

# 严酷考验下尽显钢铁本色



(上接第1版)

疫情期间，宝钢股份厚板事业部板坯库区域的行车作业人员人数骤减一半。但随着前期板坯库无人化行车的投入运行，板坯库区域在抵御此次疫情的冲击中，交出了令人满意的答卷。厚板事业部针对现有人员结构，组建了由技术员、操作工、行车工和宝信运维人员组成的板坯库无人化运行保驾团队，通过技术人员、运维人员的远程保驾与操作人员在线监控相结合，实施板坯库区域的7台行车无人化运行和二切线自动化运行，减少了人员不足带来的影响。保驾团队通过对行车吊运自动指令的改进，覆盖了板坯库在库内的所有吊运指令，包括入库、倒垛、上台车、下台车及备料入炉的全程管理，通过与无人化行车吊运过程的无缝衔接，实现了库内无人化运行，降低了一线员工劳动负荷50%以上。通过对自动排程功能的不断优化和新增在线二切自动化功能的投运，实现了炼钢母坯快速入库和快速切割、生产计划内板坯的快速过跨转运和入炉，进一步提升了板坯库的运行效率，完美架起了炼钢与厚板之间的桥梁。智能化系统代替了大量的人工操作，在契合疫情防控要求的同时还提升了产能。厚板产品月轧制量突破20万吨，智慧制造功不可没！

不仅仅是在生产现场，宝武的智慧化能力还延伸到了用户服务端。疫情期间，由中央研究院汽车用钢所等单位共同开发的汽车板应用数据云共享平台B-in META的访问量急剧攀升。由于疫情影响，面对面的数据交流与线下的技术服务均无法开展，用户们纷纷选择了该平台多载体、实时化的数据传输模式，宝武智慧化和无人化技术的价值得到了充分体现。其中的“慧选材”小程序被主动分享近万人次，用户在使用后反馈说：“宝钢的技术分享高度融合了互联网思维，确实很到位，模式值得在整个行业推广！”

## 握指成拳 体系出圈

疫情的磨砺，不仅激发了宝武人的冲天斗志和无限潜力，也在不停倒逼着企业体系能力的提升。宝山基地运输部物流管理室副主任崔红日讲述的一个故事就很能说明问题。

过去产成品水运发运，有很大一部分要从生产厂转到运输部成品库集批，因为水运必然有一个集批的过程，比如2000吨、5000吨，不像汽运，几十吨装满一车就能拉走。如果生产的货物和到港船舶的衔接上出现问题，生产厂的仓库无法满足集批周期的要求，为了保障机组生产物流，那就必须做转库。相比生产厂到码头的直装业务多出一次汽运短驳和仓库出入库，这也成了影响物流效率的一个“活套”。

疫情期间，为了提高发运效率，一项名为“产成品内贸水运直发”的攻坚战打响了。宝



(上接第1版)

集团经营财务部总经理何宇城既是策划者也是学员，“宝武积极推进联合重组、实施国际化战略，既是央企担当、落实国家战略，更是打造世界一流大企业的内在需求。然而，鉴于海外政治、经济、社会、文化与国内差异较大，在推进国际化战略的过程中，企业将面临较大的财务风险。我们在推进国际化进程中，非常有必要打造一支具备国际化视野、熟知国际业务、专业能力超群的国际化财务人才队伍，支撑宝武在开展海外投资、开拓海外业务的过程中，主动识别风险，制定有效措施防范风险。本次培训财务风控模块的内容覆盖了资金、融资、税务、内部控制等各个方面，较全面地普及了跨境经营中的财务基本知识，对财务人员的能力提升起到了积极作用。”

跨文化沟通力是国际化人才的必备素质，最活跃的课堂当属“跨文化管理与沟通”。在8学时的直播中，教学双方开展深度互动，学员分8个组线上讨论，结合各自工作开展辨析。“跨文化管理与沟通从同理心开始，要保持好奇心，要有开放的态度，要灵活有弹性”，宝钢包装副总经理朱未来深有感触。他说，在国际化的过程中，跨文化融合是首要的生存能力。因为，跨文化差异会影响不同国家员工的思维方式、行为习惯、人际关系，以及可接受的管理风格、组织结构设置等。而跨文化融合的方式，需要在实践

