# 规范治理体系 提升治理能力
# 为打造大而强的新马钢提供坚实制度保障

马钢集团公司党委书记、董事长 魏 尧

**作为新加入中国宝武大家庭的一员，落实推进治理体系和治理能力现代化的要求，对马钢来说，就是要学习、借鉴中国宝武先进、成熟的管理经验，主动对标对表，全面融入中国宝武管理体系。以对标找差为抓手补短板，以整合融合为推动强体系，促进流程化、管理流程化、运营信息化，增强企业制度执行力，不断提升治理能力和水平，为实现高质量发展、打造大而强的新马钢提供坚实的制度体系保障。**

中国特色社会主义制度是当代中国发展进步的根本保证。在新中国成立 **70** 周年之际，党的十九届四中全会重点研究坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化问题并作出决定，体现了党中央高瞻远眺的战略眼光和强烈的历史担当，对决胜全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化国家，对巩固党的执政地位、确保党和国家长治久安，具有重大而深远的意义。

**5** 月 **21** 日至 **22** 日，中国宝武党委理论学习中心组（扩大）学习暨第九期决策人研修，聚焦深入学习贯彻党的十九届四中全会精神、全力推进中国宝武公司治理体系和治理能力现代化，全面系统阐述了宝武治理体系和治理能力现代化建设的总体框架，提出了打造新时代的“宝武之治”一系列新理念新思路新举措，具有很强的理论性、实践性、操作性，为马钢规范治理体系、提升治理能力指明了方向、提供了遵循。

体系能力是中国宝武核心竞争力的重要组成部分。作为新加入中国宝武大家庭的一员，落实推进治理体系和治理能力现代化的要求，对马钢来说，就是要学习、借鉴中国宝武先进、成熟的管理经验，主动对标对表，全面融入中国宝武管理体系，以对标找差为抓手补短板，以整合融合为推动强体系，促进治理制度化、管理流程化、运营信息化，增强企业制度执行力，不断提升治理能力和水平，为实现高质量发展、打造大而强的新马钢提供坚实的制度体系保障。

**立足新定位，构建规范治理体系。**作为宝武一级子公司，马钢积极主动适应企业定位新的深刻转变，贯彻新发展理念，按照专业化、平台化、规模化和国际化要求，在整合融合过程中把握好三个定位、处理好三个关系，努力实现企业形态的重大突破。**一是着眼于资产经营公司定位，处理好产权和经营权的关系。**以宝武集团利益最大化为原则，按照中国宝武的决策部署，积极推进专业化公司整合融合，不干涉专业化公司日常经营，依据专业化公司（公司章程）行使股东权力，分享专业化公司做大做强的发展红利。**二是着眼于宝武区域总部定位，处理好专业化整合与属地化协同的关系。**在贯彻中国宝武“一基五元”战略和“一企一业、一业一企”要求，加快专业化整合的同时，探索建立有效工作机制，发挥好区域总部协调、协同、服务功能，助推中国宝武整体效益最大化。**三是着眼于钢铁制造平台化公司定位，处理好对内强身健体和对外开疆拓土的关系。**加快建立健全公司法人治理机构规范高效制衡运作机制，全力推进管理变革、组织变革，建立对标与评价体系，激发各级各类要素动力活力，提高决策和经营的效率效果，不断超越自我、跑赢大盘、追求卓越；贯彻陈德荣书记、董事长对马钢提出的“跳出马钢发展马钢”的要求，践行“三高两化”战略路径，整合资源积极向外发展，探索“一总部、多基地”的管理架构，寻求混合所有制等合作共赢模式，提高市占率和资源配置效率，塑造差异化竞争优势，加速打造大而强的新马钢，为中国宝武成为“全球钢铁业引领者”作出马钢贡献。

**聚焦关键点，快速提升治理能力。**当前，我们面临着线等疫情防控和生产经营、环保、新兴技术应用等多重考验。对马钢而言，必须依托中国宝武强大的体系平台，以持续对标找差为重要抓手，补短板、强弱项，着力提升专业化能力，支撑企业高质量发展。**一是开制度化治企能力。**按照“统一语言、统一规则、统一平台、统一文化”要求，全面融入中国宝武“制度树”体系，提升制度设计和执行的有效性，做到全面覆盖、责任清晰、快速传递、运作高效，建立以奋斗者为本、以价值创造为荣的绩效文化，切实把制度优势转化为治理效能。**二是提升绿色化有慧化产线能力。**贯彻“两于一人”“四个一律”要求，全面导入中国宝武绿色发展、智慧制造成熟的管理体系，着力打造“安全、高效、绿色、智慧”的城市钢厂，是若提升马钢绿色发展指数和智慧制造指数，塑造新的竞争优势。**三是提升信息化支撑能力。**以信息化建设倒逼管理变革，系统设计组织架构，实施流程再造，推进钢铁主业“瘦身健体”，迫求极致的高效率。**四是提升专业化协同能力。**树牢“一盘棋”意识，进一步“拆除围墙”，遵循市场化原则，与中国宝武各专业化公司强化协同协作，通过产线分工、业务协同、管理融合、技术合作，扬长避短，优势互补，共建高质量钢铁生态圈。

