

在各自专业领域奋力创造价值！

——“四化”“四有”大家谈(三)

疆内制品产业链平台，抢占市场。

深化变革，内部挖潜，助力极致效率、极致成本。金属制品公司积极响应八钢管理变革、协力变革，撤销分厂管理机构，将其管理职能集约至职能部门，在更宽的管理幅度下统一、集约调配资源；按照“吨钢基本费用+风险共担、利益共享”的原则，各产线操检维调相继完成业务整体大包，协力项目部工作积极性大幅提升。

加大创新力度，开发高效益产品、提高用户使用经济性。金属制品公司紧盯市场，制定“开发光伏管桩用PC钢棒、填补疆内产品空白”项目，上半年实现销量5662吨；制定“大截面矿用板簧市场开发”项目，上半年累计销量1157吨。在用户使用经济性上通过技改攻关，在负偏差、计米长度、钢丝规格负偏差等维度全面实现与国内一流对标企业处于同一水平。

提升企业盈利能力、生存能力。面对当前钢铁行业严峻复杂的形势，活下去才能有未来。金属制品公司一方面围绕低库存管控、低成本运行，减少低效投资，最大限度释放资金效率，降低资源占用；另一方面建立盈利模型，通过日读等方式跟踪产品毛利边际，关注市场，算账接单，做到效率效益最大化。

金属制品公司将立足使命任务加快结构调整，强化改革创新，以奋斗者姿态勇于超越自我、跑赢大盘、赢得未来。

保证设备绿色高效运行

太钢不锈热轧厂设备能源室
液压润滑点检 刘宝炎

面对当前钢铁行业严峻复杂的形势，集团公司适时提出“四化”“四有”，对企业发展有着深远的意义。作为基层设备管理人员，应该如何做？怎样才能做得更好？

当下，我们面对的是高端化、智能化的全新装备，这是设备维护人的荣幸，更是责任，让全球最先进的设备实现绿色、高效是永不停歇的追求。绿色就是低碳环保，高效就是在不断提升设备功能精度上实现4300毫米中厚板生产线达产达效，需要我们以时不我待的决心和干劲

去实现。

担当不是出现问题后的主动承担责任，而是通过自己一系列实质性工作去主动改善设备状况，让停产时间和次数减到最少。除了担当，在4300毫米中厚板线快步实现达产达效的特殊历史时期，发挥团队协作更为重要。液压专业组三名工友面对团队平均年龄偏大、人员配置不足等诸多不利因素，没有抱怨，发挥个人特长，实现团队最佳协作，知难而进。今年以来，通过加强设备基础管理，对设备故障事故尤其是重复性问题举一反三分析研判，在薄弱环节进行了一系列小改小革，目前设备状况已向良好的方向发展，为产线快速达产达效奠定了坚实的设备保障。

挖掘产业不动产的含金量

武钢集团科创文创园事业部
武钢云谷·光谷科创园产品推广经理 万力纯

“四化”“四有”，同样能够切实指导产业不动产业务实现高质量发展、实现质的有效提升和量的合理增长。

武钢云谷·光谷科创园是武钢集团首个“工业上楼”示范园区。2023年是光谷科创园一期项目运营初年。在行业物理载体整体结构性过剩的大环境下，如何建立起产业和产品之间全生命周期的关系，增加产业与产业园之间的黏性？作为产品推广经理，我对标周边园区及厂房类产品，深入了解新一代信息技术、智能制造、新材料等行业对空间产品、产业服务等方面的需求。

一是有目的地瞄准对象，依据园区的产业定位，在区域内瞄准一流园区招商高新网谷，进行全方位调研对标。二是有系统地创建平台，与入园企业保持良好的沟通，结合调研数据及孵化器、众创空间运营等标准，搭建园区生态和供应链的系统平台。三是有营造协同的产业氛围，利用好创建的系统平台机制，为园区企业及园区员工提供共享、高效的产业氛围，努力做到在上下游产业链中拓展、延伸业务。四是做到有价值的品牌体验，优化园区环境品质、经营园区产业氛围，最终实现产品品牌溢价，提升品牌价值。



面对当前钢铁行业严峻复杂的形势，集团公司党委书记、董事长胡望明在宝武2023半年度工作会议暨对标找

差现场推进会指出，“以‘四化’为方向引领，推动钢铁行业高质量发展。高端化、智能化、绿色化、高效化是我们面向未来的主动选择，是建设世界一流企业的必然路径，是钢铁行业实现高质量发展、实现质的有效提升和量的合理增长的内在需要”“以‘四有’为经营纲领，积极应对钢铁行业长周期下行风险。要立足极致效率、极致成本，坚持按照‘有订单的生产、有边际的产量、有利润的收入、有现金的利润’组织生产经营”。

挑战面前，更需要统一思想、众志成城，更需要砥砺前行、勇于突破。本版推出“‘四化’‘四有’，如何落实到行动”大家谈，请各产业单元干部员工谈一谈对“四化”“四有”的思考和在岗位实践中的努力方向，以增强思想自觉和行动自觉，以时不我待的决心和干劲，为宝武完成全年目标任务作出更大贡献。