钢股份合同物流部、宝山基地制造部、运输部、生产厂全力协作，按照“用户能收什么就生产什么”“出厂能发运什么就生产什么”的“拉动模式”来组织生产。将船舶运力进行3日内滚动调整，使生产厂有明确排产目标，然后对在制品生产组织围绕“水运”合同调整生产节奏，动态调整计划。如热系产品实施“按船备妥、直轧直装”的模式，厚板产品建立了“特厚板末端库直装船作业”模式。

从4月份开始，厚板水运直装比开始逐月攀升，4月份达27.5%，5月份达39.6%。而2021年，这项指标才6%。崔红日笑着介绍说，疫情期间，运输车辆上的厚板经常是热的。因为它们一下线，降温到标准范围内，就直接上车装船了。由于去除了“活套”，不仅物流成本下降了，装船效率也得到明显的提升。

疫情期间，所有在沪公司的运作都是超常规的。这充分体现了宝武强大的体系能力。4月21日下午，一批抗疫器材水运抵达了宝钢成品码头，当场交接给了宝地资产职业健康公司员工，并立即投入到了宝山基地的抗疫一线。这批抗疫器材采购过程可谓历经曲折，也充分体现宝武强大的体系能力。

3月底，职业健康公司提出采购一批抗疫器材，用于宝山基地的疫情防控，宝地资产宝地服务主动上门。但就在双方协商合作细节的时候，浦东浦西开始封控。其后，随着疫情的发展，这批器材的采购也愈发急迫。但伤脑筋的是，三方合同未签，预付款未打，而且这种特殊器材要下单付订后60天内交付，短期内也没有现成的产品，封控期间外省车辆进不来……一个个棘手的问题拦在了面前，怎么办？抗疫器材事关重大，宝地资产总部要求以规范操作为前提，特殊时期简化审批流程，特事特办，全力打通采购的各个环节。一场跨部门、跨单位的超常规体系协同由此展开。

宝地服务设备经营部直接联系到了这批器材的制造商，经过多轮沟通，对方终于答应紧急划拨产品。但是因上海疫情的不断升级，当地没有物流公司愿意接单入沪，陆路无法送达。“改水路！”宝地资产发动各单位分头联动，梅山码头、海门物流一个地方一个地方联系船运事宜。4月16日终于迎来了转机——南京梅盛运输公司每周有船从梅钢码头运送物资到宝钢成品码头！宝钢汽贸立即主动联系梅盛公司，后者给予了大力支持，同意用钢板运输船将这批抗疫器材带过来，并在第一时间协助落实相关接货、吊装和捆扎事宜。由于这批器材的运输不属于梅盛运输公司的常规业务，特殊吊装需要梅钢码头和宝钢成品码头予以配合，在梅钢和宝钢股份运输部的支持协调下，4月17日下午3点半，制造商将器材送至梅钢码头进行装船，21号中午顺利抵达宝钢成品码头。这批抗疫器材当天就投入到宝钢股份厂区抗疫工作中。

4月份，宝武环科转底炉单炉产量13506.76吨，创历史新高。6月份双炉生产后，产量达22008.06吨，创双炉历史新高。这些新纪录彰显着宝武环科在疫情考验下的担当。

“急需矿粉，当天就要！”4月7日上午8点刚过，宝武环科宝钢建材营销中心接到上海建工的紧急来电，对方承建的嘉定

区域方舱工程急需一批建设用矿粉。在这之前，根据上海市抗疫部署，宝钢建材便启动了产供销各个条线的24小时值守工作机制，从公司领导到职能部门及现场各单元，近百名建材人员都主动封闭值守在生产现场，日夜坚守，全力做好各市政重点工程矿粉保供工作。

“要快！一定要快速、准确完成任务。”宝钢建材要求营销中心和宝田公司必须统筹安排，确保矿粉的及时供应。宝田现场接到指令后，马上组织值守人员，提前对现场发货设备实施确认，做好发货准备。上午9点多，一切准备就绪。上海建工的矿粉提货车辆陆续入场，驾驶员按防疫要求出具车辆通行证、48小时核酸检测阴性报告等信息，待信息确认后进厂提货。现场人员实行严格的消杀程序与防疫措施，各程序有条不紊。车辆入场、发货、出厂……不到一个小时，第一批67吨保供矿粉已经入混凝土生产线。

