

# 努力成为值得信赖的产融价值创造者

## ——访财务公司党委副书记、副董事长王明东



■记者 杨波

### 对标找差 贯彻绿色发展理念

“集团公司确立的全力打造世界一流示范企业的发展目标鼓舞人心、激励担当。与集团公司的期望相比，财务公司还存在很大的差距。因此，在2021年，财务公司选择了金融科技水平领先、市场化运作优秀的上汽财务公司和宁波银行进行对标，深入开展对标找差。”王明东详细介绍道，上汽财务公司是获得行业最高监管评级的头部财务公司，拥有多项技术专利，金融科技水平较高。宁波银行在中国银保监会对商业银行的综合评级中，屡次获得城商行最高评级，并在专业评比中多次荣获“中国最佳城市商业银行”称号，在市场化机制建设和智慧化业务推进上颇有特色。通过对标找差，财务公司坚定了金融科技发展战略和智慧化建设的发展方向，公司将落地实施“四个智慧”，即智慧营销、智慧中台、智慧风控、智慧决策，推进公司整体数字化转型，以智慧金融赋能钢铁生态圈，以“高科技”驱动公司高质量发展。

“中国宝武党委一届五次全委(扩大)会暨2021年干部大会上的报告中提出，大力推进绿色低碳发展，带头落实碳达峰、碳中和要求；人民银行、银保监会等监管机构也联合出台相关政策

“金融是为实体经济服务的。财务公司的初衷就是服务中国宝武，服务钢铁生态圈。”财务公司党委副书记、副董事长王明东在接受采访时表示，按照公司已制定的“十四五”规划，财务公司明确以“成为值得信赖的产融价值创造者”为愿景，以“发展智慧金融，服务宝武生态”为使命，牢牢抓住历史机遇，打基础、补短板、建体系、强能力。

策，构建绿色金融体系，支持绿色发展。”王明东表示，财务公司将积极顺应政策导向，深入贯彻绿色发展理念，将绿色信贷作为重点探索方向，重点摸排“一基五元”中绿色环保相关技改、长投方面的金融需求，认真研究国家产业政策、绿色信贷政策，配置绿色信贷专项资金，加大对中国宝武绿色发展和科技创新的金融支持力度。

### 聚焦钢铁生态圈 扩大服务覆盖面

多年来，财务公司聚焦钢铁生态圈，积极拓展相关金融服务，为生态圈引入了大量的外部金融资源，起到了“模板”的示范作用、“翘板”的带动作用、“跳板”的桥梁作用，供应链融资规模连续8年保持高速增长，2020年融资产生额超过360亿元，服务产业链客户近1300家，其中80%以上是小微企业。但是在生态圈金融服务的总量、结构、质量等方面仍存在不少短板和不足，与陈德荣书记、董事长指出的“中国宝武的疆域拓展到哪里，财务公司就服务到哪里”的要求相差甚远。王明东说，今年财务公司将重点做好三方面的工作：一是将2021年确定为“深化财资服务年”，加大财资服务能力建设，提升财资服务在自动化、智能化、品牌化等方面的能力；二是建设智慧营销及智慧风控体系，助力下游业务快速稳定发展；三是提升国际化金融服务能力，助力成员企

业“走出去”。

### 推进整合融合 深化三项制度改革

2020年，财务公司完成了对武钢财务公司的合并，王明东坦言，随着中国宝武联合重组步伐加快，财务公司后续还面临着更多的整合融合任务，这也是公司当前面临的主要风险之一。财务公司将系统梳理总结武钢财务公司的整合经验和教训，固化整合成果，灵活智慧地运用到新一轮整合融合工作中。

围绕贯彻落实国企改革三年行动，王明东说，财务公司属于特殊目的内部金融机构，监管机构认为不适合混改上市，但公司同样需要完善现代企业制度，重点是深化三项制度改革，积极实践市场化激励约束机制，推动公司整体数字化转型，以智慧金融赋能钢铁生态圈，加快成为与中国宝武地位相匹配的特色一流财务公司步伐。

