

# 贯彻落实二十届三中全会精神 扎实推进打造“原点”的深彻变革

## 中铝智能科技发展有限公司改革探索实践

■ 高同军

党的二十届三中全会站在新的历史起点上，科学谋划进一步全面深化改革，既是党的十八届三中全会以来全面深化改革开放的实践续篇，也是新征程推进中国式现代化的时代新篇。习近平总书记在党的二十届三中全会第二次全体会议上的讲话中明确指出，“进一步全面深化改革，必须紧紧围绕推进中国式现代化这个主题来展开。”纵观会后发布的会议公报，“改革”一词被反复提及，出现了50多次，成为“第一热词”，改革已成为时代的强音。今年以来，中铝智能科技发展有限公司（以下简称中铝智能），坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，学习贯彻党的二十届三中全会精神，落实中铝集团关于推动数字化转型、用人工智能等新技术推动产业升级的整体部署，结合公司实际状况，推动了打造“原点”的深彻变革，取得了明显成效。

### 推进中铝智能打造“原点”深彻变革的背景

中铝智能隶属于中国铝业集团有限公司（以下简称中铝集团），中铝集团成立于2001年，是中央管理的国有重要骨干企业和国有资产投资公司试点企业，承担着打造全球有色金属产业排头兵、国家战略性矿产资源和先进材料保障主力军、行业创新和绿色发展引领者的重要使命。中铝智能2019年1月4日在杭州注册成立，是中铝集团的全资子公司，注册资本10亿元，是中铝集团数字化、人工智能战略核心平台和数智化转型承载主体，是有色行业数字化与人工智能的专业技术平台公司。中铝智能成立5年来，从无到有、从小到大，逐步成长，营业额、利润持续增长。但与同行业的先进单位相比，与自身承担的使命任务相比，在管理体系、人员素质、产品研发、交付能力、制度支撑等方面均存在较大的差距。具体来讲，在人员结构上，公司员工大都是从中铝集团所属各企业抽调而来，在知识结构、思维方式、实

际能力等方面与互联网高科技公司的要求差距较大；在管理架构上，呈现出“哑铃型”的特点，设置5部1中心6个分子公司，重两头轻中间，研发能力薄弱，造成公司的业务大都是外包型，缺乏研发能力，没有自己的核心产品；在交付能力上，拖期现象较多，严重影响了公司的形象和声誉。在此背景下，推动中铝智能打造“原点”的深彻变革，既是贯彻落实党的二十届三中全会精神的需要，也是中铝集团创建世界一流优秀的有色金属集团的需要，更是中铝智能生存发展的现实需要。

### 推进中铝智能打造“原点”深彻变革的整体设想

习近平总书记强调，要“强化系统集成，加强对改革整体谋划、系统布局，使各方面改革相互配合、协同高效”。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》提出，“更加注重系统集成，更加注重突出重点，更加注重改革实效”。这三个“更加注重”，既是对全面深化改革实践及其方法论的系统总结，也是进一步全面深化改革在方法论上的鲜明特征，为中铝智能推进打造“原点”深彻变革提供了根本遵循。

一是在方案设计上，更加注重系统集成。对中铝智能如何改革？当时存在各种各样的意见建议，公司党委领导班子通过深入学习研讨，就改革方案达成了共识：改革绝不能头痛医头、脚痛医脚，必须从总体上进行全面的审视和把握，既要方向明确，又要路线清晰，更要行稳致远，准确把握改革的重点难点，合理安排改革举措的先后顺序、节奏时机，根据轻重缓急循序渐进、稳扎稳打，不超前、不滞后。

二是在节奏把握上，更加注重突出重点。改革攻坚必须要有正确方向和方法，抓住关键才能更好解决问题，奔着关键问题去才能把发展的活力和潜力激发出来、把潜在的矛盾和风险化解掉。公司党委班子综合分析后认为，中铝智能改革最大的难点是人员的改革，中层

干部和机关干部更是重点，只要干部带头理解改革、支持改革，员工队伍的改革就会水到渠成。为此，确定了“先机构后人员、先中层后机关、先机关后基层”的改革路径，明确了“一视同仁、公平公正、全员竞聘、择优上岗”的人员改革原则，积极稳妥推进。

三是在衡量标准上，更加注重改革实效。公司党委认为，改革实效是改革效果、改革效应、改革效能的综合体现。改革不是为改而改，必须把“是否符合中央的大政方针、是否有利于建设‘数智新中铝’、是否有利于提升中铝智能的核心竞争力、是否有利于调动干部员工积极性和创造性”作为基本的评判标准。只有干部员工认同改革、理解改革、支持改革，改革才能稳步推进。通过前期扎实的工作，在公司员工大会研究改革方案时，员工赞成率达到了96%，为改革的顺利实施奠定了坚实的基础。

