强基固本 创新驱动 全力推进治理体系和治理能力现代化

鄂城钢铁党委书记、董事长 王素琳

鄂城钢铁坚决贯彻落实集团公司战略部署，围绕中国宝武公司治理体系和治理能力现代化建设的“十大任务”，结合公司资产经营层和生产运营层的发展定位，逐项承接、细化分解、压实责任，迅速将“全景图”转化为“施工图”，着力补短板、堵漏洞、强弱项，助推企业治理体系和治理能力现代化。

习近平总书记在党的十九届四中全会上强调：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，是全党的一项重大战略任务。这为新时代国有企业坚持和加强党的领导、提升现代化治理效能、推进高质量发展提供了根本遵循、指引了前进方向。中国宝武作为央企的中坚力量，高点站位、顺势而为、统筹谋划，制定了推进公司治理体系和治理能力现代化建设的“全景图”，以系统构建“宝武之制”全力打造“宝武之治”，旁实成为全球钢铁业引领者的根基。鄂城钢铁坚决贯彻落实集团战略部署，围绕公司治理体系和治理能力现代化建设的“十大任务”，结合资产经营层和生产运营层的发展定位，逐项承接、细化分解、压实责任，迅速将“全景图”转化为“施工图”，着力补短板、堵漏洞、强弱项，助推企业治理体系和治理能力现代化。

突出政治引领，把牢党性治党的方向舵。坚持党建“法治理”，不断推进全面从严治党向纵深推进，构建党的领导和公司治理互融并进新格局，把党领导经济工作的制度优势转化为治理效能。**强化法文地位，实现互政治理**。以明确公司党组织的地位和职权为核心，在国层设计中突出党的领导，把发挥党的领导作用写入公司章程，把国企党组织的机构设置、职责分工、工作任务纳入企业管理制度和工作规范，使党组织成为公司法人治理结构的有机组成部分，实现党的组织和工作有形和有效覆盖。**做会决策机制，实现主进治理**。以健全完善公司党组织议事规则和企业决策机制为重点，落实民主集中制原则，完善党政主要领导重大事项决策事前沟通、决策过程中相互支持、决策后共同落实的运作机制，严格“三重一大”党委前置审核程序，加强“三会一层”建设，确保依法依规决策、集体民主决策。**压实责任体系，实现互助治理**。以加强“三基”建设和干部人才建设为抓手，严格落实主体责任和党委“一岗双责”，使党政领导责任互融、党建工作与生产经营和业务管理工作互融，实现履行党建责任与推动经营发展有机融合；实施党务人员与经营管理人员双向交流，打造创新型、复合型的干部人才队伍，保证党建工作“融入中心、服务大局”作用得到有效发挥、形成合力。**发挥监督职能，实现互补治理**。巩固主题教育成果，深化穿透式监督，发挥纪检、巡察、审计、法务等专业部门监督作用，常态化推进巡视巡察“回头看”，狠抓官僚主义、形式主义整治，紧盯重点领域、关键环节，敢惩闯位以及职工群众身边的“微腐败”，将权力关进制度的笼子，提高依法治企水平。

推动改革创新，培植转型升级的动力源。大力推进机制变革，加强体系能力建设，优化企业运行流程，实现极致的管理效率和极低的制造成本，为企业转型升级注入强大动力。**构建高效化管控机制**。按照“精干高效、扁平化”原则，推进两级机关改革，发挥经营管控系统功能，提高工作效率；按照“一公司、多基地”管理模式，构建高市占、低成本、多基地的钢厂区域布局，打造多制造基地的螺纹钢优加工管控模式；落实集团要求，制定三年混改行动计划，推进法人压减和参股瘦身，提升运营效率。**完善复的化责任机制**。以完善高管聘任制和经营目标责任制为核心，实现身份的市场化和管理的契约化，制定三年任期目标责任书，严格任期管理和绩效考核，强化结果应用，形成以上率下、层层管动的“领头羊”效应，推动企业经营业绩和管理能力持续改善、全面提升。**健全市场化经营机制**，深入开展对标找差，围绕“三高两化”指标，按照不低于上年实绩、不低于本年预算、不低于标杆企业指标改善幅度的“三不低于”原则，建立全覆盖、全级次、全流程的公司、厂部、车间、班组、岗位等5级指标体系，894项指标，以及对应的绩效评价体系，并与科技攻关、劳动竞赛、党员立项及关项目有机结合，层层分解到岗到人，实行“日报表、周检查、月总结”推进机制，形成闭环管理，激发全员挖潜创效活力，以指标改善促进效益提升。**严格规范化内控机制**，持续推进五大体系能力建设，强化执行落实、监督检查、风险管理、评审评价全过程管控，倒逼管理能力提升。全面梳理和完善制度体系，将经营管理理念、依法合规、风险管控的各项要求融入制度条款、业务流程，并通过信息系统固化，实现靠制度管理企业、靠制度控制风险。

