构建高效的治理体系和治理能力 推动转型升级和健康发展

宝地广东党委书记、总经理 冯国辉

作为中国宝武新晋的一级子公司，推进公司治理体系和治理能力现代化对宝地广东当前具有十分重要的现实意义。深耕园区开发，做优园区服务，宝地广东提出遵循新发展理念，全力打造“1230”公司治理体系，成为广东地区产业园区业高质量发展的平台。

党的十九届四中全会是站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点，召开的一次十分重要的会议，是新中国成立70周年之际、中华民族处于伟大复兴的关键时期召开的具有开创性、里程碑意义的会议，会议对国家制度和国家治理作出了顶层设计和长远谋划，对坚持和完善中国特色社会主义制度，实现国家治理体系和治理能力现代化具有重大而深远的意义。

前不久，在中国宝武党委理论中心组（扩大）学习暨第九期决策人研修会上，党委书记、董事长陈德荣的主题报告，让我进一步深刻领会了党的十九届四中全会精神，同时结合了中国宝武公司治理体系和治理能力现代化的全景图，部署了十大任务三十五项重点工作。中国宝武作为骨干央企，认真贯彻落实党的十九届四中全会精神，引领公司治理体系和治理能力现代化建设；按照国有企业成为“六种力量”的要求，将打造“大国重器”和“镇国之宝”作为使命担当，进一步凝聚“宝武共识”，而献“宝武智慧”。

宝地广东作为中国宝武的一级子公司，在“一基五无”的框架下，按照“广区—园区—城区”的发展路径，聚焦产业园区业，驱动专业化融合、产业化发展和生态化协同，力争成产业园区业中心部署的各项战略任务，助力集团战略目标实现。

宝地广东作为中国宝武新晋的一级子公司，体量小、人员少、规模不大，公司治理体系和治理能力仍停留在二级子公司层面，难以承担起公司的使命任务，难以实现公司的转型升级和健康发展，也难以满足一级子公司的运作需求，因此，推进公司治理体系和治理能力现代化，对宝地广东当前具有十分重要的现实意义。

一是实现宝地广东使命任务的急迫需要。宝地广东承载着集团公司寄予产业园区业发展的四大任务：伴随产业园腾出的土地盘活，确保国有资产保值增值；打造新型产业园，助力城市经济转型升级；保障老钢铁基地转型中员工新的职业发展；为钢铁生态圈建设提供新的空间。这一使命任务艰巨而光荣，需要宝地广东在体系上进行脱胎换骨的转变，以达到重塑“筋骨”的目的。重构公司治理体系和治理能力，推进公司治理体系和治理能力现代化，是公司以全新的面貌和姿态，实现公司使命任务的急迫需要。

二是实现公司转型升级、健康发展的客观要求。宝地广东源于后勤服务板块的转型升级，业务方向、业务模式和业务形态发生了很大的变化，管理幅度、管理深度和管理模式也发生了很大的变化，这些都需要建立全新的公司治理体系来赋应公司的转型升级，都需要提升公司治理能力来匹配公司的转型升级。而从事务型的后勤服务公司向平台化的园区业公司转变，要确保公司健康发展，对公司治理体系和治理能力现代化提出了迫切的需求，也是公司能否顺利转型升级，持续健康发展的客观要求。

三是实现一级子公司规范高效运营的必然选择。中国宝武作为国有资本投资公司，以管资本为导向，按照“职责清晰、精简高效、运行专业”的要求，打造“资本运作层—资产经营层—生产运营层”三层管理架构，不断提升法人治理体系、投资管理体系、创新推进体系、战略执行体系和风险控制体系等五个方面的体系能力。集团公司一级子公司作为资产运营层，要遵循专业化、平台化、市场化、规模化和国际化的原则，关注战略价值，强调投资回报，其主要的动力源于体系能力的提升，无其是公司治理体系。宝地广东作为产业园区业公司，正依托超弱存量本动产资源和城市转型发展的需要，加快资产资源转化步伐，推进不动产资源的价值提升，努力实现园区开发运营的专业化、平台化和市场化，体现新时代国有企业的担当和责任，因此，推进公司治理体系和治理能力现代化，是实现集团一级子公司规范高效运营的必然选择。