### 推进中铝智能打造“原点”深彻变革的做法效果

（一）围绕战略定位，对组织机构实行了结构性重塑。围绕中铝集团赋予中铝智能“集团数字化、人工智能战略核心平台和数智化转型承载主体”的战略定位，按照“管理后台负责职能管理、运营管控，能力中台负责资源集管、能力输出，业务前台负责市场开拓、项目交付、现场运维”的思路，对机构设置进行了重新设计，由过去的“哑铃型”改为“金字塔”型，由“5部1中心6分子公司”调整为“6部5中心3子公司”，重点充实研发和市场两个薄弱环节。在机构设置上，处级机构增加2个，处级职数由34个减少到25个，精简比例达26.47%；全级次企业不设科级岗位，压缩了管理层级，提升了工作效率、管理效率和反应速度。

（二）对标行业先进，对管理体系进行了根本性优化。针对中铝智能管理体系上存在的弊端，推进实施了“7332”的管理体系，具体来讲，就是着力构建“七统一、三集中、三输出、两任务”的管理机制，七统一：统一研发、统一交付、统一市场、统一底座、统一生态、

统一运维、统一管控；三集中：集中采购、全级次企业人力资源集中管理、全级次企业财务集中管理；三输出：技术产品与服务（工业软件、应用系统、智能装备、运维服务等）、人工智能模型、资源配置（开发资源、交付资源）；两服务：在本部统一架构下推进区域内项目交付与实施；在中铝智能本部统一管理下，具体开展区域市场开拓、客户服务等。通过改革，管理模式得到优化，岗位职责边界更加清晰。

（三）着力提升能力，对人员结构进行了大幅度调整。坚持“三倾斜”的原则（向研发人员倾斜、向项目交付人员倾斜、向成熟技术人才倾斜）的原则，打破论资排辈的痼疾，组织所有岗位的员工全部起立，组织公开竞聘，面向社会招聘人才的幅度达到75%以上。截至目前，本部后台职能管理人员由54人精简至30人，精简比例达44%，研发人员由过去的10余人增加到现在的100余个定员（已到位70余人）；新聘的19名中层管理人员中，从中铝智能以外招录10人，占比52.6%，为公司输入了新鲜血液；大胆启用年轻干部，中层干部中80后占比达到68.4%，其中1名90后的干部担任了部门负责人，整体结构更加优化。

（四）规范管理行为，对制度体系进行了系统性重构。在改革推进过程中，中铝智能按照“简洁、管用、有效”的原则，同步推进制度建设，进一步优化管理流程，固根基、扬优势、补短板、强弱项，持续提升公司治理的现代化水平。从7月份开始，组织对管理制度进行了全面修订。其中，针对市场交付能力的短板，先后制定印发了《进一步加强和规范售前项目方案编审交工作的通知》《LTC流程35个“1”工作清单》《项目经理手册V1.0》《项目交付管理办法（试行）》等七项管理制度，进一步提升了管理，优化了流程。

（五）针对重点环节，对管理流程进行了颠覆式优化。采购环节历来是各方关注的焦点，也是易出问题的环节。首先，全面推动集中采购，建立集采清单。

对所有集采品类、物料进行归类，并逐一与生态合作伙伴能力做对应。以广西分公司、文山铝业智能工厂建设为契机，形成集采清单，推动年度计划落地，压低采购成本。此项工作今年已取得一定的成效，节约成本约3860万元。其次，对采购计划、采购实施、结果审批及结算权责拆分。通过一体化运营部定标、产业发展部采购、市场与交付中心销售这种定采、采销双分离的模式，强化制衡机制和内控机制。第三，通过公开招标的方式招募生态合作伙伴，打造以央企数科、技术领先企业、行业龙头、上市公司为主的优质生态合作伙伴群。目前建立了以行业头部、央企数科为主的73家生态合作厂商，其中软件方向7类26家、硬件方向17类47家，并陆续与20余家开始合作。重点项目大多与华为、中冶赛迪、宝信、用友、新中大、浪潮等行业头部企业合作，优化了供应体系。

（六）打破原有机制，对薪酬体系进行了突破性创新。坚持对标市场，借智借力重塑公司薪酬激励体系，打造与市场相适应的薪酬分配和激励约束机制，建立管理（17级）、专业（17级）、技术（19级）不同序列分级任职标准，制定市场化引进人才、技术开发人才、运行维护人才、市场开拓人才、项目交付人才、专业序列人才等六项薪酬激励办法，其中，对市场化引进人才实施“一人一策”协议薪酬，对高端科研人才引入科研项目转化激励机制，多措并举引才聚才用才，不断激发各级干部员工钻研技术、拓展市场、干事创业的积极性、主动性、创造性，真正做到“能者多劳、劳者多得”，有效调动了干部员工的积极性和创造性。

通过打造“原点”的深彻变革，中铝智能的生产经营取得了新的进展，截至10月底，公司销售合同额完成年度任务目标的105%，同比去年增长2788%。打造了有色工业互联网平台，绿星链通2.0、招标平台等一批数智化产品成功上线运行，圆满完成了中铝集团赋予的任务，中铝智能的知名度、美誉度有了新的进步和提升。■

