



从巨亏到成为自治区首家收入超千亿元企业 利润首次超百亿元 完成了具有重大意义的历史性突破 企业的经营业绩达到前所未有的新高度

包钢：大改革渡大难关迎大发展

□吕学先

2021年3月5日,习近平总书记参加十三届全国人大四次会议内蒙古代表团审议时强调:内蒙古创造了齐心协力建包钢、三千孤儿入内蒙等历史佳话。齐心协力建包钢短短七个字,唤醒了人们对包钢这个68年老国企的火红记忆,为新时代包钢人注入了改革发展的巨大信心动力。

作为新中国一五期间建设的156个重点项目之一,包钢伴随着新中国工业化而生,既赶上了

计划经济体制下 皇帝女儿不愁嫁的 荣耀,也经历了市场经济体制下国企改革 阵痛。2016年以来,面对巨额亏损、巨额债务、巨额刚性兑付等多重压力,包钢坚定不移落实党中央决策部署,坚定不移全面深化改革,打好国企改革三年行动攻坚战,通过不懈努力,使企业从濒临崩溃的破产边缘回到良性发展轨道,实现了扭亏脱困再到发展登高的重大飞跃,创造了新时期国有企业全面深化改革的 包钢路径。

把准改革方向 明确改革路径

坚持改革的政策性。坚持党的建设与企业改革同步谋划,党的组织与工作机构同步设置,党组织负责人及党务工作人员同步配备,党的工作同步开展,全面实现体制对接、机制对接、制度对接、工作对接,使党的领导、党的建设在企业改革中不断得到体现和加强,有效保证了改革不走偏、不走过场。

坚持改革的系统性。上下呼应,加强顶层设计与尊重基层首创相结合,统筹规划、点面结合,试点先行与全面推开相结合,从解决困扰企业发展最紧迫的问题入手,坚持以点带面、重点突破、配套跟进,推动战略、人力、资金、项目、制度等保障措施同步发力,既实现了 胆子大,又保证 步子稳。

坚持改革的独创性。始终坚持从企业具体实际出发,创造性提出改革举措。针对企业 四高两低 问题,创新实施 四降两提 工程,抓重点、补短板、强弱项,结合产业结构调整需要,创新实施 以稀土为重心的战略转型,大力发展稀土和稀土新材料产业,发挥企业资源优势、区位优势,创新提出打好 稀土牌 和 资源牌,有力地推动了资源的综合高效利用。此外,在推动混合所有制改革、市场化改革、三项制度改革等方面,都走出独具包钢特色的改革道路。

坚持改革的连续性。一方面,以踏石留印、抓铁有痕的精神,咬定重点改革事项不放松。另一方面,不断研究新情况、解决新问题,不断推动改革走深走实不停歇。

融入改革大潮 强化改革力度

四降两提 创新改。聚焦 财务成本高、制造成本高、物流成本高、人工成本高、资产运营效率低、工作效率低 等制约高质量发展的瓶颈问题,针对性地提出 四降两提 应对之策。实施成本网格化管理,形成 全员参与、全岗位覆盖 的良好局面。坚持靶向攻关,在提质量、降成本、增效益上下功夫,激发企业内生动力和 造血 能力,优化机构设置和用工结构,压缩管理层级及低效无效人工成本。完善各类法人治理制度,形成权责明确、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构,强化投资管理,扁平高效化管理参股公司,开展总部机关关专项治理和对标一流企业管理提升行动,推动企业管理、作风、效率、人员素质得到系统优化,工作效率实现大幅提升。完成首批市场化债转股77.35亿元资金到位,集团总部以及板块合计下放权力150余项。

三项制度 大胆改。啃硬骨头,动态调整组织架构和岗位定员,推动集团机关部门精简50%、基层单位机构精简13%、在岗职工减少24.17%、厂处职干部减少28%、两级机关人员减少41%,实现了人力资源结构的整体优化。

在内蒙古自治区率先全面推开市场化选聘、契约化管理。2021年,在上一年度试点工作基础上,对53个正职岗位、178个副职岗位面向社会公开招聘,试点推行职业经理人制度,与100家控股子公司企业经理层签订了契约化经营责任书,科学合理、富有挑战设置契约化指标,实现干部身份重塑,彻底打破 铁交椅 内循环 大锅饭。