强化融合协同，提升钢铁生态圈的生命力。围绕共建共享高质量钢铁生态圈，强化自我定位、加快文化融合、推进业务协同，打造持久、核心竞争力，实现更具价值创造的高质量发展。**构建文化价值观的软实力**。为推进企业文化融合发展，以扎实开展“钢铁荣耀、筑梦百年”宣传教育系列活动为契机，聚焦“四同”生态圈文化目标，把宝武愿景使命和核心价值观融入到文化体系能力建设中，结合实际制定鄂城钢铁文化建设体系能力提升方案，构建“文化+制度”的新格局，增强钢铁圈价值创造的信念，激发干事创业的使命感和荣誉感。**巩固产业化发展的基本盘**。坚决落实供给侧结构性改革要求，坚持做强做优钢铁主业，坚定不移走精品名牌战略，建材以抗震钢筋、高级别钢筋产品引导市场消费升级，工业材瞄准中端市场稳质提档，宽厚板形成“低成本+差异化”竞争优势，主要产品实物质量达到行业先进水平，打造集团公司在华中区域的高端板材、精品建材、优质工业材基地，成为华中区域最具竞争力的钢铁材料服务商，稳步提升市场占有率和有效供给质量。**提升专业化整合的粘合度**。加快推进水系统、大气、气体、物流等集团内部专业化整合，实现“应整尽整、能整快整”；提清专业化与属地化管理的责任界面和业务边界，创新协同共享模式，规范关联交易行为，实现高效协同、互利共赢，释放钢铁生态圈的强大合力。**拓展生态化协同的新空间**，强力推进供销两头协同，按照“近上尽上”要求，深化与欧冶电商、欧冶材料、欧冶仓储等系统的合作，实现交易环节的阳光化、平台化；积极与集团钢铁主业单元对接，在区域定价模式、资源整合配置、重大项目投标等方面加强战略协同，建立联动机制，提高营销决策效率和市场快反能力，实现增销创效。

发挥后发优势，打造高质量发展的增长极。聚焦效益、效率和竞争力提升主线，以“绿色化、数字化、网络化、智能化”为主攻方向，以更赚钱、更省钱为经营目标，打造低碳绿色发展的“行业标杆”和智能服务产业的“价值高地”，拓展高质量发展的深度空间。**推进绿色转型发展**。坚持生态优先、绿色发展，完善绿色制造体系，推进绿色产品、绿色制造、绿色工厂的申报认证，实现全流程制造环节的清洁生产，力争绿色发展指数提升到70分以上；在巩固“三治四化”绿色创建成果的基础上，成立绿色钢厂提升办公室，全面推进精益6S管理提升，由浅入深、由外向内的“脱胎换骨”，实现更高质量、更高效率、更高水平的绿色可持续发展。**提升智能运营效率**，充分挖掘智能制造潜能，系统提升体系能力，实现由“用好”向“好用”“管用”转变，切实把产业智能化、智能产业化推向更高层级。落实集团整体规划要求，以打造集团生产基平台、大数据中心、共享服务平台“三大平台”为重点，以“管理可视化、操作集中化、决策智能化、流程透明化、风控动态化”为目标，结合实际推进落实，实现全面覆盖、服务互通、资源共享，促进钢铁制造流程全要素、全域的网络融合和数据融合，打造智慧钢铁服务平台，推进产业基础高级化、产业链现代化。

一元复始蓝图绘，万象更新续像。幸福是奋斗出来的，事业是打拼出来的。在新时代的新起点上，鄂城钢铁将认真贯彻党的十九届四中全会、全国“两会”和习近平总书记重要讲话精神，坚决落实中国宝武战略部署要求，化危为机守初心，使命担当迎大考，合力推进公司治理能力和治理体系现代化，实现高质量发展新篇章，为实现“宝武之治”贡献鄂钢智慧和鄂钢力量。

学习贯彻党的十九届四中全会精神 打造新时代的“宝武之治”

构建专业平台 发挥协同优势 开创聚焦融合发展新局面

宝武环科党委书记、董事长 陆 熔

宝武环科的管理架构经历了从“一总部、多业务”到“一总部、多基地”的迭代升级；管理体系经历了从“单一区域、多项业务”到“专业协同、区域一体”的迭代升级；管理理念经历了从“精益运营思维”到“市场经营意识”的迭代升级。宝武环科将按照“专业化整合、产业化发展、生态化协同”的要求，就进一步提升管控体系和治理能力寻求答案、不断破题。