为此，财务公司将这样破题：首先，把党的领导融入公司治理各个环节，充分发挥好党委把方向、管大局、保落实作用。进一步完善董事会建设，明确细化权责范围，做到议案应上尽上、能上快上。设立薪酬与考核委员会，制定经理层考核、薪酬管理以及市场化绩效考核激励机制。通过年度基本业务授权、季度定期简报等方式，确保经理层切实履行好主持生产经营管理、组织实施

# 高扬旗帜，肩负起新时代绿色低碳发展使命担当

(上接第1版)

中国宝武要勇做落实习近平总书记重要讲话和批示的主动担当者。实现碳达峰碳中和目标，是党中央经过深思熟虑作出的重大战略决策，事关中华民族永续发展和构建人类命运共同体。碳达峰碳中和是高质量发展的内在要求。“十四五”时期，中国宝武要实现“高质量发展迈上新台阶”的主要目标，必须胸怀“两个大局”，始终坚守钢铁报国的初心使命，牢牢把握绿色低碳发展这个战略基点，在落实国家战略任务中主动担当、坚定引领、积极推动，以落实习近平总书记提出的“要大力倡导绿色低碳的生产生活方式，从绿色发展中寻找发展的机遇和动力”为己任，坚决贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念，提高政治站位，提升战略能力，强化顶层设计，加快技术创新、机制创新、模式创新、制度创新，持续全面深化改革，构建绿色低碳发展新格局，为国家早日实现碳达峰碳中和目标作出中国宝武贡献。

中国宝武要争做国有企业实现碳达峰碳中和的坚定引领者。当前，我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程，实现碳达峰碳中和对于加快生态文明建设、促进高质量发展至关重要。钢铁行业碳排放占全国碳排放总量的15%左右，是我国碳排放量较高的制造业行业。加快中国钢铁工业绿色发展，推动钢铁行业实现碳达峰碳中和，对我国实现碳达峰碳中和目标意义重大。作为“亿吨宝武”、中国钢铁行业的领军企业，中国宝武使命感责任感重大，必须切实把思想和行动统一到习近平总书记重要指示精神上来，牢固树立“绿水青山就是金山银山”的理念，实施创新驱动发展战略，加快推进绿色低碳冶金创新工程，开展钢铁前瞻性、颠覆性、突破性创新技术的研发，探索并掌握绿色低碳冶金关键技术，构建面向行业及世界的知识共享平台，打造未来钢铁技术引领优势。深入推进“三治四化”，倒逼产业转型升级智慧升级，全面构建中国宝武绿色发展新优势，引领全球钢铁低碳发展，引领提升

全球钢铁工业低碳发展水平和整体竞争力。中国宝武要做绿色低碳可持续发展的积极推动者。实现碳达峰碳中和对于我国的绿色低碳发展、科技创新以及大国责任提出了新的时代要求，也提供了新的发展机遇。中国宝武要围绕绿色发展推进革命性工艺创新，以再生能源的开发利用实现能源的绿色化，以低碳化实现生产过程绿色化，以产品绿色化引领钢铁供给从“有没有”向“好不好”转变，开辟钢铁应用新领域，推动全社会使用绿色钢铁，不断提高钢铁在人类文明进步中的地位和作用。千斤重担人人挑，众人拾柴火焰高。中国宝武“一基五元”各板块要携手并进，共同发力。大力推进绿色钢铁精品制造，要努力实现强度倍增、性能翻番、耐蚀倍增、寿命翻番，推动传统钢材的升级换代。大力推进智慧制造支撑绿色发展，要从满足绿色感知向追求低碳可持续发展的高水平迈进，携手生态圈伙伴共谋绿色发展。各子公司要快速制订行动方案，付出艰苦努力，探索一条既能保证经济持续稳定增长，又能实现碳达峰碳中和的绿色低碳发展路径，要实现多产业协同降碳，自觉行动、协同共建，构建循环经济产业链，要发挥市场机制作用，整合企业资源、协同政府力量，推动社会参与，坚定不移推动钢铁行业、推动全社会尽快实现碳达峰碳中和。

