



■记者 张犀 通讯员 喜涛 曲楠

本报讯 今年以来，宝武股份营销中心（宝钢国际）东北公司锚定产品结构优化，落实“算账经营”管理思路，实现高端化、绿色化产品销量大幅提升。

上半年，在国内新能源汽车高速增长情况下，东北区域市场新能源产量占比较低，仍以传统燃油车需求为主，同时区域工程机械项目萎缩，工程项目类需求不及预期。面对市场和区域的双重压力，东北公司锚定产品结构优化，积极推进营销变革，紧紧围绕重点用户群体，坚持提升销量规模、优化业务模式、强化基础管理、细化对标找差的经营理念，持续提升经营业绩。东北公司重点围绕产品结构及全流程边际贡献情况，建立各品种分层分类管理思路，坚持算账接单，事前对不同品种、不同细分维度盈利能力贡献进行测算，并形成接单方案；事中按周跟踪方案落实情况，确保接单规模及结构符合预期；事后通过指数化数据评估接单规模及结构优化结果并循环优化接单方案；通过PDCA月度循环管理结构优化方案，及时调整营销策略和发力方向。

在坚持差异化产品策略，积极推进高端化、绿色化产品销售方面，东北公司按照汽车板及非汽车板产品推进“两条腿走路”方针，围绕主机厂及零部件厂组建重点品种专项开发团队，通过推进新产品新工艺认证应用、持续挖掘零部件市场需求、推进进口材料替代及非宝钢材料转化等工作，捍卫汽车板业务“生命线”地位，实现优势产品订货规模同比大幅提升，持续巩固区域汽车板份额；在非汽车板产品市场拓展方面，围绕央企及集团类用户做深做细服务，不断提升客户服务效率，组建跨部门大客户团队，建立统一对接机制，推进全品种组合营销，获取优质订单，实现无取向硅钢高效牌号产品接单规模同比大幅提升，电镀锡及家电电镀锡产品接单规模同比翻番。

通过细化两金管控，落实加快周转的算账管理。东北公司建立了各品种历史最优库存及周转管控方案数据库，每月结合“接单量-结算量-库存量”设置可执行动态目标，锁定公司各部门贸易和配送周转天数最优值，确定动态贸易和配送库存管控目标，实现月度库存持续压降。同时优化资源配置，及时调整资源实施方案，提高应收账款周转效率。今年以来，实现库存及应收账款双压降，上半年较2022年实现平均库存大幅压降，应收周转天数提升明显。

强化绩效牵引，定目标、追过程、拿结果。东北公司按照“优化激励机制、调整薪酬结构、做好资源分配、高投入强绩效高奖励”的总体原则，充分调动营销一线员工的工作积极性，强化业绩贡献与收入的匹配度，实现“干好干坏不一样”，激励更加科学合理。

下阶段，东北公司将继续贯彻宝钢股份营销中心（宝钢国际）经营策略，以“四化”为引，以“四有”为纲，持续深耕市场，提质增效。坚持巩固汽车板高市占，拓展高端化、绿色化产品份额，持续发挥区域内加工配送服务能力，深化“百千十”战略，为宝武股份经营业绩保持行业第一贡献力量。

## 严格质量把关打出“放心牌”

### 欧冶链金马钢诚兴废钢产品有了新“名片”

■通讯员 王杨

本报讯 近日，欧冶链金马钢诚兴钢刨花压块废钢品种打上特有的钢印标志后发往钢厂，以严格的质量把关确保钢厂放心使用。

为打造质量口碑和品牌，在发运钢厂前，马钢诚兴使用特种磨具，将每块钢刨花压饼都打上专属钢印标识，使钢厂能优化管理，对照标识入库，杜绝可能因质量异议产生的扯皮现象。对废钢打包等其他产品，马钢诚兴也采用油漆标识记号等方法，明确产品出处，对钢厂作出质量保证承诺。马钢诚兴还深入钢厂进行用户走访，虚心听取质量反馈意见，优化料型结构，并针对钢厂需求，定向研发废钢新品种，不断满足个性化废钢使用需求。