根据集团公司钢铁生态圈建设和国有资本投资公司建设构建的“开放、共享、协同、智慧”的战略业务体系和现代治理体系，**宝地广东按照“开发运营+专业服务”的复合发展模式，聚焦园区开发和园区服务，构建起“高效、专业、协同、智慧”的公司治理体系和治理能力。**

高效：集团公司要求各子公司专业化、平台化、多孤岛。在专业化的基础上，一定能做到极致，极致一定能做到高效，高效就有竞争力。高效，是衡量运营成果的标尺。

专业：集团公司要求各子公司均应成为从事单一或相关业务的专业化平台，同时要求各子公司要以“极致的专业化”追求细分领域的优势地位，夯实综合竞争力。宝地广东的园区开发运营尚处于起步阶段，专业能力不足的短板较明显，而园区服务虽有一定的专业沉淀，但离极致尚有一定的差距。专业，是检验运营能力的标准。

协同：“诚信、创新、协同、共享”是宝武的核心价值观，“开放、协同、共享、智慧”是中国宝武公司治理体系和治理能力的四个主要特征，协同，是生态圈体系各方共同发展的坚实基础，已成为中国宝武的**DNA**。宝地广东的公司治理体系理应融入中国宝武的公司治理体系并传承核心价值观，以治理内核建立为依托、互相助力、协同发展的产业园区业体系。协同，是判断运营水平的标志。

智慧：是公司治理体系和治理能力现代化最显著的特征，是现代化公司区别于传统企业的最明显的标志，也是实现公司治理“智能化”和“智慧化”的路径与安排，具有很强的时代性和导向性。建立智慧型公司治理体系，将公司内部各元素向“智慧化”导向，是现代企业高质量发展的必然选择。智慧，是推动智慧运营的关键。

为贯彻落实中国宝武治理体系和治理能力现代化建设“全景图”，健全公司法人治理机构规范运作机制，**宝地广东提出了遵循新发展理念，全力打造“1230”公司治理体系，**为实现“宝武之治”而献应尽之力。

“1”，是一个目标。这个目标就是公司的发展愿景：成为广东地区产业园区业发展平台，产城融合发展的引领者，钢铁生态圈的践行者。

“2”，是两个支撑点。宝地广东根据产业园区业的发展要求，结合自身实际，确立了将园区开发和园区服务作为两个战略支撑点，并构成相互牵引、相互促进、协同发展的产业发展体系。同时，进一步明确了**“14”**的业务发展模式，即园区开发运营作为“相指”，是核心业务；园林绿化、物业保洁、餐饮服务和酒店管理作为**“4指”**，是园区配套服务。每个手指，每项业务均是宝地广东业务组合的重要组成部分，将按照专业化、平台化的运营模式，服务于钢铁生态圈。

“3”是三大保障。这三大保障分别是党的领导、制度体系和专业能力。一是落实“两个一以贯之”，坚持党的领导不动摇，完善坚持党的领导体制机制，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用，为宝现国有资本做强做优做大提供坚强的保证。二是做好体制机制顶层设计，加强重大决策机制建设，加快公司管理制度梳理完善，优化作业流程标准提升改善，为宝地广东治理规范高效奠定制度体系基础。三是宝地广东数十年为园区提供专业服务的经验，尤其是近年来，将智慧服务融入园区运营各个层面，提升园区服务品质和水平，为宝地广东打造智慧园区增强了信心，提供了保障。

“10”，是十大任务。

一、制度体系建设。要建立责任清晰、快速传递、运作高效的制度体系；要“能一贯到底尽量一贯到底”的制度体系；要梳理和建立“制度树”，包括“树枝、树干”“修剪”和“嫁接”等内容和程序，要将“文件至不全”“流程顺不顺”“要求准不准”和“效果好不好”作为检验制度的标准，制定制度的“废、立、改、转”清单和合规清单，每年开展制度版本的更新。

二、打造精干高效的机关总部。宝地广东现在组织体量小，但“麻雀虽小五脏俱全”，机关总部要精干高效，必须“全置富”“不打折”“不降低”。“全置富”是指要用足**30**人的机关职能人员涵盖所有的管理职能；“不打折”是指贯彻集团公司的管理要求不能有经费的应付和打折；“不降低”是指管理的精细化程度不降低，且还要加强。要达到以上要求，必须建立三项机制：即建立高效协同的补位机制，建立大局意识的支撑机制和基于团队精神的互助机制。

