

# 激活新动能，迎挑战赢挑战

## ——宝武基层管理者谈整合协同（一）



整合协同是宝武独特的商业模式和打造竞争优势的重要手段。在宝武第十七期决策人研修上，宝武党委书记、董事长胡望明指出，“集团上下‘处处有协同、层层抓协同、人人做协同’的工作局面还没有形成，‘亿吨宝武’的协同潜力

和价值点还没有充分挖掘”。

如何深化“内部协同”挖潜力？如何加强“外部协同”拓增量？如何优化保障机制……我们推出“整合协同大家谈”，请二级公司不同层面管理人员谈一谈在助力本单位推进整合协同中的实践感受，就挖掘协同潜力和价值点提建议、想对策、出实招。

### 协同共享创效，“迎&赢”挑战

#### 宝钢股份制造管理部

生产管理中心副主任 朱春生

宝钢股份已具备 8000 万吨钢铁生产制造能力，如何让“大象”在激烈的市场竞争中舞动起来，我们的重要手段就是一公司多基地管理模式下的协同创造价值。

通过协同优化生产组织策划、实现多基地资源共享，最终确保宝钢股份效益最大化：2025 年 3 月宝山基地启动自建厂以来最复杂的系统性年修技改，涉及二高炉、一炼钢、2050 热轧、2030 冷轧等多条产线，生产组织难度大、重要用户合同交付困难。制造管理部提前半年启动工作，在基地内，协同调整优化定检修模型，在产销对接层面，协同东山、青山和梅山优化年修技改项目和生产计划，实现多基地富余资源填补宝山产能缺口，充分发挥了多基地协同应对挑战优势，让“大象”充分舞动。此次工作实战经验，彰显了宝钢股份多基地内外协同“PDCA”的全链条协同能力，为宝钢股份效益最大化汇聚坚不可摧的合力。

宝武党委书记、董事长胡望明在宝武第十七期决策人研修中号召全体宝武人，把“亿吨宝武”的协同潜力和价值点充分挖掘。2025 年，宝武 AI 战略助力实现基地间协同数据赋能。作为基层管理者，我将坚决秉承“四有”经营理念、响应公司整体号召，以用户为中心，锚定“经营绩效持续改善”的目标，为一公司多基地的管理模式下全体系协同贡献个人力量，迎挑战、赢挑战！

### 以组织变革激活协同新动能

#### 宝武资源营销中心（资源上海）

运营管理部部长 张涵

近期，宝武资源营销贸易体系完成了新一轮组织架构调整，我认为本次调整不仅是体系内部业务、管理流程的重塑，更是面向西芒杜投产的一次主动变革，是大营销体系以进取姿态进行的动员和资源重组。通过重构内部生产关系，我们既为西芒杜全球营销提供了坚实保障，也为深化营销贸易一体化运营管理注入了新动能。

我有三点体会。一是体系协同从“物理整合”迈向“化学反应”。公司进一步明确了“营销传递供应链价值，贸易增强供应

链韧性”的功能定位，确立了“营销引领、贸易赋能”的发展方向，这既能做到对市场的快速响应，也能满足产销体系稳定高效运转的需要。二是管理协同从“流程优化”走向“效率跃升”。本轮调整优化了客商、购销、库存、价格管理等核心要素的业务、管理流程，并在营销数智化供应链管控系统中固化，使得体系权责更加清晰、业务衔接更加高效。通过专业化分工与协同运作的有机结合，进一步释放了管理效能。三是资源协同从“总部管控”转向“一线赋能”。调整后，4 个职能部门更加聚焦服务支持，4 个业务管理部门强化专业指导和风控赋能，使分布在国内外 10 余个城市的业务单元能进一步轻装上阵，全力创效。这种“炮火”支援直达前线的模式，可以实现放权赋能与风险管控的平衡。

### 资源深度融合 体现竞争优势

#### 宝武智维、宝武重工

生产运行部副部长 周春源

当前，钢铁行业处于长周期减量调结构阶段，提质增效成为钢铁主业的核心诉求。聚集新阶段、新战略、新模式，集团公司明确提出“夯实基盘、协同向新”的产业逻辑。对于宝武智维、宝武重工而言，就是要立足功能保障，通过全面推进“六个无忧”新质铁军建设，加快推进“专精特新”转型升级、持续深化“一总部多基地”运营管理体系，进一步夯实维检服务基盘能力，更好协同保障钢铁主业产线稳定、可靠运行。

