

# 全体系多维度，唱好降本增效三字“精”

(上接第一版)他还成功用廉价的钢渣、除尘灰替代出铁沟使用的高价保温剂和焦粉。邵涛激动地说：“项目成功后，公司把降本经济效益的5%奖励给了项目组，大家收入高了，工作量小了，劲头足了，公司也省钱了。”

“我们下大力气去让考核制度科学化、人性化，比如我们根据前三年经营状况的平均数设定一个考核基准值，并承诺五年固定不变。因为如果标准每年水涨船高，大家都怕下一年难干，缩手缩脚反而不敢出力。公司坚持正向激励、多效多得，就是为了让大家撸起袖子加油干。”人力资源部部长倪磊介绍。

在全员降本文化的感召下，各个层级行动起来，以问题为导向持续改善，员工岗位创新、厂部级降本增效、跨厂部合力攻关大项目以燎原之势百花齐放。炼钢厂维修值长籍增显说：“现在的工作像是从原先的体力劳动转变成了脑力劳动，想办法合理地‘偷懒’。比如我们通过岗位创新，利用精益工具，把原先更换皮带需要10个人减少到3个人就能干，而且更换时间还短了，工作也更轻松了。”过去的八年中，永锋钢铁共开展了223项核心降本攻关项目，实现了14.84亿元的落袋收益。

随着公司的发展，员工的收入不仅普遍得到了提高，而且为杜绝“撒胡椒面儿”，永锋钢铁强化精准激励，公平公正、按效分配、多效多得，针对突出贡献的员工实行重奖，“与公司共成长，与企业共进退”也这样深深印在了每一个永锋人的思想当中。

## 2 精准操作 质量降本： 以“标准化”生产“高品质”

“我认为质量是降本的核心，甚至产量都要服从质量，因为产品降级处理或者回炉重造都是巨大的浪费。质量方面我们还是很有信心，在同行业中我们的一次合格率很高，综合达到99.99%。”轧钢厂高线车间主任邢念聪胸有成竹地说道。

人是所有生产要素中最重要的因素，企业可以用钱买来技术、设备和好的原料，但是能统一标准化作业的员工是花再多钱都买不到的。精益运营办公室持续改进专员王力表示：“对于工人作业的指导，我们希望的是简单化、图视化、人性化，针对简单的岗位我们设置单点教程，哪怕是新人，只要按照流程就不会出错；针对复杂的作业岗位设置标准作业卡，包含作业标准、标准时间、工艺要点、异常处理方式等内容，有图有文字，还可以刷二维码看视频讲解。”为了让标准操作简单入脑，公司还发动各岗位人员自己把作业标准编成朗朗上口的“岗位标准三字经”。“标准的制订我们广泛汲取意见建议，在讨论中大家拿出自己最拿手、最顺手的操作方法，优中选优再进行固化，并且有好主意随时修订，让作业标准民主且接地气，大家执行起来才能心甘情愿、照章执行。”永锋钢铁总经理助理左俊杰表示。至今为止，永锋钢铁编制了2628个标准作业卡、2996个单点教程。

在炼钢厂的一间办公室里，刚刚下班的当班职工围坐在电视前，通过视频回放的形式分析钢水磷含量偏高的问题。“在学习丰田行走式工作法后，公司不仅要求管理者和员工走现场、看问题，在2021年还创新对作业现场进行视频录制，把视频回放作为现场观察的延伸，以班组为单位进行回放，还原作业场景，通过案例复盘、流程回溯，以‘旁观者清’的视角查找问题点和改善点，标准化执

行和质量管控就有了抓手。”炼钢厂转炉车间4号炉丙班班组长徐洪磊说。

不仅如此，为给客户id提供卓越的产品，永锋不断完善全流程质量监督体系，形成了一套高标准质量检测控制流程，探索出生产部门自检、互检与品质保证部专检等一系列检验方式，通过专业高效的质量管理，确保产品质量。

## 3 精益求精 数字降本： 把“精准数据”化为“快速决策”

早上4:50，很多人还在梦乡，但会计中心成本科员工边勇已经坐在办公室开始一天的工作，经过数据审核、成本关账、分析各工序成本变化原因并形成分析报告，这时的时间已经到了6:00，边勇显得有些紧张：“我们每天7点前一定要把前一天的成本和效益分析出来，这样才能正确地指导今天的工作。”6:40，边勇根据结账数据更新品种效益排序模型，再次核对确认无误后，上传至KPI看板。“接下来我们还要和驻厂财务人员对异常指标落实原因，并协同各厂部制定解决措施，次日在KPI看板上进行反馈，然后持续跟踪。”

通过大家的不懈努力和不断完善的计量系统、ERP系统，一个月下来的成本差额不到3元/吨，这就是永锋钢铁的日成本核算机制。通过成本波动、浮现、分析和解决问题，促进了生产成本的持续优化以及成本管理水平的提升，实现了成本的高效管理。

要做好数据分析，发挥数据的巨大潜能，首先必须提升数据管理水平，保障数据的真实性、准确性和及时性。数据分析也不单单是财务人员的事情，必须成为全员共同行动。永锋钢铁借助成本指标把数据收集下沉到工段，让大家从最简单的、最基本的做起，做到心中有数。“备件材料费用基线7.24元/吨钢，目标6.95元/吨钢，实际值7.73元/吨钢，超出基线值0.49元/吨钢。”在炼钢厂指标分析会上，全程没有“大幅、显著、大约”等含糊字眼，全部是实在、具体的数字。“原先这些数据是一个月一统计，现在我们当班统计、当天统计，这样有了波动才能精准定位问题。”炼钢厂生产技术科主管工程师王新亮说。

精确的日成本结合市场销售情况就算出了日效益，高质量的经营数据真实地反映了市场情况，公司每天对各种产品的盈利能力进行优先级排序，快速指导公司产品结构调整，助推公司实现产品效益最大化。

有了及时准确的数据，“低库存、快周转”的经营方式也就有了可能。永锋钢铁坚持将铁矿石、焦炭、煤粉、废钢等原料库存压缩到了3天用量，从原料进厂到产品出厂最快只需要14小时。“我们采取快进快出的经营策略，坚决不赌市场，通过分析累计成本、库存成本、市场价成本，紧随原料价格和销售市场开展经营。”永锋钢铁总经理助理左俊杰表示。“快进快出”让企业资金成本和经营风险大大降低，面对风云变化的市场转变更加迅捷主动。

“在永锋临港公司，我们已实现采购、生产、销售业务的数字化全流程贯通，实现永锋‘供销一体化运作，内外高效协同数字化’的系统建设目标，我们的智能数据采集更加精确高效，未来我们也会继续进一步优化算法和模型，更加精准快速有力地支撑公司的经营决策，助推精益生产、精益运营达到新高度。”永锋集团副总经理李传永表示。

中国宝武专题报道组：太钢记者 陈昕



## 后记

行业“寒冬”虽带来了挑战，但也是宝武苦练内功的机会，是深挖内潜的时机，是提升效率的机遇。在刚刚过去的宝武2022年三季度工作会议上，宝武要求全体干部职工要对标优秀企业，追求低成本极致效率，不断通过提升成本竞争力赢得市场。短短两天的采访，虽不能细致地了解到永锋低成本运营的全部诀窍，但“全开放、无保留”的永锋人充满着自信，也体现着对宝武浓浓的感情，展现的细节、故事、员工面貌都让我们看到了很多可以借鉴的方向。要继续向“永锋钢铁”们学习，一步一个脚印，不断精进，苦练内功，以对标精神直面短板，以创新热情抵御严寒，才能在这个冬天“过好紧日子，过上好日子”。