薪酬分配全面突出市场化。打破看身份看职级的旧观念,建立看岗位看贡献的新观念,员工月收入波动达到10%以上,中层薪酬差距最高达到近8倍,从根源上解决了 干与不干一个样。构建市场化的用工体系,推行 劳动合同+岗位合同 管理模式,以劳动合同保障职工合法权益,以岗位合同解决 能力能下 问题。推进管理人员竞聘上岗、末等调整和不胜任退出,2016年以来通过考核评价、不胜任岗位等退出1500余人。

瘦身健体 全面改。建立劣质企业退出机制,对内部活力不足、竞争能力不强、发展前景不明的企业有序退出,对僵尸企业和亏损企业,采取资产重组、产权转让、关闭破产等方式予以 出清,完成8家 僵尸企业 处置,涉及资产15亿元,安置职工534人,解决各类债务及欠费5400万元,推动资产盘活止损。将压减工作与产业整合、转型升级、提质增效以及解决历史遗留问题紧密结合,2018年以来,累计减少法人户数99家,占比38%,压缩管理层级26家。加大低效无效资产和闲置产线治理力度,2016年以来,通过市场化产权交易平台公开处置闲置资产402项,资产增值3297万元。推进59条闲置产线通过报废、盘活、租赁等方式处置,盘活资产价值4.95亿元,其中报废处置35条产线,回收资金5018万元。在全力保证剥离机构和人员总体稳定的基础上,相继完成了多项企业办社会职能的剥离,累计移交机构28个,移交员工近5200人、退休人员6.2万人,移交资产总额24亿元以上。

对标一流 加快改。以中国宝武为对标对象,全面部署实施,对标宝武能力提升系统工程,全方位、全系统、全领域进行对标,确定40项对标任务(指标),细化67项工作措施,力求通过对标中国宝武全面提升发展效能和竞争力。在此基础上,在钢管产业、焦油深加工、金融、信息化、节能环保等多个领域,与中国宝武开展全面对接合作,有力地提升了企业管理能力和发展水平。

以混促改 深入改。2016年以来,包钢共引入非公资本15.77亿元,目前202家控股参股公司中混合所有制企业138家,占比达68%以上,全面提升了企业影响力和竞争力。牢牢把握混合所有制改革方向,按照 宜混尽混 已混深混 原则,凡属不影响核心生产线的所有投资建设项目,原则上都要引入具有高度匹配性和协同作用战略投资者,重点在新上项目、新建公司、矿产资源开发、物流贸易、煤化工、节能环保等领域,积极稳妥深化混合所有制改革,全面放大国有资本效能。

依法治企 系统改。持续健全依法治理体系、规章制度体系、合规管理体系,提升法治工作引领支撑能力、风险管控能力。发挥巡视巡察审计的监督作用,加强过程监督,推动问题整改,严肃追责问责,全面增强干部职工的法治意识、规矩意识。对大额资金、控参股公司经营、投资资金等进行全覆盖动态监控,推动购销领域实行 三个百分百(百分之百信息公开透明、百分之百线上平台招标、百分之百合规合法)努力实现 治理完善、管理规范、经营合规、守法诚信 的法治企业建设目标。

夯实改革根基 汇聚改革力量

包钢拥有638个基层党组织、2万多名党员,这是全面深化改革最大、最核心的政治优势。近年来,包钢党委坚持党建引领,抓牢基层组织建设,充分发挥政治优势、思想

优势、组织优势和作风优势,有力保障了改革稳步推进。

政治 加 固,凝聚共识推改革。全面加强政治学习和改革理论学习,特别是以党史学习教育为契机,大力弘扬 齐心协力建包钢 奋斗精神,创新开展 保持工人阶级本色 专题教育,明确 包钢好工人 的五条标准,连续三年评选出600多名具有改革创新精神的 包钢好工人,引导干部职工弘扬优良传统,争做改革先锋。

思想 减 压,稳定队伍促改革。始终将广大职工群众作为推动改革的主体力量。注重在改革中坚持思想政治工作先行,创新开展 四必清、五必谈、六必访 思想政治工作方法。常态化开展 问计于民、问需于民、问政于民 的 三问 活动,通过 我为群众办实事 实践活动长效化、提升职工生活品质三年规划等,让职工切实感到改革带来的实惠。

组织 乘 效,立足岗位抓改革。树立党的一切工作到支部的鲜明导向,全面推进支部规范化、标准化建设,发挥基层党组织战斗堡垒作用,千方百计促改革。

作风 除 尘,严明纪律保改革。公司班子带头践行 约法三章,大力倡导 高效、务实、简约、透明、合规 治厂新作风,坚决整治改革中存在的形式主义、官僚主义问题,坚决整治改革中发现的干部不担当、不作为、乱作为问题,营造有力改革大气候。

