

编者按

宝武2025年半年度工作会议的召开,为集团公司上下同欲奋战三季度、冲刺下半年,全力以赴完成全

年生产经营目标任务,吹响了冲锋号角。宝武党委书记、董事长胡望明在会上强调,要深入贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神,以及中央企业负责人研讨班精神,按照集团公司“新阶段、新战略、新模式”

战略部署,持续推动效率变革,不断提升价值创造能力。会上,中南钢铁、欧冶工业品、宝武资源等单位作专题报告,立足新阶段,以精益运营驱动高效化发展,奋力谱写高质量发展新篇章——

中南钢铁：以自由现金流为核心的算账经营体系建设

■特约通讯员 陈立新

今年上半年,中南钢铁深入贯彻宝武“新阶段、新战略、新模式”战略部署,全面落实“四化”发展方向和“四有”经营原则,坚持创新为魂、效率为要、奋斗为本,强化以自由现金流为核心的算账经营体系建设,深化改革创新,释放整合协同效能,交出了一份逆势突围的“期中答卷”。1-6月,中南钢铁吨钢利润分位值较2024年提升5个分位,利润总额同比减亏13.3亿元。

构建穿透式算账经营体系 夯实生存根基

面对复杂严峻的行业形势,中南钢铁将“活下去”作为首要战略命题,将算账逻辑贯穿生产经营全流程,构建起穿透式算账经营体系,努力筑牢生存根基。

简单高效组建经营体,以机制变革促经营责任落实,牵引经营体从生产者向经营者转型。通过日、周、月三级闭环管控实现经营动态可视化,每日输出毛利、产品边际、产品库存、废钢性价比等7类日报,每周形成生产经营周报、经营中心运营周报等专业分析报告,月度开展“四本账”深度复盘。铁前系统通过动态优化配煤配矿结构,全面提升国内矿比例,1-

6月实现原料结构创效42.6元/吨。

严格执行资产负债率与自由现金流双约束机制。通过将14个新建项目转化为降本工程,年化创效1.24亿元。创新“续接对标”模式,开展基地间相似工程对标,有效降低投资成本,重庆钢铁超低排改造项目露天料场封闭改造B3棚节资率达34.2%。

深化“三压减三提升”工作,多维提升资金效率。通过强化跨部门协同联动,高效压降负债规模的同时,实现融资成本持续降低。6月末资产负债率完成集团公司管控目标;综合融资成本较年初下降0.1个百分点。

实施效率革命攻坚 激活发展动能

中南钢铁以深化改革为突破口,不断加强和优化管理,加速效率变革,努力激活内生增长动能。

在产线效率方面,各基地建立完善的非计划停机追踪与分析体系,提升操作水平与规范执行,提升产线效率。1-6月,万吨钢停机时间同比降低47.6%,累计实现降本增效2200万元。中南股份、鄂城钢铁、重庆钢铁还深化集约化生产决策模型,通过集约化高效生产,提升了产线效率和人力资源效率。

实施系列节能技术改造,推进极致能效建设,全面提升能源利用效率。中



南股份吨钢净外购电成本下降13.7元/吨;鄂城钢铁自发电率118.65%,创历史新高;重庆钢铁推进分时用电管控,降低峰值用电比例,吨钢净外购电成本下降7.6元/吨。1-6月,中南钢铁实现吨钢能源降本24.1元。

通过人事效率提升,激发组织活力。坚持“五减三加”的工作主线,加快推动实现三个结构(配置结构、薪酬结构、能力结构)调整,通过精简机构、优化流程、集约化生产组织、跨产线人员拉动、智慧化改造等举措,加快提升人力资源效率,推动配置、薪酬、能力结构调整。中南钢铁深化全员绩效管理,构建简单、实用、透明的员工绩效评价体系,收入

