

# 高擎伟大旗帜 坚守初心使命 全力以赴打造全球钢铁业引领者 开创国有资本投资公司建设发展新局面

——陈德荣同志在中国共产党中国宝武钢铁集团有限公司第一次党员代表大会上的报告

(2019年1月29日)

(上接第2版)统筹协调金融资源,为集团内各子公司提供贴身投行服务,同步做好金融各业务单元之间的协同发展和风险管控。贯彻落实“打好防范化解重大风险攻坚战”要求,尽快成为万亿级资产管理规模和百亿级利润的支柱产业。华宝信托要立足钢铁生态圈专业化信托服务,为上下游机构和高端客户提供差异化财富管理服务和综合金融解决方案。华宝证券要致力于成为聚焦钢铁生态圈证券服务的特色券商,成为以满足客户投资、交易融资等需求为导向的资产和财富管理机构。华宝基金要结合钢铁生态圈建设,打造成特色精品资管公司。华宝租赁要努力建成服务钢铁生态圈的专业化融资租赁公司。财务公司要为集团和成员单位财务管理,以及产业链差异化金融产品服务提供高效服务。充分利用四源基金和华宝冶金资产管理公司等多元化、市场化投资平台,推动钢铁产业转型升级。

## 4. 深化国际化业务布局,加快实现全球引领

聚焦“成为全球钢铁业引领者”的愿景,不断提升国际竞争力。按照积极寻源、审慎决策的原则,推进海外钢铁制造基地并购与建设,确保本屆任期内实现突破。持续深化海外营销和增值服务体系,面向“一带一路”沿线区域国家发展现代贸易物流业,大力推进海外工程承包和服务贸易。加快金属延伸加工领域的海外投资和布局,整合盘活集团海外矿产资源,提高资源开发能力。构建全球化钢铁研发创新体系,推动新材料国外技术对接国内市场,择机推动部分子公司海外上市,持续优化集团境内外资本运作手段,构建全球化投资运营体系。

## 四、切实发挥“管大局”作用,提升战略能力

调整公司深化改革与管理创新委员会,充分发挥党委对涉及全局性、综合性的改革转型工作的领导作用,调动各级党组织融入国有资本投资公司建设和钢铁生态圈建设中,充分发挥“统揽全局、协调各方”的作用,通过不同载体和手段更好地促进各单元间的协同配合,确保形成合力,实现高质量发展。

### 1. 优化国有资本投资公司管控架构,推动从产业经营到资本运营的转变

以管资本为导向,按照“职责清晰、精简高效、运行专业”的要求,加快建立分业经营、分级管理的管控架构,提升公司全体系的效率、活力和竞争力。要在“一基五元”框架下,继续以“一企一业”“五个一批”为原则全面推进专业化整合,集团公司以下不再设立多元化的集团型企业,各子公司均应成为从事单一或相关业务的平台。除钢铁、园区属地开发运营外,要以“一业一企”为原则,加快实现同一产业板块内的同一业务或战略聚焦方向只由一家专业化平台公司承载的目标,纵向推进产业链上下游一体化优化配置,横向整合同类业务资产,减少同质化经营、重复建设和无序竞争,以“极致的专业化”追求细分领域的优势地位,夯实综合竞争力。

以分业经营为基础,逐步扩大专业子公司管理幅度,压缩管理层级,打造中国宝武“资本运作层—资产经营层—生产运营层”三层管理架构。集团总部作为资本运作层,要进一步加强战略投资和资本运作中心建设,实现向价值创造和战略管控相结合的总部转型,重点发挥战略规划、产业研判、机会发现、资源配置、资本运作、风险管控等作用。各业务中心作为前中部门,要以项目化运作为主要手段,建立项目“特战队”代表集团公司开展拓土;充分发挥积极股东作用,推进集团内业务的整合协同,协调推进产业发展重大事项。职能部门作为中台,要建立健全制度和标准等专业体系和运作机制,为业务中心提供支撑,并做好条线专业职能管理。管理学院、运营共享服务中心等后台部门,要根据国有资本投资公司建设需要持续优化共享业务,降低服务成本、提升服务价值。要积极主动完善国内地区总部的功能定位,发挥武汉总部区域性的发展、监管、沟通和服务作用,根据业务发展新需求开展其它地区总部建设。集团要根据全球化业务发展的需要,逐步优化国际区域总部运作体制和机制,完善布局结构。

资产经营层要以专业化、平台化、市场化、规模化和国际化为原则,关注战略价值,提升投资回报,发挥运营统筹和资产经营中心作用。对上接受集团公司的战略任务、规划引导、专业管理和监督考核等,对下属子公司重点履行资源调配、创新研发、品牌建设、统筹协调等平台职能,并据此构建精简高效的现代化大部制机构。