12点不到，目送最后一辆矿粉运输车辆缓缓驶出发货现场，双眼布满血丝的宝田公司党支部书记刘宾终于松了一口气。当天8车267吨矿粉提货计划全部发运完成，此时距离接到客户电话还不足4小时。这只是第一批货，后续还有更多。他立即组织现场员工对发运后作业现场实施清理消杀，并与营销中心一起讨论第二天的发货计划。

整个4月，宝钢建材第一时间向上海建工、上海城建等方舱医院建设单位发运矿粉1300多吨。这一切，都是在人员紧缺、物流不顺的情况下实现的。一直值守在现场的刘宾说，“坚强的意志，往往能把不可能变为可能。经过这几个月的奋战，整个宝田的精神都发生了质的转变。疫情不仅在考验我们，也给了我们超越自我的机会！”

## 道不完的精彩 写不完的故事

政治工业品全力守护抗疫物资保供生命线。4到5月份，政治工业品累计出车8474车次，运送生产、生活、防疫物资16.6万

余吨、226万余件。大到集装箱房、移动式洗澡机，小到一次性短裤、牙膏牙刷。面对宝山基地改善驻厂人员居住环境和条件的紧急需求，政治工业品助力宝钢股份推进厂内集装箱居住点建设，从苏州、无锡、常州、安徽、山东等地找寻资源，最终在苏州吴江区落实了集装箱房可供资源，并创新性地采取散件运输、现场拼装、远程支撑的高效运输组装方案，将一车只能运3个成品的运力，提升至每车可以运25个集装箱组件，并调配运力全程跟进，实现三天运输300个集装箱房，顺利按时完成近百个移动厕所的紧急配置安装。

仅仅用了一周的时间，宝信软件就紧急开发出宝山基地网格化管理小程序。按照“划小单元、减少交叉”的原则，小程序可精准、快速追溯厂内人员的行程及密接信息，从而保障每个网格内员工的防疫安全，为宝钢股份实现快速精准防控、保产稳产提供了有力支撑。为满足防疫需求，包括宝信软件在内的许多宝武员工开始居家办公，保障宝武VPN的稳定、高效成为当务之急。宝信软件及时制定保障方案，对VPN带宽进行保障并分钟级实现扩容。进一步加强各类网络实时监控，根据业务需求动态实时扩容，客户影响无感知，有效保障了各类工作正常开展。

宝武智维抽调529名各专业精兵强将，全力保障宝山基地各厂部需求，持续完善设备远程智能运维平台看护体系，以7\*24小时

远程智能运维的周全守护在多基地实践远程运维，期间远程看护3553台设备、报警预处理1369次、预警推送145次、报出诊断报告7份，充分彰显了远程看护价值。

宝武资源、宝钢金属、宝武碳业、宝武水务、宝武清能、宝武重工、宝钢包装……一个个奋力拼搏的身影、一道道挑灯夜战的亮光，还有很多、很多。国有资本投资公司试点转正、“三降两增”工作全面铺开……跌宕起伏的疫情，挡不住宝武迈向世界一流大企业的坚定步伐。在疫情的磨砺中，宝武发出了一种更为鲜亮的底色。大国重器，砥柱中流，钢铁的力量在汇聚，钢铁的精神在传承。这三个多月来的发生的一切，一定会写进中国钢铁的史册！

当前，上海乃至全国的疫情防控形势依然来不得丝毫松懈。同时，钢铁市场形势严峻，保产稳产创效的任务艰巨。加上连续的高温炙烤，一重又一重的挑战，还在持续考验着宝武人。在生产现场和办公区域，笔者看到，绝大多数行军床都没有撤走，还有大量的干部员工在驻厂坚守。火炼真金，磨砺出锋。在与疫情的抗争中，宝武人已经焕发出强大的精气神，创造了一个又一个奇迹。现在，还远没有到可以庆功的时候。宝武人有这个能力、也有这份自信，一定能坚持下去，挺直钢铁的脊梁，战胜困难，以更加优异的成绩迎接党的二十大！

