

用好关键“三招” 破题起势纾困局

——中南钢铁“活下去、好起来”全力打赢生存保卫战(下)

记者手记

以自己努力的确定性 迎战市场形势的不确定性

记者 李忠宝

粤北韶关，山城重庆，“百湖之市”鄂州。

近期，记者一行先后赴中南钢铁旗下三大钢铁基地中南股份、重庆钢铁、鄂城钢铁采访，探寻其在钢铁行业严峻形势下如何“活下去、好起来”。

“中南钢铁三家基地都曾有过辉煌的历史，也曾创造过在全集团推广的典型实践经验。”宝武党委书记、董事长胡望明今年5月在中南钢铁调研时动情地说出这样一段话。

“前面几轮调整周期，我们都挺过来了。虽然本轮下行周期更加艰难，但我们企业的精神特质还在！”见证过高光时刻，经历过低谷时期。历经“大风大浪”的中南钢铁广大干部员工，对从上到下过紧日子、苦日子的做法没有太多的抱怨，更多的是理解、支持，继而投入到算账经营，一点一滴为企业降本增效的“洪流”中。

诚然也有员工有这样那样的疑问。比如，“我们的企业曾经也是‘网红’，为什么会‘沦落’到如今地步？”“感觉这么多年，企业不是在战危机，就是在保生存。”中南钢铁党委书记、董事长吴琨宗直言不讳地说到，在管理、经营等没有退步反而有进步的前提下，面对新环境、新形势，这就是中南钢铁“最真实水平”。“活下去，不是危言耸听，而是现实问题。”

全心全意依靠职工办企业。中南钢铁在全公司范围内深入开展专题形势任务教育，要求各级领导干部重点做好“三个讲清楚”：讲清楚公司面临的困难和机遇，讲清楚公司经营目标和管理举措，讲清楚公司对广大员工的管理要求。形势任务教育延伸到“精神未精”的班组。班组长必须要“三个清清楚楚”：班组的指标处于什么水平要清楚，班组每位员工每天的状态要清楚，每位员工的技能要清楚。

进班组与员工来一次午餐会，去家里与骨干家属做一餐家访；一把手亲自宣讲，不仅要讲形势，更要讲办法，不能讲得大家人心惶惶，不知所措……广大员工明晰了形势的严峻，看到了管理经营的“有条不紊”，着手从本职岗位找寻价值创造的发力点，集中精力、聚精会神地干实事。

“不去抱怨市场，只去努力改善现场”“以自己努力的确定性迎战市场形势的不确定性”……围绕“活下去、好起来”战略定位，中南钢铁广大干部员工“每一分钱都要较真，每一分钟都不耽擱，每一人、每一人都要担当”。中南股份物流部员工回收处包装袋，每月回收2万元。重庆钢铁热卷轧钢区热卷作业区紧盯“能耗”这个降本大头，开展针对性劳动竞赛，今年以来吨钢能耗降低了12%。

“鄂城钢铁没有费用型岗位，只有价值创造型岗位。”自己的活自己干。鄂城钢铁炼铁厂组织有技能的员工，在不影响本职工作的前提下，接下了原先外委的换皮带的活，激发了员工干事创业、爱厂如家的活力。全员安全、全员设备(人人爱护设备、人人检修设备)、全员岗位创新等在鄂城钢铁蔚然成风。

变则通，通则久。“活下去、好起来”，对每一位干部员工的影响都是深刻的，中南钢铁从上到下，从管理经营到每个人的行为能力都在改变。算账经营，首先要“活下去”；结构调整，是“好起来的”关键所在。中南钢铁把算账经营、变革创新、协同创效作为“关键三招”，为破局突围闯出一条路子来。

算账经营下沉班组，党建融入生产经营。“赤铁英雄”“好汉榜”“最亮的星”，中南钢铁各基地、各厂部把党建品牌与赛马机制、算账经营有机融合在一起，体现出了党建引领的独特力量。

从量变到质变是一个循序渐进的过程，不可能一蹴而就。中南钢铁干部员工深知这样的道理，“我们就是做好自己的事，让过程可控、结果可视，一天一天、一月一月持之以恒把当前有效的举措推进下去。”

