探索合署运作下的治理体系与治理能力建设

宝地资产、宝钢发展党委书记、董事长 王继明

2020年2月，集团公司作出了宝地资产与宝钢发展合署运作的决定，两家公司进入了全新的发展阶段。合署以来，公司认真贯彻"四个不变""四个一致"的总体要求，遵循"平稳有序、精干高效、边界清晰、持续优化"的原则，综合两家公司在不动产开发运营方面的各自优势，以努力成优秀的城市空间构建者与服务商为共同愿景，以"机构合署、业务合力、队伍合心"为目标，制定了合署运作百日计划，积极推动了内部不动产资源与配套服务业务优化整合，加大了员工转岗转型力度，各项工作均得到了顺利推进。

党的十九届四中全会通过了《关于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若干重大问题的决定》(以下简称《决定》)，对新时代如何加强国家治理体系和治理能力现代化建设作出了重大战略部署，这既是一篇治国理政的纲领性文献，也是一份极具现实意义的行动指南。

为进一步贯彻党章和《决定》，中国宝武党委进步理论学习中心组(扩大)学习暨第九期决策人研修班以学习贯彻党的十九届四中全会精神为主题开展了系统研修，陈德荣党委书记、董事长作了主题报告，并部署了中国宝武推进公司治理体系和治理能力现代化建设的十大任务。以本次研修为开端，开启了打造新时代"宝武之治"的征程。

2020年2月18日，集团公司作出了宝地资产与宝钢发展合署运作的决定，两家公司进入了全新的发展阶段。这是集团公司深化落实供给侧改革和国有企业改革要求，实施"一企一业、一业一企"的战略部署，深度推进产业整合，做实做大做强产业园区业的重大决定。合署以来，公司认真贯彻"四个不变""四个一致"的总体要求，遵循"平稳有序、精干高效、边界清晰、持续优化"的原则，综合两家公司在不动产开发运营方面的各自优势，以努力成优秀的城市空间构建者与服务商为共同愿景，以"机构合署、业务合力、队伍合心"为目标，制定了合署运作百日计划，积极推动了内部不动产资源与配套服务业务优化整合，加大了员工转岗转型力度，各项工作均得到了顺利推进。

一、推进公司治理体系和治理能力现代化建设，必须把坚持和加强党对国有企业的全面领导放在首位

"东西南北中，党政军民学，党是领导一切的"，在推进公司治理体系和治理能力现代化建设的过程中，必须坚持和加强党的全面领导。

加强党对国有企业的全面领导，必须突出党委"把方向、管大局、保落实"的领导作用。"把方向"就是要把毕业的政治方向、把稳企业的规划方向，就是要用共同的愿景、使命、企业精神统领合署后的两家公司，努力建设一个市场化的、有趣的、与众不同的全国性产业园区公司；"管大局"就是要认真贯彻集团公司对资产经营层的定位要求，确保"一企一业"的战略部署落地见效；"保落实"就是要种好"带队伍、抓党建"的责任田，凝聚人心、激发斗志，团结带领全体党员和广大员工为实现共同愿景而努力。合署运作甫始，宝地资产与宝钢发展的党委班子成员便实现了一致，两家党委合署召开党委会，按照"三重一大"决策事项党委会前置研究的制度要求，对公司项目开发与建设、资产运营、管理提升、党建、人才队伍建设、干部管理等重大事项进行集体研究与决策。党委委员在最短的时间内对两家公司的历史沿革、运营情况、管理框架、队伍状况进行了解，在研究与决策过程中充分发表意见，确保了制度的有效落实。