三、提升专业化能力。对于宝地广东来说，需要进一步提升自身的园区开发和园区服务能力。其中园区开发能力包括项目策划能力、园区招商能力、资本运作能力、项目管理能力和园区运营能力；园区服务能力包括园林设计与建设能力、园林养护能力、工厂保洁能力、楼宇物业能力、餐饮服务能力和酒店管理能力。提升专业化能力主要有大培训、建标准、学习与交流和课题研究等**4**条途径。

四、对标找差，参宋基础管理。超越自我，跑赢大盘，追求卓越。在推进“全面对标找差，创建世界一流”，构建具有中国宝武特色的对标指标体系过程中，要以规划为引领，回答“跟谁比、怎么比、比什么”的问题，把握好目标导向、问题导向和结果导向。为此，宝地广东将进一步建立完善对标体系，对标涵盖所有的业务；建立完善对标机制，形成全员对标的格局；强化对标成果的应用，突出绩效牵引作用。

五、打造适应业务特点的市场开拓和招商能力。要将客户作中心的理念宣贯到每一名员工，强力推行服务标准化，提升专业化保障能力，市场开拓和招商业务人员，必须清楚了解客户、对手和伙伴情况，清晰掌握产品、市场和需求状况，娴熟运用沟通、交流与谈判技能，这些都需要在培训和工作场景中进行历练和提升。

六、加快信息化建设。打造智慧园区是宝地广东产业园区业发展的一项重要任务。一是建设面向客户服务的信息产品平台，包括宝地广东综合服务**APP**、微信公众号和购物小程序；二是建设面向内部管理的经营管理信息化系统，在替代手工的同时，推行移动办公和实时信息提醒；三是推动园区服务智慧制造项目的改善与提升；四是推进数字宝地广东建设。

七、加大人才队伍建设。一是要按照专业和需求特点，梳理宝地广东的人才地图；二是按照请进来、送出去的方式，建立人才培养机制；三是按照社会化机制和用外脑机制，建立市场化的人才使用机制。

八、加强党的领导。要全面巩固全国国企党建工作会议精神落实成果，深化破解制约党的建设高质量发展瓶颈问题，把党的全面领导落实到各方面、各环节，把党的建设优势更好地转化为竞争优势发展优势，以高质量党建引领高质量发展。一是巩固主题教育成果，进一步深化巡视发现问题整改；二是持续强化干部队伍建设和干部监督工作；三是着力加强三基建设；四是进一步加强党风廉政和反腐败工作。

九、构建监督体系。一是要建立权力运行制约机制，保护干部；二是要建立审计证作机制，保护国有资产；三是要建立效能监督制度，保障高效率运营。

十、加强文化建设。企业文化的精髓是企业的愿景、使命、价值观融入到每一位员工的言行中，是流淌于每一位企业员工血液里的特质，是内化于心、外化于行的行为准则。一是以“钢铁荣耀 铸梦百年”系列活动为抓手，建立“共同的宝武”信念，凝聚员工；二是加大宝地广东部景的宣传教育，激励员工；三是倡导以奋斗者为本、以价值创造为荣的价值观，启迪员工；四是建立文化阵地、文化传播制度，团结员工；五是建立宝地广东的文化理念体系，成就员工。

推进国家治理体系和治理能力现代化，是因时而进、因事而举、因需而新，推进中国宝武治理体系和治理能力现代化，对形成“宝武经验”、打造新时代的“宝武之治”具有重大的战略意义。深耕园区开发，做优园区服务，为全力打造宝地广东“**12330**”公司治理体系，构建宝地广东实现公司治理体系和治理能力现代化，成为广东地区产业园区业高质量发展的平台，需要全体宝地广东人做出不懈的努力！

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”

全力以赴实现全年经营任务

[上接第1版]

四是优化改革促活力，加快推进混合所有制改革。《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》是中国宝武深化改革的行动纲领。要加快制订中国宝武混改三年行动计划，把混合所有制改革作为核心重点来推进，解决国有企业出资者主体缺位的问题。与是具备条件的子公司都要把上市作为目标，并作为其管理者下不三年任期目标的一项指标。子公司上市前要积极推进混合所有制改革，上市后要实施股权激励。上市子公司要全面提升竞争力，以资本市场价值检验公司改革发展成效，实现更高的**PB**（市净率），体现“值钱”逻辑。