让绿色发展指数节节攀升

宝钢股份能源环保部环保技术室
环保技术主任工程师 林俐

作为一名环保工作者，我深切体会到宝钢股份在“绿色化”发展过程中所付出的努力。公司始终以绿色发展指数为牵引，围绕废气超低排、废水零排放、固废不出厂、“洁化、绿化、美化、文化”等方面，持续深入推动绿色发展，有效建设绿色城市钢厂。

宝钢股份秉持对标找差、挂图作战的工作思路，全面分析绿色发展指数现状，形成年度重点提升指标项目清单，并与相关责任单位及联络员逐一沟通联络，确保提升目标可执行、能落地，通过季度统计、分析扎实推进。

2023年一季度，宝山基地完成了超低排放A级绩效企业创建工作，成为所有公示企业中体量最大、流程最全、最具代表性的超低排放A级企业。但创A只是起点，不是终点，保A才是关键；管环保设备状态与同步率确保精益运营；管完善规程与监督评价确保效果长效；管成本控制确保可持续经营，并在管好的基础上能输出标准、引领行业。

绿化方面，宝山基地努力打造“666”绿化景观亮点：

完成6万平方米绿化养护整治面积，消除绿化盲点、死角；加强与各厂部的联动共管，打造6个绿化精细化养护示范区（最靓绿化风景线），进一步增强员工获得感和幸福感；建设6万平方米（百亩）花海特色景观，为宝山基地创建4A级景区增光添彩。

相信经过一系列有效措施的实施，以时不我待的决心和干劲，推动全体系奔跑，宝山基地绿色发展指数必将逐年持续提升。

苦练内功补短板 改革创新敢为先

八钢金属制品公司总经理助理 王振

当前钢铁行业面临下行压力，钢材企业利润普降，这既是企业生存的巨大挑战，同时也是行业战略调整机遇。“四化”“四有”，既为企业发展指明方向，也为企业经营划清底线。当下如何持续提升产品竞争力，高质量延伸八钢钢铁产业链，建设疆内金属制品生态圈是金属制品公司的重要使命，也是命门所在。

要持续做好对标找差，提升竞争力，拓展市场占有率。金属制品公司就行业特点在品牌、质量、研发和成本等方面深入对标，苦练内功补短板，最大限度提升产品竞争力，同时依托八钢原材料优势实施生态圈产业链合作，打造

打造富有活力的现代新国企之“四新”解读

中智管理咨询有限公司 陈和午博士

现代新国企实际上既适应了社会主义市场经济体制的要求，又适应了新发展阶段推进中国式现代化的要求。今年3月份，在以“中国式现代化与国有经济高质量发展”为主题的第二届国有经济研究峰会上，国务院国资委党委书记、主任张玉卓在致辞中表示，要着力打造适应中国式现代化的现代新国企。3月29日，张玉卓在博鳌亚洲论坛2023年年会上举办的“打造充满活力的现代企业”分论坛上表示，要想打造充满活力的现代企业，离不开使命愿景引领活力、体制机制激发活力、生态环境催生活力以及开放合作共增活力。6月27日，张玉卓在夏季达沃斯论坛提出“四新”的现代新国企。本版刊发中智管理咨询有限公司专家撰写的文章，共同学习“四新”。



4 布局结构新

构建突出核心功能、竞争优势突出的现代化产业体系

党的二十大对现代化产业体系作了布局，二十届中央财经领导小组第一次会议专门对现代化产业体系作了布置，习近平总书记说的新质生产力，实际上也是现代化产业体系的一个很重要的体现。现代化产业体系的核心是双轮驱动：

加快传统产业数字化、智能化、绿色化转型升级

聚焦产业链薄弱环节，推动强链补链重大投资项目落地；巩固优势产业领先地位，推动中国装备、技术、产品和服务加快“走出去”，积极融入全球产业链供应链；深化产业数字赋能，培育更多具有数字经济和信息时代特征的平台型企业。

更大的力度布局前瞻性战略性新兴产业

国资委正在部署推进央企产业焕新行动和未来产业启航行动，聚焦“9+6”，即9个战略性新兴产业加上6个未来产业，推动中央企业更好地发挥产业引领的作用。

新一轮国企改革行动的时代背景是中国式现代化。因此，现代新国企肩负着服务新发展格局、建设现代化产业体系的新使命。在新的改革阶段，现代新国企要与世界一流企业对标，提高核心竞争力，增强核心功能，实现自身做强做优做大。

1 发展方式新

聚焦高质量发展的价值创造

新发展理念

国家在制定“十四五”战略规划的时候提了新发展理念、新发展格局、新发展阶段“三新”。新发展理念也就是习近平总书记提出来的：创新、协调、绿色、开放和共享。

新发展模式

从要素驱动和投资驱动向创新驱动发展模式转变。习近平总书记在黑龙江考察期间首次提出了“新质生产力”。新是指业务领域要新、动力要新、技术要新，实际上最终的新质生产力体现为数字生产力、绿色生产力、以及融合生产力。