党的十九届四中全会上，党中央再一次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，成为新时代发展的一个鲜明标志。在前不久的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上，中国宝武党委书记、董事长陈德荣在主题报告中，深入剖析党的十九届四中全会精神，深刻剖析了中国宝武推进公司治理体系和治理能力现代化的重要意义和总体要求，并提出了和钢铁生态圈建设相辅相成，最终实现成为全球钢铁业引领者的目标。

面对国家治理新要求、时代变革新趋势以及中国宝武公司治理体系和治理能力现代化建设“全景图”，宝武环科进一步推进治理体系和治理能力现代化建设是深入落实党的十九届四中全会精神的关键举措，是助力中国宝武高质量钢铁生态圈发展战略和实现国有资本投资公司功能定位的必然需求，也是企业外采提升竞争力的客观要求。

按照中国宝武“一企一业、一业一企”战略导向和“五个一批”专业化整合策略，宝武环科通过对内聚焦融合和对外开拓重组，服务的钢铁基地由2个增至8个，年固废资源处置规模增至440万吨，形成了跨省华东、华南、华中、西北等全国性业务布局，成为了一家较大规模的治金固废资源综合利用企业。

随着业务规模的快速发展，宝武环科的管理架构经历了从“一总部、多业务”到“一总部、多基地”的迭代升级；管理体系经历了从“单一区域、多项业务”到“专业协同、区域一体”的迭代升级；管理理念经历了从“精益运营思维”到“市场经营意识”的迭代升级。但对照中国宝武公司治理体系和治理能力现代化“十大任务”要求和“开放、协同、共享、智慧”四个特征，如何进一步提升宝武环科治智控体系和治理能力的问题也逐渐呈现，如何答题、破题愈显迫切。

“万物得其本者生，百事得其道者成”。通过反复学习领会、深入探求党的十九届四中全会和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会议精神内涵，可以为宝武环科进一步提升体系能力提供重要遵循。

一、坚持和完善专业化发展和属地化运营的管理体系。

在“一总部、多基地”管控体系下，各区域公司成为宝武环科从事固废资源综合利用的专业化平台公司，同时也是为其所在钢铁基地提供环保服务，并独立自主参与市场竞争的经营主体。因此，在治理体系上“一总部、多基地”管控体系必须将与专业化发展和属地化运营有机统一、相辅相成。

一是“一总部、多基地”要遵循“一企一业、一业一企”原则，加快专业化整合。按照“三高两化”的总体要求，通过专业化能力的培育、提升，追求极致的高效率，实现产业化发展。二是继续增强各基地为钢铁主业服务和市场化经营能力。要规模扩大、进一步加大与主业的内在联系，由执行任务向主动服务，由生产单元向经营主体，由内生型向市场化转型，通过完善组织架构、充实职能人员、强化经营绩效、转变思维方式，多措并举，提升区域公司市场化经营能力，并更好适应宝武环科的管控体系。三是继续完善公司管控体系。区分成熟业务与培育业务、内生业务与社会业务，合理配置资源，完善经营机制，适时探索并推进混合所有制改革，不断完善公司治理，进一步建立更为规范、高效、务实、柔性的管控体系。

二、坚持和完善区域突破与平台共享的管控体系。

聚焦融合的目就是要发挥协同效应，在实行专业化整合、专业化能力培育的基础上，体现规模效应，实现整体效率提升。在全方位专业协同上，不但要在“点”上，进一步发挥“单点突破、多点推广”“局部规模、快速补齐”“个别经验、全面复制”的协同效应，还要在“面”上，通过顶层设计发挥职能作用，提升专业协同的统筹策划能力，更好促进相关业务的快速发展，创造更大的协同价值。

一是围绕“生产、销售、采购、研发”等方面，继续强化四大专业领域协同功能。在生产方面，加速成熟工艺覆盖、加快成熟生产组织、工艺技术及质量管控体系延伸覆盖，提升QCDS综合竞争力。在销售方面，加强市场协同深度。深化市场信息共享与营销策略联动，提升行业话语权，增加产业链价值。在采购方面，深化采购资源共享。深化通用优质渠道资源共享与“专业化+区域化”集中寻源，提升供应链效率。在研发方面，融合关键科技技术。加快构建多层级的非金属产品研发平台，推进建全产品发展路线图、解决方案工具箱、产业项目储备库。二是进一步发挥总部职能平台作用，全面推进对华东、华中、华南、西北四大片区的协同管理，推进管控控与考核模式创新，探索建立支撑专业协同和协同效果转化的体制机制。

三、坚持和完善智慧制造与协同实践的管理体系。

各基地智慧化、智能化发展水平参差不齐，系统口径不一，是制约宝武环科总体管控能力快速提升的重要因素之一。宝武环科将积极构建适应“一总部、多基地”分层建设的IT治理体系，加强以智能化技术、数据化技术、物联化技术、可视化技术为抓手的技术在智慧运营及智能工厂中的应用，通过治理“智能化”和“智慧化”的统一提升，使业务流程进一步优化，使管控体系进一步高效，使管理文化进一步融合，助力宝武环科各基地协调共同快速发展。

