成为价值创造的“硬核”力量

——宝武基层管理者谈整合协同（六）

热点聚焦 大家谈

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。

推动技术资源协同，促进企业高质量发展

中南钢铁中南股份炼铁厂
陈生利蓝领创新工作室负责人　陈生利

推动企业技术资源协同是提升效率、降低成本、加速创新、实现高质量发展的重要路径。宝武作为全球最大钢铁企业，有行业领先的技术优势，如何整合协同企业内部优质资源，逐步实现技术资源的全局优化，让子公司从“各自为战”转向“体系共赢”，最终提升技术对生产经营的支撑效力？

首先，需要搭建一套技术资源信息平台。按照专业领域细分，将宝武大家庭中涉及到的技术资源、生产工艺指标等纳入平台系统，构建宝武体系内的大数据系统，统一管理所有技术资源，标注技术所有者、用途和使用权限，授权给一定量的技术人员，一方面便于技术人员对标找差，另一方面便于技术人员交流学习，同时利于基地之间成果相互引进吸收转化。

其次，需要持续培育协同文化，构建激励机制。通过各类会议宣传、开展项目协同支撑等形式，持续传播协同文化。宝武体系内所有的技术资源，通过制定相关制度，各子公司充分认可技术分享机制，按照技术产生的效益实施利润分享，特别是对现场技术人员实施相关激励，以提升技术人员参与技术创新、改进现场短板的热情。

最后是领导重视，自上而下推动，将技术资源协同纳入企业数字化转型战略。数字化转型是企业发展趋势，要将宝武体系内的各项技术资源，通过领导重视、推动，推广、应用到下属相关单元，并成为推动企业数字化转型的重要、具体内容。

中南钢铁三基地之间，逐步推广的以创新工作室牵头开展成果转化，取得了不错的业绩，创造了较好的经济效益。如中南股份派遣多批次专业技术人员及管理人员深入鄂钢进行现场支撑协同，促进了鄂钢生产指标进步、降本增效、技术创新；中南钢铁各基地员工创新成果不断进行跨基地成果转化，促进了各基地降本增效、技术进步，取得了明显效果。

做协同的“放大器”“检测器”

欧冶工业品运营管理部
供应链管理总监　阳祥富

目前，欧冶工业品已全面承担宝武各个钢铁基地集采专业化整合和200多家多元单位的采购委托服务，进一步向建设高质量采购供应链的新阶段迈进。在整合协同实践中，我深切体会到，采购环节作为全价值链的关键节点，既是协同效益的“放大器”，更是协同管理效能的“检测器”。

一是要集中聚量采购，发挥宝武整合协同的独特优势。整合的目的是协同，工业品集采的整合协同是为了更好地发挥聚量采购效应，通过采购需求聚量和供应商聚量，更好整合资源、提升采购竞争性、助力降本增效。长期以来，我们依托“四统一”（统一管理体系、统一物料代码、统一供应商、统一信息系统）的整合协同管理原则，构建了多维协同体系。通过纵向穿透、集中聚量，推进招标采购和横向联动，调配共享机制，集团内工业品集采专业化整合协同取得了显著的规模效应：2024年同比2023年资材备件吨钢成本下降11.2%；工业品库存下降17%。

二是要激活“价值流”创新动能，突破协同瓶颈。要站在整个供应链全局看待降本增效，整合各环节之力推动价值创造最大化。我们推行“用户主导+欧冶工业品主推+供应商主动”的协同方式，2024年协同宝钢股份梅钢公司取得了良好效果并进一步向其他基地推广。携手现场用户、供应商开展“四新”项目的发现、应用和推广工作，促进高性价比采购，让更多科技创新成色更足的“新材料、新产品、新装备、新技术”为宝武钢铁基地用户打造降本创效与价值创造的新模式，围绕建设更加新质、更加绿色、更加智慧、更加国际化的宝武发挥作用。同时，要主动与各二级子公司协同，开展工业品集中采购和拉直采购，建立工业品采购统一上平台，推动向源头供应商直接采购；建立集团内优秀供应商共享机制，进一步激活钢铁生态圈大市场。