马钢诚兴对采购资源前端实行严格的质量管控措施，选择供货稳



## 集团公司巡视办、审计部：

# 以高质高效巡审监督助推效率效益提升



■记者 张洋

本报讯 为贯彻落实宝武2023年半年度工作会议精神，集团公司巡视办、审计部充分释放宝武巡审联动贯通协同体制机制创新成效，以高质量巡审监督促进公司重大战略决策部署、经营思想有效落地，助力公司在当前复杂严峻经营形势下增强价值创造、追求极致效率效益。

深入学习领会集团公司经营方针，推进巡审体系统一思想认识。为应对严峻复杂的市场形势，宝武党委书记、董事长胡望明在半年度工作会议上深入分析了当前的形势任务，并提出“做强做优做大”“四化”“四有”等工作原则。公司巡视办、审计部第一时间召开党支部会议，向全体员工传达会议精神，深入学习领会公司经营方针和管理思想，研究当前及今后一个时期的巡审工作重点。在此基础上，召开巡审体系分板块交流沟通会，传达公司党委决策部署和半年度工作会议精神，统一子公司巡审部门思想认识，将整个巡审体系的监督着力点聚焦于推动“做强做优做

大”“四化”“四有”“对标找差、提升基础管理、降本增效”等经营方针落地见效，助力科技创新体系、投资管理体系和海外体系能力提升，促进基层单位、新进单位、海外单位内控体系和经营管理水平的进一步提升。

动态优化巡审监督重点，推动各子公司贯彻落实公司决策部署。公司巡视办、审计部下发《关于动态优化下阶段巡审监督重点的联络件》，围绕集团党委决策部署明确巡审监督重点领域和重点项目，以上下贯通、同向发力方式优化完善下阶段巡审工作项目计划，推动各子公司党委将公司半年度工作会议精神转化为自身生产经营的具体措施。例如：在原有的巡视巡察“4个落实、16个方面、54个看点、111个是否”基础上增补了“3个看点、13个是否”，策划实施公司决策部署贯彻落实情况的专项督导。四季度，公司巡视办、审计部启动“子公司党委贯彻落实公司经营方针和战略决策部署专项督导”工作，进一步推动公司重大决策部署落地见效。

聚焦监督重点开展巡审项目，以高质量巡审保障公司高质量发展。公司巡视办、审计部聚焦科技创新、“四有”经营纲领、海外投资经营等重点领域开展巡视、审计项目，重点面向新进单元、面向

基层、面向海外，以具体监督成效推动半年度工作会议精神的贯彻落实。开展科技创新专项巡审。选取钢铁制造业、资源新材料和智慧服务业共8家下属党组织开展专项巡审暨专项审计。同时，进一步加强巡审巡察上下联动，组织和指导9家下属党组织同步开展科技创新专项巡察暨专项审计。在全集团范围通报巡审巡察、审计发现的共性和普遍性问题，指导督促各单位对照开展自查自纠，把解决突出问题与提升科技创新体系能力结合起来，形成监督、整改、治理的良性循环；对于体制机制、顶层设计、系统整治等需要职能部门推动解决的问题，分门别类移交相关主管部门，完善制度、规范流程，从源头解决问题。聚焦“四有”经营纲领开展审计监督。选取应收账款、差旅费、广告宣传费、新进单元购销业务等领域开展专项审计；运用审计知识库对2019-2022年审计发现的投资领域典型问题进行趋势分析，帮助子公司提高投资风险防范能力。面向境外单元推进审计全覆盖。以三年为周期提高境外审计全覆盖频次和力度，通过经济责任审计、财务收支审计、专项审计等多类型审计，围绕资产、投资、采购、佣金、法人压减等重点领域、关键环节对境外公司进