加强党对国有企业的全面领导，必须充分发挥党委在思想引领方面的独特优势。公司党委牢牢抓住思想建设这个重点，在合署初期通过职代会与内部宣传平台，加大思想宣传工作力度，讲清楚合署的目的意义与基本原则，讲明白公司的主业是什么、如何发展主业的问题，向员工交清"家底"，既讲优势、也讲不足，打消员工的顾虑、激发员工的信心，鼓足员工的干劲。员工对合署运作的信心更加强强，对未来的职业发展更有期待。公司党委高度重视理论学习，将学习理论与研究解决实际问题相结合，不断增强学习的针对性和有效性。为了充分贯彻"全面对标找差、深化改革融合、提升体系能力"的管理主题，公司党委利用党委理论学习中心组学习平台，把对标找差工作往纵深方向推进，要求各直属业务单元要力戒形式主义，把对标找差作为提升体系能力、推动深度合署的有效手段，要"寻找真标杆、开展真对标"，真正搞清楚标杆的优势究竟在哪里，人家为什么强、为什么行，认真看清自己的弱项和短板究竟是什么，一项项分析透彻，形成切实可行的举措。在公司党委的号召下，各直属业务单元不走过场、不搞形式，主动走入标杆单位开展经济、管理、能力等维度的对标，从思想到行动，对标找差越来越往务实方向发展。

加强党对国有企业的全面领导，必须充分发挥企业党组织的组织优势。合署运作之后，公司对内部业务资源进行了整合，并认真落实"四同步"的要求，同步组建了党组织，综合两家公司干部队伍在党建与经营上的优势，配齐配强了基层党组织班子成员，实现了年龄梯队与经历、气质互补。强化干部队伍建设，要求干部立足于公司事业发展，不断增强使命感和责任感、筑牢归属感和荣誉感，要增强政治担当、历担当、责任担当，能干实事、求实效、敢担当、善作为，并对干部提出"有正气，敢硬气，也懂得底声下气"的具体要求。着力加强基层党建，制定了高质量党建引领高质量发展实施细则，为基层党建的标准化、规范化工作提供了遵循，深化党员突击队、党员先锋队、党员示范岗、党员责任区等载体，要求党员把身份亮出来、把旗子举起来。

二、推进公司治理体系和治理能力现代化建设，必须敢于改变观念、改变习惯、改变做法

陈德荣书记、董事长在决策人研修主题报告中强调："天发道亦变，道变术也变"，道出了顺势而为的道理。对宝地资产与宝钢发展这个"小环境"来说，合署运作就是我们的"天变"，将共同的愿景定位在"成为优秀的城市空间构建者与服务商"就是我们的"道变"。要顺应天变、实现道变，必须努力寻求术变。唯有求变者胜，唯有创新者先，变化的前提是要主动改变观念、改变习惯、改变做法。

坚持以协同效应为牵引，全力推进同类业务专业整合，实现深度合署。通过整合两家公司的不动产运营资源，努力构建"4+1+1"不动产业务结构，通过组建"大物业"体系，努力实现内部业务的协同。

坚持以资源资产转化率为牵引，加快工程项目建设，实现战略规划落地。聚焦存量资源开发和运营，实施"厂区—园区—城区"的发展路径，实现从"资源—资产—资本"的转化，努力完成资源资产转化率**76.9%**的年度目标。

坚持以招商去化为牵引，创新产业招商模式，构建强大的产业招商能力。公司明确将招商去化指标锚定在**95%**，并希望各资产运营事业部在上半年努力。

坚持以长园指数为牵引，增强客户服务意识，着力提高长园运营水平。今年要从基础物业服务、增值至尊服务、客户生态群三个层次设立长园指数评估要素，为客户沉浸式体验、企业业务增长提供全方面服务。

坚持以效率提升为牵引，推进组织变革和人才培养工作，建设精干高效的人才队伍。建立"1+4"效率提升工作体系，实施严格的定岗定编与人岗匹配，推行强绩效机制。在业务调整、吸收合并工作中，坚持多退少转、多转不养、入随业务走。

坚持以薪酬改革为牵引，稳步推进市场化用人机制，共建员工与企业利益共同体。充分发挥体制机制的力量，根据不同的业务特点推行工效挂钩机制、经营承包机制、内部项目跟投机制、全员招商机制、开展混合所有制、股权多元化改革等。