三是要以重点协同项目为抓手多维度创效。如通过备件库存管理优化深度协同项目，助力各钢铁基地提升采购精准性，通过精准的库存管理加快周转、降低库存资金占用，备件全生命周期管理实现了从理念到系统开发运行，已完成9个钢铁基地机旁库数据对接；集团内5年以上长龄库存2024年末较2023年下降17.2%。通过工程设备“E+P+C”采购协同模式，有效提升设备质量、供货周期和现场服务水平，为宝武内相关工程项目提供坚实供应链保障，目前已形成集团12个试点项目清单，与多个钢铁基地签约13个合同，总体节资率约15.7%。此外，还要积极探索购销联动等协同采购的方式，探索更多协同创效路径。

进入新阶段，我们将持续深化采购端协同创新，通过打造智慧化、生态化的供应链体系，进一步健全协同利益共享机制，为协同创新提供更坚实的制度保障，让整合协同真正成为价值创造的“聚变反应堆”。我们坚信在集团的战略引领下，协同之花必将结出更加丰硕的价值之果。

凝聚力量　创造价值

宝武智维、宝武重工科技创新部副部长、技术（研发）中心副主任　张有飞

宝武智维、宝武重工实行一体化运作一年以来，紧扣“全面深化整合协同，提升价值创造能力”主线，重点聚焦“制造+服务”一体化协同效能发挥，持续提升轧辊全产业链竞争能力。围绕市场、采购、工序、研发等领域，推动轧辊板块业务单元深度协同和交叉赋能，取得了阶段性良好成效。

在制造工序协同方面，轧辊产业作为公司核心优势产业，旗下既拥有中钢邢机、宝钢轧辊等行业领军企业，也集聚了一批具备专业化工序能力的轧辊加工企业。通过实施“中钢邢机协同支撑马钢重机锻造能力提升项目”，推动马钢重机实现17项生产技术指标全面优化，其中一季度工序成本降低169万元，锻造辊坯计划成功率提升超20%，有力促进公司轧辊产业从“单打冠军”向“团体冠军”跃升。

在职能业务协同层面，公司深度践行产销研一体化与算账经营理念，形成多维度协同创效成果：长账龄资产激活协同创效74万元、资源一体化配置协同创效312万元、产销研全链条联动创效687万元，六大核心协同项目六个月累计创效突破1900万元，构建了整合协同促进价值创造的产业增长新范式。

在产业生态协同层面，公司积极构建与钢铁主业的深度联动体系，深化中钢邢机与马钢特钢的业务协同，通过选用马钢特钢高品质连铸坯作为锻钢辊坯原料，一方面显著提升轧辊内部组织致密度与力学性能，另一方面为钢铁主业特钢产品在轧辊行业的规模化应用开辟了新场景。

协同创效是公司构建轧辊全产业链竞争优势、实现做强做优的必由之路，有力促进了公司上下观念革新。后续，轧辊产业将以智能化、精准化为方向，继续深化多维协同，整合产业链数据，创新服务模式，更好助力钢铁主业发展。

《原则》：一部人生操作手册

华宝投资华宝期货产业服务部经理　李义龙

管理书苑

“学习创新，止于至善”。只有不断学习，才能增强干事创业的能力。特别是通过阅读书籍，更能启发心智、汲取力量，在工作中找到破题解题的新思路新方法。宝武报管理版推出“管理书苑”栏目，请宝武各级管理人员推荐一本管理方面的好书，畅谈阅读感受，共同学习进步。