生产运营层要关注利润增长和成本竞争力提升,发挥执行运营作用,负责业务的具体生产运营,重点配置质量管理、成本控制、安全环保等职能,加快建立简洁高效的组织体制和贴近市场的灵活机制。

### 2. 深化体制机制改革,充分释放发展活力

要在充分发挥纵向到底、规范运作的专业化职能管理体系作用的基础上,积极打造前中后台协同、横向到边、高效协同的项目化综合运营体系,着力提升五大体系能力。

#### 一是打造权责对等的法人治理体系。进一步健全党的领导体制,优化完善各治理主体的运行程序,实现协同运作。将党委发挥领导作用、董事会发挥决策作用、经理层发挥经营管理作用落到实处。发挥积极股东作用,规范子公司董监事会设置,原则上符合“一基五元”业务范畴且有明确发展规划的正常运营子公司均应设置董监事会,持续优化董监事会成员结构,充分发挥外部董事作用,完善子公司董事会议事规则,科学规范建立集团各层级决策机构及领导人员的授权体系和议事程序,提高决策效率,持续优化对子公司的投资授权,进一步优化派出董事授权方

式和决策程序。持续加强董监事队伍建设,做好派出董监事任期管理,完善外部董事选聘制度,提升跨产业专业董事交叉任职比例,持续完善评价激励机制,坚持和完善职工董监事制度,鼓励职工代表有序参与公司治理。

二是打造规划引领的投资管理体系。建立以投资计划为载体,以分类分级管理为原则,以投资能力为主要管控内容的投资管理规则和“1+N”制度体系,严格界定集团、子公司投资管理功能定位,集团公司侧重“管方向、能力和后评价”,子公司侧重“管项目”,分级履行投资管理职责。建立年度规划滚动修编机制,严格规划执行管理。巩固瘦身健体成果,完善法人管理办法,各子公司要根据集团公司存量资产、法人退出标准以及新投资和法人设立要求,做好内部资产和法人总量配置工作。深入推进参股公司专项瘦身计划,进一步提高资源配置效率。

三是打造开放共赢的创新推进体系。大力实施创新驱动发展战略,充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,激发创新活力和创造潜能,系统优化支撑竞争力提升的技术创新,加快国有资本投资公司建设的管理创新,以及围绕钢铁生态圈商业模式创新机制。积极推进产权制度改革,加快混合所有制改革步伐,鼓励支持各子公司“一企一策”通过加大权益性融资比例,引入战略投资者,鼓励员工持股等推进股权多元化,提高国有资本控制力、影响力和抗风险能力,做强做优做大国有资本;鼓励各子公司实施项目跟投、风险抵押金、技术入股等举措,加快建立收益分享、风险共担的激励约束机制。

四是打造绩效驱动的战略执行体系。坚持以“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”为导向的绩效驱动型战略执行体系,促进战略规划、商业计划、管理经营、绩效考核和激励等各环节协调一致,形成闭环。凡持续经营的各层级子公司均应编制商业计划书并推进战略执行体系落地。

五是打造防范有效的风险防控体系。建立党委领导下的审计监察委员会,充分发挥协调各方监督力量的领导作用,整合法务、法务、审计、纪检监察、巡视、民主监督等监督力量,强化风险管控。推进审计体系改革,强化战略绩效审计和投资后评价审计管理。以事前做好内控和风险评估、事中加强穿透式监督、事后严格责任追究的全过程管理,深入推进“三重一大”信息化在线监督,建立与国有资本投资公司相匹配的“充分授权、严格监管”风险管控体系。各子公司要充分发挥“贴近市场”优势,做好市场风险研判和预案准备工作。

### 3. 打好技术引领攻坚战,夯实企业核心竞争力

充分发挥科技创新委员会作用,促进技术创新体系能力不断提升,以技术创新引领行业发展。适应国家战略与公司发展要求,充分发挥集团钢铁旗舰的作用,提升汽车用钢、硅钢两大核心战略产品,以及长材、能源及重大工程用钢、高等级薄板及镀锌板等战略产品的竞争力,为其它钢铁单元作出示范。要以新材料板块发展为契机,加快从钢铁到材料的转型,走技术优势驱动的产品专业化、差异化发展之路,聚焦关键应用领域,重点开发高温合金、钛合金、大交通轻量化材料、碳材料、特种功能材料、特殊不锈钢及特种结构钢等产品,聚焦关键工艺技术领域,掌控关键核心技术,提升材料综合服务能力。