行全面审计监督。加强巡审干部队伍建设，打造忠诚干净担当铁军。公司巡视办、审计部围绕“四化”发展方向转变巡审人员思维模式与知识结构。运用人工智能AI技术等科技手段建设智慧巡审监督系统，构建建中后台有机融合的数字化审计模式，实施“从事后审计到事中审计、从现场审计到远程审计、从审计问题到整改闭环”三大转型，实现科技强审和推进审计整改有机结合，促进巡审审计贯通协同，提高监督效能。坚持“扁平化、高效化、结果导向、价值导向”管理要求。大力践行部门每位员工“独当一面、带兵打仗”，围绕巡视、审计项目立项、方案、实施、报告、整改全过程探索创新型巡审，系统研究、深入把握公司经营纲领，彰显巡审监督全覆盖的威慑力，为巡审工作全面提升提质增效升级赋能。策划实施巡审一体专业培训，加强巡审队伍建设。选派优秀干部参加中央巡视、审计署审计、国资委综合检查工作，提升政治站位，增强监督本领。从工作需要及人才培养角度出发对部内三名员工进行跨职能模块岗位交流。深入贯彻落实巡审贯通融合部署及2023年重点工作，加强体系内工作交流，提升专业能力。

## 满满科技智能范儿

### ——中钢洛耐院新型高温功能材料生产线的“四化”践行之路

■通讯员 杜佳雯 刘春红

“叮”，一声扫码音后，一托盘的耐火原料便经自动辊道由堆垛机运输到23米高的立体仓库中，DCS集控智能控制中心内一名操作人员轻轻敲击电脑按键，堆垛机便轻盈而又精准地找到需要的原料，经过科学配比和自动配混流水线后，完成了氢基竖炉核心装置耐火材料的生产。这是近日在耐火材料国家工程研究中心B区建成投产的、中钢洛耐院年产10万吨新型高温功能材料生产线的工艺流程，满满科技智能范儿。产线的投运，是中钢洛耐院贯彻落实党的二十大提出的“加快现代化建设经济体系，着力提高全要素生产率”和宝武“四化”要求的缩影。

近年来，中钢洛耐院加强与宝武生态圈合作伙伴的业务协同，主动谋划高端化产品生产路线，契合钢铁行业高质量发展需求，参与设计和生产了氢冶金工艺用耐火材料，为我国炼铁流程实现减碳目标提供了有力支撑。以年产10万吨新型高温功能材料生产线为标志，中钢洛耐院持续加大智能化产线的建设和使用，向着“四化”的方向不断

前进。

#### “身份”信息智慧化

这条产线上，从原料到产品都有着独一无二的“二维码”。在原料入货区，用PDA扫码枪，将带有二维码的托盘与原料进行绑定，赋予托盘与原料独特的“身份信息”。这个“身份”信息贯穿原料到成品的全过程，无论是精准配料，还是质量控制和质量追溯，一个小小的二维码搞定，过程“so easy”，大大提高了仓库管理的精益化程度和工作效率。

#### 空间利用最大化

“一寸土地一寸金”，中钢洛耐院在提高现有土地使用效率上下了一番大功夫：继1万吨特种碳化硅生产线建成并使用立体仓储系统后，年产10万吨新型高温功能材料生产线也将立体仓储系统纳入项目配套范围。如今，走进生产线，23米高的立体仓储抢先映入眼帘，3个堆垛机在迷宫一样的仓库货位前自由穿梭，按照中控指令，找原料、放货品，高效而忙碌。立体仓储内分布的5800多个货位，可以同时存储6000吨的原料和成品，与传统的仓库相比，不仅原料和成品各有居所，系统