心守一抹暖阳，静待一树花开。面对钢铁“寒冬”，广大干部员工希望通过自己的努力，让企业“有尊严地活下去”“慢慢好起来迎接冰雪融化的美好时刻”。

对中南钢铁广大干部员工而言，这是一场生存保卫战。战斗号角吹响，只有一往无前向着目标冲锋，才是突出重围的正确之路。

(上接第1版)

侯安贵一行在中钢党委副书记、副总经理李荣庭和翁牛特旗旗委书记、旗政府旗长孟和的陪同下，首先来到德日苏嘎查传统奶食品文化体验基地，了解奶制品厂传统奶食品的开发生产情况，鼓励企业加大研发、开拓市场，更好地促进农民增收，服务乡村振兴。并对中钢结合实际，通过援建项目的实施厚植产业发展基础，为翁牛特旗产业发展创造条件的做法给予了肯定。

侯安贵一行随后来到德日苏嘎查旱地藜麦育种科研基地。该项目由中钢集团出资承包德日苏嘎查414亩村集体土地，与中科院等单位合作建立育种基地并开展优质高产的旱地藜麦育种工作。同时，帮助德日苏嘎查建立七彩藜麦试验观光基地，助力德日苏农文旅产业发展。听取了项目建设情况的介绍后，侯安贵指出，这个项目的科技含量很高，下一步要引入权威机构对藜麦的应用价值进行全面分析认定，认真做好策划推广。通过帮扶项目带动当地劳动力就业，促进当地经济发展的同时，要让藜麦这一高营养食品走入寻常百姓家，让更多老百姓得到实惠。

在玉龙工业园区，侯安贵听取了园区入驻企业明阳农业负责人对加工生产运输销售的介绍，了解藜麦制品的研发情况，鼓励企业要向“新”而行，向“绿”发展，聚焦“补链、强链、延链”，着力推动藜麦全产业链高质量发展。

宝武工会主席、职工董事、乡村振兴办主任张贺雷，集团总部相关部门和相关子公司负责人参加调研。

岗位创新成果转化，放大了成果共享价值。今年1至6月，职工岗位创新成果转化已结题132项，年化降本增效9930余万元。同时，中南钢铁新成立的厚板事业部，每月轮流到三家基地巡回办公，支撑各基地解决现场难点、痛点问题。

人才是企业宝贵的财富。中南钢铁把人力资源协同支撑作为发挥协同效应的核心内容之一。重庆钢铁提出了关于炼钢、轧钢、营销、设备等方面的人才需求，中南钢铁一下子选派了6名优秀人才前去任职，有力提振了重庆钢铁的发展信心。

物流协同赋能制造端创造价值。铁水车增载10吨；铁包烘烤增加温度29℃；铁水线路拉直，高炉到炼钢工序的铁路近了720米，运输时间减少17分钟，每月增效200万元。“物流的价值不仅在于内部极致低成本。”中南股份物流部部长刘金波认为，更在于服务全流程的价值增值。去年，中南股份物流部通过铁包加盖、铁水车增载、铁包烘烤、铁水线路拉直等工作，有力支撑炼钢工序提质增效。从去年开始，通过钢坯辊道化、散料皮带化、料粉管道化、仓储智能化等途径，物流部力争三年减量内部倒运500万吨，以此降低入厂物流成本。

“模拟经营团队成立后，刺激了终端用户的拓展，以前主要是坐商，现在变成了行商。”重庆钢铁轧钢厂党委书记、厂长杨斌说，模拟经营团队成立后，倒逼现场产品结构调整。现在的痛点是，如何提现场制造能力。“改革作指引，创新作支撑，指标见水平”，模拟经营团队以市场为中心转变经营理念，既关注现场的低成本高效率，也关注市场的高效益，积极借助中南钢铁乃至宝武集团的资源“为我所用”。“在中央研究院和鄂城钢铁的协同支撑下，重庆钢铁桥梁钢深伤合格率从73%提高到90%以上。”