有幸参加华宝投资组织的“领导人员培训”，对管理中遇到的问题有了初步理论认知。培训中再次翻开《原则》，瑞·达利欧这位桥水基金创始人，将企业运营的“底层代码”拆解成可复制的原则，让我茅塞顿开。这是一部用“极度透明”和“系统化思维”构建的生存指南，读罢仿佛目睹一位顶级“系统工程师”将人生与职场的复杂问题，转化为可迭代的决策流程图。

一、当“原则”成为生存的操作系统：一场颠覆认知的思维革命

达利欧在书中反复强调，“原则是你应对现实的方案。”这本书最震撼之处，在于它打破了“成功不可复制”的迷思——作者将自己50年的人生与创业经历，提炼为21条高价值原则，覆盖“极度求真”“极度透明”“可信度加权决策”等核心逻辑。

反直觉的“痛苦进化法”：书中提出“痛苦+反思=进步”的公式，要求人在遭遇挫折时不是逃避，而是像科学家一样记录“痛苦事件”，分析背后的因果关系。这种将情绪转化为数据的思维，彻底颠覆了“失败是成功之母”的模糊表述，让成长成为可量化的系统工程。

“机器思维”的管理哲学：达利欧将企业比作“机器”，由目标、角色、流程构成，甚至要求员工用“棒球卡”（记录优缺点的档案）互相评价。这种看似冰冷的系统化思维，实则暗藏对人性的深刻理解。通过规则降低沟通成本，让“理性决策”战胜“主观情绪”。

书中最具冲击力的案例，莫过于达利欧在1982年因预判失误破产后，用“原则笔记本”记录每一个决策错误，最终构建出“债务周期模型”的过程。这种将个人失败转化为系统规则的能力，让《原则》超越了个人传记的范畴，成为一部可复用的“生存算法手册”。

二、为什么职场人必须读《原则》？三个直击痛点的现实价值

1. 治愈“选择困难症”的决策工具

现代职场充斥着信息过载与模糊决策，而达利欧的“决策树”思维提供了破局之道。例如，他提出“先确定目标→再识别问题→诊断问题根源→设计方案→执行”的五步流程，将复杂决策拆解为标准化动作。某互联网公司管理者读后应用此模型，将产品迭代周期从6个月缩短至3个月——当“是否投入新业务”的模糊问题被转化为“市场规模×团队能力×竞争壁垒”的量化评估，决策效率自然提升。

2. 破解团队内耗的“透明协议”

“极度透明”原则常被误解为“毫无保留”，实则达利欧强调的是“用规则代替情绪”。书中提出的“分歧解决流程”为“1.明确分歧点；2.邀请可信者参与；3.用数据验证观点”。某创业团队实践后，将每周例会的无效争论减少70%，转而用“可信度加权投票”（根据成员过往决策准确率赋予权重）快速推进共识——这种将“办公室政治”转化为“算法规则”的思路，尤其适合互联网团队的敏捷协作。

3. 对抗不确定性的“反脆弱框架”

达利欧在2008年金融危机中精准避险的秘密，藏在“极度分权+极度透明”的组织设计里。桥水的“债务危机模拟系统”与“全员可查看的交易记录”，本质上是用“冗余机制”和“透明反馈”构建反脆弱性。这对职场人的启示是：在个体层面，建立“技能组合”（如技术+管理+行业认知）而非单一能力；在团队层面，用“透明沟通”代替“信息垄断”，让问题在萌芽阶段被暴露。

三、工作中的“原则落地实验”：从认知到行动的三重蜕变

个人管理：用“痛苦日记”替代“焦虑内耗”

读罢书中“记录痛苦事件”的方法，我开始用Notion建立“问题日志”，每当因项目延期焦虑时，便按模板填写：“触发事件→情绪强度（1-10分）→核心问题（如资源不足）→根因分析（如前期评估遗漏）→改进方案（如建立资源预警清单）”。三个月后，同类问题的复发率下降40%，焦虑感转化为可迭代的工作流程。

团队协作：用“棒球卡”打破“沉默成本”