可自动识别空位，减少检索货品的时间消耗，还大大利用了立体空间，实现了土地的集约化使用。

#### 定制生产高效化

如果说智能仓储“静”大于“动”，那么产线的钢结构多层平台就是“停不下来”的节奏。

6层高的平台上，从位于仓顶的解包站开始，RGV小车将原料送到这里解包，然后进入5楼布料小车，智能控制系统中一键操作，指定原料自动对位进入料仓；4楼分布的料仓，可以同时满足多品种订单的生产需求；到了3楼钢平台，两条线路可以同时为用户定制化生产小批量、高档不定形材料和大批量中高端耐火材料；2楼是行星式搅拌机的领地，五台搅拌机均匀搅拌，质量“拿捏得妥妥的”；1楼配备的全自动敞口袋包装机和全自动阀口袋包装机，让高效包装成为现实。

#### 生产过程绿色化

产线车间屋顶采用全光伏板，



图为智能化立体仓储

3300多平方米的光伏板在云卷云舒中散发着“独特”的魅力。

伴随着“绿色化转型”的方向引领，中钢洛耐院将产线建设赋予了低碳内涵。散装耐火材料生产过程中无需经过高温窑炉的烧结，没有大量燃气能源的消耗，降低了碳排放；在车间屋顶安装的光伏发电设备并网后，有望实现电力供应自给自足，进一步降低了碳排放，为“3060”双碳目标实现创造条件。

“智”享未来，“能”量满满。未来，中钢洛耐院将继续坚守创新之路，不断追求卓越，以“四化”为引领，勇攀高质量发展新高度，为宝武建设世界一流企业贡献力量。

(图片由中钢洛耐提供)

## 宝武构建新型经营责任制：打响新一轮改革发令枪

(上接第1版)

其次，牛不能跟马比，肉牛也不能跟耕牛比，要对子公司开展更为细致的分类，要基于分类开展“一业一策”“一企一策”的差异化考核评价。

再次，管理者一定要说话算数，规范签约、刚性履约，按照契约刚性考核和兑现，这也是培养一支有恒心的企业家队伍的关键。

#### 落实“四个新”

新型经营责任制，就是要破解痛点问题，在“新”字上下功夫。“聚焦做强做优，把做强放在第一位”。宝武在新型经营责任制的推行方案中，把“新”的核心内涵归结为“四个新”：

——指标新。宝武将聚焦核心竞争力和核心功能，形成全新的“三强三优一大”指标/任务库，即“科技创新作用强、产业控制作用强、安全支撑作用强、经营质量优、布局结构优、品牌形象优、细分市场份量大”。除了战略性新兴产业，宝武原

则上不再考核子公司营收规模类指标。

——流程新。将做好转化和分解，做到上下贯通、有效衔接。

——算法新，规则简约、可比可算。管理的最高原则是把复杂的问题简单化，规则透明就是最大的激励，最终要实现谁算结果都一样。

——应用新，既要向其他优秀的央企学习，也要以开放的心态向方大、永锋等民营企业学习，要把“动真碰硬”贯穿在各个环节。

构建新型经营责任制不仅仅是一种管理方式的变革，更是一种思维方式和理念文化的转变。通过构建新型经营责任制，深化算账经营，推进精益管理，以用户为中心打造最佳生产经营体制；通过回答“干什么、谁来干、怎么干”，激发和培养每一位管理者的企业家精神，让他们能够主动承担责任、积极寻求机会、勇于创新突破、有效管理风险。宝武在激烈的市场竞争中，将全力保持领先优势，穿越周期，顺利“过冬”，实现高质量可持续发展。