五是资本布局谋深化，大力推进联合重组。要加快战略布局，尽快完成“弯弓搭箭”布局，现有的联合重组，要加快专业化整合。加快推进而上专业化整合工作，包括工业品采购、矿山、不动产、共享服务等方面。同时，要在钢铁专业化协同方摆上积极谋划，尤其是要探索钢铁主工序的专业化协同，这是中国宝武实现规模效应的一个挖掘地。通过有机的专业化梳理，变革我们的管理体制和相应的运行机制，体现联合重组的规模效应。要在规模引领的基础上，不断进行技术变革、管理变革和商业模式创新，这正是宝武人国有企业家精神的体现。

六是凝心聚力谋发展，开展好“钢铁荣耀 铸梦百年”宣传教育系列活动。达项工作是中国宝武文化融合的重要工程，既是凝聚力工程也是竞争力工程。是增加“同一个宝武”的认同感、归属感、幸福感和未前启后、继往开来的最好载体。一方面要通过宣传教育系列活动凝心聚力，一方面要推动中国宝武高质量发展。要结合“钢铁荣耀 铸梦百年”宣传教育系列活动，讲好宝武故事，激发奋斗意志，凝聚磅礴力量，同建党**100**周年献礼。

胡望明在会上强调，各单位要认真学习领会陈德荣书记、董事长的讲话精神，结合本单位商业计划书的完成进度，合理部署和安排下半年各项工作，真正把会议的要求转化为推进工作的具体措施，转化为认认真真抓落实的工作作风，转化为咬定目标不放松的工作干劲，尽最大努力，完成全年生产经营目标任务。

一是要充分认识下半年任务的艰巨性，因时因势谋划各项工作，突出抓好重点工作，努力实现全年生产经营目标。要客观分析上半年经营情况，适时调整生产经营策略，确保公司效益持续较快增长；挖紧全年目标任务，把握恢复性经济增长机遇，风固扩大经营成果；强化安全生产责任和绿色发展理念，推动安全绩效持续稳定向好，打好污染防治攻坚战；抓好疫情常态化防控，继续扎实做好战争从治疗向防控。

二是要深入开展“全面对标找差，创建世界一流”工作，助力高质量钢铁生态圈建设，推动中国宝武成为全球钢铁业引领者。指标体系要层层分解落实。强化子公司内部各单元之间、相同业务板块各子公司之间、各业务板块相互之间的协同，通过发挥协同效应，实现整体价值最大化。集团公司相关职能部门和业务中心要充分发挥总部作用，积极主动为各板块、各子公司提供指导和支撑。

三是要深入推进专业化整合，快速释放整合红利，提高市场竞争力。专业化整合要立足“一企一业、一业一企”，以全面彻底整合为原则，以提高效率效益、提升核心竞争力为目标，以建立和完善与平台公司相适应的一总部，多基地的管控模式为手段。专业化平台公司要进一步加强专业化整合项目的策划和管理，同时建立和完善相关工作机制，真正实现专业化、平台化、产业化发展。

四是要积极稳妥推进各项改革，切实提升改革综合成效。要抓重点、补短板、强弱项，力争在完善中国特色现代企业制度、深化混合所有制改革、深化国有资本投资、解决历史遗留问题等方面落地见效。

深化研发体系管理变革 打造世界一流企业研究院

[上接第1版]

陈德荣对中央研究院（技术中心）上半年在技术创新、内部体制深化变革、研发资源的专业化整合融合等方面取得的成绩给予充分肯定与高度评价。陈德荣指出，中国宝武国有资本投资公司的转型、“亿吨宝武”战略的实施推进，对研发创新工作提出了更高要求。随着集团公司、宝钢股份等“一总部、多基地、多中心”管理格局的形成，中国宝武的发展进入到一个全新阶段，中央研究院（技术中心）在立足股份、服务集团、引领行业的进程中，管理体制也随之变化，研发队伍、创新力量不断壮大。深化研发体系管理变革的目的，是为大力提高高端研发创新人才的资源配置与效率，更好地服务现场、服务市场、服务中国宝武未来的发展。