多基地维检资源协同是公司“一总部多基地”设备运维服务体系高效运行的重要支撑。近年来，通过人力拉动、装备支撑、技术互通及业务拓展等措施，构建了

## 我的高炉我做主

太钢炼铁厂五高炉操业炉长 王兆辉

从炉前工对炉况的直观感受到值班工长对数据的精准分析，大家各抒己见，最终形成的每日生产目标也更加科学合理。

### 筑基：下放权利构建自主框架

在生产过程中，自主管理的优势更是得到了充分体现。高炉生产受多种因素影响，炉况时常会出现波动。以往遇到这种情况，职工们往往需要层层上报，等待作业区相关领导来解决问题。而如今，职工们可以凭借自己的经验和知识，第一时间采取措施进行调整。例如，当炉况出现异常时，值班工长会迅速组织团队成员分析原因，是由于原燃料配比不当、还是装料制度需要调整？大家分工协作，有的去检查原燃料的质量，有的去调整高炉运行参数，很快就能将炉温调整到正常范围。这种快速响应的能力，大大减少了炉况波动对生产的影响，极大提高了高炉的生产效率。

### 深耕：实施“六稳”让自主管理持续改善

“稳槽位、稳原燃料、稳筛分、稳操业、稳作业、稳设备”这“六稳”让高炉自主管理水平不断持续提升与改善，尤其是在“稳原



燃料”方面。原燃料不仅是高炉的“口粮”更是高炉稳定运行的保障，为此我们充分发挥自主管理机制，值班工长主动与相关部门建立了密切的联络反馈制度，原燃料变化做到未雨绸缪、心中有数，打有准备之战，在原燃料质量有劣化倾向时调整运行参数，避免炉况发生较大波动。

### 升华：自主管理激发创新热情

自主管理还激发了职工们的创新热情。在日常工作中，大家不再满足于传统的操作方法，而是积极思考如何优化工艺流程、提高设备利用率。运转班组高操范立伟在日常作业中发现干法降温泵与

“困难协同解决、市场协同拓展、利益协同分享”的协同生态体系。2024 年累计组织多基地资源协同 53 项次，拉动人员 560 余人次，同比上年协同次数提升 9%，拉动人数提升 19%。其中，技术支撑 20 项次，项目承接 2 项次、业务拓展 30 项次、装备支撑 1 项次。通过协同，高质量完成重庆钢铁、宝钢德盛、湛江钢铁等主业主作业线年修任务。今年上半年，针对宝钢股份宝山基地 2050 热轧年修高峰期人力资源紧缺问题，公司统筹各基地专业资源和能力，联动梅山、东山、马鞍山等基地排摸支援力量。1 月下旬，确定由南京分公司对口支撑并承接 2050 热轧精轧区域年修任务。通过整合南京分公司内部人力，优化任务分配，减少外协 60 余人，“以内部力量替代外部资源”预计节约外协费用 138 万元，并有效降低外协服务质量不稳定等问题。

近年来，公司不断完善“一总部多基地”生产管理体系，强化“矩阵式”生产管理能力，通过细化跨基地协作职责分工，构建“总部统筹+基地执行”的快速响应机制；为激发基层协同主动性，建立“协同激励”等配套机制，以体系化管理持续提升协同效能。

协同是公司践行“为用户提供稳定可靠、智能高效的设备综合保障服务”愿景的重要载体，是构筑核心竞争力的战略抓手。通过人力、装备、技术及业务资源的深度融合，不仅实现了提质增效的目标，更在服务主业过程中塑造了差异化竞争优势，为主业创造更大价值。未来，我们将以更开放的生态思维、更有效的协同举措，持续深化协同实践，为公司高质量发展注入新动能。



在现代化的钢铁企业中，高炉占据着核心地位。它既是企业效益的生命线，更是检验基层管理水平的试金石。近年来，我们五高炉作业区以自主管理为突破口，走出了一条从外部驱动到主动作为的蜕变之路。尤其是在 2024 年 6 月以来，高炉利用系数、燃料消耗等各项经济技术指标显著提升，并在宝武铁区开展的劳动竞赛中获得“最快进步炉”的光荣称号。而这正是全体作业区职工自主管理意识觉醒的生动写照。