中南钢铁积极践行新型经营责任制，压实经营责任，助力经营改善。聚焦“经营业绩提升”，坚持市场化改革，依托7个模拟经营团队，构建了以“提升竞争力和盈利能力”为核心，以“协同管理”为理念，以“价值创造”为导向的全面绩效体系。

“小组负责人干得好，收入比我们厂部长还要高。”中南股份特钢厂党委书记、厂长姜海军告诉记者，该厂模拟经营团队共有8个产销研小组，真正把产销研紧密串联到一起，做到市场端与制造端的有效联动。

在重庆钢铁制造部一贯制技术室主任张剑看来，模拟经营团队是产销研一体化的升级版。去年11月份成立的重庆钢铁热卷模拟经营团队还确立了“1569”模型，即1个目标，就是必须要盈利，营销、制造、财务、采购以及生产厂5个部门，3个产销研小组，3个协同小组共6个小组，以及日常跟进的9项主要指标。每个产销研小组都有自己的拳头产品销量指标，其中今年年初开始生产的“三新产品”风电用钢，从最初每月800吨销量到5月单月交货6000吨。

鄂城钢铁聚焦钢结构、能源化工、工程机械、海洋船舶四大传统行业，深入产业链，紧盯行业头部企业，深挖需求，建立长期稳定品种钢销售渠道，重点拓展桥梁钢、海洋平台钢、船板、煤机钢、风电钢、模具钢等，突破品种钢提升的瓶颈，形成中厚板QCDVS用户定制化服务清单，在高端品种拓展、快速交付、产品质量提升、成本优化等方面持续改进，立足产品、服务用户，提高市场竞争力。6月份，实现板材品种销售占比50.74%，创今年以来最好水平。

鄂城钢铁厚板模拟经营团队下设创值团队，主要由研发技术人员组成，绩效考核比例可达1:2。团队从QCDVS五个维度，着力开发高附加值产品，提升产品高厚度、高表面、高性能技术，同时快速反应处理用户质量异议，为用户提供最优解决方案和技术支持。

创造价值才能分享价值。与此相匹配的是，鄂城钢铁三个模拟经营团队共计80余人，前五个月平均绩效分值增长了5倍。

记者 张勇 摄



的感知更加直接。“风温每提高1℃，每月可以降本123万元。”中南股份炼铁厂生产技术室炼铁技术主任杨国新表示，自己作为劳模创新工作室的成员，要发挥技术人员的优势，找出其中的机理等，为企业降本增效作贡献。“降本增效、极致成本是我们厂的重点工作之一。”中南股份炼铁厂副厂长寻忠志介绍说，炼钢厂今年启动实施了铁钢料消耗、合金、能耗、杂料辅料消耗等四大降本攻坚战。通过合金替代、废钢回收、窄带化控制及成分调整等方面进行管控，实现合金降本2633万元，提前实现“双过半”。

“降本离不开工艺技术的支撑。”中南股份特钢厂党委书记、厂长姜海军笑着说，去年投运的“直送辊道+保温坑”有力弥补了老牌钢厂规划的不足，也创造了一种全新的低成本高效化运行模式。而“全面开花”正在不同层面攻关的十几个降本增效项目，则促进了今年降本目标的完成。重庆钢铁炼铁厂生产技术室高级主任师刘峰，也是重庆钢铁合金降本项目团队负责人，他一直在技术战线为合金降本而战斗。今年以来，板坯吨钢消耗铝合金持续下降，5月份创历史新低。“我们的工作就是研发新技术，在现场验证，不断优化完善继而复制推广。”

今年6月份，鄂城钢铁又开始推行中台专业化+区域化，让专业管理更加深入现场。鄂城钢铁不断深化三项制度改革。在员工能进能出方面，以“控总量、调结构、提能力、增活力”为工作思路，以“三个一”为工作理念，强化目标引领，通过流程再造、管理变革，进一步激发员工队伍活力，持续打造精简、精干、精锐的员工队伍；在薪酬能增能减方面，以价值创造为导向，探索中长期激励工具应用，开展薪酬管控变革，合理拉开同岗位员工收入差距，同层级技术业务类主任层级倍数达到2.67倍，操作维护类一般操作岗位倍数达到3.33倍；在干部能上能下方面，2021—2023年，不断优化赛马工作机制，干部退出比例逐步加大，2023年干部退出岗位17人。

