

人勤春早，提高认识深入落实

——宝武管理人员、专业“大拿”谈“构建新型经营责任制”

宝武党委书记、董事长胡望明提出的“构建新型经营责任制”的要求，为宝武应对宏观经济形势、钢铁业长周期下行压力和挑战指明了奋斗方向。

龙年春早！本版推出“构建新型经营责任制 推动宝武高质量发展”大家谈，请集团、各子公司管理者及专业“大拿”谈谈对构建新型经营责任制的认识和思考，以及履职尽责的行动和举措，为宝武实现高质量发展，加快建设世界一流企业，作出新的更大贡献。



坚持四个“全面” 坚决打赢生存保卫战

中南钢铁党委书记、董事长 李世平

中南钢铁将深刻把握宝武新型经营责任制“勇担当，强绩效，创一流”的核心内涵，聚焦经营业绩提升，以“四化”为方向引领、以“四有”为经营原则，构建具有中南钢铁特色的“勇担当、强绩效、保生存”新型经营责任制，以机制变革激发全员创造价值潜力，坚决打赢生存保卫战。

一是坚持全面对标找差，以市场化变革为原则，对外坚持与大盘比、与标杆比，由一次性对标转变为动态持续对标优秀同行，由对观念转变为对方法，由单层面对标转变为多层面对标，由对标结果转化为改善项目，并最终项目化的形式体现到公司经营绩效上，全方位提升综合竞争力。

二是坚持全面降本增效，以精益化管理为原则，深化“算账经营”变革，推进全口径成本费用精准、科学管控，将内外部压力有效传导至厂部、作业区、班组及岗位人员，树立“人人都是经营者，个个都是价值创造者”的理念。

三是坚持全面效率提升，以最优经济运行行为原则，以边际效益最大化为目标，聚焦“八大效率”提升，工序间以市场价格进行交易，模拟经营，打造极致高效生产制造模式。

四是坚持全面扭亏增盈的激励导向，以契约化考核原则，强化刚性考核与兑现，全面推进以“一人一表”为核心的绩效赛马，增强目标的针对性、挑战性，严格按契约开展考核评价、兑现薪酬和调整岗位。

抓两头促中间 以市场化机制激发内生动力

宝武管理研修院副院长 徐美竹

“构建新型经营责任制”，我理解就是要在坚持党的领导、加强党的建设基础上，在企业内部充分实施市场化经营机制，进而激发企业内生动力，引导全员成为价值创造的奋斗者。通过抓好两头，一头是战略、是提出总目标，一头是考核、是兑现结果，促进中间商业计划书和预算各项目标、指标以及任务执行的落地、落地。

抓战略、抓总目标，就是确保集团公司及各法人主体去做正确的事。如何在经济下行、充满不确定性的VUCA(乌卡)时代做正确的事？就是要加强应对，无论是传统产业的转型升级，还是战略新兴产业和未来产业的孵化与培育成长，都需要在市场洞察的基础上，加强应对、加快应对，不断以更小的成本去尝试、去敏捷迭代、去优化突破，关键词是“洞察”“应对”“快”。

抓考核、抓结果兑现，就是确保大家高效而正确地做事。没有考核就没有管理，没有科学而刚性的考核就

没有直击人心的高效管理。通过内部充分市场化，激发组织活力，不断提升宝武全员价值创造能力，以穿越全球经济低迷以及钢铁行业的周期下行，促进各法人主体商业计划书各项指标与任务的解码并落地落地。这其中的关键词是“市场化”“考核”“兑现”。

宝武管理研修院作为宝武的管理培训与管理研究机构，一方面，要进一步聚焦管理研究主题，以独立视角，围绕“创新驱动做强”“四化”方向引领、“四有”经营原则，以及新型经营责任制开展理论与实践相结合的研究，构建有宝武特色的企业管理体系，为宝武行稳致远奠定理论基础；另一方面，在突出政治导向的前提下，坚持绩效导向，以学员为中心，让培训融入业务，使2024年的培训更加聚焦公司战略重点任务，更加有针对性地提升宝武管理者应对复杂环境局面的能力，助推宝武高质量发展。

立足岗位示范带动

全国五一劳动奖章获得者、宝钢股份武钢有限炼铁厂机械技能大师 龚九宏

“构建新型经营责任制”为宝武实现高质量发展指明了奋斗方向，“四化”“四有”为宝武创建世界一流企业明确了行动指南。这为我和工友们开展创新创效提供了新课题、指明了新方向。