坚持以业务上线率为牵引，强化制度建设和风险管控，实现规范化、智慧化运营。推进集"资管、商管、工管、物管"于一体的四网融合信息化建设，按照"能上尽上，应上必上"原则，推进业务在线上运行，确保公司业务全面受控。

坚持以安全体系评估为牵引，践行"违章就是犯罪"理念，夯实安全责任，确保一方平安。坚持"以人为本"的安全本质化思维，完善"5+5"安全管理体系，不断强化安全责任。

三、用成功的实践继续推进治理体系与治理能力现代化建设

合署运作已近半年，公司在探索中不断前进，通过努力交出了一份合格的答卷，积累了经验，更坚定了信心与步伐。

公司在抗击新冠肺炎疫情暴发的同时，认真贯彻落实国务院常务会关于扶持中小微企业的要求，主动承担起国有企业应抗疫中的社会责任。招商去化取得新人成绩，截止到**6月30日**，公司各主要商办楼、产业园、寓舍的招商去化率均达到**95%**，大大领先市场平均水平。全力推进项目复工，福州宝地广场、月涵湖华项目成为属地复工的首批重点项目，且炮库项目提前两天出"**t0**"，福州项目的一幢建筑提前封顶。千钢新华项目提前三天实现结构封顶。目前，公司正在建设的项目已达**15**个。体制机制创新取得突破，同济路**257**项目实现了跟投，受到了广泛关注，宝钢汽贸四家**4S**店落实了承包经营，得来鲜餐厅承包经营更进一步，很多基层单元正在按照市场规律与行业特点策划工效挂钩方案，机制的力量正在发挥作用。启动了不锈钢高炉项目建设，与重庆市大渡口区人民政府及渝富集团签定了合作协议，为打造中国宝武钢铁博览园奠定了基础。承办了中国宝武**130**年"火红的年代"主题展，全面展示了上钢系统在中国钢铁工业中的历史，引起了广大员工的共鸣。编制了全国性区域总部及产业用地协同发展的实施方案，为全国布点进行了系统性的策划。继续推进劳动效率优化工作，在岗人数较年初减少**386**人，效率优化比例达到**11.8%**。倡导"诚信开放"的企业精神，以合署合力合心为目标，开展团队融合，推动文化融合，达成了共识，凝聚了人心。

合署运作是一项极具挑战性的工作，也是对公司治理体系和治理能力的考验。宝地资产与宝钢发展将继续以党的十九届四中全会精神为指引，努力提高政治站位，不断完善治理体系，优化治理能力，为合署合力合心筑牢治理之基、展现治理之功，也为"宝武之治"提供合署运作的生动案例。

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"

抓住整合融合新机遇 实现协同共进进新发展

宝武重工党委书记、董事长 朱庆明

宝武重工的成立是"亿吨宝武"生态圈建设的需要，更是钢铁强国、制造强国情怀的体现，也是历史的使命。按照实施方案，宝武重工将重点在集团范围内，把现有分散的冶金装备(备件)制造产业资源，按照集团利益最大化原则，进行专业化整合，最大限度集聚中国宝武在冶金装备制造领域的人才、技术、管理等优势，通过业务协同、技术协同、人力协同、区位协同，实现共赢发展。为此，宝武重工的战略定位体现为"一个目标，两个领域，三个方向，四个产业"。

党的十九届四中全会上，党中央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的领导提出了明确要求，是全党的一项重大战略任务，具有重大而深远的意义。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、董事长陈德荣在做主题报告时强调，中国宝武作为晋于央企，必须提高政治站位，按照"六种力量"要求，以打造"大国重器"和"镇国之宝"的使命担当，将党的十九届四中全会精神作为中国宝武公司治理体系和治理能力现代化建设工作的基本遵循，凝聚"宝武共识"，汇献"宝武智慧"，形成"宝武战略"，打造新时代的"宝武之治"。陈德荣书记、董事长的讲话为宝武重工规范治理体系、提升治理能力指明了方向，提供了遵循。