变革溢出效应正在显现。“钢轧一体化变革后，有效促进了合金降本和轧制效率提升。”据鄂城钢铁钢轧厂副厂长邵南银介绍，钢轧一体化推进深度融合，管理者、技术骨干交叉任职，实现了流程打通、炼钢到轧钢质量一贯制管理，仅热装率就提高了2个百分点。

造由各基地负责，但各基地优秀的工艺、技术、管理等在全公司共享。在前台，煤炭、废钢等采购业务采取集中办公、集中审批、分头执行的方式，区域性的相关采购则由各基地负责，具有协同效益的产品集中销售。

市场不容乐观，倒逼各项管理变革。中南钢铁深化管理者赛马，管理者100%纳入赛马体系，按照“生产赛道”和“经营赛道”分别开展班子赛马，有效承接经营，指标均按照“组织绩效指标+个性化指标”的规则进行设置，个性化指标与经营绩效强相关，月度结果与年度绩效评价强相关。深化绩效赛马向纵深推进，解决上热、中温、下冷难点，一人一表覆盖率100%。深化绩效赛马结果运用，强化效益与工资总额强挂钩，严格落实员工收入与公司经营业绩、个人实际贡献紧密挂钩，真正拉大绩效、绩劣两类人员收入差距，更有方法地推动“薪酬能增能减”。

铁焦一体化、钢轧一体化、营销一体化、物流一体化、操检维调一体化，大工厂、大部制、大班组。近年来，鄂城钢铁大刀阔斧的变革备受关注。变革后，鄂城钢铁只有6个职能部门以及炼铁、钢轧、厚板三个生产厂，总计15个中层正职单位、44名中层管理者。据介绍，2020年至今，鄂城钢铁二级机构减少42%，三级机构减少51%。

今年6月份，鄂城钢铁又开始推行中台专业化+区域化，让专业管理更加深入现场。

“与制造端降本相比，采购端降本见效更快。”今年年初开始负责合金采购工作的重庆钢铁原料采购中心炉料采购室采购管理区域师姚前光，最近一直频繁出差，不是去对标学习，就是拓展新的采购渠道。令他欣慰的是，通过品种替代、策略采购等举措，重庆钢铁上半年合金降本基本实现了挑战目标。

在鄂城钢铁经营财务部部长张超的理解中，算账经营既要利用大模型大数据算大账，也要算成本、毛利、资金、费用等细账。鄂城钢铁自发电率达到了90%以上，不仅减少了外购电，还有富余的电量出售给产业园区内的生态圈伙伴。能自己干的事就自己干。鄂城钢铁组织有技能资质的员工，在本职工作之余承接了一氧化碳报警器和液化油缸密封件修复业务，每年为企业节约成本上百万元。立足岗位解决问题，上半年鄂城钢铁员工岗位创新创效近6000万元。

调结构是算账经营的内涵要义。厚板盈利能力强，鄂城钢铁就把有限的钢铁产能向厚板产品倾斜，预计今年厚板产量将占一半。鄂城钢铁关于调结构有多重模式，不仅要调产品结构，还要调销售区域结构，通过近地化销售，降低运输成本；另外也要调用户结构，比如根据湖北省内桥梁钢需求较大的情况，鄂城钢铁强化了与省内下游钢结构厂商的战略合作。

中南钢铁内部的协同空间是个“宝藏”。中南钢铁成立了炼铁、炼钢等专业委员会，着力提升现场制造能力。在各基地相关创新工作室的支撑下，组建炼铁、炼钢、轧钢、绿色低碳、智慧制造创新联盟，推动专业相关、工序相连、技能相辅的创新工作室资源共享、对标共进、协同共赢，职工岗位创新联盟共建共享实现常态化制度化，促进了