挂钩“四有”指标,建立边际、现金、毛利、利润等情形的干部、员工绩效奖金挂钩机制。

强化价值型协同体系 释放整合红利

中南钢铁积极推动“一总部多基地”建设,不断强化整合协同,努力释放整合红利,充分发挥体系竞争优势。

以“价值创造”为核心,构建“实体式、虚拟式、常态化、项目化”协同管理体系。推进制造能力与采购能力融合化合,贯彻落实“组产”是最大的算账经营。围绕“5+1”协同领域,以需求为导向、以问题为切入、以项目为载体、以价值创造为目标,策划

欧冶工业品：整合协同、降本创效，打造一流工业品采购供应链

■通讯员 欧小贝

从“内卷”走向共赢,从传统采购管理服务走向强韧、安全、高效的现代工业品供应链采购管理服务,是欧冶工业品对落实集团公司“新阶段、新战略、新模式”部署要求,实现更高水平转型升级和战略发展的全新认识 and 思考。

追求高效化发展是供应链的本质,也是欧冶工业品各项工作的价值和意义所在。近年来,欧冶工业品推动企业进一步全面深化改革,锚定上下游在高质量发展过程中制约效率效益提升的痛点难点问题,将采购供应链深度融合入宝武钢铁产业链,坚定聚焦主责主业,在强化功能定位、深化整合协同、推动降本创效、提升价值创造能力等方面取得了亮眼成绩和系列创新实践。

深化工业品集采专业化整合

以集约化管理发挥宝武规模化采购优势,提升工业品采购体系竞争力,实现“降本降库、规范管理、阳光透明”目标。截至目前,欧冶工业品全面承担宝武18个长流程钢铁基地、38家矿业公司及配套单位的工业品集采任务,年集采规模500多亿元,2023至2025年为宝武各单位累计降本创效117亿元。截至2025年6月,集团公司钢铁基地资材备件库存较集采前降低50.4%。

充分发挥聚量规模优势

通过整合需求和资源,形成规模

创新突破传统降本模式

深化TCO(总拥有成本)降本,在

优势、推动“以量换价”,以“跨专业、跨产业、跨区域、跨周期”思路推进资材备件、工程设备、生态圈企业需求聚量采购,驱动成本压降和供应链效率提升。上半年,欧冶工业品携手宝武环科、宝武水务深化跨区域采购机制,推动水处理药剂聚量采购,通过“聚量集采、统招分签”策略,对液碱、碳酸钠等17种基础化学品开展跨区域整合,覆盖宝武多个基地,累计实现采购降本10%以上,解决了以往水处理药剂分散采购议价能力弱,物料型规、质量标准不统一,物流成本高等痛点。此外,欧冶工业品还在多基地卷钢涂料、电缆、硅钢同类球笼接手设备等多个项目的聚量招标采购中取得了显著降本成效。

提升招标比例和直采比例

落实“三压减三提升”专项行动,在聚量的基础上,通过强化竞争和减少中间环节,实现成本优化。2025年,《不招标项目清单》备案物料代码数与2024年相比减少75%,备案物料采购额下降71%。集团公司规定招标比例显著上升,2024年上半年、2024年下半年、2025年上半年分别为23.4%、87%、92.7%。2025年上半年直采比93%,较2024年提升了5%。随着招标和直采比例提升,欧冶工业品有效降低了采购成本,推动了价值创造。

通过“四新”项目(“新材料、新产品、新装备、新技术”)发现、应用、推广,物料替代以及采购模式创新,多维度挖掘价值潜力,突破传统采购降本瓶颈。2022至2025年,欧冶工业品在宝武各基地共推进实施TCO项目1676项,累计降本创效约20亿元。发挥供应链“桥梁纽带”作用,以“四新”工作开启采购价值创造新模式,通过管理者驱动和技术创新,推动优秀供应商最新的科技创新成果与宝武钢铁基地现场应用场景对接适配,提升创新价值识别能力、建立有效利益分享机制。2024年以来,实施了65个“四新”项目,累计降本创效3.2亿元,为集采用户降本、节能、降耗等方面作出积极贡献。此外,欧冶工业品长期以来建立了全方位对标找差、推动优秀降本实践移植复制的成熟机制,包括与国内外优秀企业对标、拓展优秀供应渠道;助力宝武各钢铁基地分层分类对标,形成涵盖28个工序、120个子工序、7个对标家族、53个指标项的对标表,积极推广优秀降本实践。