武钢有限将“绿色化转型”作为工作重点，目前正向着创建环保A级企业冲刺。皮带机封闭是环境整治的一项内容，但皮带机封闭后难以通过影像直观检查设备运行状态。为让“美中不足”变成“又美又好”，我和工友们开动脑筋，通过声纹AI控制，打造人机友好交流平台，弥补了皮带机巡检机器人单一视觉缺陷，提升了机器人功能广度，为设备安全生产运行护航。与此同时，结合每条皮带的场地环境、运行特点等，我们还因地制宜采

用局部封闭、抑尘、吸尘等适应现场环境的清洁环保装置，改善了现场环境，满足了环保生产需求，助力企业绿色化发展。

当前，武钢有限正以推进“2+8”管理变革贯彻落实新型经营责任制，并在经营业绩上取得了较好成果。作为一线员工，我要立足岗位带好头，以主人翁姿态积极践行“四化”“四有”，把新型经营责任制落实到工作实践中。今后，我将继续发挥职工创新工作室负责人的示范带动作用，和工友们一起努力，不断积累设备运行控制经验，开展课题研究，进一步提升技能人才理论水平，助推企业智能化发展，促进技能迭代传承，为企业实现高质量发展贡献力量！

完善技术创新机制 提升核心竞争力

宝武工程科学家、中央研究院首席研究员 张汉谦

“构建新型经营责任制”，将助推新的管理机制形成，加快传统思维方式转变，引导绩效目标重点转移。“勇担当、强绩效、创一流”的新型经营责任制，将有力推动加快宝武创建世界一流企业。结合科技创新和使命担当，作为一名科技工作者，我感触颇深。

勇担当，形成促进技术创新带动管理变革的管理机制。技术创新涉及到企业内部、产业链相关合作方，以及行业发展和国家需求等不同维度，通过全面梳理，制定立足当前、面向未来的科技创新行动计划和目标，形成技术创新目标更快实现的配套管理机制。

强绩效，就是要建立协同科技创新、促进经营提升

的全新评价机制。钢铁行业的技术创新涉及产品、装备、能源、采购、营销、运输、加工等方面，建立钢铁行业内部不同方面的协同、系统创新机制，实现极致效率、极致成本、可靠质量，促进企业经营业绩的稳定提升和突破性改善。

创一流，建立通过科技创新实现使命担当的全新行动机制。宝武作为央企，通过科技创新，形成具备承担国家重大需要的人才、装备和服务能力。这方面，打造有活力、有担当、有战绩的一流科研创新团队尤为重要，这样才能满足当前国家建设的急需产品，同时又适应国家未来产业发展的需求。

以推进“四化”为核心举措

宝钢股份党委常委、副总经理兼宝山基地总经理 傅建国

钢铁行业目前处于以减量调结构为主要特征的第六轮下行周期，面对当前的市场形势，钢铁企业如何过日子，如何把日子过好，是管理者必须要认真思考的问题，国内外同行也在积极思考和行动。胡望明书记、董事长提出的“构建具有宝武特色的新型经营责任制”，打响了宝武新一轮改革深化提升行动的发令枪，也为各级管理者提升企业生产经营水平指明了努力方向。

宝钢股份作为宝武核心旗舰子公司，必须守牢经营业绩行业第一的目标不动摇，坚持“有订单的生产、有边界的产量、有利润的收入、有现金的利润”的“四有”经营原则，坚持算账经营，持续优化生产运营模式。

落实新型经营责任制，要以推进“四化”为核心举措。坚持高端化迈进，加强高端产品研发，发挥技术引领优势；坚持智能化升级，大力推进智慧制造和大数据

应用，紧贴现场需求，增强模型应用的覆盖面和深度，进一步加快数智化人才队伍培养；坚持绿色化转型，深入贯彻习近平生态文明思想，深化达标标杆领航行动，打造极致能效，坚持技术引领，加快低碳冶金技术研发，打造零碳产线，建设BeyondECO绿色低碳钢品牌；坚持高效化发展，开展深度挖潜，提升工序界面效率、人力资源效率、资产运营效率。

落实新型经营责任制，还必须转变传统观念，打破思维定势，敞开心扉，放下架子，坚持“走出去”“请进来”，与优秀同行对标找差，发现自身的问题和不足，把对标找差的成果转化为进一步改善提升的积极行动。近几年，我们通过对对标找差促进变革深化，取得了良好的效果，在当前的市场形势下，对标找差工作还需要进一步强化。

