

## 走出去，感受海阔天空

## ——宝武干部员工对标找差启示录(八)

## 知不足，然后能自反

宝钢股份梅钢公司企划部运营改善经理 徐波

征程万里风正劲，策马扬鞭向何方？放眼新时代、举目观发展，可谓千帆竞渡、百舸争流。同在省会南京的南钢，一直是梅钢首选的对标对象，也是我们学习的榜样。南钢是国家高新技术企业、国家级绿色工厂、国家智能制造标杆企业，是中国钢铁企业综合竞争力A+级企业（最高等级）。面对这样的优秀同行，我们要敢于对标找差，敢于追赶超越，因为“对标找差”是宝武人内化于心、外化于行的行动自觉。为此，我们坚持目标导向、问题导向、结果导向，与南钢对标交流了绩效体系设计、管理变革、体系管理、风险管理、智慧制造、预算管理等方面的成功经验和有效做法，现场参观了南钢润智制造工厂和智慧中心。

令我们深受触动的是南钢事业部制改革，让四个事业部成为真正的“模拟法人”的经营主体，为全员提供创新、创业平台，实现价值创造最大化。知不足，然后能自反。梅钢在推行模拟经营机制变革中，大胆借鉴了南钢事业部制“简政放权”的做法，充分授权，赋予生产厂更多的经营自主权，促进模拟经营单元自治自律，并成长为“独立经营体”。同时为了做到“责权利”统一，按照公司价值创造最大化原则，避免各职能部门与生产厂承受的权力、利益、义务和职责不一致，出现脱节、错位、不平衡现象，树立公司管“总”、生产厂管“细”的工作理念，公司职能部门抓“管理服务”、生产厂抓“生产经营”，确保公司经营目标的达成。

“三人行，必有我师”，我们身边的每个企业，哪怕是我们的竞争对手，都有许多值得学习的东西，将这些长处、优点吸取过来，就能充实自己，让自己少走很多弯路。大争之世，非优即汰；崛起之时，不进则退。我们必



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。

须鼓足奋勇争先的精气神，聚焦“研发引领、深耕市场、精调结构、极致降本”的十六字经营方针，扎扎实实开展全面对标找差，扬长补短、稳步提升，加快推动梅钢“打造国内第一热轧精品基地”的事业阔步向前。

## 要有正视差距的态度和措施

中南钢铁中南股份炼钢厂  
一炼钢作业区精炼工 梁森森

中南钢铁开展创新联盟互学互鉴活动以来，为包括中南股份在内的三大生产基地展示职工创新成果提供了平台，同时也成为我们很好的学习平台。毕竟，在本单位内部学习对标只是一方面，还应海纳百川，学习更多的同行经验。

在创新联盟的职工创新成果中，我们学习到重庆钢铁的《降低双精炼钛微合金化钢种钛铁消耗》项目，材料中对影响钛合金收得率的因素做了详细分析，并提出解决办法，从而达到降低钛合金消耗的目的。学习后，让我联想到中南股份Q345C钢也需要在LF炉处理时加钛合金，虽然工艺路径和重庆钢铁不一样，他们属于双精炼，走LF+

RH工艺，而我们则是单精炼，只走LF炉，但是可以借鉴他们的分析过程，得到一些启示，结合实际加以改善。

学习借鉴这个创新成果前，我们班组在处理Q345C钢时，LF炉加钛铁的平均收得率为74%，通过学习，针对影响钛铁收得率的几个因素，分别做了对应的操作优化，以减少钛铁的损耗；过程中，我们不断控制精细化，让生产平稳顺行，尽力降低生产消耗。钛铁收得率提高到80%。

通过对对标找差挖潜，我们的钛铁收得率有了明显的突破，缩小了与优秀同行的差距。在此过程中，我们感触最深的是：要想改进工作，促进指标进步，实现降本增效，需要有正视差距的态度和勇气，有持续改进的措施和方法。我们目前还在分析总结，继续对标找差，寻找可以继续改善的地方，一步一步尽快完善，努力将工作做到最好。

