

# 坚持问题导向 推进“三大战役”

## ——首钢水钢推进减亏、止血、扭亏“三大战役”的作法和体会

袁国雄 王立新

2014年是首钢水城钢铁（集团）有限责任公司（以下简称水钢公司）深入贯彻落实党的十八大、十八届三中、四中全会精神，坚持问题导向，推进减亏、止血、扭亏“三大战役”，面对新常态经营生产进入关键调整期和过渡期的一年。

水钢公司按照总公司和公司“两会”部署，以深入开展党的群众路线教育实践活动为契机，以“十讲十重十做到”为抓手，以坚定打赢扭亏脱困生存保卫战为主题，持续推进“八项重点工作”、“十项降本措施”和新常态经营生产组织优化等重点工作，稳生产、调结构、保质量、求突破，发扬“四千精神”，积极寻求各级政府、首钢总公司和合作伙伴支持，全力消化市场增支减利因素，实现了公司经营生产新常态下的可持续运行。

### 一、统一思想，谋化全局，以问题为导向明确“三大战役”

#### 1. 结合实际，科学决策，牢固树立问题导向

2013年底，水钢公司新领导班子以问题为导向深入调研，找准工作切入点和着力点，下功夫谋全局抓大事，加强思想交流与信息沟通，做到政令畅通。结合阶段性经营生产情况、重点工作及干部职工的思想状况，及时召开干部大会，统一思想，提振精神，提出减亏、止血、扭亏“三大战役”基本思路。2014年8月，公司党委书记卢正春在《水钢日报》发表《坚持问题导向，聚焦“三大战役”》言论文章，适时传递公司重要主张、重大决策，深入阐述决战决胜“三大战役”方略。通过举办“重温历史，弘扬艰苦奋斗精神，认清形势，坚定扭亏攻坚信心”等多形式、多层次的教育活动，进一步提高思想政治工作凝聚力、感召力，明确了公司未来几年坚持问题导向、全力以赴推进“三大战役”的战略方针和奋斗目标。

#### 2. 坚定信心，文化引领，全面推进“十讲十重十做到”活动

水钢公司广大干部职工在新领导班子的带领下打响“三大战役”，目标具体、措施周全，但由于长期亏损，生产经营后继乏力。公司经过密集调研形成共识：攻坚时期的水钢需要与之相适应的精神文化，培育形成强大的思想动力，用文化的力量引领干部职工。以聚焦“理想信念、素质提升、作风管理、履职担当、创新突破、忠诚奉献、团结协作、文明修养”为主要内涵的“十讲十重十做到”理念及时出台，并明确为近三年公司企业文化建设的主线。

通过开展“十讲十重十做到”活动，深入思考和探讨扭亏攻坚突破之策，切实将活动成效体现在效益增长上。在“十讲”中讲出生路，在“十重”中见到成效，在“十做到”中全力以赴扛过严冬取得生存权。用执行力打造文化力，用文化力提升竞争力，为全面打好“三大战役”提供有力保证。

在深入推进“十讲十重十做到”系列活动中，通过创作歌曲、快板书、举办演讲和征文比赛，以及水钢“三创”经验交流暨“十讲十重十做到”文化发力、勇闯市场企业文化论坛等活动，使水钢新时期的核心价值观内化于心、外化于行、固化于制；举办“十讲十重十做到”故事巡回宣讲活动，通过身边人讲身边事，发挥了典型示范引领的效应。

职工对这种浅显易懂、朗朗上口、能背能学的文化理念给予了普遍认同，各级干部纷纷按照自己岗位要求付诸实践，群众性创新创造层出不穷。“十讲十重十做到”主题实践活动开展至今，引领

全体水钢人坚定信念、砥砺前行，共同的价值追求感召着水钢人直面挑战、果敢亮剑。

### 3. 明确主线，坚守底线，把思想和行动统一到“三大战役”上来

去年以来，水钢公司深入贯彻落实首钢总公司和公司“两会”精神，坚持问题导向，团结带领广大干部职工全力以赴推进“三大战役”过程中，进一步明确了以保生存为基本原则，以深化改革、多元发展和依法治企、强化管理为工作主线，拟定了水钢生存发展的“三个坚守”：坚守经营效果不失血，坚守安全生产红线，坚守环保达标底线。通过报纸、电视、网站、黑板报等各种媒体开展形势任务教育，结合“三大战役”长期开展“十讲十重十做到”等活动，对职工进行舆论引导，把广大干部职工的思想和行动高度统一到决战“三大战役”目标上来。

#### 二、借势发力，求真务实，扎实开展群众路线教育实践活动

水钢公司党委扎实开展群众路线教育实践活动，改进工作作风，加强基层党组织、干部履职管理和队伍建设，加强纪检监察工作，有力促进了各项工作的开展。以党的群众路线教育实践活动为契机，深入开展“四风”整改、“十讲十重十做到”等活动，在不断发现问题、整改问题、克服困难中坚定理想信念，转变作风、增强扭亏信心。