坚持市场化改革方向 把“动真碰硬”贯彻始终

中南钢铁重庆钢铁党委书记、董事长 谢志雄

新时代标注发展方向，新思想凝聚磅礴力量。宝武新型经营责任制的总体方针就是遵循市场化经营规律和企业经营规律，坚持市场化改革方向，践行“四有”“四化”。新型经营责任制，是应对钢铁行业复杂而严峻的市场环境和竞争形势的必然要求，重庆钢铁作为混合所有制企业，应当发挥混合所有制的优势，推陈出新，变旧革“新”，认真践行“四有”“四化”，坚定不移推进市场化改革。

目前，重庆钢铁建立了以铁前模拟经营中心、板卷模拟经营中心、长材模拟经营中心为基础的工作机制，强化生产与采购、销售间的联动，做好原料和产品结构

优化调整，倒逼全工序挖潜潜力，更好满足市场客户需求，提高柔性适应外部市场变化的能力；通过全方位的“算账经营”，不断促进制造体系“精益运营”，提升内部“核心竞争力”，认真落实“制造服从市场，技术指标服从经济指标”的要求，将“调结构、提效率”作为当前降本增效的核心工作，深挖潜力。

努力不懈，脚步不停歇。重庆钢铁将认真贯彻落实新型经营责任制，努力打造成为管理极致、消耗极限的生产运营标杆企业，助推宝武做强做优做大，实现高质量发展。

以产品研发实力 助力宝武做强做优做大

宝武首席科学家、中央研究院首席研究员 王利

“电动化、智能化、网联化和共享化”代表了汽车的发展方向，特别是汽车行业的电动化对汽车用材料产生了显著影响。作为专职从事汽车板研发的首席研究员，我要贯彻落实宝武新型经营责任制的要求，时刻紧跟汽车电动化的技术发展，及时梳理出对汽车板形成挑战的关键点，转化为项目并布局研发，坚持“做强”，聚焦“核心竞争力”和“核心功能”，勇担当、强绩效、创一流。

如针对铝合金一体压铸和低碳排放钢的应对等课

题，带领团队研发出具体的技术解决方案。其中低碳排放钢，2023年已经完成1000兆帕级别的双相钢全流程试制，用户试用良好，全生命周期的碳排放降低达60%以上；1000兆帕级别的第三代钢也已经完成了热轧，引领了国内绿色低碳汽车板的发展。

下一步，我们将以“高端化、智能化、绿色化和高效化”为方向，特别是在高端化方面，聚焦吉帕级超高强度钢、特种用途的汽车板和高耐蚀镀层钢板等，加大研发力度，为宝武的高质量发展作出新贡献。

以“责权利”对等的新型经营责任制 激发经营主体的活力

集团公司战略规划部资深高级经理 黄建忠

1978年12月，与宝钢工程开工建设同步，安徽凤阳县小岗村18户村民以敢为天下先的精神，在一纸分田到户的“秘密契约”上按下鲜红的手印，从而拉开了“大包干”的序幕，这是改革开放初期农民自发探索“新型经营责任制”的雏形，从此小岗村的农民“吃饱了肚子”。

今天，中国钢铁业正面临行业整体下行、企业经营艰难的危局，亟待通过建立新的经营体制和机制来破局。宝武适时吹响了“构建新型经营责任制，推动企业高质量发展”的号角，不啻又一次触动灵魂的改革。

我认为宝武构建的新型经营责任制能否发挥作用，要关注以下几个方面：

一是“责权利”要对等。在“责权利”三者中通常“责”和“利”较明确，但子公司“权”的边界相对较模糊。集团公司要对子公司充分授权，减少不必要的干预，尊重企业的经营自主权，加快决策速度，做好服务工作。经营指标的设计要充分剔除市场客观因素，充分反映经

营团队的主观努力与贡献。

二是要避免“合成谬误”。新型经营责任制要从有利于集团公司整体利益最大化来考量设计，杜绝子公司为片面完成经营任务而过度本位化，避免出现子公司各项经营指标（无论是量化的和定性化的）都完成很好而集团合并后的整体指标却不理想的“合成谬误”。

三是要保持经营责任期内经营团队的稳定。国有企业干部任用有政府部门体制化倾向，宝武一级子公司班子成员的变动不能过于频繁，尤其是主要班子成员必须要保持至少在一个经营责任期内的稳定，不能因为主要班子成员的变动而对履约不利形成借口。

四是要动员基层员工人人参与到经营责任制中来。新型经营责任制并不是子公司班子成员与集团公司之间的契约关系，而是子公司全体员工的共同大事，没有基层员工的积极参与和利益捆绑是不可能取得实效的。各子公司要层层分解责任和指标，全体员工要同进退，共担风险，共享红利，形成利益共同体。