尝试在部门内推行“能力卡片”制度，要求每位成员用3个关键词标注自己的优势（如“数据建模”“跨部门协调”）和待改进项（如“细节把控”），并公开贴在协作看板上。某次产品评审中，一位擅长“用户体验”的同事主动指出技术方案的缺陷，而过去他因担心“越界”始终沉默——透明化的能力认知，让团队协作从“猜谜游戏”变成“精准匹配”。

决策升级：用“可信度加权”对抗“权威迷信”

在某次市场策略讨论中，按书中方法给团队成员的“行业经验年限”“过往策略准确率”赋予权重，发现一位资历较浅的同事因长期跟踪细分领域，其方案的加权得分反超领导。最终采纳该方案后，季度获客成本下降25%。这种“去权威化”的决策方式，颠覆了“按职位说话”的传统职场规则。

结语：当原则成为“肌肉记忆”，你将拥有穿越周期的力量

《原则》的终极价值，不在于提供标准答案，而在于教会读者“像构建算法一样构建人生”。在充满不确定性的时代，达利欧的“原则思维”就像一副“认知眼镜”，让我们既能看清问题的本质结构，又能将个人经验沉淀为可复用的系统。正如他在书中所，“如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那说明你这一年没什么进步。”这本书最珍贵的，正是让我们在“不断打破旧原则、建立新原则”的迭代中，成为更理性、更强大的职场决策者。

创业者、管理者、渴望跳出“经验主义陷阱”的职场人——无论你在哪个岗位，这本书都能帮你将“运气”转化为“系统”，将“不确定性”转化为“可计算的风险”。

两激发三促进，打造高绩效团队

——记中南钢铁鄂城钢铁宽厚板厂热轧车间主任熊艳

管理智汇

车间是企业第一级生产管理组织，肩负着安全生产、质量保障、效率提升的重要责任。中南钢铁鄂城钢铁宽厚板厂热轧车间是集生产操作、设备维护、电气控制多专业为一体的综合车间，熊艳作为车间负责人，一直致力于发挥多专业融合特点，挖掘员工自主创新驱动力，以实现打造高绩效团队目标，充分释放车间员工、组织效率，从而保证完成车间各项经济指标。

管理制度为纲，激发员工自我提升动能。钢板轧制非计划为宽厚板厂主要现货损失，每月各种原因造成的钢板轧制非计划近200吨左右，造成了重大的质量经济损失。过去始终围绕设备运行稳定性与电气控制连锁优化来减少钢板轧制的非计划，但稳定性不足。针对这个难题，他紧盯制度标准建设，去年二季度开展制定钢板非计划管理细则，共总结归纳出15项异常情况可能导致轧制非计划事项，规定其中11项内容与轧钢操作责任挂钩，班组自主编制轧钢异常常挽救sop卡5项，有效提升了轧钢岗位对异常情况挽救意识和处理能力，钢板轧制非计划减少了30%。

突出绩效牵引，激发员工自驱力。为促进岗位与岗位、班组与班组、工序与工序之间进一步融合创新，熊艳从管理着手，围绕轧线升机架生产效率提升，突出绩效牵引，对生产、点检、电气各班组组织绩效KPI进行调整优化，其中生产班组通过考核平均轧制班块数代替月产量，点检、电气班增加考核轧钢机时块数，有效打破了岗位责任壁垒，实现生产作业线上下工序高效协调沟通，促进设备功能精度提升和电气控制优化，1-5月车间员工针对轧线生产效率发挥瓶颈问题，累计创新改善共16项，实现宽厚板品种结构调整后，品种钢日轧制块数提高15%。

智慧平台应用，促进过程管控效率提升。作为一名车间管理人员，他深知，按照PDCA+认真的管理要求，如何做到高效、高质量的过程管控，是有效保证结果的关键。为此，他充分发挥好PIDAS系统智慧平台的应用，通过在此平台上增加各机台各工序生产时间统计、轧钢关键参数监控、设备功能精度及状态参数诊断，共形成12个过程管控功能模块，更好实现了各产品生产效率、能源消耗、质量控制过程数据收集，有效促进了数据应用分析、过程调整纠正的管理效率。后期还将进一步对设备各检测元件过程数据、质量关键过程参数进行监控分析，以实现设备、质量智能管理。