宝武重工的成立是"亿吨宝武"生态圈建设的需要，更是钢铁强国、制造强国情怀的体现，也是历史的使命。今年**2月25日**，中国宝武党委书记、董事长陈德荣，总经理、党委副书记胡望明为宝武重工进行了网络揭牌。按照实施方案，宝武重工将重点在集团范围内，把现有分散的冶金装备(备件)制造产业资源，按照集团利益最大化原则，进行专业化整合，最大限度集聚中国宝武在冶金装备制造领域的人才、技术、管理等优势，通过业务协同、技术协同、人力协同、区位协同，实现共赢发展。

根据这一要求，宝武重工的战略定位体现为"一个目标，两个领域，三个方向，四个产业"。"一个目标"即打造具有核心竞争能力和较强市场影响力、以冶金装备(备件)制造和再制造为主营业务，年营收百亿级、利润十亿级的钢铁生态圈企业，成为冶金装备(备件)制造行业引领者。"两个领域"即设备设计制造和技术增值服务领域。"三个方向"即精品制造与服务、绿色制造与服务、智慧制造与服务方向。"四个产业"即冶金设备及备件产业聚焦服务最具竞争力的中国宝武钢铁主业；轧辊产业以冷轧辊等领先产品差异化竞争国内外冶金高端市场；表面增材产业以连铸表面处理技术等优势产品差异化竞争国内外冶金市场；输送设备产业以智能化、低成本进军冶金、矿山、煤炭三大市场。宝武重工将以"精品绿色智慧制造+技术增值服务"为商业模式，即为用户提供精品绿色智慧的设备和备件等产品，并以制造带动服务；为用户提供技术增值服务，并通过技术服务和大数据管理改进和优化产品制造。打通制造和服务，为用户提供全生命周期服务的解决方案，形成各种以全生命周期总成本为基础的价值分享模式。

按照中国宝武**2020**年度"全面对标找差、创建世界一流"的管理主题要求，宝武重工将从几个方面寻求突破：

一是全面对标找差，加快专业化整合。以极致专业、极致效率、极致成本为高质量发展要求，全面对标找差，通过专业化能力的培育、提升，追求更高效率，实现产业化发展。充分利用好宝武重工平台，整合优化资源，发挥好各自技术和品牌优势，发挥整合协同效应，巩固拓展外部市场，进一步做优做强做大。

二是努力提升制造能力，扩大经营规模。进一步发展智能机械手、智能皮带机、焊接机器人等智能设备，通过智慧制造，智能服务提高生产效率，提高宝武重工智慧制造的整体能力。以轧辊制造业务为突破口，对轧辊制造进行专业细分，实现资源协同，加快第一批专业化整合项目的资产整合，大力推进应整未整项目中轧辊资源的专业化整合，努力提升技术服务增值，提高市场份额。

三是持续提升治理能力，强化创新能力建设。结合运营管理现状，以"全面对标找差，争创世界一流"为目标，践行推进国家治理体系和治理能力现代化，践行"诚信、创新、协同、共享"的企业价值观，加大研发投入，研发核心竞争力，加快形成以创新为主要引领和支撑的企业发展模式，促进创新链、产业链和市场需求有机衔接。进一步加强企业和高校、科研院所的资源要素融合，建立创新联合体，逐步形成装备制造产品自主设计研发能力。

四是强化核心人才队伍建设。大力培育高端产品领军人才队伍，加速高潜后备人才成长。构建与企业转型发展战略相适应的人力资源管理体系，打造高素质专业化的人才队伍，创新激励机制，完善外部专家评聘机制。

学懂弄通，方能行稳致远。宝武重工将以党的十九届四中全会精神为指引，以中国宝武"一基五元"战略业务布局为基础，以理想信念和共同目标激发共同奋斗的动力，树立宝武重工人的行业自信、企业自信、岗位自信，履职担当，勤勉尽责，不断增强归属感、荣誉感和使命感。宝武重工将加快推进专业化整合，强化内部协同，创新驱动，智慧引领，助推宝武重工高质量发展！