坚持绿色化转型。贯彻落实全国生态环境保护大会精神,坚决打好污染防治攻坚战,加快公司产业升级,积极推进“三治四化”,将公司打造成为行业绿色转型的领先实践者,打赢蓝天碧水净土保卫战。持续优化钢铁产业战略布局,促进生态环保水平本质化提升。加快低碳技术引领,积极探索复合喷吹、微液燃烧、紧凑式轧制等技术开发,勇于挑战和创新突破钢铁现有成熟技术,建设工业级别顶煤气循环氧高炉创新共享平台,实现欧冶炉稳定高效生产等等,确立中国宝武绿色发展的技术优势和行业地位,巩固“固废不出厂”成果。以宝武炭材焦化废水全循环技术为突破,大力推进“废水零排放”。按照“高于标准、优于城区、融入城市”的要求,全面建设城市钢厂。结合现有资源优势,大力发展节能环保产业,持续提升城市矿山开发能力,实现与城市共生共荣。

坚持智能化升级。牢牢把握智能制造促进产业转型升级的战略机遇,全面推进互联网+、大数据、云计算、人工智能等技术应用,按照“四个一律”的要求构建集智能装备、智能工厂、智能运营于一体的智能制造体系,加快智慧钢企和智慧服务的结合,助力钢铁生态圈建设。钢铁板块要加快2.0补课、3.0普及和4.0示范,宝钢股份、韶钢钢铁等智能制造示范单位,要在巩固智能制造现有成果的基础上,积极推进多工序多产线多基地的智能制造和协同运营,同步实施流程再造和管理变革;其他单位要以劳动效率大幅提升、现场环境根本改善等为切入点,遴选需求迫切、示范性好、溢出效应大的智能制造项目予以大力推进。其他产业板块子公司要立足自身业务特点,积极运用智能制造新技术,提升市场竞争力。

### 4. 共建高质量钢铁生态圈,助力全行业转型升级

钢铁生态圈是基于智慧钢企和智慧服务平台双引擎,凝聚包括资源开发、钢铁制造、贸易、物流、加工、技术服务、金融、客户等多方参与的共建共享商业生态系统。要以大数据为核心,以云计算、移动互联网、机器人等为手段,通过人工智能实现制造和服务各环节的决策控制协同的智能化,实现信息流、资金流、物

流“三流合一”,与各方主体共同打造集多功能于一体的高质量钢铁生态圈,推动生产组织方式、资源配置形式、商业服务模式变革。通过智慧互联、服务共享,提升钢铁生产的顺畅、高效、安全水平,消除服务环节信息不对称带来的效率低下、资源错配和成本高企等问题,提高产业链全要素生产率,以差异化的服务提升因产品的同质化而受影响的企业竞争优势,打造中国宝武新的核心竞争力。集团内各子公司要围绕智慧制造和智慧服务,加快推进交易环节的阳光化、线上化,做到所有业务上线化的“应上尽上、能上快上”,为建设钢铁生态圈构建基础支撑。要实施进取型战略合作关系管理,吸纳多元主体参与生态圈建设,放大国有资本功能,提高集团在钢铁生态圈的影响力和引领力,使生态圈成为引领行业发展的新模式。

## 五、切实发挥“保落实”作用,汇聚改革发展合力

坚决扛起管党治党政治责任,围绕质量抓党建,着力强根固魂,充分发挥党组织的独特优势,通过管思想凝共识、管干部聚人才、抓基层打基础、严纪律正风气,确保公司各项决策部署不折不扣落到实处。

### 1. 加强思想政治建设,坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑

压紧压实意识形态工作责任,探索和优化新媒体阵地管理的方式方法,加强宣传和舆情应对工作,推进海外宣传工作机制。深入开展形势任务教育,推动公司党建和经营管理各项任务的完成。

积极践行社会主义核心价值观,加强企业文化建设。以集团荣誉激励项目为抓手,深挖企业“英雄”故事,大力弘扬劳模精神、工匠精神和企业家精神,传播宝武好声音,倡导“诚信、创新、协同、共享”的企业价值观,建立中国宝武品牌整体架构,持续优化品牌战略和管理体系,不断提升企业影响力。

### 2. 加强领导班子和领导人员队伍建设,打造高素质专业化干部队伍和人才队伍

建立党委领导下的人才与考评分配委员会,按照党的十九大提出的建设高素质专业化干部队伍新要求,以习近平总书记对国有企业领导人员提出的“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”二十字标准为根本标尺,以“德才兼备、以德为先、任人唯贤、智勇双全”为要求,做好干部的选择任用,大力提升干部队伍政治素质和专业化水平。突出政治引领、事业为上,把紧把严政治标准这个硬杠杠,把是否对党忠诚等政治纪律和规矩作为选人用人的首要标尺;有计划地开展党性教育和专业化培训,提升领导人员治企兴企本领,打造优秀企业家队伍。突出岗位价值,进一步优化完善子公司分类分档和干部岗位与层级管理体系。

