

## 虚心求教，探寻破解难题之道

## ——宝武干部员工对标找差启示录(七)

## 在参与中查摆自身问题

中南钢铁重庆钢铁炼铁厂党群管理 左 浦

去年年底，中南钢铁第一次党员代表大会在中南股份工人俱乐部胜利召开。两个多月的时间里，我作为从重庆钢铁抽调参与筹备本次会议的党务工作人员，在中南钢铁有了一次难忘的锻炼学习提升经历。

筹备一次党员代表大会不是一件容易的事情，时间紧凑、步骤繁多、要求极高，让我印象深刻的是中南钢铁总部办事的计划性和规范性。这个过程中，又逢广州新冠疫情，我们专项团队所在区域正是疫情中心区域，大家基本在同一旅店居住，于是就地办公、分工合作。区域虽有局限，但工作“不随便”，团队按照有关规定和中南钢铁实际，制定时间任务表，落实不同分项，逐项优化细节，把选举筹备工作策划得规范有序。成员们人手一本《党组织选举工作手册》，每天进行过程跟踪，不落下一个步骤。这种项目化、清单化、节点化的管理和推进方式，也给我在以后推动不同方面的工作提供了明晰的思路和借鉴。

白天按照节点推进工作，晚上和大家谈心谈话，在这样的环境下，能更好地了解总部及中南股份、鄂城钢铁的兄弟姐妹工作心得，促进了彼此之间的交流。时间久了，也被他们干练、敏捷的行事风格所吸引，同时对照自己查摆问题，找到差距。

此外，因为在总部党委组织部参与相关工作，我也近距离学习了“赤铁英雄 超越梦想”的相关案例，我重新拾起英雄情结，这是一种不忘钢铁报国初心的传承，是一种面向未来书写宝武“镇国之宝”担当，建设世界一流企业的必备要素。通过学习，我将在以后的工作推进中，深化荣誉体系建设，让一些可形式化、具体化的激励不只存在于体系加分上，特别是与生产紧密相关的荣誉，让更多“英雄”能感受到组织的激励，体现出自身的价值。

对标找差  
启示录

感受？在学标杆中最大的收获是什么？在对标中获得了怎样的启迪？本版推出“对标找差启示录”栏目，请干部员工谈谈对标找差的实践体会。通过学习和实践，为助力宝武加快创建世界一流企业作出新贡献。

## 对标收益立竿见影

新钢硅钢薄板事业部技术质量室主任 王振基

对标是新钢一直倡导的一项学习制度。硅钢薄板事业部根据产线和自身情况慎重选择标杆单位，建立全员全过程的对标机制，不光对标成本及降低消耗、控制费用等各项经济指标，也学习管理经验和措施，进一步提升新钢品种质量的竞争力。

“走出去，引进来”。一年多来，我们引进了不少先进操作方法和管理经验，如今已在事业部扎根见效。比如，连退产品长期以来被表面氧化铁皮压入缺陷困扰，每月发生量达到1000吨以上，本打算实施轧制润滑改造，但又担心会导致轧制不稳定等问题影响生产。为此，我们多次走出去向同行请教学习，了解到热轧同行大都投用了轧制润滑，效果很好，更加坚定了我们实施轧制润滑项目的决心，回来后立即着手推进，经过半年多的硬件改造，2021年10月份正式投用，随后经过3个多月的参数调试，2022年初明显见效，连退产品氧化铁皮压入缺陷降低到100吨/月以下，2022年一年的氧化铁皮压入量还不到之前一个月的量，年可创效240万元以上。此外，轧制

宝武提出，“要以子公司对标找差实践促进宝武建设世界一流企业不断取得新的成效”。“对标找差”是促进宝武高质量发展的重要抓手，是宝武面对国内外复杂经济环境、市场形势日益严峻的态势下，拓展视野谋发展、眼睛向内抓变革的有力举措。

各子公司干部员工在对标找差行动中，有怎样的直观感受？在学标杆中最大的收获是什么？在对标中获得了怎样的启迪？本版推出“对标找差启示录”栏目，请干部员工谈谈对标找差的实践体会。通过学习和实践，为助力宝武加快创建世界一流企业作出新贡献。

