

4年前是16家省属企业中唯一亏损企业,2019年净利润已排名第五

山钢如何从生死泥潭到凤凰涅槃

日前,最新《财富》世界500强排行榜发布,山东钢铁集团有限公司(以下简称山钢集团)首次上榜,以277.55亿美元的营业收入位列榜单第459位,成为山东第5家上榜的世界500强企业。这个结果,比山钢集团向外界公开的计划要提早两年。

2015年以前,行业大势普遍亏损,山钢集团情况更为糟糕,2016年山钢集团是16家省属企业中唯一亏损的企业。

而据省国资委今年6月30日披露的财务信息,山钢集团2019年实现净利润43亿元,排在26家省属企业的第5位。

这家企业如何在短短几年实现凤凰涅槃?这背后有哪些不为人知的故事?



山钢集团鸟瞰图。齐鲁晚报·齐鲁壹点通讯员 李建辉 摄

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 吴浩 冯沛然 实习生 胡方琦

1 充分放权:由“管资产”到“管资本”

四年前,在钢材市场持续低迷和钢铁产能严重过剩的双重挤压下,山钢集团管理层级多、劳动效率低、市场观念不强等“大企业病”被充分暴露出来,数万人的山钢已经到了“求生存”的紧要关头。

“不改革就没有出路,不转型就没有前途,不创新就没有希望。”山钢集团党委书记、董事长侯军的讲话振聋发聩。一场刀刃向内、破釜沉舟的改革攻坚战就此打响。

山钢集团作为2016年省国资委批复的第三批改建国有资本投资公司试点单位,近三年来,围绕国有资本投资公司改建,推出了多项改革举措,构建起了国有资本投资公司“四梁八柱”,也享受到了改革带来的红利。

根据《山东钢铁集团有限公司改建国有资本投资公司实施方案》可知,改建后的山钢集团,将变身成为一个“投资主体”和“融资主体”。

根据该批复,山钢集团改建为国有资本投资公司的功能定位为:山东省钢铁产业结构调整转型升级的投资主体,以优质资源和多种平台为依托的融资主体,以钢铁为平台培植非钢主业的产业整合主体,以绿色低碳新

材料新技术研发应用为重点的创业投资主体。

可以看出,国有资本投资公司的成立,将助力山钢集团由“管资产”向“管资本”过渡。

一省属企业负责人曾告诉齐鲁晚报·齐鲁壹点记者,国有资本投资主体对权属公司管控问题也是比较关键的,管得过多就直接管产业了,难以调动子公司的积极性,管得过少就会带来一系列的经营风险。现在作为母公司要做到放权松绑,但同时也需要强化有效的监督,做好国有资本改革发展的蛋糕师,把这块做大、做得好吃,才能实现保值增值。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,山钢集团也明确权属公司的管控原则、管控模式、管控职能,规范法人治理结构和治理方式,该放的放权到位、该管的管住管好,做到放权、激励、监督“三个到位”,确保集团公司和权属公司运行高效、风险可控,最大程度激发各级企业的内在活力。

山钢集团还把党的领导嵌入公司治理,坚持把党委研究讨论作为董事会、经营层决策重大事项前置程序,党的建设真正成为改革发展的“红色引擎”。

学生宿舍防火8大招



9月是开学季,不少学生返回校园,学生宿舍作为学生休息的综合场所,需格外注意消防安全。有些同学安全意识薄弱,违规使用大功率电器,留下火灾隐患。一旦发生火灾,后果不堪设想。

1、使用安全性能好、合格的电器,到商店购买正规的电源插座、台灯等物品。不使用热得快、电炉、电炒锅、电水壶、电热毯等大功率电器。

2、离开宿舍前取掉所有充电器,拔掉所有电源插头,关掉照明灯具。

3、在宿舍内不使用蜡烛等明火学习功课和寻找物品,不在宿舍内焚烧信件杂物,正确使用蚊香。

4、台灯应放在桌上使用,不能放在床头或蚊帐内使用。不要接触或靠近可燃物,也不要将手机充电器放在床上充电。

5、不私拉乱接电线。电源接线板不应放在床上,电线不要与床架等金属物接触。

6、不在宿舍内存放煤油、汽油等易燃易爆物品。花露水是危险生活用品,储存时应注意远离火源或者避免靠近暖气,使用时应避开燃着的蚊香、蜡烛、烟头油灯等火源。

7、爱护宿舍楼内的消防设施,不占用、堵塞消防疏散通道。

8、留意宿舍楼内的消防器材放置地点,掌握使用方法;熟悉宿舍楼内安全出口的位置和疏散通道的方向,学习正确的逃生自救方法。

(来源:中国应急信息网)

