

# 创新发展求突破 系统变革添活力



(上接第一版)梳理形成系统完善的指标体系,列入年度预算目标和重点工作计划,分解落实到各部门、单位,落实情况纳入巡视监督和管理审计范围,构建起党委集中统一领导,各责任部门单位紧密衔接、高效协同的上下联动、贯通协同的贯彻落实信息共享、协同联动机制,确保事项有人盯、有人管、有人交账,创建世界一流不锈钢企业的行动实现了体系化、规范化、常态化。

系统诊断与改进是宝武管理体系的一大特色。在宝武,设立有铁区、炼钢、热轧、冷轧、矿业和能源环保六个专业技术管理推进委员会。2021年以来,各专业委员会先后12次组织专家和宝武旗下重点工序负责人到太钢开展系统调研和诊断,分享交流案例体会,推送成熟技术模型,提出改进意见建议,取长补短,共同进步,有力推动太钢重点工序生产效率和经营绩效大幅度提升。

在宝武管理体系下,太钢各工序全面纳入宝武评价序列,开展关键指标全面对标找差。在宝武,各高炉、炼钢炉、热连轧机组、冷轧机组都要进行月度关键指标排序,铁水成本、炼钢成本、热轧成本、冷轧加工成本、成材率、吨钢利润等指标水平一目了然。太钢真正走出自我、审视自我,在与同行的学习交流中,找到自身差距,实现快速提升。

管理对接的基础是制度对接。制度在企业运营中具有基础性作用,对于实现合规经营、风险防控、提高管理效能和体系化能具有重要意义。在宝武,制度体系也被形象地称作“制度树”。按照宝武制度体系建设要求,太钢集团推进以“立、改、废、转”为主的制度修编计划管理,各单位将制度修编总数按月分解,相关部门开展线下指导、初审,线上审核、跟踪、督促、发布。在太钢,每年都要发布新版“制度树”,实现管理制度的及时迭代更新,从而构建起“全面覆盖、责任清晰、快速传递、运作高效”的“一总部多基地”制度体系。按照制度体系建设全面性、针对性和可操作性的建设要求,确保公司各项管理活动有据可循。在此基础上,推动制度建设上下贯通,形成全层级制度树,同时对制度树进行动态修编维护,确保制度的“有效性”“适配性”。

与此同时,太钢不断完善“统一采购、统一销售、统一研发、统一制造管控、统一财务、统一数据标准”的具有不锈钢专业特色的“一总部多基地”管理模式与体系,提高协同能力,提升管理效率。围绕市场协同,加强基地间材料的互联互通互供,及时处理过程中出现的问题,互供料兑现率达90%以上。围绕原料、备件采购,发挥总部采购渠道、市场话语权和议价能力强的优势,提高

采购质量和效率,降低采购成本。在技术研发方面,通过太钢技术中心、不锈钢研发中心(上海)团队与宁波宝新共同研发协同,先后突破高耐蚀性汽车装饰用铁素体不锈钢光泽度的控制技术,实现批量生产;宽幅超薄精密不锈钢带(手撕钢)实现在宁波宝新的量产。

风险防控是制度建设中的重中之重。面对快速变化的市场形势和经营环境,太钢按照宝武风险管控体系要求,以内控矩阵为核心,完善内控体系建设,系统开展重大风险评估工作,对标制定日常管理指标、关键风险指标及预警标准,完善“红橙黄绿”预警机制,健全和完善风险分类监测指标体系,完善公司全面风险防控体系,优化升级公司内控体系,制定系列风险防控措施,突出抓好投资、供应链等专项风险防控,完善风险应急预案,确保运营安全。

## 整合创新资源构建核心能力

战略决定行动。太钢集团的发展战略决定了科技创新的核心地位和关键支撑作用。加强科技创新核心能力建设,关键在体制机制和平台建设。太钢集团深度融入宝武科技创新体系,高效集聚不锈钢创新资源,强化协同创新,形成研发合力。2021年8月4日,宝武中央研究院太钢技术中心和不锈钢研发中心挂牌,迈出了融入宝武科技创新体系的坚实一步,对于太钢全力建设全球最具竞争力不锈钢全产业链高科技企业意义重大而深远。之后,太钢充分利用中央研究院的平台,发挥长板优势、补齐短板不足,科技创新步入快车道,联合创新、协同创新效应显现,研发效率和产出明显提升,产品技术领先优势持续巩固拓展。2020年以来,太钢集团新产品每年开发量连续突破百万吨大关,推出国际国内首发首创产品累计30多项,专利申请量和授权量持续增长,使命类产品、“卡脖子”技术实现突破,一大批高端精品钢材产品持续满足了国家重大战略和项目工程的需求,为履行使命担当、打造不锈钢原创技术策源地、有效服务国家战略贡献了太钢力量。

2023年,是太钢科技创新迭代升级、持续发力的一年。这一年,太钢集团以宝武科技创新战略部署为指导,组织力量,深入调研,系统谋划,形成了《太钢集团科技创新规划(2023—2032年)》,对未来10年的科技创新工作进行了总体部署,明确了太钢科技创新长远发展方向,实现了太钢“一总部多基地”科技创新方向和目标的统一集中,科技创新管理体系的统一构建,以及科技创新管理流程的系统化、标准化、制度化。