摄影：记者 施琼 张勇

# 最好的“试金石”

王磊



在宝钢股份硅钢事业部，一位智慧工厂的运行经理指着自己乌黑的头发说，三个多月驻厂，全白了，这不刚能回家，老婆特意亲手染的。在宝钢股份炼钢厂，一位基层员工说，怎么不苦？怎么不怨？但如果你，能当一个逃兵吗？有一位青年员工带了30多条一次性短裤进了专班，结果等他把短裤全部用完了，还没能回；还有一位将近退休的驻厂老师傅，高血压药只剩最后一粒，一直没舍得吃。因为，这粒救命药他准备留到最后……

故事真的写不完，收获的感动也很难取舍。这是近一个月以来，笔者在在沪企业采访抗疫保产工作的最大感受。很难全景式地描绘整个宝武在沪企业的抗疫保产工作，因为每一家企业都有那么多的感人故事，都有逆风飞扬的经营业绩。在采访中过

程中，一个问题始终困扰着笔者：为什么在如此艰苦卓绝的状况下，会诞生一个又一个新纪录？很多产线都在严重缺员的情况下，出现了增产高产。4月初，物资采购最困难的时候，有的夜班员工连“泡面自由”都很难实现。很多员工一个多月没有洗过一次澡，就连上厕所都要跑老远的路，以至于一些员工当班时间都不敢喝水。那又是什么，他们会爆发如此惊人的战斗力呢？

一位宝山基地的基层作业员长说，“兄弟们平时还难免有点牢骚话，可到了关键时候，全都是正能量。有点什么事情，全都憋着扛着，不给企业添麻烦。”还有一位基层班组长说，“这几个月来，感觉执行力增强了一大截。很多工作都在自动自发地进行，不需要去催促了。”如果把宝武比喻成一名运动员，他一定是一位比赛型选手，越是压力巨大，越能超越自我。翻翻历史，我们会发现，无论是“断桥事

件”“甲肝大流行”“电缆沟火灾”“非典肆虐”……每一次关键时刻，宝武人都会挺身而出，实现新的超越。宝武人的血脉里，有一种张力，遇强则强，愈战愈勇。宝武特冶的一位管理者说，疫情是最好的“试金石”。宝武在这次疫情中完成了一次新的蜕变。一是国资央企不可替代的政治优势得到了充分凸显；二是宝武的体系能力在此次疫情中实现了自我超越；三是干部员工队伍得到了一次最好的检阅。使命感、荣誉感、责任感、归属感空前高涨，干群关系、同事关系得到了充分升华。

整个采访的过程，就是一个不断被感动的过程。你要是问一名基层员工关于抗疫保产的重大意义，他可能真说不出个一二三来。如果你问他为何愿意在厂里一呆就是三个多月，他可能会说，疫情逼的，我也没办法呀——真的很难问出你想要的那些便于写稿的豪言壮语。但就是这样简单而又质朴的他们，书写了这段足以称得上传奇的日子。或许，“世界一流”，就是一个普通人的前赴后继。或许，“伟大企业”，就是一个宝武人的积极成著。这，是一个企业的基因所在、命脉所系！

# 拓展国际视野 赋能“走出去”

中不断摸索和调整。在宝钢包装马来西亚分公司，超过四分之三是外籍员工，公司十分注重跨文化融合，努力做到企业与员工之间“公平、公开、公正”“尊重、理解、包容”，企业与客户之间“求同存异、创造价值”，企业与政府则“不卑不亢、不偏不倚”。

## 直面问题 度身定制

课程内容定制化，是本次培训的又一亮点。值此宝武公司战略迭代升级，国际化方面迈出坚实步伐的关键时刻，商务部的老师围绕宝武国际化提出了8点工作建议，令学员收获满满。

“8条建议令我受益匪浅。”宝钢股份规划与科技部海外办副主任胡晓东介绍道，宝钢股份坚决落实集团公司新一轮战略要求，聚焦“一带一路”沿线国家，加快海外钢厂布局步伐。在推进过程中，宝钢股份携手合作伙伴充分发挥当地资源优势，坚持绿色发展，将使碳排放大幅降低。同时，也要根据境外政策，做好项目环境评估。宝钢股份调动全体力量，由各职能各工序对应厂部对口负责，发挥专业实力和丰富经验，和项目组一起深化与合作伙伴以及国内外设计院、设备供应商在装备、技术、生产、管理等领域