“天不言而四时行，地不语而百物生”。地球是人类共同的、唯一的家园。中国宝武已开启超亿吨绿色发展新纪元，向着世界一流伟大企业阔步前进。碳达峰碳中和是一项复杂系统工程，必须坚持绿色发展大事，中国宝武将认真学习贯彻落实习近平总书记重要指示精神，以新发展理念为引领，高扬绿色低碳之旗，统筹推进各方面力量，处理好减排与发展、整体与局部、短期与中长期的关系，科学制定碳达峰行动方案，开辟一条高效率减排促进高质量发展的中国宝武碳达峰碳中和之路，以无愧全球钢铁业引领者的行动，彰显绿色革命引领者的担当，推动中国宝武实现由“老大”变“强大”。

## 全面加强管理体系和管理能力建设 加快创建世界一流示范企业

(上接第1版)

学习和研修中，大家观看了贯彻落实习近平总书记关于碳达峰碳中和重要指示批示专题片和纪录片《百年宝武》第三、第四集首映。中国宝武党委常委、宝钢股份党委书记、董事长邹继新学习了习近平《论中国共产党历史》、中共中央党校(国家行政学院)董振华教授作了党史学习教育专题辅导报告。

国务院国资委企业改革局局长郭祥玉从加快建设世界一流企业的背景及重要意义、建设世界一流企业有关工作进展及成效、对中国宝武建设世界一流企业的有关建议等三个方面作了题为《关于世界一流企业的思考与探索》的专题辅导报告。

“科技创新如何大力发挥市场的作用?”“及时进行兼并重组，提高产业集中度，是产业良性发展的必由之路。”“经济学如何面对气候问题、发展绿色经济、中国的发展成就与面临的碳排放挑战”……著名经济学家樊纲从近期中国宏观经济、科技创新、产业发展、碳达峰与碳中和、数字经济与数字货币、城市化与城市群等方面作了题为《宏观环境与数字经济发展趋势》的专题辅导报告。

中国宝武大数据中心、管理学院分别作了题为《大数据赋能数字化转型》《基于智慧制造的韶钢基层管理变革》的专题报告，宝钢股份、中南钢铁、马钢集

全球钢铁工业低碳发展水平和整体竞争力。

中国宝武要做绿色低碳可持续发展的积极推动者。实现碳达峰碳中和对于我国的绿色低碳发展、科技创新以及大国责任提出了新的时代要求，也提供了新的发展机遇。中国宝武要围绕绿色发展推进革命性工艺创新，以再生能源的开发利用实现能源的绿色化，以低碳化实现生产过程绿色化，以产品绿色化引领钢铁供给从“有没有”向“好不好”转变，开辟钢铁应用新领域，推动全社会使用绿色钢铁，不断提高钢铁在人类文明进步中的地位和作用。千斤重担人人挑，众人拾柴火焰高。中国宝武“一基五元”各板块要携手并进，共同发力。大力推进绿色钢铁精品制造，要努力实现强度倍增、性能翻番、耐蚀倍增、寿命翻番，推动传统钢材的升级换代。大力推进智慧制造支撑绿色发展，要从满足绿色感知向追求低碳可持续发展的高水平迈进，携手生态圈伙伴共谋绿色发展。各子公司要快速制订行动方案，付出艰苦努力，探索一条既能保证经济持续稳定增长，又能实现碳达峰碳中和的绿色低碳发展路径，要实现多产业协同降碳，自觉行动、协同共建，构建循环经济产业链，要发挥市场机制作用，整合企业资源、协同政府力量，推动社会参与，坚定不移推动钢铁行业、推动全社会尽快实现碳达峰碳中和。