润滑投用后，轧制力降低15%，轧制电耗降低10%，进一步降低了生产成本，综合效果良好。

卷取机前新型耐磨衬板的使用，解决了让我们头疼很久的质量问题。原先我们在卷取机前使用的是普通材质衬板，每天都需要更换，费时费力，效果还不好，由于衬板磨损粘铁，导致硅钢异物压入型孔洞发生率高达1.2%以上，采取增加吹扫水等措施效果不佳。我们借鉴宝钢股份武钢有限在卷取机前侧导板使用新型耐磨衬板，使用寿命达到普通衬板的6~10倍，再也不用每天更换、堆焊侧导板了，侧导板粘铁导致的异物压入缺陷大幅减少，硅钢异物压入型孔洞降级率降至0.6%以下。我们还借鉴柳钢在精轧机使用新型耐高温复合切水板的做法，对我们原使用的胶木板进行了替换，切水板从原来的三天就烧损碳化提高到最长使用40天，极大减轻了现场检查、维护工作量，也解决了因切水不良导致的各类质量问题。

同行的好做法、好经验，让我们受益良多。加入宝武大家庭后，我们有了更多的机会向兄弟单位学习，我们将继续坚持问题导向，以更积极、更迫切的心态对标找差，缩小各项指标差距。

## 从追赶到赶超的跨越

宝钢金属营销中心副总经理 熊 伟

作为宝武先进材料业的一级子公司，宝钢金属在选择对标对象时，从“在行业中的话语权、在产业链中的定价权、企业具有的护城河(抗风险能力)及可持续发展能力”等方面入手，“扫描”到行业一流企业——云海金属。

在与云海金属的对标中，我们发现两周周转天数较云海金属多9.7天。其中，应收账款周转天数多2.7天，存货周转天数多7天。因此我们结合自身特点，利用成本分析模型，制定产销平衡验证，全面分析原料成本、加工成本、运营管理费用等，找准降本目标值，实现综合成本最优化。

在产销方面，侧重于业务前后两端的强力把控，强调销售现金回笼，并将采购结算方式和相应的资金沉淀成本纳入到采购成本考核；在应收方面，通过将管控重点前置到客户授信审查和销售结算模式的合同约定阶段，筛选信用优质和结算有利的客户，在一定程度上屏蔽掉潜在逾期风险，质量效益与信用风险并重；在存货方面，前端重点管控原料订货周期、后端重点管控采购结算成本，按周依产采购订货，以“任务倒逼进度、进度倒逼方法、方法倒逼程序、督查倒逼落实、落实倒逼效果”的“倒逼机制”，按照“以周保月、以月保季、以季保年”的原则，采取看板管理、挂图作战、晨会报表等方式每日对关键指标完成情况进行红黄绿图直观展现。通过日跟踪、周推进、月度刚性考核，确保指标可靠受控。

经过两年多的对标分析，我们的两周周转天数赶超云海金属27.7天。行百里者半九十。我们将持续修内功、强内劲，在经营管理上做“加法”；下狠心、破陋习，在成本管控上做“减法”；勤突破、敢创新，在绩效考核上做“乘法”；守底线、重审核，在风险管控上做“除法”。坚定不移地通过创新寻求突破，化不可能为可能，做到有标准、有对比、有分析、有评价、有考核。

## 了解宝武

## 宝武钢材助力中国航天梦

1970年4月24日，中国第一颗人造地球卫星“东方红1号”发射成功，一曲嘹亮的《东方红》响彻寰宇，震撼世界。自此，拉开了中国人探索宇宙奥秘、和平利用太空、造福人类的序幕。这一天也被载入史册，从2016年起，每年4月24日为“中国航天日”。

从古代“嫦娥奔月”的神话传说，到明朝“万户飞天”的壮烈故事，千百年来，遨游太空一直是中国人梦寐以求的夙愿。中国航天梦源于中国人的航空梦。说起航空梦，我们不能忘记被誉为“中国航空先驱”的冯如先生。1909年，他驾驶着自己研制的第一架飞机“冯如1号”飞上蓝天，揭开了中国航空历史的第一页。从冯如先生的航空梦到时下国人的航天梦，彰显了中国人“敢上九天揽月”的凌云壮志。