认真完成学习教育、听取意见，查摆问题、开展批评和整改落实、建章立制三个环节的教育任务。建立党委书记例会制度，深入生产一线指导解决实际困难和具体问题。出台《改进工作作风、密切联系群众的实施办法》、《民主评价实施办法》等制度，扎紧制度笼子，强化对不良作风的刚性约束，推进作风建设制度化、规范化和长效化。随着活动的深入开展，“四风”问题得到有力整治，各类会议、评比表彰大量减少，文件有效精简，接待经费大额压缩。将“创先争优”等主题实践活动引向深入，使基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用得到充分发挥。打通技术人才晋升通道，使现有经营管理人才、高级技术人才得到合理配置。抓好监督执纪、党风廉政建设和反腐倡廉工作，为公司生产稳定运行提供保障。

2014年，水钢公司观音山矿业分公司党委被贵州省委命名为省级“五好”基层党组织，并与瑞泰公司党委一同被省国资委命名为系统企业“五好”基层党组织，一大批先进集体和先进个人受到首钢总公司党委及水钢党委的命名和表彰。

#### 三、完善制度，加强管理，大力推进打假堵漏取得实效

水钢公司从加强基础管理入手，进一步清理、完善公司各项规章制度；结合生产组织需要，调整生产、设备管理模式，理顺原料、设备和生产组织关系；严格抓好干部职工对“三规一制”的学习和执行，提高职工标准化、规范化操作水平；推行“设备点巡检”制，有效减少设备故障和耽误；以“查、反、学、提”活动为抓手，广范围、全覆盖排查、整改各类问题和隐患，筑牢管理基础。

成立进出厂物资打假堵漏和治安防盗领导小组，深入开展进出厂物资打假堵漏及治安防盗治理工作，扎实推进治安防控“三级联动”工作，加强对进出厂物资计量、质量、流程的全面优化和管

控,坚决打击反复计量、以次充好、掺杂、加水、内外勾结、偷盗等行为,堵塞管理漏洞,规避法律风险,全年避免、挽回经济损失和创效共4002.97万元。今年2月,在首钢总公司2015年反腐倡廉工作会议上,水钢公司进出厂物资打假堵漏效能监察组被授予“突破重大经济案件、避免和挽回重大经济损失有功集体”称号。

#### 四、突出重点,强化管控,节能降耗增效益

##### 1.以变应变,扎住血口子,调整结构控制亏损

为适应经济新常态,解决影响和制约生存发展的瓶颈难题、突出矛盾,打好“三大战役”,水钢公司领导去年1月份深谋远虑,科学决策,调整产业结构,果断关停博宏金河铸业公司高炉,扎住了一条亏损的血口子,并做好群众的思想稳定工作,妥善平稳分流安置了604名员工。针对市场变化及资金紧张的严峻形势,果断采取措施,以变应变,从8月份开始关停1号、2号高炉及相关高成本产线,按照年产350万吨钢规模组织生产,缩减产能,减少亏损。

##### 2.抓住关键,细化措施,清理外委外包降成本

公司新领导班子深知要推进降本增效工作,铁前成本是关键,为此,年初按照“做精主业,做活辅业”的既定方针,对公司领导班子职责分工进行重新调整,全面推进公司领导牵头负责的吨铁成本降低100元的“八项重点工作”落实,细化、分解、落实“十项降本措施”,强化主业指标攻关,确保烧结、炼铁、炼焦工序成本更经济,促进炼钢工艺优化,降低消耗,确保轧钢效率提升,全工序降低成本,全年铁成本降低90元/吨,创效3.9亿元。6月份、11月份两度实现“止血”目标,消化两头市场减利因素8.67亿元,进一步印证了实施减产减亏新常态经营生产的正确决策。

大幅度清退外委外包、劳务用工,组织党员突击队及时顶替跟进,保证公司生产正常运转,培训关停产线职工转岗置换劳务用工。积极探索内部岗位双向流动竞争机制,探索提前内退、政策性分流等多种途径安置富余职工。去年至今,共清退劳务派遣和劳务承包用工1520人,其中,清退劳务用工965人,年减少劳务费用支出3667万元;清退炼铁厂、炼钢厂、轧钢厂使用的维检协力工555人,年减少费用支出3148万元。

