



编者按

为充分展示山东国企改革成就,主动接受社会监督,积极回应社会各界对省属企业的关心关切,山东省国资委联合齐鲁晚报·齐鲁壹点重磅推出“决胜攻坚·向人民报告——山东省属企业访谈录”大型系列专访栏目。本期邀请嘉宾为山东钢铁集团党委书记、董事长侯军。



9月25日,山钢集团党委书记、董事长侯军为受表彰的第四批过硬党支部代表颁奖。郭阳 摄

从唯一亏损的省属企业到净利润前三,山钢在短短三四年内涅槃

侯军:做到了500大,未来要真正500强

2015年以前,行业大势普遍亏损,山东钢铁集团有限公司(下称: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2019年山钢集团实现净利润43亿元,排在26家省属企业的第5位。根据省属企业2020年上半年财务数据,山钢集团已跃居净利润前三名。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?

日前,山钢集团党委书记、董事长侯军做客由山东省国资委、齐鲁晚报·齐鲁壹点共同主办的“决胜攻坚·向人民报告——山东省属企业访谈录”节目现场,就山钢集团进入世界500强行列、日照钢铁精品基地的建设等话题进行畅谈。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 吴浩
实习生 郭蓉 通讯员 褚慧娟

日照钢铁精品基地建设只能成功不能失败

2019年日照钢铁精品基地一期工程全线建成投产。从投产开始,生产调试全部按实际订单运行,成为国内第一家用实际订单投产的钢铁企业。

侯军表示,日照钢铁精品基地建设之初,质疑声音很大。因为当时的钢铁市场形势非常严峻,钢材价格几乎是白菜价,行业大面积亏损。一方面,企业效益不好,再拿出资金搞建设,无疑会加重负担。另一方面,市场行情不好,职工们对行业发展前景也心存疑虑。“当时日照当地的老百姓也不欢迎我们,毕竟日照市已经建了一个钢铁企业,他们担心再建一个钢厂会影响当地的环境。这些担心都有一定的客观性。”

不过,在全国钢铁行业向沿海发展的大趋势下,山钢集团审时度势确立“突出沿海,优化内陆,精品与规模并重”的发展战略,把日照钢铁精品基地作为山钢发展的希望工程、生命工程,决定咬牙也要

上日照钢铁精品基地项目。

2015年第一支施工队伍入场建设;2017年12月,一期一步生产线全线贯通;2019年二期二步开始热试,目前一期工程已全线建成投产。配套的铁路、码头等尾项工程正在积极推进。

后来的发展,也得以打消来自上述两方面的疑虑。数据显示,2019年,日照钢铁精品基地实现了投产当年盈利的理想目标,今年1-7月,生产经营绩效更是逆势上扬。

此外,日照钢铁精品采用世界领先技术,全流程智能制造,其中环保投资高达1/6,占比之高,排放之低创造了新纪录。投产前,污染物排放达标率100%,废水实现零排放,是真正的绿色智能钢铁基地。

值得一提的是,日照精品基地还与德国西马克、西门子、美国信诺等世界知名公司合作,集成创新100多项国内外先进技术,形成1000余项自主创新成果;开发高强结构钢、双相钢、家电板、汽车板等品种产品155个。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者在前期采访时了解到,日照钢铁精品基地建设期间正值钢铁市场萎靡,降低了建设成本,投产前钢铁市场形势一片大好。但钢铁市场是具有周期性的,因此,日照钢铁精品基地的建设同样存在潜在风险。对此,侯军表示,日照钢铁精品基地的建设只能成功不能失败。

17位权属公司负责人年薪超过了董事长

据悉,2019年山钢集团各家权属公司董事长,收入差距能达到4至5倍,17位权属公司负责人的年薪超过集团董事长。

侯军介绍,这几年围绕有效激励,山钢集团提出打破平均主义、打破论资排辈、打破退出壁垒,建立与市场充分接轨的选人用人机制,突出工作实绩,在薪酬决定机制上体现了“四不、三突出、三个可以超过”;即:不设薪酬基数,不鞭打快牛、不看企业大小、不论级别高低;突出净资产收益率,突出效益贡献,突出人均创利水平。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;集团公司高管收入可以超过董事长。