### 破茧：思维变革开启自主之路

当自主管理的理念初入作业区时，不少员工心存疑虑。习惯了传统管理模式我们，突然要自己“做主”，大家既兴奋又有些不知所措。为了让大家尽快融入自主管理的角色，我们首先从生产计划入手。以往生产计划是由上级部门下达，作业区只需按部就班地执行。自主管理后，高炉团队的成员们围坐在一起，每日根据高炉的设备状况、原燃料条件以及高炉上下工序联动需求等因素，共同商讨制定出更加贴合实际更加详尽的每日生产目标。在这个过程中，每一位职工都能发表自己的见解，



临近下班时分，中南股份炼钢厂 7 号连铸机发出震耳轰鸣声，宛如激昂的重金属交响曲。主控室内，监控屏幕散发的蓝光映照着重车间技术负责人小刘的脸庞，他紧盯着手中那份标红的质量报表，心情格外沉重。中碳钢铸坯表面缺陷率与内部缺陷率的指标数据，恰似两把寒光闪闪的利刃，深深刺痛着他的心。

在角落的休息区，连铸车间的技术骨干们围坐一团，热烈讨论当天的生产状况。小刘无奈地叹了口气，向大家通报了两项技术指标异常的情况，以及前期工作效果不佳的

现状。面对这一棘手难题，车间负责人张工果断提出，由林淡群蓝领创新工作室牵头组织创新攻关。

创新达人林淡群一边思索，一边用手指有节奏地敲打着茶缸底座，发出清脆的“嗒嗒”声，率先打破沉默：“常规思路行不通，咱们必须另辟蹊径。铸坯冷却系统是关键，冷却水分布不均，就好比给铸坯穿歪了衣服，热胀冷缩之下，怎么可能不出问题，质量自然难以保证。”刚推了推眼镜的小高猛地站起身，兴奋地说道：“咱们在结晶器上加装温度传感器，这就如同给铸坯装上 360 度摄像头，能实时监控铸坯的温度与成型状态。”年轻技术员小黄则迅速在手机上滑动图纸，补充道：“再结合 AI 算法动态调节参数，精准控制凝固速度，肯定行得通！”经过几轮激烈探讨，团队初步确定了攻关项目——《高质量大方坯连铸坯控制技术及应》，计划通过优化冷却系统、引入智能化监控设备，并借助数据分析手段，实现对铸坯成型过程的精准把控。

当该方案进入试验阶段，新工艺调试期

## 创新，就是多坚持一会儿

### ——记中南股份炼钢厂连铸车间创新攻坚团队

的数据却令人大失所望，缺陷率不仅没有下降，反而有所上升。在现场检查铸坯质量时，小刘抚摸着冰冷的连铸坯表面，敏锐地发现水冷板接缝处存在细微裂纹，他立刻喊道：“老林，咱们把二冷区第三段的喷淋角度调小 15 度，试试看！”团队技术责任人迅速与厂部技术线沟通协调，调整冷却系统参数。没想到，这一试效果显著，铸坯缺陷率大幅降低。

“试试再试试”，在黎明前最黑暗的时刻，团队成员如精密仪器般默契协作。老林蹲守在结晶器前，专注记录热电偶数据；小高在操作台前，密切查看二冷水参数；小黄则举着平板电脑，仔细比对实时曲线……他们乘胜追击，持续优化工艺参数，并逐步将优化方案推广至整个铸机生产流程。终于，第一炉达标铸坯顺利下线，此时晨曦穿透钢厂的浮云，将熔炉映照成一片橙红色的朝霞。

如今，7 号连铸机的铸坯质量得到显著提升，中碳钢铸坯的表面缺陷率与内部缺陷率降至历史最优水平，每年直接创造经济效

益达 300 万元。这场创新攻坚战中，团队成果斐然：成功研制开发智能化设备点检工具及方法，大幅提高连铸设备功能精度，有效减少因设备问题导致的铸坯缺陷；结合大方坯铸坯特性，深入研究头坯质量，成功缩减头坯切废长度，提高铸坯收得率；运用智能化、自动化控制技术，精准控制钢水夹杂物的产生与分布，提升钢水纯净度，保障连铸保护浇注的有效性、连续性，进一步提高生产效率与产品质量。团队还斩获 8 项技术专利，其中 4 项已获得发明专利授权。而最珍贵的收获，藏在那些沾满油污的笔记本里——某页边角被茶渍渲染的记录显示：团队累计分析 2370 组参数、校准 189 次传感系统、尝试过 47 种冷却模式……

