

应对挑战 稳中求进 在创新求变中实现转型发展

首钢股份公司党委

北京首钢股份有限公司（以下简称“股份公司”）是首钢集团境内唯一控股上市企业，也是新时期首钢集团创新驱动转型发展，实现钢铁业再上新台阶、再创新水平的重要支柱和平台。

2016年，股份公司紧紧围绕“十三五”规划，做好开局起步工作，深刻把握钢铁行业的“新常态”，牢固树立交账意识、经营意识，在全面提高效率上下硬功夫，在全面提高效率上下苦功夫，在全面提升价值上下实功夫；持续打好“生产组织优化、产品结构优化、检修作业优化、能源调配优化、费用管控优化、劳动组织优化”的提质增效组合拳；以把自身工作做到更好、更到位为根本定力，把改革创新贯穿始终、把任务交账贯穿始终，确保各项措施进度落实、效果落实，经营业绩取得明显成效。

一、充分认识钢铁发展新常态，积极应对市场挑战

在钢铁行业进入“寒冬期”后，钢铁市场残酷竞争的局面进一步加剧。“为生存而战，确保不出局”，成为钢铁企业与企业之间、钢铁企业与市场之间博弈的主题。面对复杂多变的外部经营环境，股份公司深入分析经济发展进入新常态后的钢铁供需同步低速增长，供大于求矛盾进一步凸显、钢材价格低位运行、成本竞争加剧、产品同质化趋势明显、客户对产品、服务差异化的需求增强的特点，作为首钢钢铁板块的重要支柱和平台，股份公司要全面担当起钢铁业突围生存，提高发展质量的重任，以更为紧迫、更有责任、更加扎实、更加精细的作风，传承“敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干”、发扬“敢担当、敢创新、敢为天下先”的首钢精神，思“破题”之策，寻“解题”之法，行“答题”之道，确保规划期目标兑现，为全面推进首钢“一根扁担挑两头”战略蓝图提供坚实保障。

在公司党委扩大会、职代会上，明确要以提质增效突围生存为底线倒逼，以“五把尺子”、“三个跑赢”为评价标准，深入挖掘全流程、全产业链增效潜力，不断推进预算刚性目标、措施落地，不断激发全员创新求变的内生动力，强化资金运营能力、降本增效能力、低成本高端高效制造能力、快速市场应变能力、高标准满足客户需求服务增值能力，打赢生存发展攻坚战。以协同、高效、共享、互补为方向，加强管控体系建设，持续提升对各基地的战略支撑能力、精准服务能力，坚持以把自身工作做到更好、更到位为根本定力，把创新创效贯穿始终，把任务交账贯穿始终，狠抓各项措施进度落实、效果落实，推动了经营业绩持续向好。

二、加强产品开发，持续产品提升

聚焦“战略+现场”，持续攻高端、拓品牌、提质量、优结构、增效益，产品综合竞争能力进一步增强。

持续攻高端，汽车板、电工钢取得新突破。通过多年来“放眼长远，甘于寂寞、点滴积累、坚持不懈”的努力，汽车板、电工钢生产呈“厚积薄发”的良好态势。汽车板产量同比上年增加9%，先后开展汽车板主机厂十余家、近十家合资品牌的客户认证，涉及百余个车型、千余个零件，高端汽车板试制通过率99.5%。其中，供国际顶尖制造商汽车板连续四个月质量零缺陷，供应比例扩大到50%，并获得新车型新增产量50%指定供货；连续4个月被评为国内著名车企的一级供应商，汽车板的高端客户认同度正在持续提高。

电工钢同比上年增加8%，高磁感35SWYS600成功应用于第三代新能源汽车高转速驱动电机制造；供格力变频用35SW300实现磁性能提高产品升级，取向硅钢通过国网认证；取向电工钢及超高压变压器应用成果通过专家组认证，跻身变压器材料供应世界一流方阵。首钢电工钢高端、绿色的品牌形象正在市场形成共识。累计获得500KV及750KV超特高压变压器供应合同近百台，目前已经完成合同量的三分之一，在1000KV变压器应用上也实现突破。

持续拓品牌，产品开发取得新进展。着力保持市场前瞻优势，瞄准市场前景好产品持续开发推进，今年以来累计开发冷轧系列6大类28个牌号；开发高磁感8个无取向电工钢专用牌号及超薄取向硅钢系列产品。其中，汽车用高成形板材参与国际VDA标准制定；汽车酸洗复相钢通过国际一流车企认证，并实现国内首发；汽车酸洗板实现高强全覆盖，生产比例达到36%，比上年提升13.5%，薄规格比例达到20%，比上年提高5%；酸洗板供货逐月上升。开发锯片酸洗、高强钢、马口铁等热轧系列新产品，管线钢进入军工领域，高强钢完成千吨供货；合作开发的优质管线分别中标澳大利亚北部到昆士兰输气项目及文昌气田群海底管线铺设项目。