# 中冶宝钢：聚焦现场深化改革 创新发展铸就良好品牌形象

■ 陈家爽

党的二十大擘画了以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图，为新时代新征程谋划企业创新实践指明了前进方向、提供了根本遵循。中冶宝钢认真贯彻落实党的二十大精神，以管理创新为依托，着力在做好冶金运营服务上下功夫，提高服务质量，在北部湾基地的实践中，得到湛江钢铁客户的充分认可，领跑冶金运营服务高质量发展。

### 变革创新，提升市场竞争力

为深度嵌入到钢铁企业生产系统，中冶宝钢紧跟着湛江钢铁“一厂管一厂”理念，持续完善组织机构、优化协同机制、提升业务能力，在体制配置上积极推行

“大厂队、大作业区制”，在钢铁冶炼生产链条中，实现了与钢厂的“一对无缝对接”，提高协同灵活性，全覆盖的、更为清晰的业务界面能够更好地服务钢厂。

自2021年湛江钢铁大力推行协力管理变革以来，中冶宝钢立足产业实际，聚焦产业融合、区域整合，加速构建“上一体、前后延伸”区域一体化总包模式，这种与时俱进的运营服务新形态推动产业向“操检维调”“管用养修”“资料备件”一体化方向发展。中冶宝钢先后在湛江钢铁率先承接了高炉水渣、厚板二切线“操检维”一体化项目，凭借优秀的履约能力，后续又承接了宝武水务“操检维”一体化、冷轧行车“管用养修”一体化、铁路库“检维”一体化、炼钢石灰“检维”一体化、原料皮带一体化等项目，以提高设备作业效率、改善设备状态、降低设备故障率为目

标，发挥内部资源整合优势，研究制订检查评价标准，减少过程冗余流程，重构运维模式，规范、有序、高效推进一体化项目落地落实。

### 技术革新，赋能提质增效

中冶宝钢以现场技术攻关、解决现场实际问题为导向，以降低劳动负荷、提升作业效率为目标，通过开展技术研

发项目、成立高效工装工法研发小组等方式，加快科技研发脚步，有效突破吊装倒运、设备拆装、辊道更换等运维瓶颈，作业效率提高20%。

顺应数字化变革，加快培育高质量发展新动能。中冶宝钢自主研发的“装载机非视距控制系统”可实现料场装载机智能化装运、少人化操控、可视化远程管理，优化作业人员结构配置，减少人机结合次数，提高劳动效率，具有较强的复制推广潜力。

随着钢厂炼钢工艺日趋成熟，炼钢综合废钢比不断提升，钢铁冶炼对废钢的需求量日益增长，对废钢运输环节提出了智能化、高效化、绿色化的现实需求。中冶宝钢研发智慧绿色无人废钢配料运输系统，通过无人化转驳车与遥控抓钢机的智能联控作业，有效实现远程化废钢装载、智能化路线规划、无人化废钢转驳、绿色化废钢运输、一体化料场管控，实现废钢配料装卸运输过程的无人化、少人化、智慧化，推动生产组织模式优化，将员工从苦、脏、累、险的工作环境中

解脱出来，促进钢铁冶金效率提升。

### 管理创新，提升管理水平

为提高设备管理质效，中冶宝钢加快检修业务机构变革，由“单一设备维护”向“设备全方位管理”延伸，以管理变革为契机，提升员工“操检合一”技术水平，做到由原来的“有病等医”的门诊模式转变为“由医接病”的急诊良方。策划设备管理创新活动，培育专业技术人才，实现岗位融合，为效率提升拓发展空间。组织“设备见本色”评比活动，形成全员设备管理提升计划，推动设备状态提升。建立统一、规范、标准化的设备管理和绩效考核制度体系，打造设备管理体系，形成横向到边、纵向到底、专管成线、群管成网的设备管理网络。

以金牛及示范作业区创建、信得过班组与三个样板评比、现场环境整治和岗位改善为抓手，加强标准化作业管理，组织开展对标学习，提升各级管理者对基础管理的重视程度，取长补短提高现场管理水平。

强化安全管理，运用“制度、责任、纪律”三重保障，增强员工安全意识，提升现场管理水平。开展全员培训，加快安全型员工队伍建设，创新探索安全文化建设，以文化促管理、以管理促安全、以安全促发展，从“硬件+软件”着手，以“夜间课堂+周末课堂”为抓手，营造良好安全氛围。细化安全履职分工，严格落实值班带班制度，形成安全履责周报，营造齐抓共管氛围。推进智慧管理，推广“线上+线下”的检查模式，设置86个现场打卡点、7条巡检路线，开展区域安全、生产、标准化等工作检查，通过智慧化手段倒逼管理履责。强化双重预防机制落地，专项检查消除违章隐患，作业违章整治降低习惯性违章频次，坚决消除现场管理漏洞。推进本质化安全管理改善，聚焦“三高”检修项目，立项研发高效工装，保障施工安全。

中冶宝钢固优势、补短板、拓新兴，以创新赋能冶金运用服务提质增效，赢得客户信赖，为高质量发展注入新活力。■