“天不言而四时行，地不语而百物生”。地球是人类共同的、唯一的家园。中国宝武已开启超亿吨绿色发展新纪元，向着世界一流伟大企业阔步前进。碳达峰碳中和是一项复杂系统工程，必须坚持绿色发展大事，中国宝武将认真学习贯彻落实习近平总书记重要指示精神，以新发展理念为引领，高扬绿色低碳之旗，统筹推进各方面力量，处理好减排与发展、整体与局部、短期与中长期的关系，科学制定碳达峰行动方案，开辟一条高效率减排促进高质量发展的中国宝武碳达峰碳中和之路，以无愧全球钢铁业引领者的行动，彰显绿色革命引领者的担当，推动中国宝武实现由“老大”变“强大”。

## 学史力行 问道尚湖

(上接第1版)

“这是一次问道之行，眼界大开，收获满满。”一位托管公司的管理者道出了大家对此次决策人研修的共同感受。中央党校董振华教授对中国共产党精神谱系旁征博引的哲学论述、国务院国资委郭祥玉局长对如何创建世界一流示范企业高屋建瓴的严密阐述、著名经济学家樊纲教授对国内外宏观经济形势鞭辟入里的精妙分析，有如一道道智慧大餐，思想盛宴，不仅信息量大，而且含金量足。会心的笑声，由衷的掌声，一次又一次地响起。很多与会者都不约而同地用手机录音，“实在太精彩了，连洗手间都舍不得去，回去后还要过过瘾”。

由陈德荣书记、董事长确定的研修主题和胡望明总经理所作的《全面加强管理体系和管理能力建设，加快创建世界一流示范企业》的主题报告，更是引发了大家的热议。参与研修的管理者们一致认为，这个主题抓住了“超亿吨宝武”新发展的“牛鼻子”，一纲举而百目张，对于进一步统一思想、理顺管理思路，明确重点任务，起到了关键作用，是此次研修的“要冲”和“棋眼”。

### 从“治理”到“管理” 能力提升不停步

一位来自产融业板块的细心管理者理出了一条中国宝武推进治理体系和治理能力现代化建设的“时间线”：2019年4月22日，第六期决策人研修，陈德荣书记、董事长作了《深入学习贯彻新发展理念，协同共建高质量钢铁生态圈》主题报告，共建高质量钢铁生态圈的理念深入人心；2020年5月21日，第九期决策人研修，陈德荣书记、董事长作了《深入学习贯彻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》的主题报告，首次提出打造“宝武之治”；2021年5月18日，第十一期决策人研修，胡望明总经理作了《全面加强管理体系和管理能力建设，加快创建世界一流示范企业》的主题报告，三层管理架构、“四化”发展路径、“一总部多基地”管控模式等愈加清晰和系统。

这三次研修其实一脉相承、恰逢其时。治理解决搭台，管理解决唱戏。治理解决四梁八柱，管理解决管住和理顺，打造极致的高效。“正如胡望明

总经理在大会主题报告中指出的，中国宝武的三层管理架构，特别是在资产经营层面，“专业化整合、平台化运营、生态化协同、市场化发展”的核心路径和“一总部多基地”的管控模式，已经开始呈现出新发展阶段的管理特色。”这位管理者对此次研修主题的理解，在小组讨论中成为了共识。大家对主题报告中的一段论述印象尤为深刻——“当前，中国宝武在规模体量、业务结构、空间布局等方面都发生了巨大的变化，而国企改革三年行动也对国有资本投资公司建设提出了更高更明确的要求。”大家认为，在加快打造具有全球竞争力的钢铁产业资本投资公司和世界一流示范企业的背景下，深化国有资本投资公司体系建设是必由之路。对于已经站上全新发展阶段的中国宝武，全面加强管理体系和管理能力建设、提升，正当其时。