**党建强引领，充分发挥政治功能。**近期，马钢党委围绕宣贯《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》新要求、适应管理变革和流程再造新变化，正在开展基层党建工作调研，坚持问题导向，积极探索新时代加强和改进马钢党的建设的新途径新举措。**一是强化政治引领。**中国特色现代国有企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。坚持“两个一以贯之”，把加强党的领导与完善公司治理统一起来，把党的领导融入公司治理体系各环节，明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式，推动党组织把方向、管大局、保落实作用组织化、制度化、具体化，全面履行国企政治责任、经济责任和社会责任，以党的政治领导力引领公司治理能力。**二是强化功能发挥。**对照《条例》要求，细化明确法人单位党委、非法人单位党组织以及基层支部各自发挥作用的途径和方式。**三是强化“三基”建设。**以落实“由央企业党建巩固深化年”专项行动为抓手，持续夯实党的基本组织、基本队伍、基本制度，激发基层活力，有效提升组织力。**四是强化政治监督。**优化纪委组织机构设置，聚焦巡视整改、长江大保护和重点工程等领域，开展政治监督，保障企业各项决策部署落地见效。

知行贵在合一。在今后的工作中，马钢将认真贯彻中国宝武各项决策部署，全面对照、落实中国宝武公司治理体系和治理能力现代化全景图，一张蓝图干到底，持续健全和优化公司制度体系，不断把制度优势更好地转化为治理效能，为实现亿吨宝武，打造全球钢铁业引领者、共建高质量钢铁生态圈作出马钢应有的贡献！

# 深化整合融合 全面对标找差
# 坚定不移提升现代化治理体系能力

马钢集团公司党委副书记、总经理 丁 毅

**立足于中国宝武“一基五元”战略平台，马钢的发展定位进一步清晰、发展资源进一步丰富、发展基础进一步夯实、抗御风险能力进一步增强。我们要积极拾抓有利机遇，以“三高两化”为战略路径，强化“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”的绩效导向，持续深化整合融合，全面对标找差，提升现代化治理体系能力，通过用好用活“对标工具”，追求极致效率，不断提高驾驭马钢高质量发展的能力和水平。**

党的十九届四中全会对坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化作出重大战略部署，要求完善党领导各项事业的具体制度，把党的领导落实到统筹推进“五位一体”总体布局、协调推进“四个全面”战略布局各个方面。国有企业是我们党执政兴国的重要物质基础和政治基础，是党领导的国家治理体系的重要组成部分。贯彻党的十九届四中全会精神，对国有企业而言，其中一项重要任务就是按照“两个一以贯之”的要求，完善现代企业制度，把制度优势转化为治理效能，推进治理体系和治理能力现代化，推动企业实现高质量发展。

**推进治理体系和治理能力现代化，是贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想的内在要求。**习近平总书记指出，建立现代企业制度是国有企业改革的方向，必须一以贯之。国有企业治理体系和治理能力现代化是完善现代企业制度的核心内容，对于全面增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本具有重要意义。

**推进治理体系和治理能力现代化，是马钢助力中国宝武实现“全球钢铁业的引领者”企业愿景的必然选择。**治理体系和治理能力是企业核心竞争力。马钢作为中国宝武的一员，在集团推动共建高质量钢铁生态圈，奋力成为全球钢铁业的引领者的征程中，理应努力探索建立支撑长远发展、更加成熟定型的治理体系，持续提高管理效率、增强管理质量，助力中国宝武治理体系和治理能力现代化。

**推进治理体系和治理能力现代化，是打造“大而强的新马钢”的根本途径。**与宝武内的先进企业相比，马钢在一些领域差距明显。我们必须加快整合融合步伐，在思维观念、经营思想、管理模式、文化理念上全面融入中国宝武管理体系，通过联合、整合、融合形成在极致的专业化基础上的规模效应，最大限度发挥协同效应，促进企业整体价值最大化，最终实现 **1+1>2** 的目标。

