

对标协同优布局 再造竞争新优势

(上接第一版)差异化品种优势的建立需要技术创新来支撑。为此,太钢将始终保持好行业领先的技术创新优势,通过继续稳定增加研发投入,持续强化创新体系与核心能力建设,增强科技创新的活力、合力和实力,加快打造不锈钢原创技术策源地,确保公司产品和技术在行业内始终保持领先,引领行业发展方向和潮流。

第二,铁矿资源优势要发挥好,加快构建不锈钢全产业链运营优势。“特别是不锈钢生产所需的关键镍、铬原料资源,要通过合作等多种方式加快布局、建设,确保关键矿产资源获取与保供安全经济、自主可控。”盛更红强调。

太钢还将加快推进产业链下游关键服务环节的布局和建设,聚焦核心战略用户和市场,构建销售服务、加工、仓储物流三大营销服务网络,合作提升延伸加工能力,提升不锈钢产品国内直供销售比例。

第三,绿色低碳发展要不动摇、不歇脚、不松劲,树立太钢绿色低碳产品的品牌形象。作为“环保优等生”的太钢(国家首批绿色工厂和钢铁行业环保绩效A级企业),于2022年底,自我加压,在全行业率先实现焦化、烧结工序“超超低”排放。

关于未来的发展,盛更红表示,太钢将加快重点工序“超超低”排放改造,推动环保绩效由优秀向卓越迈进。“太钢还将积极贯彻国家‘双碳’战略,加快推进太钢钢铁制造全流程、全工序、全要素的低碳化,力争今年底实现碳达峰。同时大力拓展低碳钢铁产品应用。”盛更红表示,太钢有着绿色低碳发展的坚定决心。

第四,要加快培育数智化新优势,以智慧制造赋能、加速公司高质量发展。盛更红代表介绍,过去两年,太钢在信息化和智能化方面做了很多“补课”和追赶的工作。“今年,我们将聚焦服务‘集中一贯’管理理念落地,加快推动数智技术与钢铁制造深度融合,一体推进‘四三二一’(即‘四个一律’‘三跨融合’‘二个中心’‘一个大脑’)智慧制造体系建设,全面提升生产经营全过程、全流程、全要素数字化技术应用能力。”他这样分享道。

盛更红强调,特别是要大力推动数据赋能,做好数据应用和数据穿透,建立数据资产治理体系,借助智能制造与大数据技术打造差异化竞争优势,逐步完成从业务在线化、业务数据化到数据业务化的转型升级,为实现管理目标由“以产量为主”向“以用户和品种为核心”的转变提供数据支撑。

聚焦成本、效率、活力对标找差 形成战斗力、竞争力和效益

2月15日,盛更红在太钢集团十九届二次、太钢不锈钢四届二次职工代表大会上强调,2023年要进一步做好对标找差和创新工作,在自我革命中重塑自己。

“在行业处于下行周期的背景下,对标找差是太钢应对当下钢铁行业严峻形势、赢得竞争空间的重要手段。”盛更红表明了在此时大力开展对标找差的核心原因。

据介绍,2022年,太钢重点解决了企业“对标不找差”的问题,通过科学的体系对标,找到了差距和不足;2023年,太钢将重点聚焦“成本、效率、活力”方面找到的差距和短板,通过持续对标找差,来实现快速的改善提升,进一步挖掘释放太钢成本和效率潜力。“这3个方面,也是国企相对于民营企业的短板。”盛更红强调。

一是成本。太钢要在对标基础上形成一体化的思考逻辑和模型,通过推进算账经营,优化系统成本,改变高成本体质,提升成本竞争力。

二是效率。讲成本一定绕不开效率;要满足市场竞争的需要,也必然要有高的效率来保证。“高效率的体现,就是设备极致能力的发挥和工艺技术的稳定,这需要专业管理部门业务流程设计的简单高效,以及体系和系统的高效运行来支撑。”盛更红表示。

三是活力。只有更好地增强组织和员工的活力,才能提高对标工作的主动性和对标改进的效率。“要激发组织和员工的活力,就一定要优化分配和激励机制。”盛更红提出。

盛更红表示:“通过聚焦这3个方面,太钢将致力于把对标找差改进提升融入生产经营管理的全过程,形成闭环式、常态化对标改进工作机制,形成战斗力、竞争力和实实在在的效益。”