不论是航空梦还是航天梦，如果没有飞行器助力，都是“南柯一梦”。飞行器有三类：航空器，如飞机、飞艇等；航天器，如人造地球卫星、宇宙飞船、空间探测器等；运载火箭，将航天器送入太空的“快递小哥”。制造飞行器的材料主要是钢铁、钛合金和铝合金。其中，钢铁不是普通的碳素钢，而是具有特殊性能的“神钢”——合金钢，亦称特种钢。

铸造精品材，助圆航天梦。宝武情系中国航空航天事业，其麾下太钢、宝武特冶长期致力于航空航天领域特殊不锈钢、电磁纯铁、“黑色黄金”碳纤维、超高强度300M钢、高温合金及镁、铝、钛“三剑客”轻金属材料等“神钢”的研发及应用。宝武是中国商飞钢材总供应商，多个“量身定制”的产品应用于国产大飞机C919机翼、尾翼、起落架、紧固件等关键部位。此外，宝武“神钢”还频频现身重大航天工程：“长征”系列运载火箭、“神舟”系列宇宙飞船、“天宫”系列空间实验室、“嫦娥工程”探月探测器等。

航天梦，中国梦。在每一次航天器发射成功、令国人骄傲与自豪的高光时刻里，都有宝武“神钢”鼎力相助！（李国甫）

## 深入学习 尽快融入

——中钢铬系合资企业外方高管宝武行

## 整合融合

随着宝武国际化战略的不断扩展和延伸，如何对越来越多的海外合资企业进行有效管理，实现高质量发展，正成为新的命题。日前，中钢集团在南部非洲的两家铬系合资企业SAMANCOR和ZIMASCO外方高管一行来到中国。在中钢集团的组织下深入宝武所属企业宝钢股份、马钢集团、宝武资源马钢矿业，就智慧制造、精益管理、安全环保、矿山建设考察学习，并到中钢总部开展交流。

铬矿资源是中钢版图上熠熠生辉的明珠，中钢高度重视中钢南部非洲铬系企业的运营管理。此次是中钢南部非洲铬系企业高管首次拜访宝武所属企业。外方高管首先来到宝钢股份，参观了智能管控及调度中枢——宝钢股份运行中心，直观感受“一总部多基地”管理模式的运行；在宝钢热轧2050黄金产线，近距离见证“从粗钢开坯到轧制成卷”热气腾腾的生产过程；在宝钢1420毫米冷轧产线，亲历智能应用为产线带来的“稳定、高效、专业”运转。外方高管还同宝钢相关负责人就宝钢一以贯之的精益化生产管理体系与实践、企业绿色低碳发展规划、安全生产技术标准等问题展开讨论。

外方高管一行赴马钢厂区参观新特钢转炉、连铸平台，马钢智园以及研发科技展厅，了解马钢历史渊源、先进的钢铁生产经验、最新智能化运营实践。他们还前往薛家洼，实地感受花园钢厂、都市钢厂建设为城市带来的勃勃生机，同马钢运营团队就精益运营、绿色发展、安全管理、智慧制造情况开展座谈交流。

外方高管深入宝武资源马钢矿业罗河矿

日前，武钢集团召开全面深化对标找差工作部署会，要求“真对标、对真标”，内对机制、外对模式、总部驱动，力争实现年度挑战目标，有力推动公司“1345”发展战略向深里走、向实里走。

近年来，武钢集团遵循宝武“全面对标找差，创建世界一流”管理主题改革前行，园区项目陆续推进，存量资源有效盘活，经营质效持续提升。2022年，随着体制机制2.0改革逐步深化，显现出一些业务流程影响运营效率，事业部管控模式和公司授权体系仍需优化、业务

## 提升能力



井下，调研选矿厂，参观罗河矿企业文化展示厅、VR安全体验馆、智慧指挥中心。他们了解企业安全管理体系及智慧化运营模式等内容，直观感受罗河矿在智慧制造、绿色发展方面的斐然成绩，并与对方深入交流绿色智慧矿山建设、安全环保运维工作。