十年规划,开端良好。太钢集团根据宝武科技创新管理思路与架构,健全科技创新管理的组织体系,成立了以决策层、咨询层、管理层和执行层为主体的科技创新组织架构,为进一步压实科技创新责任、畅通科技创新管理及信息沟通渠道、集聚全公司科技创新合力提供了坚实保证。遵循高端化、智能化、绿色化、高效化的高质量发展路径,在强化系统布局的同时,太钢从多个方向入手,全力提升科技创新总体支撑能力,纵深推进科技创新工作。持续优化创新体制机制,健全完善SBU(战略业务单元)、LHY(龙虎鹰快速反应小队)、PDT(产品开发团队)管理体系,建立“风险共担、利益共享”的风险抵押机制,提升太钢产品集群市场竞争力和盈利能力;持续加强创新平台建设,推进先进不锈钢材料国家重点实验室重组任务,进一步整合宝武内部不锈钢研发资源,提升不锈钢研发中心研发产出效率;持续提升创新核心指标,全面推进关键技术专利布局,重点引导形成引领行业技术进步、“卡脖子”及国产化替代等高质量专利,进一步提高专利“亩产”和发明专利比例;充分发挥数据的创新引擎作用,持续推进智能检测,加强理化实验室系统智能化建设,实现从入厂原辅料、过程产品到出厂产品智能化检测全覆盖。

创新资源的集聚有力带动科技成果向现实生产力和市场竞争力的转化:大型LNG储罐宽厚壁板及薄底板用06Ni9DR超低温钢板、大板重8吨级铁镍合金宽厚板等产品实现全球首发,LNG船/罐用304LG板材、耐高温弹簧用热轧钢带、高氮耐蚀模具钢等产品国内首发。“铁镍合金宽厚板制造技术与产品开发”项目获世界钢铁协会第14届“Steelie奖”提名奖。推进基础前沿和关键核心技术研发,转炉炼钢CO<sub>2</sub>绿色冶炼技术、热连轧带钢直线度控制技术等技术等五大标志性技术攻关项目取得突破。在国家级企业技术中心评价中,太钢技术中心继续保持全国冶金行业首要地位。

太钢以强大的科技创新能力,始终牢牢占据着支撑不锈钢产业中高端发展的龙头地位。

## 体系变革有力提升价值创造能力

研发体系与营销体系是钢铁企业生存发展的关键。为进一步发挥营销的价值驱动作用,营销运营体系改革势在必行。太钢集团遵循宝武营销一体化运行模式,进一步明确市场功能定位,聚焦“极致效率、价值创造、行业引

领、精准服务”,强化行业+区域客户服务体系建设,推进资源、价格、渠道、客户、互供料“营销五统一”工作,打造总部统一营销服务平台,构建起一套相对完善的一体化营销管理体系。同时,通过深化渠道体系变革,推动基地渠道整合,做强做大区域市场,全面提升营销竞争力。

围绕宝武构建新型经营责任制的总体要求,太钢强化产品经营、算账经营,以吨钢利润为抓手,通过资源配置全面保障有价值订单;以产品开发为储备,引导全员开发新产品新领域,培育新的业绩增长点。同时,紧盯行业发展趋势及客户用钢需求,组建专业开发团队,深化服务型营销,通过先期介入、技术对接和现场跟踪等途径,及时捕捉、高效响应用户需求,根据产品特点细分应用领域与用户群体,在提供高质量产品的基础上,为用户提供系统性的材料解决方案,提升服务价值。

产品经营有力提升价值创造能力。近年来,太钢使命类和“卡脖子”技术产品攻关取得显著成果:光伏用N08810铁镍合金材料、集成电路成型用沉淀硬化马氏体SUS630不锈钢冷轧板、水电网高等级磁轭钢、1200Mpa高强马氏体热轧卷板等一批材料强力支撑国家先进制造;0.07毫米超平不锈钢精密带材和无纹理表面不锈钢精密带钢新产品全球首发;超纯铁素体不锈钢入选工信部制造业单项冠军产品。深化产品经营、品种经营理念,大力实施产品差异化竞争策略,汽车用不锈钢,民用超纯、宽厚、罐箱等特色不锈钢产品市场占有率继续保持第一,不锈钢双相钢、不锈钢宽幅热卷、不锈钢中厚板继续保持行业领先地位,不锈钢精品化指数接近80%。

2023年的3月和10月,太钢集团与太原市委尖草坪区、中北高新区成功举办特钢和特种金属材料产业链招商大会,签订招商引资协议和战略合作协议9个,项目签约总额25亿余元,太钢的链主作用得到进一步发挥,特钢产业链的集聚效应得到进一步释放。作为山西省特钢材料产业链和太原市高端金属材料产业链“双链主”企业,2023年,太钢带动特钢材料产业链营收增长近35%,本土协作配套率由11%提升至20.2%,打造高质量特钢材料产业链与生态圈迈出坚实步伐。

砥砺前行,笃行致远。新时代新征程,机遇与风险挑战并存,太钢将不忘产业报国初心,牢记大国重器使命,始终保持战略定力不动摇、锐意改革不停步,决心以全球化视野,创造高端精品、铸就卓越品牌、赢得卓越绩效。