## 好经验让我们茅塞顿开

太钢型材事业部安全生产室技术管理 宿晋峰

我负责事业部轧制类特钢的工艺技术管理。根据事业部对标找差工作安排，我于2022年9月份走访了江苏

沙钢集团淮钢特钢股份有限公司，学习了淮钢四轧厂轧制生产线的技术控制要点，此行的目的就是要对标学习该生产线轧制的某个特钢产品，此产品正是我事业部重点战略产品。我从现场的学习中对冶炼、连铸、加热到轧制有了更深刻的认识，再到后期与技术人员沟通交流中对产品的生产工艺流程、技术质量水平等方面有了进一步的了解。

在前期对用户走访过程中了解到，用户反映最多的问题就是产品的超探质量不稳定，易集中出现在某一炉中，而淮钢的产品质量一向稳定，整体探伤不合格率也较低。针对这一急需攻破的难题，我们与对方的技术人员共同梳理了工艺流程，交换了各自的生产经验，进一步思考，从而顺藤摸瓜，逐步找到了解决问题的切入点。经了解，淮钢为保证质量，该产品的原料切头尾均在3毫米以上，这一切割余量是我们三倍，主要是为应对钢水中氢含量高的情况，淮钢在前期生产中曾出现批量质量问题，经过摸索、论证，他们形成了现在的解决方案，实现了产品出厂前探伤合格率基本接近100%。

回到单位后，型材事业部立即将此次走访中了解到的所有内容列为改进计划，经过与制造部、上工序沟通协调，将先进经验尽快应用到实际生产中。目前我们已经实现了钢水中氢含量维持在较低水平，近5个月该产品探伤合格率均稳定在99.5%以上，得到了用户的一致好评。今年一季度，我公司销售的该特钢产品超出预算，同时带动了其它同类产品的合同签订，市场占有率得到了进一步提升。

从这次改善获益中我深刻感受到，对标找差是实现工作进步的有效途径，下一步，不论是在技术管理上，还是在成本控制、生产组织中，我将继续开展工作对标，从兄弟单位中学习先进经验，将持续改进提升作为工作的落脚点，为事业部经营绩效、核心竞争力提升贡献力量。

## 了解宝武

## 宏伟工程的“真心英雄”

宏伟工程，亦被称为“奇迹”“超级”“逆天”“惊世”工程，古今中外皆有之。比如古埃及的金字塔、古巴比伦的空中花园、古印度的泰姬陵、中国的长城等，被称为世界四大文明古国的标志。

钢铁天赋异禀，自带光芒，集高强度、耐久性、多功能、可循环及经济性于一体，堪称“工程材料之王”。世界钢铁看中国，中国钢铁看宝武。宝武胸怀国之大家，服务国家战略，其“高精尖”产品在国家重点工程建设中居功至伟，彪炳史册。

青藏铁路、南水北调、西气东输、西电东送，被誉为“中国新世纪四大工程”，举世闻名，惠及几亿人。每一项工程都需要成千上万吨钢铁：一根根百米重型钢轨、一个个大流量超高压水泵、一节节大口径高等级输气管道、一座座高大巍峨的高压输电线路铁塔等，在这些“钢铁铁铸”的产品身上，都清清楚楚地打上了“宝武印记”。

三峡工程是全球最大水利枢纽工程，自2003年第一台发电机组并网运行以来，滚滚长江水化作不竭电力点亮了半个中国。本世纪以来，宝钢股份携手三峡集团积极推进重大技术装备国产化，自主开发大型水轮发电机用无取向硅钢，打破了国外企业长期以来对高端无取向硅钢产品的垄断，为国家电力安全提供了强力保障。