做好年轻干部队伍建设。以大力发现为基础,“锤炼党性、历练才干、锻炼能力”为重点,选好用好一批青年人才,加快优化领导班子年轻化结构,着力打造一支素质优良的年轻干部队伍,以年轻干部的蓬勃朝气带动新时代中国宝武发展的速度和高度。

持续推进干部任期经营责任制,激发企业家精神。科学设定任期目标和配套的激励机制,以业绩考核为主要依据实现常态化“能上能下”。坚持管干部与经营管理者依法使用人有机结合,充分授予子公司主要领导对副职的提名、评价、激励分配等权力,集团公司党委把关、审定,充分焕发各产业板块干事创业激情。

坚持严管和厚爱相结合,加强干部管理,鼓励新时代新担当新作为,落实“三个区分开”要求,持续健全完善相关管理办法,旗帜鲜明地为敢于担当、踏实做事、不谋私利的干部撑腰鼓劲,营造激励各级领导干部锐意改革创新的良好氛围。坚持预防为主,严把选人用人政治关廉洁关,分级建立并动态维护领导干部廉政档案,加强对干部的日常管理监督,做到纪法约束有硬度、批评教育有力度、组织关怀有温度。

坚持人才强企战略,释放创新发展动能。“事以才立,业以才兴”,要深入学习贯彻习近平总书记有关人才工作的重大战略思想,创新体制机制,吸引人才、培养人才、发展人才、激活人才,以战略需求为导向进一步畅通人才流动渠道,加快重点产业、重点领域和重点项目人才培育,为员工特别是青年员工提供更好的发展平台。

### 3. 坚持以提升组织力为重点,推动基层党组织全面进步、全面过硬

坚持“四同步、四对接”,紧密结合企业产权关系、组织机构、经营模式、用工方式的深刻变化,持续优化组织设置,依托基本单元建立组织,做到应建必建,确保党的组织设置始终和企业改革发展相适应。

层层压实管党治党责任,紧紧抓住党建工作责任制这个“牛鼻子”,以责任传导压力、激发动力,持续健全“两手抓、两手硬”的工作机制,把党的建设考核同领导班子综合考评、经营业绩考核衔接起来,把党建优势转化为发展优势,确保党的建设与改革发展同频共振、相互促进,推进党组织书记抓党建述职评议考核工作规范化、常态化、全覆盖,真述、真评、真问、真测、真应用,实实在在把党建工作责任落到实处。

落实“三基建设”要求,不断夯实党的基层组织建设。严格按照《中国共产党支部工作条例(试行)》,大力加强基层党支部建设,制订实施好党支部工作条例实施细则和党支部建设标准化规范化手册,立起硬标尺、坚持高标准,以标准化引领规范化,以规范化提升基层党建工作质量。坚持把“三会一课”,组织生活会、主题党日、民主评议党员等组织生活制度执

行好、落实好,优化完善违反政治纪律政治规矩问责通报制度,持续推进党务公开和厂务公开,不断增强基层党组织生活实效。建设基层示范党支部,打造样板,形成比学赶超、创先争优的良好局面。全面推进党建工作全覆盖,消除境外党建盲区,着力加强混合所有制制子公司党建,确保国有资本投资到哪里,党的建设就强化到哪里。创新基层党建工作方式,持续优化党建云建设,实现网上网下党组织都有声音、有服务、有影响力。抓好基层党组织带头人和党务工作者队伍建设,切实提高做好基层党建工作的能力和水平,持续推进“两学一做”学习教育常态化制度化,按要求开展好“不忘初心、牢记使命”主题教育,用习近平新时代中国特色社会主义思想引导全体党员做合格共产党员,育信念、育宗旨、育品行、育作风,确保党员充分发挥先锋模范作用。加强对群团统战工作的组织领导,增强群团组织的政治性、先进性、群众性,发挥联系职工群众和青年员工桥梁纽带作用,团结动员员工围绕公司战略任务建功立业。广开言路,认真听取吸纳来自统战、老干部等方面的声音,凝聚力量,团结奋进。