创新生态打造，促进自主价值创造。为进一步提升员工争先创优意识，促进个人及车间组织价值创造，熊艳调整车间周例会形式，由过去各班组工作汇报与车间工作布置，转变为车间+班组PPT书面生产报告形式，报告内容涉及各车间、各班组关键绩效指标完成情况、个人及班组创新优秀案例，以建立信息及时传递共享和相互学习借鉴桥梁渠道。今年一季度，车间员工自主创新优秀案例超过11项。同时，通过及时曝光生产班组关键生产技术指标“赛马”结果，车间设立“安全星”“成本星”“效率星”“质量星”个人表彰，进一步推动了员工争先创优意识和创新能力提升。

学习型班组建设，促进设备保障能力提升。以历史事故为教训、以员工讲标准的形式，车间设立“设备故障再学习日”和“我的机台点检维护标准日”，通过工作群推送历史上的今天发生的设备故障报告，利用班前会，重温历史故障教训，使每个点检员长期保持危机意识。每周二员工上讲台，讲所负责的机台点检维护标准，在设备机台承包到个人的管理机制下，以强化点检班组协作、互补意识。通过打造学习型班组，设备点检员自主学习劲头明显提升，个人能力、责任感得到提高，设备点检维修质量、效率改善明显。2025年车间1小时以上设备故障率较2024年下降60%。

新钢集团炼铁事业部：『技能安新』多举措筑牢安全根基

今年以来，新钢集团炼铁事业部扎实开展“技能安新”工作，通过一系列创新举措，切实促进了职工技能水平的提升与安全生产工作的落实，为各项工作的稳步推进提供了强大的驱动力。

“技能安新”是新钢集团为扎实开展安全生产治本攻坚三年行动，推进“2025强基固本年”而部署的的重点工作。安全生产是企业发展的基石，技能提升则是保障安全生产、提高生产效率的关键。炼铁事业部深刻认识到“技能安新”工作的重要性，自该工作开展以来高度重视、迅速行动，召开启动会，对工作分工、计划、措施等进行全面布置，为后续工作奠定基础。

在培训方面，事业部采用线上线下相结合的模式，以计划培训为主线，自主培训为补充。5月，事业部级各类线下培训班开展5个，接受培训教育人数达2643人，人均培训8个学时；线上组织学习856人，人均学习3个学时。各作业区也积极响应，自主开展线下培训45个，培训人数1748人，总学时2508课时；线上学习12个，培训人数1092人，总学时1269课时。这种全方位、多层次的培训体系，确保了干部职工得到充分有效的培训和教育，综合技能和素养显著提升。

为满足合规要求和职工技能提升需要，事业部结合岗位特点，归集25个工种，完成理论题库出题7500道，其中单选题6000道、判断题1500道，并在公司应知应会题库基础上新增95道事业部应知应会题量。同时，按照岗位编码制定标准化作业文件387个，岗位标准化流程覆盖率达到100%。还编制岗位日常标准化操作要点及检查评分记录表，将对应数据表导入公司评价系统平台，实现员工信息线上可查、现场作业实际可评。

为督促职工严格按标准化作业，事业部赋予包括部领导、管理室主任等共290人的评价人员权限，利用公司标准化操作评价系统分层级开展测评。5月底，首次评价覆盖率已达92%，有效促进职工养成标准化作业习惯。

“技能安新”工作的开展，有效提高了职工技能水平。经系统培训和实战演练，职工操作生产设备更熟练、理解工艺流程更深入、解决实际问题更有效，同时，安全意识显著增强，能及时发现并排除隐患，有效降低事故发生率。

安全管理

（甘志鸿）