协同效益显现 未来要形成总部“主建”、基地“主战”模式

太钢自加入中国宝武的两年多来,立足“中国宝武不锈钢专业化平台公司”定位,战略上更加聚焦不锈钢产业的发展,形成了“太原总部+四个沿海基地(即宝钢德盛、太钢鑫海、宁波宝新、太钢天管)”的不锈钢产业布局。

盛更红表示,太钢在产业空间布局上迈出大步子,走出了山西,走向了全国,并积极开展全球布局。“通过‘一总部多基地’的协同运作,太钢不仅实现了不锈钢生产规模的快速扩张,2022年底形成千万吨级的不锈钢产能,而且通过在采购、营销、制造、研发方面加强协同,两年来已实现协同效益36.5亿元。”他分享道。

不过,这一模式也对太钢的管控能力提出了更高要求。盛更红坦言:“太钢已初步建立起‘一总部多基地’矩阵式管控模式,但还尚未形成横向到边、纵向到底的高效管理体系。”

下一步,太钢将强化总部一体化管理、基地一贯管理,形成总部“主建”、基地“主战”的运营模式;同时,将聚焦集团管控能力提升,深入推进“经营、运行、营销、采购、研发”五大中心建设,优化完善“一总部多基地”矩阵式管控架构。

具体来看,太钢经营中心将聚焦高效总部建设,立足机制创新,强化管控体系和体系规则建设,加快形成与发展速度匹配的体系能力。运行中心将持续优化运行管控模式,加快推进安全、环保的一体化管理,重点发挥工序支持室跨基地、跨产线协同组织能

力,聚焦工序能力建设,推进对标优化和管理提升,助力各制造工序科学、有序、经济、高效运行。营销中心将按照资源、价格、渠道、客户、互供料“五统一”的原则加快体系建设。采购中心将加快构建灵活、高效、廉洁的采购体系,推进制度、供应商、预算、策略、模式、流程“六统一”。研发中心将按照研发集中统一管理、科技分级的模式,加快以不锈钢研发为核心的一体化研发平台建设,强力支撑各基地产品和技术高效研发。

“通过‘一总部多基地’管控体系建设和实施,太钢将最终实现优势互补、协同运作、高效运营,创造和分享更大协同价值。”盛更红表示。

太钢3个项目入选“基石计划” 产业链布局正持续优化

“关于不锈钢行业形势,我的总体看法是,不锈钢领域的竞争激烈程度是超过碳钢的,国内不锈钢产业链和供应链将面临极大的风险和挑战。”盛更红表示。

他分析道,不锈钢行业面临的困难和挑战更多一些。在原料端,近年来,印尼进一步严控镍矿及初级镍产品出口,国内不锈钢企业镍资源获取难度将进一步加大;在产品端,国内不锈钢企业市场空间日益受印尼地区低成本不锈钢挤占,对国内不锈钢企业经营效益冲击很大。

“中国钢铁工业协会提出加快落实两大产业发展计划(“基石计划”“以推广钢结构住宅为主的钢铁材料应用拓展计划”),我认为非常及时和必要,对行业高质量发展意义重大。”盛更红认为。

拿“基石计划”来说,自2022年3月份“基石计划”启动以来,在国家部委和各地政府的推动下,取得了实质性进展。“截至目前,太钢有3个项目入选‘基石计划’。”盛更红告诉《中国冶金报》记者,“下一步,我们将积极推进产业链上游资源领域布局和建设,确保关键矿产资源获取与保供安全经济、自主可控。”

一方面,太钢将加快实施既定铁矿及辅料矿山可持续发展项目,加强山西及周边区域矿业生态圈建设,持续提升矿山生产能力和效率,为钢铁主业发展提供坚实资源保障;另一方面,将加速国际化进程,加快推进既定海外资源项目落地实施,夯实铬、镍资源安全保障基础。

对于推广钢结构建筑计划,不锈钢具有高强度、绿色低碳、可百分之百回收利用的优点,是钢结构及建筑维护系统的首选材料。据介绍,经两年的推广,太钢建筑用不锈钢产品已广泛应用于大型高端公共建筑、工业、厂房、民居建筑等领域。

“下一步,太钢将积极建议钢协联合住建部、相关行业协、设计院等部门,组织相关会议及学术研讨,将建筑用不锈钢系统化纳入现行标准或制定新标准,以更好推广、引导和支持TJ系列、TES系列、护栏板用等建筑不锈钢的发展应用。”盛更红分享了未来针对下游的发展计划。