**2019** 年 **9** 月 **19** 日，中国宝武对马钢集团实施联合重组，这是马钢发展史上具有里程碑意义的一件大事。立足于中国宝武“一基五元”战略平台，马钢的发展定位进一步清晰、发展资源进一步丰富、发展基础进一步夯实、抗御风险能力进一步增强，这为推动和实践马钢高质量发展带来了难得机遇。我们要积极抢抓有利机遇，以“三高两化”为战略路径，强化“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”绩效导向，持续深化整合融合，全面对标找差，提升现代化治理体系能力，通过用好用活“对标工具”，追求极致效率，不断提高驾驭马钢高质量发展的能力和水平。具体而言，就是**要着力提升四大能力：**

**着力提升治理体系能力，健全完善管控架构。**随着马钢管理定位的改变，加快构建适应新发展需要的管控架构成为当务之急。我们将坚持党的全面领导，充分发挥党在治理体系中的“把方向、管大局、保落实”作用，坚定不移把党的领导贯彻落实在公司治理的全过程和各环节，不折不扣执行党的路线、方针、政策。按照资产经营层功能定位，进一步优化完善与资产经营层定位相适应的管控模式，适应性地调整相关组织机构，探索构建精干高效的扁平化组织机构。按照“统一语言、统一规则、统一平台、统一文化”要求，积极构建以公司章程为核心的内部管理制度体系，健全公司法人治理机构规范运作机制，提高决策效率和效果。持之以恒抓好风险防控，坚守不发生重大风险的底线。

**着力提升主业竞争能力，融入宝武战略布局。**钢铁主业始终是马钢的“压舱石”。我们将根据中国宝武“弯弓搭箭”沿江、沿海战略布局总体规划，积极谋划马钢战略规划调整提升工作，组织实施钢铁产业新一轮发展规划。坚持效率优先，加快实施新高炉等产能填平补齐项目，系统解决新区工序不匹配、产能不平衡问题，提升产线运行效率。全面导入中国宝武绿色发展智慧制造成熟的管理体系，以“四个一律”“两于一人”为原则，以承办好绿色发展智慧制造大会为契机，重点聚焦、加速推进绿色发展、智慧制造重点工作，一方面深化绿色钢铁制厂建设，加快实施钢铁超低排放改造，打造一批美化靓化生态景区项目，力争 **2020** 年绿色发展指数进入中国宝武第一方阵；另一方面坚持智慧赋能，实施铁区集控中心、四钢轧炼钢连铸热轧集控中心、冷轧总厂集控中心、能源集控中心等一批智慧制造项目，建设马钢智园，形成在中国宝武内具有示范引领作用的若干成果。按照“跳出马钢看马钢，跳出马钢发展马钢”的要求，积极谋划打造钢铁制造平台化公司的实施路径和行动计划，努力在整合外部资源、国际化经营等方面实现更大作为。

**着力提升持续改进能力，建立对标找差体系。**全面对标找差，是强化目标导向、问题导向、结果导向的具体体现，是补短板、强弱项的有效抓手，既要有关键指标“点”上的突破，更要有治理能力“面”上的跃升。随着整合融合的深入推进，马钢要在管控模式、管理模式、评价体系、系统能力等方面建立健全与兄弟企业的对标找差体制机制，全方位提升经济运行效率和效益。要以“三高两化”为路径，深入贯彻落实中国宝武“全面对标找差、创建世界一流”的管理主题，坚持对外对标、对内找化，找出差距，努力赶超，完成全年各项目标任务。

**着力提升改革创新能力，激活体制机制活力。**推进治理体系和治理能力现代化，必须通过改革适应时代变化。我们将以《国企改革三年行动方案》为指引，积极在各级子公司发展混合所有制，以混资本促进改机制，探索建立有别于国有独资和全资企业的管控模式。健全和优化市场化运作机制，围绕 **EVA** 价值的提升，以商业计划书编制及落地为抓手，以机制创新引导资源高效配置。通过覆盖、移植、改造、共享宝武信息化系统，推动管理变革和流程再造，提升管理效能。深化收入分配制度改革，探索建立长期稳定的激励机制，提高企业活力和效率。推进广办大集体企业改革和退休人员社会化管理，推动企业轻装上阵。

新平台开启新希望，新征程需要新担当。**2020** 年是马钢全面融入中国宝武的第一个完整年，站在更高的平台上，马钢确立了面所未有的年度生产经营目标，同时，专业化整合融合、深化改革、“绿色发展·智慧制造”等各项工作任务艰巨。我们将以变革的思维、先进的方法、饱满的精神积极应对市场危机挑战，坚定信念、满怀激情、齐心协力、砥砺奋进，不断夺取高质量发展的新胜利，为打造大而强的新马钢，改变亿吨宝武、成为全球钢铁业引领者、共建高质量钢铁生态圈作出积极贡献！

张 泓 陶国庆 于长华 摄