

全局一盘棋，在协同中创造价值

(上接第一版)马钢在应对钢铁行业长周期下行的市场挑战中，交出了一份出色的答卷。

理念先行，吹响逆势突围“集结号”

“面对巨亏，当时的心情可谓是翻江倒海！”“这绝不是马钢人应有的水平！”马钢集团、马钢股份党委书记、董事长丁毅坦言：“企业的经营困境，并没有让马钢人产生退缩和‘躺平’的念头，反而更加坚定了逆势突围、力挽狂澜的信心。越是在逆境之中，我们越要坚定信心、迎难而上，坚决贯彻落实算账经营的理念，充分发挥CE+系统的作用，找短板、锻长板、算好账、提效益，齐心协力战危机，我们坚信实践会再次证明马钢是一支能打仗、打硬仗的队伍。”

从去年7月份开始，马钢党委以深入开展主题教育为推动，始终把坚持党的领导、加强党的建设作为引领发展、攻坚克难的航标灯、定盘星、加速器。在宝武党委和马钢党委的坚强领导下，马钢第一时间进入“战时状态”，公司上下积极贯彻落实宝武半年度工作会议精神，坚定践行“四化”“四有”经营方针，坚持算账经营，抢抓下半年市场回暖机遇，找到问题、找准问题，努力改善经营绩效，吹响了逆势突围“集结号”。

“逆势突围，理念和旗帜先行！”为了积极应对前所未有的严峻形势，马钢明确提出，要以“四化”为方向引领，以“四有”为经营纲领，坚持“管理是盯出来的、经营是算出来的、潜力是逼出来的、办法是想出来的、机制是赛出来的”，为生产经营扭转疲软态势提供了思路、指明了方向、明确了任务。

马钢党委坚持紧跟核心把方向、围绕中心管大局、凝聚人心保落实。在马钢党委的统一部署下，马钢上下进一步明确分工，细化核心任务，分解具体工作，一级抓一级、层层抓落实，压实责任到总厂、到部室分厂、到班组、到个人。各级管理人员践行“四下基层”，锚定基层实际和问题焦点，推动发现问题在一线、化解矛盾在一线、落实工作在一线；始终保持如履薄冰的心态，始终保持拼搏战斗的状态，紧盯目标、压实责任，抓主抓重、算账经营，团结带领广大职工大力弘扬新时代“江南一枝花”精神，在持续展开的“大干七八九、奋勇争一流”“打赢关键战 决战四季度”的“人民战争”中，调结构、拓渠道、优指标、降成本、低库存，啃下了一个又一个硬骨头，打赢了一场又一场攻坚战。

去年8月份，马钢管理口径快速实现月度扭亏为盈，11月度实现年度累计扭亏为盈，运营质量显著增强，成功为应对钢铁行业“寒冬”提供了马钢方案。

推进CE+系统应用，插上信息化的“翅膀”

工欲善其事，必先利其器。在宝武2023年半年度工作会议暨对标找差现场推进会上，胡望明书记、董事长对推进算账经营提出了明确要求，希望相关部门迅速启动宝钢股份CE+系统在其他基地的覆盖工作，让各基地都能受益。去年下半年，马钢开始全面推动应用CE+系统。

“算账经营需要插上信息化的翅膀，CE+系统的完善和功能应用是提升马钢算账经营能力的重要路径。”马钢集团党委常委、副总经理陈国荣表示，CE+系统能展示产品明细成本利润，集成公司采购、制造、销售全流程的信息，涵盖合同、渠道、价格、牌号、规格、成本、指标、质量等多维度和全方位的大数据，是实现算清账、算细账的强大工具。

马钢生产链条长，工序复杂，品种结构也多，有了CE+系统这样一个信息集成系统来帮助信息集成汇总，对公司的算账经营来说可谓助益良多。不出所料，CE+系统上线以后，数据集成的优势立马显现出来。马钢各

个层级的管理者通过CE+系统可以准确掌握各厂部、各产线、各品种的成本及效益情况。每一个品种的成本情况可以像剥洋葱一样往深处细挖到它的核心成本、辅料成本、耐材成本，甚至每一个工序的成本。

借助CE+系统，生产厂可以通过数据探究最佳的工艺路径，让成本最优、运行最经济、产品质量最好，结合当期的生产组织优化和产品实际质量优化，还能找到一些降本点。制造管理部通过CE+系统的数据能找到全公司成本的异常点，通过纵深挖掘数据，就能知道异常点产生在哪个生产厂、哪个工序，是物料消耗环节还是工序控制环节。技术中心研发新产品时，可以通过数据的统计梳理和归纳，准确找到产品的设计点和降本点，防止设计产品时投入的质量成本过高。每个部门和生产厂都在使用CE+系统的过程中，不断摸索寻找更多的降本增效点，助力公司整体的生产经营。

“以前公司整个信息传递比较慢，算出来的结果通常会比当时的市场有所滞后，CE+系统上线以后，加快了信息的传递速度，沟通的及时性大大增加，信息渠道完全畅通，这个非常关键。”马钢经营财务部副部长毛鸣介绍说，“现在的钢铁市场非常复杂，企业生产组织如果不根据市场情况及时进行调整，快速适应市场变化，想赢得生存发展空间还就非常艰难。去年11月、12月份的时候，长材出现了小幅度上涨行情，我们通过CE+系统就可以快速根据市场反馈的数据，及时调整公司的经营决策。”

算账经营，要会算账更要善经营

“算账经营是一种理念，更是一种能力。”“算账经营能力是公司经营的基本功。”由此，“每天算、每周复盘、每月总结”成为马钢公司上下的常态。马钢党政主要领导带领经营层成员，聚焦经营绩效改善，每天紧盯市场、统计测算，每周盘点分析、检查督导，每月复盘总结，随时掌握目标推进进度，并根据市场价格变化情况，及时采取调整举措，“算了干、干了算、边干边算”，协同推进算账经营，全力确保经营目标的达成。

马钢人清醒地认识到，算账经营，算账只是手段，关键是要经营好，最终的目的就是要实现公司经营绩效的改善，扭亏为盈。于是，一批原先并不被重视的指标通过算账经营浮出了水面，成为马钢经营绩效改善的突破口。“购销差”就是其中之一。

所谓“购销差”就是进厂原料的采购成本与出厂成品的销售价格之间的差价。购销差越大，盈利空间就越大；反之，盈利空间就被压缩。马钢针对性提出了“盯住两头、控制中间”的举措，牢牢盯住采购和销售两头市场，要求各个单位突破利益孤岛、系统联动，形成全局一盘棋，共同站在整个公司的角度强化算账经营。不仅经营财务部要“算账”，产供销等各个部门都坚持“每天算、每周盘、每月总结”，对销售品种、采购大宗原材料等生产经营关键指标互通信息，进行算账决策，从而实现对市场的快速反应。

去年下半年，市场需求放缓，矿价高位震荡，“如何进一步降低高炉原料成本”成为马钢绩效改善的“牛鼻子”。

“铁前一盘棋，上下联动系统降本是关键！”马钢技术中心、炼铁总厂、经营财务部、采购中心、制造部等单位围绕全体系“算账经营”，以降本为导向，以高炉为中心，以绩效考核为纽带，打破管理壁垒，突破利益孤岛，形成一盘棋。各单位拧成一股绳，一体化统筹采购、配煤配矿和炼铁生产等环节，并重点围绕高炉原料降本实施联合攻关，通过市场寻源、可行性试验研究、开发新矿种资源、制定配矿计划等举措，不断寻求高性价比的矿石资源，提高经济矿种配矿比例。

(下转第三版)