注重改革实效 加快改革步伐

通过全面深化改革的雷霆之力,实现了 四突破两增强 两好两转,完成了具有历史意义的跨越。

思想观念的新突破。改革是决定企业兴衰成败的关键一招,成为广大干部职工的普遍共识。必须走以生态优先、绿色发展为导向的高质量发展新路子,牢固树立以稀土为重心的战略理念。在岗位收入2016年以来累计增长62%,获得感、幸福感、安全感空前高涨,思想观念和精神面貌也随之发生深刻变化。

经营业绩的新突破。2021年包钢成为内蒙古自治区首家收入超千亿元企业,利润首次超百亿元,完成了具有重大意义的历史性突破,企业的经营业绩达到前所未有的新高度。2021年,营业收入比2016年增长231%,利润在2017年实现扭亏为盈的基础上,比2017年增长1537%,上缴税费比2016年增长121%,(实物劳动生产率(人均产钢量)比2016年增长80%,资产负债率由近80%降至2021年的63.21%。

竞争实力的新突破。2021年,企业资产总额达到近2100亿元,比2016年增长25%;主要产品产量大幅提升,钢产量比2016年增长34%,稀土氧化物产量比2016年增长156%,高效益产品比例显著提升,销售利润率由2016年的 10.26%提高到2021年的8.22%,企业的竞争实力显著提升。

产业结构的新突破。通过深化改革,推动国有资本布局的优化和结构调整,推进以稀土为重心的战略转型,形成钢铁、稀土两大主业和资源及综合利用、物流、煤化工、节能环保、装备及现代服务等五个新兴产业蓬勃发展的新格局。特别是稀土产业收入规模比2016年增长五倍,物流产业整合优化发展形成超100亿元的收入规模,孵化孕育了世界最大的萤石产业基地,企业的发展格局达到了前所未有的新局面。



管理水平显著增强。通过深化改革,推动企业管理体制机制发生了许多开创性、深层次的变化,建立起更加市场化的灵活运行机制,企业治理体系和能力达到新水平。2019年、2021年,通过实施 四降两提 工程,包钢累计降低各类成本90亿元左右,多项创新成果获全国行业特等、一等奖。权责体系、制度体系、运行体系、资产运营体系等管理体系全面完善,干部职工作风和效率系统优化,企业管理的质量效益全面提升,运行运转更加高效务实。

创新能力显著增强。推动实施创新驱动发展战略,创新型企业建设的步伐在不断加强。在资金困难的形势下优先保障科研资金,大幅提高科研成果奖励额度和力度,集团研发投入强度总体达到3%,累计投入5267万元,重奖有突出贡献的科研单位和个人,推行揭榜挂帅、双契约、科技示范行动、科研项目转化股权激励等改革,稀土产品实现规模化生产并创历史最高水平,稀土合金、钕铁硼材料等关键技术攻关成效明显,萤石等白云鄂博资源综合利用加快突破,有力地支撑了企业高质量发展。

生态环境全面好转。通过深化改革,努力摆脱了思维惯性和路径依赖,牢固树立 生产经营服从于环境约束,生产组织让位于环境治理 的绿色发展理念,投资150亿元以上加快结构调整、推广环保技术、实施节能减排项目,淘汰落后装备,特别是通过主动拆除2号高炉及其配套设施等重点措施,吨钢二氧化硫、氮氧化物、颗粒物等污染物排放2021年分别比2016年减少43.8%、43.5%、33.3%;超前谋划碳达峰碳中和工作,向全社会发布双碳目标,实施能耗 双控 项目,探索出一条从粗放高碳型向绿色低碳型的绿色发展道路。

政治生态根本好转。通过深化改革,从健全制度、规范管理、堵塞漏洞入手,努力从根本上解决长期影响企业生产经营的隐蔽性、系统性问题,特别是紧盯重点领域和关键少数,开展专项整治,企业政治生态实现根本好转。

改革只有进行时没有完成时。十四五 时期,包钢将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,落实自治区党委、政府安排部署,赓续齐心协力建包钢红色血脉,以改革为动力,跨越新时代的 娄山关 腊子口,努力实现营收翻番,向着世界500强企业坚定进发。



中国最大的稀土龙头企业 北方稀土。



包钢通过混改构建现代化物流产业。



包钢柔性引进浙江大学教授严密任国家重点实验室主任、稀土研究院院长。