“去年有17位权属公司负责人的年度薪酬超过了我。”侯军说,山钢

集团各权属公司领导收入差距也很大,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,体现了业绩与绩效的正相关。

值得一提的是,为避免“一管就死,一放就乱”,山钢集团通过强化监督来化解放权失控问题。通过监督体制机制改革,构建“1318”制度体系,发挥党内监督、行政监督、群众监督“三位一体”高效运行大监督体系作用,完善“专兼协同、信息互通、线索归口、递进问责”的工作机制,实现授权与监管相结合、放活与管好相统一,构建权责边界更加明晰、流程运转更加顺畅、监督制衡更加有效的公司治理体系,让权力始终在“安全线”内运行,确保国有资产保值增值。

首个职业经理人团队3月1日正式履职

今年2月20日,山钢金控举行职业经理人签约仪式,成为山钢集团首家推行职业经理人制度的权属公司,标志着山钢集团的干部人事制度改革迈出新步伐。

这次山钢金控先行先试,依法依规逐步推进职业经理人试点改革,科学设定指标体系,公开职业契约要求,面向社会发布消息,全国范围征集人才,共有63名(其中博士8名,研究生22名),金融专业人才报名4个岗位的竞聘,筛选16名优秀人员进入面试,通过市场化、公开竞争甄选出4名同志,3月1日,山钢首个职业经理人团队已正式履职。

职业经理人与经理层契约化有着本质的不同,山钢金控这几位职业经理人感受很深。侯军介绍,2018年6月,47岁的乔立海从华夏银行竞聘到山钢金控,成为山钢集团首位面向社会招聘的契约化职业经理人,今年又被聘为山钢金控的职业经理人,他说,“之前完不成契约化指标被解聘了,作为经理层的岗位也就没有了,但我还能在山钢工作,‘饭碗’不会丢。如今作为职业经理人,一旦完不成契约目标,解聘后退到社会,捧的是‘泥饭碗’。”

侯军说,市场化退出,是职业经理人与契约化管理人员的最大区别。“以前作为企业内部的干部,如果干不好,由组织负责调整岗位、安排工作。现在作为董事会社

会化选聘的职业经理人,严格执行契约约定,如果干不好,将被董事会“解聘”,组织没有给予调整岗位、安排工作的法定义务。”

锚定世界500强并争取位次前移

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者了解到,山钢集团2020年进入世界500强行列,比之前预期提前两年。对此侯军表示,进入世界500强,是山钢集团多年来改革发展的结果,凝聚着山钢几代人的心血和汗水。

侯军说,特别是近几年,山钢集团在省委省政府和省国资委坚强领导下,通过“去产能、上项目、搞改革、甩包袱、强党建”等重点举措,基本实现了第一轮新旧动能转换三年行动计划确定的“多元主打、结构调整,闯开转型升级特色之路;奋战三年,提质增效,跻身全国钢铁强企前列”发展目标,钢铁行业综合竞争力排名由2016年第三梯队“B+”(竞争力优强)、名义排名第26位,跃升到2019年第一梯队“A+”(竞争力极强),名义排名第7位,在实现“求生存”到“谋发展”转变的基础上又站到了冲刺高质量发展的新起点,为真正意义上进入世界500强奠定了坚实基础。

今年面对突如其来的新冠肺炎疫情,山钢集团统筹做好疫情防控和改革发展工作,经营绩效逆势而上。今年1-8月份实现营业收入1394亿元,利润总额47.56亿元,净利润33亿元,同比增幅分别为7.23%、39.8%、81.62%,盈利能力位居行业第5。

对此,侯军表示,虽然集团已经进入世界500强,在他看来,目前还只是世界500大,未来要做的是实现真正意义上的世界500强。侯军表示,“我们也清醒地认识到,进入世界500强,但我们距离真正‘强’起来还有很长的路要走。同时,要锚定世界500强并争取位次前移,更需要我们继续努力。”

面向未来,山钢集团准确把握钢铁行业高质量发展基因,确立了“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”新一轮三年发展方略,锚定稳居世界500强、年利润过百亿、向高科技企业转型三大目标,实现生态圈构建“起步成势、一年成式、两年成是、三年成事”,开启山钢高质量发展新征程。



山钢集团董事长侯军。齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 王媛 摄