持续提质量，产线制造能力实现新提升。强化问题导向，聚焦制约产品品质提升的瓶颈和客户反应强烈的质量缺陷，由公司领导挂帅，系统攻关，持续改进。炼钢BH钢过剩判命中率提升到99.57%，热轧工序IF钢低温出炉比例提升至70%，汽车高强钢色差降低到1%，汽车板隆起缺陷发生率降低到1.5%，无取向高牌号电工钢横向厚差提升到4.79 μm ，高强汽车板轧制提高到81块，实现集批生产。

持续调结构，产品增值能力得到新提高。坚持把优质资源向优势产线、优势产品聚集，优化产品结构、产线分工，实现产品调结构增效，冷热比比上年提高3%，薄规格酸洗板、集装箱板大幅度提高。

三、加强市场运作，强化产品营销

针对市场竞争愈演愈烈的严峻形势，股份公司加大市场运作力度，强化产品营销策略，快速客户响应，拓宽服务领域，产销衔接进一步增强，客户认同进一步提高。

强化客户服务拓展。在保持提升原有服务方式的基础上，加快产品服务向前延伸，汽车板、电工钢EVI供货超进度计划。利用EVI电磁仿真分析等方式共用服务客户10余家，解决各类问题36项，参与客户产品设计、质量设计、成本设计的能力进一步增强；加强产品交期的延伸管理，完善迁顺一体化订单评审机制，优化IOM系统评审流程和系统知识库，评审周期缩减到48小时；加大产品发运过程管控，通过提高装船效率，缩短产品在途时间。针对国家规范运输管理，加大超限治理力度，运输服务商利润摊薄，主动性、积极性不高的现象，通过积极沟通，改善运输方式，最大程度保证了产品准时交货，避免了重点客户断料危险。传承“不质疑、不辩解，先整改、先提高”的优良作风，加快对客户快速响应，质量异议响应时间比上年大幅度缩短，质量异议平均处理周期比上年缩短55.14%。

强化产品营销市场化运作。着力提升区域和市场协同能力，牵

头建立北方钢厂月度协调机制，与太钢、河钢等六家钢厂统一市场预期，维护市场稳定。着力与总公司打造城市服务商的战略协同，聚焦京津冀重点工程项目，针对北京立体停车库建设、北京电网建设、输送管道工程、水曹铁路项目、冬奥场馆等项目进行了密切跟踪，与住总集团、北京城建集团签署战略合作协议，与北京经济技术开发区建立对接，预计2017年可形成供货能力。

强化营销策略调整。积极尝试正品现货销售，利用市场波段，组织正品热卷现货销售，组织板坯合同锁价。拓宽渠道，推动平整机小卷外销，实现全年外销增值。积极拓展电商销售模式，共计线上交易20余万吨，形成线上订单万余个，吸引客户近两千家。

四、加强降本增效，提高业绩质量

开展全要素成本管理，加大精准对标力度，细分成本结构，挖掘流程潜力，系统推进工序降本、技术降本、能源结构优化、财务费用结构优化等措施落实。

调整生产策略，提高产出效益。突破“唯产量”传统生产组织思想，强化产量安排“应市而动”，快速调整，较好把握了市场变化节奏，提高了产出效率及效益。主动压产，规避市场风险。年初根据市场低迷局势，通过认真测算，集体决策，安排高炉实施阶段性检修，压减铁产量，通过在有限产能条件下对产品结构精雕细刻，最大程度保证了把市场“不利”因素化小化微；应市而动，提高持续盈利能力。结合市场利好趋势，果断复产，全面增产，把“利好”因素攥紧攥实的能力上正在逐步增强。

持续工艺优化，强化技术降本。加强超快冷攻关，成为国内首家汽车板生产运用超快冷工艺的企业，降低吨钢成本；持续合金成分优化，利用普通锰铁、硅铁代替小粒锰铁硅铁、低碳硅铁代替高纯硅铁取得较好效果；对普碳、低合金结构钢实施降硅、高强机械钢降铌、SPHC降锰、耐候钢降镍，优化取样规则，推行拉矫代替平整工艺，多渠道降低成本。

拓宽降本思路，推进产融结合。积极尝试产融结合降本新途径，提高资金运作效率和效益。一是在当期生产资金足额保供的前提下，利用保理、财务公司商票、钢材抵款、债务折扣归还前期欠款的一系列方法，提高了市场采购的话语权。探索外部融资模式，减少利息支出。通过严格控制非生产资金支出，最大限度实现经营资金盈余。积极探索外币贷款新模式，采取“跨境美元贷款+货币掉期”的融资方式办理放贷，增加收益。