现代宏伟工程离不开钢结构，宝武倾力构筑天下无双的钢结构工程经典。2008年北京奥运主场馆“鸟巢”亮相，其外观如同孕育生命的巢，更像一个摇篮，寄托了人类对未来的希望。“鸟巢”首次采用低合金高强度钢，用钢量相当于6个埃菲尔铁塔。上海世博会中国国家馆用2.3万吨钢结构撑起层叠出挑，凝聚中国元素、象征中国精神的宝鼎造型——东方之冠。这些都有宝武产品撑起的钢筋铁骨。

进入新世纪以来，中国被誉为“基建狂魔”：高速铁路、海底隧道、航空母舰、跨江跨海大桥等，一个又一个现代宏伟工程相继问世，惊艳世界。钢铁是宏伟工程的“擎天之柱”，宝武是宏伟工程的“真心英雄”！（李国甫）

## 一键发奖，激发职工活力

## ——八钢公司推进绩效管理变革

## 管理变革

自2023年1月起，八钢公司一贯绩效系统全面贯通投入使用，从绩效评价到薪酬发放实现了一键发奖功能，由组织绩效、员工绩效分段分步的管理方式转变成一体化、一贯到底的绩效管理新模式。

## 矢志不移推进管理变革

今年是八钢公司推进新一轮管理变革的开局之年。绩效管理既是企业生产经营能力提升的指挥棒，也是推进高质量发展的重要抓手，是八钢公司本轮管理变革的重要内容之一。

为使企业发展规划落地，落实集团商业计划书批复要求，八钢公司积极应对内、外部环境变化，全面提升治理能力和治理体系，进一步树立了“以公司利益最大化”的绩效总目标，切实营造“千斤重担人人挑、人人肩上有指标”的绩效氛围，对标宝钢股份、学习华为公司、永锋钢铁等优秀企业经验，大力开展组织绩效管理变革。

公司领导亲自挂帅，由公司绩效小组牵头，宝信软件及各厂部成立一贯绩效系统项目组，采用集中办公、一贯绩效天天读等方式，严格按照时间节点推进一贯绩效系统的开发工作。经过100多天的共同奋战，项目组克服新冠疫情影响，系统覆盖面广、涉及员工多等困难，确保了系统按期投入使用。

一贯绩效系统的建设历程是八钢上下同欲，推动绩效管理变革的过程，是八钢公司现阶段进行的三项制度改革的重要支撑。该系统涵盖了全层级子公司及总部部门共33家单位，建设过程中共梳理优化各级组织机构1538个、工位9761个、指标数量53242个。组织绩效评价、员工绩效评价、一键发薪、手机APP及一贯绩效可视化看板等功能一一实现。

中南钢铁中南股份物流部通过多项精细化库存管理措施的实施，废钢库存偏差率2021年为-1.09%，2022年达0.33%，2023年上半年提升至0.48%，实现精益管理降本新突破。

## 管理优化，实现“供、用”体系高效衔接

设置废钢汽车规定行走路线，所有运输车辆加装GPS，将车辆GPS运行轨迹数据接入废钢进厂管理操作系统。所有废钢进厂车辆必须在规定的路线上运行，当发生车辆偏离规定路线时，系统将自动进行警告提示。物流部当班操作人员对到库的废钢车辆在厂内运行轨迹进行查验，对警示车辆GPS轨迹进行跟踪，核实是否存在违规行为，并将存在问题的车辆报相关管理人员，由相关管理人员提出处理意见后在系统进行操作说明。

系，进一步树立了“以公司利益最大化”的绩效总目标，切实营造“千斤重担人人挑、人人肩上有指标”的绩效氛围，对标宝钢股份、学习华为公司、永锋钢铁等优秀企业经验，大力开展组织绩效管理变革。

公司领导亲自挂帅，由公司绩效小组牵头，宝信软件及各厂部成立一贯绩效系统项目组，采用集中办公、一贯绩效天天读等方式，严格按照时间节点推进一贯绩效系统的开发工作。经过100多天的共同奋战，项目组克服新冠疫情影响，系统覆盖面广、涉及员工多等困难，确保了系统按期投入使用。