### 4. 深化落实“两个责任”,坚定不移推进全面从严治党向纵深发展

层层落实管党治党主体责任和监督责任,完善责任分解、监督检查、考核评价、问责追究完整链条,确保主体责任、监督责任贯通协同、形成合力。以党的政治建设为统领,坚决破除形式主义、官僚主义,聚焦隐形变异等违反中央八项规定精神问题,加大督查力度,不断巩固作风建设成果。坚持反腐败无禁区、全覆盖、零容忍,强化重遏制、强高压、长震慑,贯通运用执纪“四种形态”,在减存量遏增量、加强日常监督治未病上下功夫,紧盯重大工程、重点领域、关键岗位加大反腐败力度。坚持不敢腐、不能腐、不想腐一体推进,不断推进与生产经营、改革发展及党风廉政建设相适应的制度体系,构建与国有资本投资公司管控模式相适应的上下联动、内外衔接、协调有力的监督工作机制,利用互联网、大数据等技术手段大力推进交易业务的线上化,实现“阳光交易”的全覆盖。坚持有形覆盖和有效覆盖相统一,发现问题和整改落实并重,分类开展常规巡视、专项巡视、机动式巡视,把巡视巡察与净化政治生态相结合。加强纪教育,突出警示教育,用身边的典型案例教育和引导身边的人。

### 5. 坚持以人为本,实现员工、企业及各方的共同发展

坚持和贯彻以人民为中心的发展理念,坚持全心全意依靠工人阶级的根本方针,加强产业工人队伍建设,充分发挥员工当家做主的主人翁精神,严格落实企业安全生产主体责任,持续提升安全本质化水平,有效防范安全生产事故,确保员工生命安全。通过实施智慧制造,进一步改善劳动环境和工作条件,切实保障员工职业健康,降低员工劳动强度,减少简单枯燥的重复劳动,提升员工工作激情和幸福指数,让工作更有创意、更有价值,吸引更多的优秀青年员工加入中国宝武。以构建长远竞争优势为目标,持续推进人力资源优化工作,在有条件的区域试点实施多样化的劳动组织模式,完善人力配置效率提升的激励分享机制。进一步提升员工收入,优化员工福利保障体系,并结合各子公司特点建立匹配的考核评价和薪酬模式,让快速成长板块的员工分享价值提升成果,让转型发展板块的员工切实感受企业温暖和未来职业发展的保障。

积极履行央企政治责任、社会责任,全方位提升企业形象和内涵。进一步学习贯彻党中央脱贫攻坚决策部署,落实党委脱贫攻坚主体责任,提高思想认识和政治站位,坚决打赢脱贫攻坚战,确保2020年助力对口扶贫县全面实现脱贫目标,同步寻找产业发展机会,实现中国宝武和受援地区共同发展。积极做好社会公益捐赠、社区共建、教育助学等各项公益活动,在回报社会的同时,构建和谐的公共关系,塑造并传播负责任的强大、友爱的公司形象!

同志们!不负时代,唯有奋斗!实现中华民族伟大复兴是近代以来中国人民最伟大的梦想。百余年的中国钢铁工业史,正是我们民族艰苦卓绝、不屈不挠奋斗历程的印证和写照。从近代洋务运动推动在上海建设江南制造局炼钢,在武汉兴建汉阳铁厂,到新中国一代伟人毛泽东亲临武钢观看一号高炉出铁、亲赴上钢一厂视察转炉炼钢,特别是波澜壮阔的改革开放年代,总设计师邓小平作出“历史将证明,建设宝钢是正确的”英明决断,中国宝武的血脉中传承着钢铁报国的初心和使命,中国宝武的蓝图里承载着伟大时代的梦想和追求!展望未来,在实现中华民族伟大复兴中国梦的新时代,中国宝武人必定会遵照习近平总书记在庆祝改革开放40周年大会上提出的要求,一棒接着一棒跑下去,绝不辜负这个承前启后、继往开来的新时代赋予我们的庄严使命。新时代新征程,我们要重整行装再出发。要始终保持无私奉献精神,锤炼高尚品质,涵养浩然正气,全心全意为民族谋复兴、为企业谋发展、为员工谋幸福。要始终保持求真务实精神,不驰于空想,不骛于虚声,以钉钉子的精神将一张蓝图干到底。要始终保持改革创新精神,以舍我其谁的担当和抓铁有痕的韧劲,先试先行、善作善成。要始终保持艰苦奋斗精神,用我们的聪明才智、勤劳双手创造无愧于这个时代的辉煌业绩!

同志们!不忘初心,方得始终。新时代的“中国宝武风华正茂,壮志凌云”。让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围,高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜,攻坚克难、追求卓越,成为全球钢铁业引领者,开创国有资本投资公司建设发展新局面,夺取新时代制造强国新胜利而不懈奋斗!

施琼 摄