陈德荣指出，面对目前行业严能过剩、“亿吨宝武”战略加快推进、技术创新逐步由跟随向引领的转变，研发体系不深化体制机制变革，就不能满足中国宝武未来的发展需要。**研发体系的变革要从以往问题导向型、内向型的管理体系逐步转变为以客户为中心，以市场为导向的管理运行体系，**此次设立的综合材料解决方案中心就是一次有益的探索与实践。通过研发创新，加快从钢铁到材料的转型，拓展产品应用领域满足客户需求，创造市场需求，引领钢铁行业的发展，在这方面技术创新永无止境。“亿吨宝武”对研发体系、营销体系、制造体系深化变革的要求，**重点是从传统的直线式、科层制管理走向现在的网络式、矩阵式管理，要让“听得见炮声”、服务市场一线的人来指挥整个运营体系，**来满足客户需求，为客户提供贴身、贴心、量身定做的服务。

陈德荣要求中央研究院（技术中心）在改革方案的落实中，不断推进完善，保持足够的灵活与弹性，不断评估、总结、完善、提升；集团公司各单位要给予大力支持，让研发体系发挥出最大效能，在集团公司、宝钢股份市场竞争力的提升进程中创造最大价值，为打造世界一流的企业研究院共同努力。

宝钢股份湛江钢铁、武钢有限、梅钢公司等相关负责人，中央研究院各基地负责人视频参会。

武汉：大暑天遇见“火炉”

说武汉 道武钢

[上接第1版]

窗外，蝉声鼎鸣，梧桐叶打了卷儿，这天是**7**月**24**日，周五，据制组在外作业的第**61**天。说好还有几天就回家了，不料还会接见像今天这样的“伤兵满营”。

体整！体整！

上海大后方得知消息，立刻来电，“摄制组赶快休整一下”。

下午完成了武钢博物馆文物拍摄、群演出镜后，决定取消周六周日作业计划，两天休整。

于是，在东湖边一间安宁的乡村民宿里，摄制组画风突变，忽然有了两天宝贵的懒散，懒散到没出息的那种——那个了，人还像镇里的面条一样瘫在床上，打扫卫生的大嫂来看见了，都分不出哪个是真的病号。

武汉人现在最喜欢说的是——“武汉，全世界最安全的城市”。

在武汉，如今要想找点那场世纪大疫的痕迹，竟然要很努力才行。

武钢篮球体中心欧阳凯来访，说起那几个月的惊心动魄。那时的武钢，全力抗疫，“不让一个职工在厂区倒下”，驰援雷神山、火神山建设，担当社区志愿者，甚至有几名职工进入传染源最密集的方舱医院担当志愿者。当时，氧气是抗疫最重要的物资，随着越来越多病患涌入，武汉各家医院用氧量达到日常峰值**30**倍以上，这关节如“缺氧”，武汉即将窒息。

中国宝武武汉总部下属涉及氧气制备、氧气运输、氧气销售、建设施工及设备安装等单位，全部报告而止，在疫情爆发最凶险的时刻，保障了武汉医用氧气一半以上用量……

2020年**6**月**9**日，一批文件被送到湖北省博物馆，它们是“武钢氧气运输笼证单”“武钢体育中心（青山方舱）安全疏散示意图”“武钢宾馆医学观察隔离点相关验证”……从这一刻起，它们将是湖北省博物馆永久收藏的文物！

我们忽然意识到，在这个本该慵懒的星期日下午，我们遇到了和“铁血西迁”一样震人心魄的故事。我们没想到，我们距离一个宏大的历史事件，竟然可以这么近，近到就在眼前。

这故事，无疑将是《百年宝武》重要的一页。

满血复活

这时，欧阳凯、陈晓辰、但石晗等武钢篮球体人决定穿上“百年宝武”战袍，与我们一道完成在武钢除员的创作。

这时，电话接通，顾必勋先生说他只是小手术，很快将出院接受我们的采访。

这时，小勋探头，说无人机修好了，他也没事了，“明天开工，又是一条好汉”。

这时，贾宁来能吃饭，说他研发出了西红柿鸡蛋汤，味道“嗲嗲”。

我们在武汉最热的日子里，感到满血复活了，幸福就在眼前……