多维度协同提升价值创造能力

打造产供研价值增值项目。整合产业链资源,发挥各方优势,围绕价值创造,建立以“基地用户主导、欧冶工业品主推、制造商主动”的产供研价值增值工作机制。2025年,首批策划推进的3个“产供研”创值项目,助力增强用户汽车板竞争力、提升轧辊供应链质量水平以及冷轧产



品竞争力,上半年累计创效1286万。**深化备件全生命周期管理,带动库存资金压降。**去存量、控增量,从机旁库互联互通、备件联储联储、长龄库存压降三个层面与钢铁主业深度协同。完成11个钢铁基地机旁库互联互通,进一步探索科学定额库存管理机制。盘活低效资产,实现5年以上长龄库存较2024年末下降7.8%。**推动服务能力向生态协同升级。**发挥聚量规模和服务多基地优势,助力宝武与生态伙伴拓展合作领域、创新合作模式,打造互惠共赢的合作生态。加强生态圈联动,打造了优质耐火材料、石墨电极、宝钢高强钢高强度捆带在宝武各基地推广使用的成功案例;深化购销联动,携手“一基五元”兄弟单位开展了宝钢硅钢购销联动、宝信软件工业自动化PLC自研产品应用推广、宝武轴承钢认证及购销联动等工作。**推广宝钢股份“E+P+C”工程设备模式经验。**

以项目为核心,有效保障设备交付、成本管控及优质服务,提升设备共享率,陆续与7家钢铁基地建立常态化推进机制,累计为相关基地19个项目实现采购节资13%。

以“AI+采购”驱动效率提升

全面推进“2526”工程,立足前期发布AI智能体的基础,进一步探索打造“工业品供应链大模型”,构建并持续优化面向供应链关键应用场景的智能体,提升采购业务及管理全流程效率。目前,采购计划、询报价、合同和订单、物流仓储以及物料管理、供应链管理、质量管理、支撑及运营管理等关键环节已有多个智能应用上线。

立足前期取得的发展优势和实践基础,欧冶工业品将进一步贯彻落宝武2025年半年度工作会议精神,坚持高效化发展方向,紧紧围绕“向工业品采购供应链管理服务更高阶段迈进”的新定位,持续推动效率变

都要担当”管理文化为引领,提高员工思想认识,凝聚攻坚克难合力。

加强形势任务教育,突出“艰苦奋斗、自强不息”企业精神。按季编发《形势任务教育专刊》(电子刊),重点分析公司面临的严峻形势、存在的短板弱项和对标差距,传达集团公司和公司降本增效重点部署,号召全体员工艰苦奋斗、自强不息。各基地结合自身生产经营形势,创新形式编制形成体现本单位特点的形势任务教育材料。聚焦年度“12345”目标,各级领导人员带头深入基层开展互动式宣讲,认真听取基层意见建议,帮助释疑解惑,共同探讨解决问题的对策;开展“活下去 好起来”支部主题大讨论233场,形成党组织攻坚项目238项。

以多种方式调动干部员工干事创业的积极性、主动性。坚持强绩效导向,激发干部“公心为上作表率、勤勉敬业作表率、较真碰硬作表率”,在原料场改造等工程中创造了“中南速度”。落实干部员工一人一表,分层分类赛道开展全员赛马。

下半年,中南钢铁将认真贯彻落实宝武半年度工作会议精神,按照“新阶段、新战略、新模式”战略部署,以“每一分钱都要较真”的执着、“每一分钟都不耽搁”的紧迫、“每一个人都要担当”的自觉,重点推进算账经营、效率提升、战略执行等重点工作,持续推动效率变革,全面提升价值创造能力,不断增厚“活下去”的基础、储备“好起来”的能力,为宝武建设世界一流企业贡献更大力量。