一是加快推进宝武环科经营管理系统建设。力争至2021年6月，跨越协同生态层、智慧决策层、智慧运营层、智能工厂层的互联互通的资源共享与穿透式管控平台全面上线，助力增强公司管控水平及核心竞争力，促进业务运营高效化、经营管理规范化、战略决策科学化。二是加快推进四大智慧中心建设。遵循“四个一律”总体要求，大力推进矿粉、冶金尘泥、固废、危废四大智慧中心建设，加快推行智慧制造，协同开发集控化、少人化、一键化工艺技术，并逐步形成产线集中控制、发运远程操控等智慧制造能力。

蓝图已经绘就，接下来就是要锲而不舍，一干到底。宝武环科将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入落实中国宝武推进公司治理体系和治理能力现代化建设的重大部署，按照“专业化整合、产业化发展、生态化协同”的要求，切实担负起“协同共建高质量钢铁生态圈，打造环境污染第三方治理专业化平台”的初心使命，为推进建设“宝武之治”贡献力量。

在转型发展中创造新业绩作出新贡献

（上接第1版）

武钢集团从三个方面进行了工作汇报：主动担当，全力参与疫情防控战役，积极履行武汉总部职能，坚决履行政治责任和社会责任，有力彰显了宝武人的精气神，有效夯实了政企联动基础；精准施策，千方百计应对疫情影响；统筹谋划，一心一意聚焦转型发展，全力推进组织机构变革、盘活存量土地资源、全面对标找差、智慧园区建设等工作。

鄂钢从生产经营、全面对标找差、绿色智慧城市钢厂建设、改革改制等方面作了工作汇报。上半年，鄂钢实现了疫情防控和生产经营“两不误”，主要生产经营指标明显改善，经营效率明显提升，环境空气质量优于城区，智慧制造红利不断呈现。

武钢有限介绍了防疫抗疫的基本情况。武钢有限加强组织领导，确保了“没有一名员工因为工作原因感染”，实现供氧供水供电没有一秒断供，一分钟也没有停产。下一步将统筹做好常态化疫情防控和生产经营工作，坚持不懈抓好“两效”（效率、效益）三化”（绿色化、智慧化、精品化），坚定不移完成全年目标任务。

调研时，胡望明表示，面对突如其来的新冠疫情，大家一手抓疫情防控，一手抓保产保供，起到了央企的示范和带动作用，体现了央企的使命与担当，非常感人，让人崇敬。他要求，做好常态化疫情防控，巩固疫情防控成果。疫后重振是非常好的机遇，要危中寻机、化危为机，用足用好用活国家的各项支持政策，加快转型发展。改革任务很重，要积极推进各项改革。通过专业化整合，追求极致的效率，实现规模效益、协同效益。坚持目标导向、问题导向、结果导向，全面对标找差，创建世界一流，按照集团统一部署，把疫情损失降到最低，为实现全年的生产经营目标而努力。

陈德荣指出，在疫情期间，中国宝武在零单位没有一名员工因为上班而导致感染，表现出了良好的组织能力、极高的员工职业素养，用实践证明了复工复产和防控是并不矛盾的；在保产保供中，积极支援火神山、雷神山医院的建设，提出了“宁可高炉少某，不让病人缺氧”的口号，体现了极强的政治意识、大局意识。大家为武汉保卫战、湖北保卫战取得决定性成果作出了积极贡献，彰显了央企的使命、责任和担当。集团公司党委和行政向大家表示亲切的慰问、衷心的感谢和崇高的敬意。

陈德荣强调，要赢得良好的发展环境，就必须做更好的自己。我们要按照中央的要求，按照省市两级党委政府的要求，加快“绿色化、智慧化、精品化”进程，在技术、产品、产业方面提质升级，转型发展。要以“三高两化”为路径、全面对标找差，创建世界一流。

陈德荣要求，要一如既往地做好疫情防控工作，外防输入、内防反弹，要抓紧推进各项改革工作，为转型发展创造条件。要有机遇意识、新冠疫情是危机、考验，但我们要危中寻机、化危为机，疫后重振靠发展，我们要抓住机遇。要积极推进专业化整合，实现极致的高效率。要加快团队建设，事业发展靠人才，“人养起来都是包袱，用起来都是财富”，要加大人员培训力度，特别是“要在战争中学习战争”。要咬定青山不放松，按照集团公司年初制定的目标，发扬抗疫精神，在转型发展中创造新业绩，作出新贡献。

中国宝武钢铁业中心、智慧服务业中心、资源环境业中心、产业园区业中心、办公室、规划部等部门的领导参加了相关调研。