新发展路径

发展路径上，第一个是市场化，也就是“真正按市场化机制来运行”。第二个是法治化，也就是要依法治企，按照公司《章程》，体现公司《章程》的作用。最后一个国际化，要建成世界一流的企业就要在公平竞争的市场环境，遵循“竞争中胜”的国际规则，另一方面，在国际市场上的一批世界一流企业，作为现代新国企要争取在国际标准的制定上发挥更大的作用。

总的来说，发展方式新最终就是要实现价值创造方式的改变：

第一是从提高投资者的收益来看，我们要从规模、数量向质量和效益转变；

第二是要从单一价值向整体价值的转变，不仅仅是经济价值，还要考虑社会价值、政治价值三者的融合，也就是ESG（环境、社会和治理）；

第三个是从短期绩效向长期价值关注的转变，引导长期投资和价值投资。比如一些科技创新项目、战略性新兴产业，可能半年、一年考核并不管用，他们的考核可能是长周期的，三年、五年，甚至更长。

2 公司治理新

完善中国特色国有企业现代公司治理

世界经济合作与发展组织认为，好的或有效的公司治理制度是具有国家特性的，必须与本国的市场特征、制

度环境以及社会传统相协调。从全球来看，目前有两个大的治理体系：

一个是以美国、英国为代表的海洋法系。

它的结构是单层制，也就是不设监事会，董事会集决策、监督、管理功能于一身。它的股权结构非常分散，依赖外部资本市场实现监督。但它有外部董事或者独立董事占多数的一个特点，也就是外部控制型股东治理模式。我们国家外部董事占多数参考的就是海洋法系。

另一个是以德国和法国为代表的大陆法系。

它属于双层制，既有监事会又有董事会。它非常重要的一个特点是职工监事代表参与治理，监事会有更多职工董事。比如20个监事可能有10个职工董事。因此，它的特点是利益相关者共同治理模式。中国的一些独资企业里有职工董事、职工监事，这属于大陆法系。

中国企业把大陆法系和海洋法系做了结合，是混合型的治理模式，也叫中国特色现代企业的治理模式。这个治理模式：

与一般现代企业相比

最大的区别在于，我们坚持党的领导，把党的领导融入公司治理各个环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。明确党委发挥领导作用，把方向、管大局、保落实，支持其他治理主体依法行使职权，研究讨论或决定公司“三重一大”事项等。

与传统的国有企业相比

已经全面完成公司化改制，剥离了企业办社会职能。2017年之前，中国很多国有企业是全民所有制，2017年之后基本上公司制改革在央企都已经实现。所以与传统的国有企业相比，中国现代企业已经公司化，也就是按照公司治理，原来是按照《公司法》，现在是按照《公司法》进行管理。

统筹好治理线和管控线的关系

很多企业在做上一轮国企改革三年行动方案的时候，已经把“四会一层”的架构形式上基本都做到了。但是治理线和管控线这两条线之间并不平衡，这就有可能造成治理和管控一条腿长，一条腿短的问题。如果管控权限、管控模式不做调整，相应的公司治理、“四会一层”的作用发挥也会受到影响。

从治理管控的视角看，国有企业通常有三条线：

①国有企业的党建线，这条线实际上可以从集团到子公司一直穿透下来，体现了国有企业的特色。

②公司治理线，按照“四会一层”组织的法人治理结构，该董事会决策的董事会决策，该股东会决策的股东会决策，该经理层决策的经理层决策，有的可能需要党委前置，有的需要党委来决策。

③管控线，这条线实际上是相关职能部门，比如人力资源部、财务部、战略投资部等各个部门向下管理的时候，是通常意义上的行政式管理，这就是职能管控线。职能管控线尤其对相对控股的混合所有制企业可能未必完全适用，因为要尊重其他股东方的意见，管控时不能直接下红头文件。所以说，要处理好、统筹好治理线跟管控线的关系。

3 经营机制新

构建中国特色现代企业制度下新型经营责任制

新一轮国企改革要求在分类改革的基础上，全面构建新型经营责任制，对经理层成员实行任期制与契约化管理，严格刚性考核与兑现，同时积极扩大职业经理人比例，真正按市场机制运营、按市场规律办事。经营机制新主要体现在三个方面：

新范围

上一轮国企改革三年行动的任期制契约化改革，覆盖的是经理层层面，而这次要求向中层管理延伸。当然这次不是简单地复制经理层的任期制契约化，我们可以在这个基础上参考做创新。同时，我们要推行全员绩效考核。

新目标

新型经营责任制的目标是推动国有企业真正按市场化运营。围绕高质量发展的导向，要强化契约目标的科学性、挑战性和刚性考核兑现。因为有的国有企业可能做任期制契约化考核还没到一个任期，是不是能刚性兑现还面临挑战。

新权责

在新型经营责任制前面有一个定语，即“中国特色现代企业制度下的新型经营责任制”。所以说，我们一定要在这个基础上去完善权责利的关系。