革,不断提升供应链价值创造能力。

推动内部高效化,打造更专业、高效的体系化管理服务能力。欧冶工业品将以改革创新为动能,持续推动“新五制配套”管理机制落地,夯实“总监经理负责制、采购需求的计划化管理、‘四新’工作、‘AI+采购’标准化、自主管理活动”,以内部管理协同促进全体系实现“一体化运作、一贯制管理”,打造廉洁采购、供应商管理、算账采购、高效服务、科技创新等五大核心竞争力,用协同之网汇聚更强体系效能,支撑公司在新阶段更好担当供应链管理服务的使命职责。

促进供应链高效化,携手供需两端协同创效、共赢成长。向上游延伸供应商管理服务的广度和深度,与优秀供应商探索多环节协同,打造高质量发展的生态圈。建设诚信、廉洁供应链,构建战略合作、协同创新、信息共享、生态共建的新型合作关系和“专业、共享、阳光、信赖”的采购合作生态。向下游深化多维度协同创效,将供应链进一步深度融入宝武钢铁产业链,加强整合协同,在前期实现《集团工业品供应库单》构建的基础上,加快推进“一基五元”工业品采购集中管理。立足采购供应链管理服务全局平衡供需、追求极致效率,将采购融入生产制造和生产管理过程,通过更科学的降本降库手段,为用户降本创效,规范管理创造价值。

进入新阶段、落实新战略、打造新模式,欧冶工业品将站在更高维度,着力维护工业品供应链韧性和安全水平,提升管理服务能力,涵养互利共赢产业生态,以更新质、强韧、安全、高效的供应链生态,为宝武建设世界一流企业作出新的更大贡献!

科,统一承接智慧化任务等。

凝心聚力谋长远

随着成本竞争力提升进入深水区,宝武资源在严格落实降本举措的基础上,立足长远,打响成本攻坚战。**在降本手段上**精准施策,深化业财融合,实行“一矿一策”成本攻坚专题诊断,合力解决矿山成本管理工作中的痛点、难点。**在降本领域上**结合管理变革,深化科技创新,围绕“一矿一所”及“一所一任务”机制,在设备集中选型、工艺标准统一、“四新”技术推广上下功夫。**在降本机制上**推行“赛马”与绩效牵引,优化激励机制,将成本作为核心指标,牵引并激励生产现场从“要我降”变为“我要降”。

进入新阶段,宝武资源正在着力加强海外矿山、物流航运、混矿加工等全供应链成本管控,将“五位一体”成本管控模式逐步覆盖到供应链其他环节,同时着力加强全供应链的存货管理,开展全球成本对标,为全面加强成本竞争力建设筑牢根基。



源旗下境内外矿山基地锚定“50/60”(露天矿成本竞争力50美元/吨,井下矿成本竞争力60美元/吨)目标,着力加强成本管理,从分散化到体系化,如今已基本形成符合宝武资源自身实际的“五位一体”成本管控模

式。五年来,经过不懈努力,公司铁矿石完全成本削减了35%,制造成本削减了19%。

多措并举降成本

为了千方百计降低成本,宝武资

源努力做好“五个抓”。

一是抓算账经营。全面贯彻宝武算账经营理念,算细账、算大账、算长远账,在超额完成2021-2023年成本削减规划基础上,制订了2024-2026年成本削减规划,其中2024年计划超额完成,2025年计划正在稳步推进。抓实穿透式成本巡检及“回头看”,强化算账经营过程管控,其中2024年穿透式成本巡检共覆盖矿山基地11个,发现问题超70条,提出管理建议百余条;2025年又组织成本巡检“回头看”,防止问题反弹。

二是抓产量攻坚。为拓宽降本路径,公司力争实现采矿、选矿双拉满,以规模效应摊薄单位固定成本;推进三级矿量平衡、掘支平衡、产销平衡、采充平衡,保障矿山中短期产能稳定,不断优化生产组织,发挥产线极致效率,五年来,矿山板块产能利用率实现逐年提升。