的交流，在项目设计可研全过程提供强大支持，力争尽快实现项目落地。

“听完这堂课，我深有感触，国际化发展一定要重视境外政策环境。”马钢集团规划与科技部高级经理解珍健说，实施“走出去”战略，到境外投资项目，会遇到预见不到的状况，要积极利用使领馆、驻外分支机构、国家有关部委及相关中介机构等多种渠道，广泛获取和收集境外项目的投资政策，充分利用好各项有利政策，同时规避项目合规风险。此外，“走出去”要与“引进来”相结合，要充分考虑境外投资项目与本部的协同性，加强对并购重组企业文化理念、管理方式、管理语言方面的整合融合，发挥并购重组企业的协同效益。

太钢资本运营与海外事业发展部部长周晓院认为，这些课程为宝武国际化发展指出了关注要点，更为太钢的“走出去”战略落地提供了方法。课程涵盖了政治、经济、法律、文化、财务等海外投资重点关注领域，结合太钢目前在推的海外项目，有助于太钢进一步完善境外投资制度体系建设，审视境外投资工作流程，增强境外风险识别能力，抓住国际化发展机遇，调整国际化发展步伐，确保太钢境外投资项目低风险高质量实施。

## 协同策划 高效实施

跨文化、多视角、新技能……在智慧碰撞中赋能成长，在创新迭代中更新自我。一次成功的培训，之前的酝酿、策划必不可少，过程中的组织、实施繁琐且细致，而之后的复盘既是总结经验，更能获得启示。

整个培训方案从最初设计到最后定稿，历时17天，修改20稿。项目策划的成功得益于“协同”：一是积极协同集团总部资源，集团海外事业发展部、经营财务部、人力资源部、公司治理部、法务与合规部、审计部等职能部门高度协作，寻找、提供课程及专业师资资源。海外事业发展部就国际化工作推进难点、培训需求及课程设计等关键点，与党校、管理研修院进行了专题讨论。二是充分挖掘集团下属单位国际化资源，联系了中钢集团、宝美公司等单位，发掘典型案例资源。三是广泛寻找集团外部资源，与商务部国际商务官员研修学院、上海国家会计学院等职业院校进行探讨，发掘优质课程及经验丰富的师资资源；与中交集团、中化股份、中车集团等中央企业进行交流，邀请兄弟央企分享“走出去”的实践经验。四是与海外事业发展部、人力资源部联合策划，形成项

目方案。

实施过程中多方努力、精心组织，结合疫情以及宝武未来国际化发展的要求，首次尝试长周期、大规模的管理类重点培训项目整体化线上实施。实施过程还得到宝钢钢铁北方贸易有限公司、中钢集团鼎力支持，为多位老师提供授课场地及一系列服务支撑，体现了专业水平。通过本次培训项目的成功实施，党校、管理研修院具备了大型培训项目的全程网上实施能力，并能够通过线上方式开展行动学习，到达良好的预期效果。

全面复盘，思考未来。项目实施后，党校、管理研修院第一时间开展了全面、系统的复盘，总结亮点、剖析不足、激发思考、探讨启示。在全球化战略的大背景下，国际化培训如何更高效、更有效？首先，进一步巩固发挥培训平台赋能作用，统一认识，助力宝武国际化业务发展。要开展更具针对性的、细化对象分类的国际化培训，持续积累师资资源，不断完善课程体系，并紧随集团公司国际化发展战略，思考培训业务的国际化发展。其次，数智化、共享化是必然趋势。要持续探索，提升培训数智化转型体系能力。

本次培训达到了预期目标，培训赋能帮助学员们显著提升国际化发展体系能力，打开了视界，更新了自我知识结构，提升了综合素质，为宝武的国际化拓展奠定基础。