五、深入提质增效，提升改革活力

坚持改革从创造条件开始，从系统谋划开始，从引导舆论开始，把握主流趋势，把握心理承受，把握进度实效，多措并举，劳动生产组织效率进一步提升。

坚持转型提效与机构整合职能优化相结合。以管理流程优化，减少业务重叠，提高执行效率为切入点，积极探索大部制改革，先后整作业部、职能部室，削减中层机构和基层机构，提高管理效率。清理清退外协单位，完成工业保洁、设备维护项目的清理、压缩，减少作业人数。对清理的外包业务工作，实现完全由内部职工自行消化、自行承担，保证了工作标准不降低。

坚持提质增效与提高职工素质相结合。加强以全员提素为目标，开展项目培训，系统提升职工转型发展适应能力。在今年以来首钢及北京市职工技能竞赛中，先后有5人获得5个冠军，16人跻身前三名，13人获评“北京市技术能手”，27人获评“首钢技术能手”；炼钢工杨欢参加“鞍钢杯”全国职业技能竞赛荣获“全国钢铁行业技术能手”；物资供应公司王瑞获得中国大能手挖掘机冠军称号，成为新一代首钢工匠代表。强化“越基层越精彩”成才理

念，加快推进三支人才队伍建设，评聘总公司级技术专家1人，评聘高级主任师5人，主任师28人，主管师138人；评聘总公司技能操作专家1人，厂级技能专家5人，高级技师20人，技师136人。

坚持提质增效与保持职工队伍稳定、职工自主创业相结合。以安置富余职工为前提、以转岗培训为基本方法、以创业开发为主要渠道、以降低成本费用和创业创效为目标，组织成立职工创业开发中心，通过组织开展天车、信号指挥、焊工、叉车、铲车、挖掘机等工种的培训。组织成立金属结构加工、废次材加工、尾卷剥离、调温废钢等创业开发项目组，各项工作有序推进，职工创业开发中心“缓冲器”“蓄水池”“孵化器”功能正在显现。

坚持提质增效与推进智能化工厂建设相结合。完成了天车遥控改造，顺冷公司镀锌线捞渣机器人投入运行，智能工厂示范项目中涉及智能决策和设备等方面全面开展技术准备和选型工作。无人天车和酸轧自动拆捆机器人等项目已进入设备采购阶段，自动包装线完成框架设计方案，大数据中心、智能磨辊间、酸洗套筒自动上料机器人、酸洗机架自动清洗机器人、自动贴标机器人等项目进入设计方案论证阶段；新产品研发、模拟仿真、产品质量、设备能源等项目进入方案设计阶段。

六、落实主体责任，提高安全环保水平

坚持严格管理，牢牢坚守安全生产这条不可逾越的“红线”。全面深入细致排查整改事故隐患，切实把工作做在平时、做到前头。

围绕《生产联系确认管理办法》加强逐级培训。对岗位作业规程增加了联系确认制章节，对现场小号电话增加了实时录音功能、实时查询功能，岗位间联系确认更加清晰、明确。围绕《设备检修安全确认管理办法》、《设备操作票管理办法》，开发电子操作牌管理系统，实现操作票业务精细化管理和对历史数据的精准化统计分析。

全面开展把隐患当事故处理活动。细化安全职责，收集各类安全检查情况信息，识别生产过程中潜在危险源及潜在风险，导入预警系统隐患排查标准，完成所有生产单位安全标准化创建及复审工作，创建安全标准化班组。

坚持把安全管理放在基层放在平时。坚持每周一次安全隐患、消防隐患、劳动纪律专项检查，每周一次重点发布，推动关口前移，全面落实把隐患当事故处理要求。强化安全责任追责，对“一岗双责”落实不到位的领导干部进行了追责考核，对相关领导开展了安全约谈。

组织硅钢事业部美铝安全管理试点工作取得成效。推行以能源隔离、机械防护为主的管理模块，识别现场作业风险、控制安全隐患，有效落实安全标准化工作，努力打造安全“0”风险工作场所，创建“0”违章工作团队，实现本质安全管理。

强化环保红线意识，提升环保水平。落实唐山市政府环境预警要求，组织限产停产措施，做好错峰生产和空气质量保障工作。

股份公司将更加专注于自身内部工作，专注于自身能力的全方位增强，更好适应市场，顺势而为，持续提高全流程生产顺稳制造保障能力，持续提高“两头市场”全面跑赢能力，持续提高物流结构优化综合能力，持续提高产品结构高端产品制造能力，持续提高眼睛向内、立足自身降本增效能力，持续提高资金管控、资本运营系统增效能力、转型提质增效能力，加强人才队伍建设，构建职工成长的多元化平台，把关键的待遇、关键的收入放到关键岗位，激励关键技术人才立足现场、立足基层、提升价值。