第一天下午聆听并连夜深入研读主题报告后，很多管理者在第二天的小组讨论中都谈到，此次研修主题报告，对三层管理架构、“四化”核心路径、“一总部多基地”管控模式等作了进一步的明确。尤其是胡望明总经理对全面加强管理体系和管理能力建设提出了八项具体的工作要求。这就是中国宝武管理体系和管理能力建设提升的“路线图”。对于资产经营层来说，“一总部多基地”管控模式的探索和实践尤为重要。

### 创新实践出真知 碰撞激发新火花

宝钢股份、中南钢铁等10家企业，在研修中就“一总部多基地”管理体系和管理能力提升分别作了大会交流和书面交流。无论是宝钢股份“5+1”中心建设的“ONE MILL”实践，还是宝地资产产品事业部模式的实践与探索、宝钢资源的分业态混合式“链长”模式……都展现了平台化运营的管理实践与创新经验。而中南钢铁、马钢集团、太钢集团等企业，也都提出“经营向总部集中，制造向基地下沉”的“一总部多基地”管控模式建设构想。

“受益匪浅，启发良多。”这是很多管理者听取大会交流后的共同感受。大家认为，这些管理实践在统一的“道”上，找到了适合自己的“术”，呈现了中国宝武开放、创新、共享的管理文化。太钢的一位管理者表示，这是一次难得

的学习机会。目前集团对太钢“中国宝武不锈钢产业一体化运营的旗舰平台公司”的资产经营层定位已经明确，太原、福州、宁波和天津四大基地，必须实现资源的统筹整合、优化配置。我们已经启动了“一总部多基地”管理模式的建设，将分层分类分阶段实施。对标学习宝钢股份，太钢将设立采购、营销、研发、运行、经营管理五大中心和信息化智慧、资源支撑两大平台。

“此次研修对我们来说，是一场及时雨！”八钢的一位管理者兴奋地说，去年八钢收购了两家国内钢企，事实上已经形成了“一总部多基地”的管理态势。今年一季度协同效益达1.7亿元，二季度这个数据还将进一步放大。同时，“一总部多基地”的信息化建设不仅是产销系统的覆盖，更重要的是基层基础管理大数据的信息化，如果做得不充分，这种管理效能就无法得到充分发挥。这也正是八钢目前全力推进的重点工作。

马钢的一位管理者提出了一个颇有意味的思考——人在“一总部多基地”管理模式中，应该有什么样的提升？他举了一个生动的例子：我们的岗位设置里一般有管理岗、技术业务岗、现场操作岗，那么既懂技术、又会操作，还要处理突发事件的飞行员，应该算什么岗？“一总部多基地”的管理模式，对现场员工提出了更高的要求，以后开轧机也要有开飞机的素质，必须打破现有的岗位界面。

研修间隙，饭后餐后、散步时间，会议室外、小路边、步道上，随处可见三三两两热烈交流的身影。研修安排紧凑，很多深感不过瘾的管理者都在抓住机会互相探讨交流。老同事，新朋友，互加微信、交换名片的场景也经常出现。正如一位管理者所言：他最大的收获，不仅仅是开阔了眼界、启发了思路，更重要的是被这种浓郁的交融氛围所感染，激发了自己干事创业的工作激情。

### “战略”同方向 “战术”各千秋

在十个小组的分组研讨中，各位管理者不仅畅谈了对大会报告的深刻见解，更对“一总部多基地”管控模式的建设提出了建议和思考，其中不乏一些困惑和难点，甚至有激烈的观点迸发。宝钢股份的一位管理者提出：生态圈业务发展，没有矛盾是不可能的。比