2 做强主业:构建安全高效钢铁产业生态圈

山钢的主业是钢铁。世界钢铁协会发布了《世界钢铁统计数据2020》。统计数据显示,山钢集团以2758万吨粗钢产量位列全球50大钢铁企业第11位。

省国资委界定,黑色金属采矿、冶炼及加工、钢铁贸易及服务,新材料、高端装备制造及技术服务是山钢“三大主业”,也明确提出对主业的投资比例当年不低于90%。

在这样的情况下,山钢集团集合、集中、集聚了山钢的内外部资源,向着做强做大做优钢铁主业的方向发展。去年,理顺了钢铁主业的管理关系,把山钢股份进一步做实。

山钢集团副总经理,山钢股份党委书记、董事长王向东介绍,山钢股份作为山钢集团钢铁主业

的运营主体,自觉承担起山钢集团核心主业、创效支撑、提升载体、创新引擎的使命责任,为推动山钢集团高质量发展奠定坚实基础。

从最近刚发布的2020年《财富》中国500强排行榜,山钢股份排144位,比去年提升23位;分行业看,列钢铁行业第7名。

根据山东钢铁(600022)年报,2019年该公司全年累计生产铁1213万吨,钢1379万吨,钢材(含商品坯)1351万吨。

王向东介绍,上半年,山钢股份(含代管单位)铁钢材产量全面超计划,多个工序屡破历史纪录,经营绩效创佳绩,可比成本降低率达到2.92%。

侯军介绍,山钢集团还加大科研力度,重塑研发体系,加大资

金投入,通过各种方式向社会招聘了顶尖、领军人才,现有两个院士工作站,向社会吸引了四十余位国内外钢铁业的专家来为山钢服务。

在信息化推进中,山钢集团年初提出“数智山钢”规划,在当前竞争方式和竞争业态发生变化的情况下,通过数字化、智慧化,提升钢铁主业,包括其他产业的整体发展水平。

值得一提的是,在新一轮新动能转换三年行动计划中,山钢集团将发展方略确定为:“聚合资源、开放共享,构建安全高效钢铁产业生态圈;动能转换、创新治理,打造绿色智能行业发展新标杆。”到2023年,山钢集团将力争在世界500强的位次稳中有升,年利润百亿元以上,向高科技企业成功转型。

3 企业混改:创造性采取各占50%的股权结构

省属企业2020年上半年改革进展情况通告中公布了一项信息:山钢集团混改企业资产占比78.19%,混改企业户数占比61.14%,与双75%的要求已经十分接近,这对体系庞大、权属公司背景多元的山钢集团而言,并非易事。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者梳理发现,去年,山东钢铁上报了14户企业的混改计划,同时列出了山钢“1336”(13项重点改革任务、36项重点工作举措)改革方案第一批企业的混改计划。

今年全国两会前夕,作为全国人大代表的侯军在接受媒体采访时表示,公司对一些具备混改

条件的单位,立足于国有体制、民营机制,大力引进社会资本,真正使传统国有企业在机制上发生根本性、革命性变化。

其中,山东钢铁集团永锋淄博有限公司(以下简称永锋淄博)的混改模式则是一大样板工程。齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,在永锋淄博的混改中,山钢集团和永锋集团创造性地采用了各占50%的股权结构。

在控股权上,民企和国企都有自我主导、争当话语权的问题,上述股权结构则印证了侯军在多个场合的理念:能控则控、能参则参,甚至可以完全退出。

侯军曾在多个场合表示,现

在不少人认为,和民企合作干好了是民企沾国企的光,干不好就是国有资产损失和流失。所以,山钢集团在推进混改中,坚定只能成功、不能失败的理念。

去年电视问政曝光企业莱钢集团淄博锚链公司,后来引入的企业是青岛锚链股份有限公司,该公司通过增资2000万元,占有35%的股权。两个公司合作后,或成为中国江北地区最大的锚链生产公司,无论是技术聚合还是后续发展,都给两公司带来巨大收益。据悉,在疫情影响的背景下,上半年,淄博锚链有限公司实现盈利460万元,甚至超过2019年全年。

4 人事改革:在山钢,董事长收入不是最高的

上半年,山钢集团的三项制度改革“三能”机制已经初步建立。数据显示,钢铁板块实物劳动生产率达到人均1000吨钢,较前三年平均水平提高150吨,人均工业总产值达到206万元。以永锋淄博为例,公司党委副书记、副总经理王道池告诉齐鲁晚报·齐鲁壹点记者,2019年公司人工成本利润率160%,劳动生产率人均吨材1315吨,超过同行业平均水平。

据悉,在干部人事制度改革方面,山钢集团持续纵深推进“去行政化”和经理层契约化管理改革。至2019年末,法人治理结构健全的权属二级公司契约化管理实现全覆盖,权属三级公司覆盖率

达到84%,今年将实现全覆盖。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,契约化管理让旗下公司业绩得以明显提升。

近年来,山钢集团大刀阔斧推进各项改革,而山钢金控就是山钢集团深化干部人事制度改革的“试验田”。山钢金控经理层4名成员,2名系社会化选聘,起到了良好的示范作用。

上半年,山钢集团交出了一份沉甸甸的成绩单:生产经营实现时间过半、任务过半,实现营业收入同比增加63亿元,盈利水平与上年同期基本持平。

契约化则意味着管理者的收入差距不断被拉大。数据显示,

2018年,权属二级公司主要负责人收入差距达5倍,2019年中高层管理人员薪酬差异化系数3.66,建立了以岗位工资为主的宽带薪酬制度,加大绩效薪酬分配比例,权属公司领导人员绩效薪酬占比达71%,中层管理人员绩效薪酬占比达50%以上。

侯军在接受媒体采访时表示,研发和销售一线突出贡献人员收入可以超过单位负责人、子公司负责人收入可以超过集团高管、集团高管收入可以超过董事长,即“三个可以超过”。

据一接近人士介绍,目前“三个可以超过”在山钢集团多家权属企业已经实现。