范效应的国有资本投资公司管控模式，为未来的进一步发展打下了坚实的基础。

## 进一步优化成本控制 打造成本竞争新优势

(上接第1版)

“一分部署，九分落实”，何宇城表示，按照公司领导指示精神，经营财务部会同各业务中心，策划了“三降两增”专项行动方案，各板块均形成了重大工作任务和目标，按月召开分析例会，推进工作落地落实，并会同公司治理部、工会、人力资源部起草了劳动竞赛等激励方案。

**“三降两增”的落实关键在于基层一线，全体员工的智慧要发挥起来。**我们要在思想上树牢“过紧日子”要求，在行动上审视周边一切业务的成本合理性，不让工作惯性束缚我们的思维，要向改革要红利。例如，当前使用的电机是否是经济节能；当前的生产工艺是否存在浪费；设计图是否是最经济；当前的合同价格是否适应新的经济环境；当前的业务环节在新技术条件下是否具备存续的必要性等。

**我们要跳出本单位视野，要站在集团层面，从集团效益最大化的高度思考协同创新。**何宇城说，集团公司的生态圈协同创新空间巨大。“专业化整合增效”“联合并购增效”均是协同创新为落脚点。例如采购协同，2021年宝武铁矿石、煤炭、废钢、合金采购金额占生产成本的69%，超过三分之二。宝武原料、欧冶工业品要对标行业优秀水平，充分发挥集中采购优势，实现行业最优的采购成本。欧冶链金要

在风险可控的前提下，加快国内布局，掌控更多的废钢资源，助力钢铁主业综合竞争力提升。例如工程建设，按照宝武2017-2021年累计完成固定资产投资测算，累计可降低投资成本巨大。宝钢工程、宝信软件、宝武重工、中央研究院要充分联动，软硬结合，实现集团内设计资源的充分共享，开展同类项目投资成本与优秀企业对标，大力推进工程设计优化，强化投资项目实施过程管控，全宝武工程设计服务统一采购，策划好重要设备采购降本，发挥规模采购效益。

谈到财务部“下一步重点工作”，何宇城表示，各级财务部门将围绕高质量发展、极致效率开展工作，向创新要效益，向改革要红利；主动深入了解业务流程，梳理一切成本动因，协助业务单位从业务源头开展“三降两增”工作；同时做好财务成本减降，偿还高成本贷款，在合规的前提下，提高资金效率，通过多种金融形式赋能，降低产业运行成本，研究税收政策，利用好减税降费政策。

何宇城表示，在集团公司领导高瞻远瞩的指导下，在各级子公司的认真贯彻落实下，“三降两增”重点工作一定会取得持续的成功。我们一定要坚定信心，方法总比困难多，高质量发展的道路上，宝武必将沿着“十四五”规划路线创建世界一流伟大企业。