如说，现在钢铁主业形势不错，就出现了多元板块希望我们“手指缝漏漏，大家日子都好过”的想法。“一基”和“五元”的生态化协作，必须要引入科学的竞争和利益分享机制。要从顶层设计的角度正确处理“一基”和“五元”之间的关系。“五元”业务板块在钢铁生态圈内部要坚持市场化原则；也要聚焦钢铁生态圈外部市场，逐步开疆拓土，不断发展壮大。另一位管理者则认为，专业化涉及行业众多，而中国宝武内部绝大多数都是“钢铁脑袋”，现在跨专业、跨行业的管理者比比皆是，这好比是一个村子里的“近亲繁殖”。这些专业化公司以后在市场上有没有足够的竞争力，进而成为领先者，就要打一个问号。既要充分利用内部资源，也要引入外部先进基因，避免“近亲繁殖”，从而使我们的血脉更加强大。马钢的一位管理者则表示，必须尽快理顺钢铁主业公司和专业化平台公司的资产关系和管理关系。这需要更加系统的顶层设计，有利于各自明晰投资和发展责任。

### 深化党史学习教育 投身特色一流公司建设

王明东信心十足地说，今年是建党100周年，党中央立足党的百年历史新起点、统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局，在全党开展党史学习教育。在财务公司党史学习教育动员部署会上，我们提出要坚持学史明理、感悟思想伟力、坚持学史增信、增强历史自信、坚持学史崇德、赓续奋斗精神、坚持学史力行、务实担当作为。宝武财务公司全体干部职工正以昂扬向上的精神投身特色一流财务公司建设，创优异成绩向建党100周年献礼！

施琼摄



如说，现在钢铁主业形势不错，就出现了多元板块希望我们“手指缝漏漏，大家日子都好过”的想法。“一基”和“五元”的生态化协作，必须要引入科学的竞争和利益分享机制。要从顶层设计的角度正确处理“一基”和“五元”之间的关系。“五元”业务板块在钢铁生态圈内部要坚持市场化原则；也要聚焦钢铁生态圈外部市场，逐步开疆拓土，不断发展壮大。另一位管理者则认为，专业化涉及行业众多，而中国宝武内部绝大多数都是“钢铁脑袋”，现在跨专业、跨行业的管理者比比皆是，这好比是一个村子里的“近亲繁殖”。这些专业化公司以后在市场上有没有足够的竞争力，进而成为领先者，就要打一个问号。既要充分利用内部资源，也要引入外部先进基因，避免“近亲繁殖”，从而使我们的血脉更加强大。马钢的一位管理者则表示，必须尽快理顺钢铁主业公司和专业化平台公司的资产关系和管理关系。这需要更加系统的顶层设计，有利于各自明晰投资和发展责任。

如果说上述观点代表了“平台的困惑”，那么基地也有“基地的烦恼”。比如有管理者提出，现在专业化整合后，基地的采购、销售等业务都上交了，经营绩效评级就出现了各种不可控因素。是不是应该对评价机制作出相应的调整？也有管理者认为，“一总部多基地”管理模式的推行，不能以削弱混合所有制活力为代价。因此总部的顶层设计能力一定要强，一方面自身要“摸着石头过河”，另一方面总部也要能够提供应对各种复杂局面、可供借鉴的方式方法，形成指导性的方案。

尽管讨论激烈，但这显然并不是坏事，因为管理者们都是抱着解决问题的态度。一位公司领导在发言中指出，这样开诚布公的讨论有百利而无一害。“一总部多基地”管控模式的建设，不可能一蹴而就，必然有艰难坎坷。但方向是战略性的，不可动摇。问题则是战术层面的，总要想办法解决。正如胡望明总经理在主题报告中所述的那样——体系能力一直以来都是我们的优势，我们也一定能够创造出具有中国宝武特色的丰富多彩的优秀管理实践。各级领导人员一定要敢于涉险滩、闯难关，以刀刃向内、自我革命的勇气，主动变革管理体系中不适应新要求的部分，努力创新体制机制，探索建立符合自身业务特点的“一总部多基地”管理模式，为建设中国特色的现代企业制度贡献力量。

施琼摄