中钢集团党委副书记、总经理刘国旺带队参观学习。在与外方高管交流时，希望中钢海外企业在未来运营管理中，立足自身现有条件，做到三点：既要国际化又要宝武化。不论国内海外，中钢所属企业要加快学习宝武的各项管理制度，尽快融入宝武管理体系。既要专业化又要智慧化。转变管理思路，在专业化分工的基础上，坚持集中管控的思路，加快推进生产管理智慧化改造。既要本土化又要通用化。中钢海外企业在本土化运营的基础上，要大力推进精益管理，落实极致高效、极致降本、绿色低碳等相关举措。同时，鼓励海外企业加快与宝武对接，以价值创造为纲，以奋斗者为本；坚持处处皆经营，事事可降本，时时应提高；追求极致，精益求精；坚持集中一贯制管理；关注客户；改变自我，

带动全员，实现更高质量的发展。

结束参观学习后，外方高管一行来到中钢集团总部，与中钢集团党委书记、董事长刘安栋一行交流座谈。交流中，SAMANCOR首席执行官Desmond、ZIMASCO首席运营官Namatai等外方高管分享了此行的体会。他们表示，将共同深入学习和推广相关先进理念模式，着力在节能减排、持续降本增效等方面实现全方位优化。承诺，一定认真落实工作要求——“YOU HAVE MY COMMITMENT”。

刘安栋表示，铬系资产是中钢的核心资产，对中钢和宝武具有重要战略价值。中钢作为合资企业的控股股东，将从战略全局高度谋划好企业发展。铬资源在中国有很大潜在需求，合资企业要进一步增强服务中国市场的力量。中钢集团也将履行好控股股东的义务。希望合资企业坚持朝着市场化、证券化、国际化、职业化、本土化的方向不断提升价值创造能力，做好企业文化融合共建，让中钢1.2万外籍员工共享“三有”生活，为创建细分领域世界一流新中钢而奋斗。（中钢集团）

## 内对机制 外对模式 总部驱动

武钢集团全面深入对标找差工作部署会召开

单元市场意识和经营理念有待提升等问题，亟需将全面对标找差作为强化经营机制和体系能力的重要抓手，持续推进流程优化、业务模式创新、效率效益提升。

武钢集团领导就全面深入开展对标找差工作提出具体要求。一是对标专项工作组要快速拿出对标学习方案，组织各单位积极对接宝地资产和中电光谷，强化与标杆企业沟通交流。二是各部门重点从管理体制和机制上学宝地；

各直管业务单元要重点学习中电光谷业务模式，优化指标体系，通过对标促进年度指标完成，促进达标创标。三是以“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”为评价导向，瞄准行业标杆对标，或者自己历史最优值对标，科学设置对标目标。四是各单位要成立对标找差领导小组和工作专班，制定工作方案，拿出措施，尽快展开行动。五是对标专项工作组要围绕“督导督办抓落实”开展工作。（潘小军）

## 管理研修

为深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，切实提升公司各级管理人员的履职能力，近日，政治工业品2023年第一期管理人员研修开班。研修中，清华大学社会科学学院新经济与新产业研究中心王宣喻教授“国内外政治经济形势分析与钢铁企业创新发展”专题内容，解读了世界经济发展趋势和钢铁企业在全球大变局背景下的创新发展机遇与挑战。原华为大学领导力发展项目负责人刘志强教授“华为人力资源管理思维”等内容，从企业管理理念、组织建设、员工激励、企业文化、干部队伍、员工培养六大模块进行了深入浅出地讲解。

政治工业品部领导作开班动员，并提出三点要求：一是要坚持与时俱进，不断提升风险防控力。在当前复杂的市场环境下，要全面了解当前国内外经济形势以及未来可能出现的机会和挑战，积极拥抱变化，抓住发展机遇，增强风险意识，不断提高应对复杂环境的能力，推动企业创新创业发展。二是坚持人才引领驱动，厚植人才培育沃土。要增强人力资源管理意识，关注人才队伍培养，用心用力做好人才工作，打造人才强企的澎湃动能。三是要坚持战略目标导向，坚定不移地走高质量发展道路。要积极贯彻落实党的二十大精神，坚持把国家的需要作为企业出发点和落脚点，把高质量发展作为主要目标。围绕建设专业化、低碳化、数字化工业品现代供应链要求，认真学习先进的管理理念和方法，将学习成果转化为推动发展的生动实践，助力公司高质量发展。（李倩）

打造卓越领导力 积淀引领新优势

政治工业品2023年第一期管理人员研修开班