在创新成果表彰会上，小刘轻轻擦拭着手里的奖章，感慨地说：“这不是实验室里偶然诞生的奇迹，而是我们钢铁汉子用汗水浇灌出的结晶。我们并没有什么超凡的技术，只不过是比别人多坚持了一会儿，多思考了几个方法，多尝试了几次罢了。”

（黄宝华）



宝武行稳致远，靠的就是各级管理者以身作则、勇于实践，运用管理智慧带领广大员工投身改革发展的浪潮中，为宝武创建世界一流企业而尽心尽力。我们推出“管理智汇”栏目，展现各级管理者在日常工作中的管理思路和能力，相互学习借鉴，推动管理上台阶，共同助力企业高质量发展。

黄文杰是中钢天源湖南特材一位年轻的管理者，所管理的宁乡分公司拥有四氧化三锰生产线和铁硅铝粉生产线，是公司生产的重要基地。面对效率与质量的双重考验，黄文杰凭借聪明才智和坚韧不拔成为同事们口中破解难题的“魔术师”。

### 挑战初现

#### 小切口实现大改善

近年来，随着市场需求的日益多元化和个性化，湖南特材宁乡分公司生产线面临着前所未有的挑战。传统的大规模生产方式开始显露出其局限性，尤其是在气雾化铁硅铝粉研发生产过程中，良品率偏低、卫星球比例高等问题，如同枷锁一般束缚着企业前进的步伐。黄文杰深知，不打破这个“效率之锁”，企业就无法在激烈的市场竞争中保持领先。

面对挑战，黄文杰没有选择盲目加大投入或简单复制他厂经验，而是决定从细微处入手，寻找创新突破口。他深入一线体验生产过程中的每一个细节。随后，在他主持下，公司开展非真空气雾化铁硅铝粉的研发。经过从喷嘴设计、工艺优化等方面进行系统研究，最终，他们自主开发了一种铁硅铝粉专用喷枪，雾化效率高，150 目成品率达到 85% 以上，处于行业领先水平。他和团队还探索出了不同雾化参数及熔炼过程对雾化效率、产品性能的影响，进一步为高效生产提供保障。

### 创意解锁 效率与质量的双飞跃

黄文杰带领团队人员在搜索文献资料时，查到了航空发动机的喷气结构原理图，从中得到启迪，尝试将此结构借鉴到气雾化喷嘴设计上，以获得更高动能的气流。经多次设计、制作和验证，终于成功开发出一种新型结构雾化喷嘴，该喷嘴制备的铁硅铝粉末良品率提高了 10 个百分点，卫星球比例明显降低，磁电性能得到显著提升。

自 2023 年 11 月担任宁乡分公司经理以来，黄文杰全面负责设备管理、生产管理、技改等工作。他在工作中注重加强内部协调，充分发挥大车间理念，坚持“生产效率最高化、生产效益最大化”的生产组织原则，严格计划管理，全面加强过程管控，推进生产管理向更深、更细、更严迈进。2024 年，为推动降本增效，他牵头的铁硅生产线降本项目，中间包降本 25%。同时，他还不断鼓励一线员工积极参与对标提升献计献策，激发全员的创造力和参与热情。

老谭是生产线上的一名维修工，在黄文杰精益管理思想的影响下，老谭开始尝试新方法，通过优化操作步骤、减少不必要的操作，最终他的小发明——一款装吊货物的器械，已应用于车间货物装卸环节，在提升工作效率的同时，消除了安全隐患，并减少了对包装的损伤。

此外，宁乡分公司项目团队将“五小”创新活动与 QC 小组竞赛有机结合，带动生产一线员工、青年技术员等积极参与小发明、小革新、小创造。一些成果经过在生产一线的实际应用，提高了产品品质，实现废水循环利用减排并有效降低天然气用量，减轻了工人劳动强度。

经过一系列的创新实践，宁乡分公司的生产线焕发出了新的生机。生产周期显著缩短，生产效率大幅提升，产品质量也更加稳定可靠。更重要的是，这种以员工为中心、注重流程优化的管理模式，激发了整个团队的积极性和创造力，为湖南特材的高质量发展奠定了坚实的基础。

（谢 戈）