一贯绩效系统的建设历程是八钢上下同欲，推动绩效管理变革的过程，是八钢公司现阶段进行的三项制度改革的重要支撑。该系统涵盖了全层级子公司及总部部门共33家单位，建设过程中共梳理优化各级组织机构1538个、工位9761个、指标数量53242个。组织绩效评价、员工绩效评价、一键发薪、手机APP及一贯绩效可视化看板等功能一一实现。

## 打破“大锅饭” 激发员工活力

一贯绩效的推进一改八钢公司前期绩效评价存在的公平性严肃性不足、绩效指标承接性不足、对行业关注度及工序间衔接不足、指标



体系庞杂有余精准不足等问题。按照“力出一孔、利出一孔”的管理理念和绩效评价机制，结合公司生产经营中的重点、难点、堵点，将各单位商业计划书各项指标进行逐层分解，充分利用公司现有的“8+1”信息化系统，通过自动抓取开展绩效评价，客观反映各级组织和员工的绩效评价结果，过程避免了人工干预，打破了“大锅饭”，实现了“干好干坏不一样”。通过实现指标互锁来促进各单位、部门组织协同，极大地提升生产现场对两端市场的关注度，强化生产一线跑赢大盘意识，抓重点、补短板、强弱项，建立以对标“争先”为核心、以工序成本绝对值跑赢大盘的组织绩效评价体系，通过对主要产线重要工序成本、存货管理、质量管控、重点改善项目等关键绩效指标的考核评价，促进对标指标持续改进，实现降本增效、效益，确保实现2023年全年经营目标。

## 上下齐动提升效率效益

八钢公司上下齐动，大力推进绩效管理

（崔文 姚海山）

## 实现精益管理降本新突破

## 中南股份物流部废钢库存管理“换挡加速”

实施废钢库存A/B堆管理，缩短废钢清堆周期，建立堆位进库和出库跟踪表，对每次进库及清堆情况进行跟踪分析，及时发现库存异常现象。物流部根据废钢库现场情况，对废钢库位进行规划，用钢筋压块自建隔离挡墙，将原废钢11个库位分隔为22个库位，废钢310个库位分隔为16个库位，缩小每个库位库容。对入库的废钢按品种、按零位卸车堆放。每个品种至少分配2个堆位（A堆和B堆），两个堆位交替堆放，当A堆堆放到计划量时，就不再做人库作业，只进行出库配送作业，同期入库的废钢在B堆堆放，只进行卸车作业。A堆废钢配送完后立

## 技术升级，提升废钢库存及流转精准性

即在清堆，盘点库存盈亏情况，要求每周至少对一个堆位进行清堆盘点，保证异常现象得到及时发现。2022年，物流部共对20个品种废钢建立A/B堆管理，共进行清堆65次，全面完善了废钢库存精细化、精准化管理，满足了炼钢废钢需求。

在废钢库新增地磅，废钢进厂车辆在厂北地磅和废钢库地磅进行二次毛重和皮重称量，规定两次称量数据相差必须控制在3%磅差允许范围内。由计量人员每日对废钢车辆在厂北地磅称量数据与废钢库

地磅称量数据进行比对分析，对存在差异超过控制范围的车辆货物，进行落地后再计量，确保废钢入库数与实物相符，杜绝称量作弊现象。

设置堆位定尺标识，增加激光测量仪，改进盘点方式，提升盘点准确率及效率。物流部为废钢现场盘点人员配备了测光测量仪，并对现场堆位进行长度和高度定尺刻度标识，辅助盘点人员进行盘点作业，提高盘点数据准确性。

制定落实废钢库存盘点机制，实施作业区级日盘点、物流部周盘点、公司级月盘点的三级盘点模式，做到人人有责，层层管理，实时跟踪，从而保证了库存精准管理。

（何郁）