精益管理 激发变革创新的内核活力和激情

变革谋发展，创新赢未来。今年上半年，中南钢铁进一步深化一体化管理，打造具有特色的“一总部多基地”管控模式。总部推行覆盖+专业化运作，后台相关职能部门在中南股份有效运行后，就向其他两家基地覆盖。中台则是制造端协同+专业化管理，生产制



记者 李忠宝

钢铁行业进入长周期减量调结构阶段。无资源优势、无区位优势、无品种优势，中南钢铁及其三家基地中南股份、重庆钢铁、鄂城钢铁的生产经营面临巨大的压力和调整。

“中南钢铁要围绕‘活下去、好起来’开展各项工作。”宝武党委书记、董事长胡望明今年5月到中南钢铁调研时为其“把脉开方”，要求坚定战略定位，增强“过冬”信心，制定可量化、具体化的举措。

面对窘境，如何破题起势纾困局？结合今年职代会提出的“12345”目标和“百千万”工程，中南钢铁及三家基地快速反应，围绕“活下去、好起来”战略要求，用好关键“三招”，经营绩效稳步向好，其中鄂城钢铁二季度持续盈利，中南股份、重庆钢铁二季度持续改善。

算账经营

全员改善为生存而战

“‘活下去、好起来’是集团公司对中南钢铁的战略要求。”中南钢铁党委书记、董事长吴琨宗直言，这也是对中南钢铁明确、正确、客观的定位。“首先是要强化算账经营、精益管理，针对中南钢铁现状、特点等，我们梳理制定了8个方面45条措施。”

中南钢铁把“百千万”工程作为算账经营的重要抓手，推动各项降本增效举措落地见效。其中，百个重点改善项目中，中南钢铁牵头10个，三家基地各牵头负责30个，百个项目又被细化分解为877个项目。今年上半年，对比1923年实现吨钢降本增效95元。

班组是企业最小的细胞，也是战略贯彻、管理到位的最后关键一百米。中南钢铁开展了“班组关键指标对标提升”行动，提振千个班组的战斗活力。聚焦成本和效益，中南钢铁及三家基地把岗位对标延伸到基层班组，每个班组确定1到3项指标作为年度关键指标，纳入提升计划。今年共有654个班组参与关键指标提升行动，涉及对标提升关键指标总数1022个。截至6月，定比本班组2023年指标平均值，567个班组实现指标提升，805个关键指标得到提升。

全员发动聚力量。今年4月份，中南股份物流部检修作业区线路信号检修班自力完成铁路转辙机备件修复5个，完成修旧利废12.2万元，助力设备降本增效。鄂城钢铁宽厚板厂把“三六”项目作为今年破瓶颈工程，热轧车间乙班持续做好轧制机时块数关键指标提升工作，将轧制机时块数由2023年平均23块提升至28块以上，实现常态化日产600块目标。重庆钢铁轧钢厂自动化班通过成立热卷制造能力提升攻关小组，解决了现场6.1项亟待解决的问题，故障延时月度在1.1小时/月，2月份更是实现首次月度“零故障”。班组关键指标对标提升行动，极大地促进了基层班组对关键指标的水平清清楚楚，最大限度激发职工参与企业生产经营、改革发展的内生动力。

每周关注指标，每月关注对标。在算账经营中，中南钢铁把三家基地的经济技术指标在系统中呈现出来，并通过系统实时跟踪相关降本增效项目进展，各单位做得好坏优劣一目了然。

中南股份炼铁厂把铁水成本分解为约20个项目，分别由厂部管理者、业务技术骨干等分担指标任务，滚动式推进算账经营。今年以来，炼铁厂紧紧抓住“实施经济炉料结构，努力降低铁成本”这条生产主线，进一步实施“提煤降焦、以煤代焦”降成本。持续抓好“经济炼铁”，全员紧盯降本指标，苦练内功抓“三精”操作，算好降本“加减法”，打好降本“金算盘”，高炉各项技经指标均取得了较好成绩，“以煤代焦”可实现全年降成本约1300万元。

当前形势下，基层员工对算账经营