##### 3.对标找差,科技创新,深挖内潜增效益

去年,水钢深入开展与宣钢、京唐、通钢等单位对标工作,找差距明不足,定措施抓执行,两眼向内挖潜增效,钢材制造成本降低193元/吨左右。成功开发五切分、三切分工艺,实现了小规格产品产量、指标的进一步提升;完成钒氮合金替代铌铁进行盘螺生产的工艺优化,完成富氮强化+强冷工艺等技术攻关,全钢成本降低10元/吨。炼钢厂采取烧结返矿补充铁素资源措施,大幅减少废钢、生铁采购量,既节约了成本又缓解了公司铁素资源不足的压力;今年初,炼钢厂实现钢包全部加盖操作,降低转炉出钢温度,延长炉衬使用寿命,节约在线烘烤煤气。轧钢厂狠抓热装热送降煤气消耗,狠抓氧化烧损、切头切尾、堆冲钢提高成材率,减少非定尺,全员参与降成本。销售公司积极拓展渠道,加强化工产品、水渣、气体等副产品销售,仅博宏公司水渣销售就增量20万吨,增价4.53元/吨,创效1125.5万元。全年内部经营生产环节降本增效4.78亿元,其中主要技术经济指标改善降低成本1.53亿元。

#### 五、贴近市场,闯创并举,努力适应新常态

2014年,水钢公司努力适应新常态,贴近市场,转变观念,强化购销运作,降低购销环节成本。按照“逼下海推下河,千军万马

闯市场”的决策,成立公司非钢产业发展领导小组,对公司非钢产业“零、散、乱、小”的布局结构进行初步整合,确立并积极推进非钢产业闯市场的10个短平快项目。目前,博宏公司60万吨钢渣热闷生产线正在规划中,赛德公司承包的贵安产业园区8栋标准化厂房正在建设中,观音山矿业分公司30万米橡胶阻燃带生产线项目即将投产,职教中心获批“国家级高技能人才培训基地”、“贵州省首批校企共建实训基地”,瑞泰公司、电气自动化公司等单位对外经营项目已逐步迈入闯市场的良性发展阶段。

#### 六、以人为本,同心攻坚,齐心协力创和谐

水钢公司把关心关怀职工作为头等大事,坚持以人为本,关心关爱职工,在人力、物力、财力等多方面,支持计生、爱卫、保卫、维稳、共青团和离退休职工管理服务等工作。在资金十分紧张的情况下,2014年共帮扶困难职工4156人次,发放扶贫帮扶资金253.75万元;安排职业健康体检8324人次、健康体检6207人次,落实职工带薪休假制度,休假率85%等。用实际行动兑现了“不让一名困难职工吃不起饭,不让一名困难职工子女上不起学,不让一名困难职工看不起病”的承诺,营造了同舟共济的奋进局面。2014年,水钢职工服务(帮扶)中心荣获贵州省“先进职工服务(帮扶)中心”称号。

围绕“三大战役”深入推进职工群众性经济技术创新创效活动,组织发动职工申报“金点子”616项,创效上亿元,积极开展职工“创新工作室”创建工作,轧钢厂杨延创新工作室被全国总工会命名为“全国首批劳模示范性创新工作室”,轧钢厂刘世红创新工作室、炼钢厂谢祥创新工作室、运输部“利剑”创新工作室分别受到全国机建建材工会、贵州省有色冶金产业工会授牌命名以及首钢总公司表彰。

#### 七、解放思想,深化改革,推进“三大战役”实现新突破

水钢公司去年结合形势,解放思想,加大改革力度,调整了二级单位领导班子、中层管理人员;进一步撤并机构、整合业务,将原物资供应公司与原燃料公司合并为原材料公司,将瑞泰公司城管大队划归保卫部管理,将原博宏欣欣房地产开发有限公司调整为水钢二级子公司独立运作,将瑞泰公司按子公司运作。

今年以来,水钢公司深刻分析存在的问题,明确提出要围绕经营不“失血”目标,进一步深化“十讲十重十做到”活动,在全公司开展新一轮解放思想大讨论活动。通过对“大局、使命、纪律、交账、学习六个意识”的对比找差,进一步破除干部职工墨守成规、安于现状的落后思想和陈旧观念,破解制约公司扭亏求生、改革发展的各种瓶颈和制约,做到解放思想真正入脑入心,促使干部职工思想观念得到脱胎换骨的变化。

结合解放思想大讨论活动,加强基础管理,进一步推进改革改制,将炼铁厂检修车间、电气车间及分布在其他车间的维检人员和运输部工务段、电务段及分布在矿渣段的维检人员划入新成立的维检中心,进一步加强物流整合优化管理工作,按《水钢物流资源(产业)优化整合实施工作方案》有序推进整合物流资源优化。

目前,水钢公司将抓好钢铁主业和非钢产业、深化改革和依法治企、安全环保和降本增效的有机衔接,以解放思想为强大武器,以改革创新为基础支撑,全力推进减人增效和三项制度改革,促进企业转型发展,助推“三大战役”取得新突破。

(作者单位:首钢水钢公司党委宣传部)