## 优化商业计划书管理，助力构建新型经营责任制

(上接第1版)结合两头市场形势判断，作为子公司编制商业计划书的前提，同步启动编制工作。五是设置“三强三优一大”指标。深入分析国资委考核要求，以及宝武“创建一流”“四化”“四有”“做强做优做大”等要求，梳理形成以“三强三优一大”为代表的宝武指标/任务库，作为后续各项工作开展的前提基础。六是策划协同项目，创造协同效益。通过协同推进，实现宝武也要融合到融合到融合的演变，相互赋能，体现规模化的经营优势，重点关注钢铁专业化整合及对新进单元的赋能与整合。七是强化专业计划管理及目标管理。体现专业计划与预算的系统性、平衡性、协调性，用系统理念优化各专业计划，追求最佳协同效应。八是多措并举，体现价值创造。商业计划书评审环节体现“高效化”管理要求；通过多经营场景模拟分析，形成分项应对策略；“PDCA+认真”协同子公司闭环管理需集团支撑事项；关注财务管理数智化建设，以高效化的要求体现价值创造。

按照市场化原则，遵循商业逻辑

开展业务。习近平总书记在中央经济工作会议上指出，“要完善中国特色国有企业现代公司治理，真正按市场化机制运营，加快建设世界一流企业”。胡望明书记、董事长在报告中指出，“世界一流企业应该是‘市场化、法治化、国际化’公司，市场化是首要，市场化经营机制是核心”。子公司业务协调更强调市场化原则，遵循商业逻辑开展各项工作，关注内部关联交易定价、资金结算条件要体现“公平、公正、公开”市场化要求。

全面对标找差，创建世界一流。胡望明书记、董事长在报告中指出，“创建一流是集团公司上下共同的目标。集团公司加快创建世界一流，子公司锚定为细分领域的行业领军。立足工作着力点，从大盘先进性、指标牵引性、战略聚焦性等三方面牵引子公司高质量发展”。结合要求，全面对标找差后续要突出体现对大盘的优化和对标指标的简化；钢铁子公司对标大中型钢铁企业，多元子公司对标头部企业；聚焦以吨钢利润分位值、利润总额、ROE等指标进行对标，形成有效改

善举措，不断提升经营能力。

深化算账经营理念，提升财务管理能力。胡望明书记、董事长在报告中指出，“要坚持算账经营和精益管理双轮驱动；产业单元要练好内功，坚持算账经营和精益管理，强体系、提能力，全面实现经营目标。要加快完善和应用以CE为代表的数字化经营决策支持系统，增强子公司算账经营能力和精益管理能力，全力践行‘四化’‘四有’，适应不断变化的市场环境，有效提升经营绩效”。算账经营要作为财务体系核心能力和重点工作来抓，要不断加强算账经营的深度和广度。前期集团公司已在供产销研上逐步强化算账经营的理念及能力，下一步要拓展到投资项目及新产品开发上。

加强日常管理，防范化解重大经营风险。胡望明书记、董事长在报告中指出，“构建‘经营业绩+创建一流+负面清单’评价体系，将创建一流评价和负面清单评价作为对绩效调档调级依据”。财务体系建设方面将更加关注健全合规管理长效机制和司库管理体系；严禁各类虚假

贸易；加强金融衍生品监管；提升会计信息质量，确保会计信息和经营成果真实准确；做深做实“两金”与现金流平衡管控，防范应收账款坏账大幅增加风险；加强对长周期类投资项目、授信类贸易业务、高负债高风险企业、产业金融类子公司的风险管控；加强结果考核力度，从严格落实集团公司管理要求。

建设高效总部、价值总部、赋能总部。胡望明书记、董事长在报告中指出，“按照国有资本投资公司定位，立足新型经营责任制建设要求，宝武要坚持不懈推动高效总部建设优化，以绩效驱动强化总部能力持续提升，为创建世界一流企业奠定坚实的管控体系架构和组织运作保障”。宝武定位国有资本投资总部，要充分体现集团公司战略意图，有效结合子公司需求，搭平台、推共享，简化经营指标、聚焦价值创造，提高工作专业性、计划性、协调性。

集团公司将进一步聚焦价值创造，坚持与时俱进，不断丰富完善、发展商业计划书暨全面预算管理的内涵，落实新型经营责任制，支持战略执行，实现高质量发展，早日建成世界一流企业。

(供稿：集团公司经营财务部)