

# 打好公司治理组合拳

公司治理与管控模式的市场化变革，为鞍本重组的多项改革顺利推进铺平了道路。

■ 本报记者 张宁

鞍本重组开创了我国特大型国有钢铁企业重组改革的新模式，实现了本钢脱胎换骨的蜕变与重生。

在近十年时间里，本钢没有实施严格意义上的改革，企业效益每况愈下。很多职工曾经私下对本钢党委书记、董事长杨维说，因为自己收入少，不愿意跟外界说自己是本钢职工。

“鞍本重组一年多来，本钢职工的收入大幅提升，我感受到我们的职工对自己的身份自豪感明显增强了。”杨维的欣慰溢于言表。

是什么原因导致了这样的变化？

令本钢焕发出生机与活力的，是多项改革举措的落地见效。其中，鞍钢构建的以资本为纽带、股权为基础、董事为依托的多元公司治理管控新体系，发挥了基础性作用。公司治理与管控模式的市场化变革，为鞍本重组的多项改革顺利推进铺平了道路。

## 实施股权多元化

值得注意的是，鞍本重组后，鞍钢与本钢同时进行了股权多元化改革。

鞍钢集团方面，中国诚通、中国国新两家国有资本运营公司向鞍钢注资75亿元，分别持有鞍钢17.826%股权。

“此举的意义在于，发挥了多元股东治理优势，进一步提升了鞍钢治理效能和资本运营能力，为鞍本重组后实现高质量发展提供了有力支撑。”鞍钢集团总法律顾问、鞍本整合融合推进工作组组长计岩对《企业观察报》说。

本钢则是鞍本重组中混改的重头戏。

“在2000万吨级产能规模的国有全资国企中，本钢是唯一一家实施混改的特大型企业。这就是说，推动混改之时，我们没有可以参考和借鉴的经验，当时的压力非常大。”杨维说。

混改之前，本钢集团在辽宁省国资委的指导下，选取了国内前十家民营钢铁企业进行细致分析，最终筛选出了6家民营钢铁企业，有针对性地制订“取经”方案。工作组主动登门洽谈推介，并根据拜访结果做好总结，制订每一步工作细致方案，稳步推进混改进程。

2021年9月以来，鞍钢与本钢积极推进本钢集团层面的混改工作，在上海联合产权交易所通过挂牌的方式公开招募增资扩股投资者。

当时，鞍钢与本钢按照“高匹配度、高认同感、高协同性”的原则，通过完全市场化方式遴选投资者。经过层层探讨与筛选，最终确定了发展战略、能力

优势和资源要素都与本钢高度匹配的建龙集团作为战略投资者。

2021年12月13日，挂牌公示期满后，经上海联交所确认，并经本钢集团股东会审批，北京建龙集团所属控股子公司抚顺新钢铁成为本钢混改的最终投资者。建龙集团认购本钢新增注册资本对应持股比例为5%，出资额16.37亿元。

总部位于北京市丰台区的建龙集团，是集钢铁、矿业、化工、水泥、工程、科研、经贸于一体的大型民营钢铁联合企业，钢铁产业有唐山建龙、承德建龙、黑龙江建龙、抚顺新钢铁、吉林钢铁五家控股子公司；钢铁综合产能突破千万吨；公司先后与IBM、西门子、中化国际、五矿集团、一重集团等国内外企业建立了战略合作伙伴关系，拥有较强的资源优势和市场优势。

对于本钢的混改，杨维强调，本钢集团混改后，国有资本控制力没有变。鞍钢与本钢按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的总要求，通过股权的实质性混合，并在“混资本”的同时着力“改机制”，让民营股东真正参与公司治理，撬动了数量可观的优质非国有资本，引入了产业链价值链的协同力量和升级要素，放大了国有资本的带动力和影响力，大幅度提升了资产效益和劳动生产率，实现了国有资产保值增值，为进一步做强做优做大国有资本提供了基础。

通过混改引入北京建龙集团所属控股子公司抚顺新钢铁作为战略投资者后，本钢与抚顺新钢铁在产线、采购、销售和钢铁生态圈协同等方面的优势已逐步显现。双方在矿产资源业务领域开展了广泛深入的业务合作，推动产业链、价值链的关键业务延伸整合。

“今年年初，我带队到吉林建龙进行对标交流，建龙钢铁在生产集控、大数据使用、精细化管理等方面给我们留下了深刻的印象。目前，我们在设备、财务、供销业务、生产管理等方面都成立了对标小组，进行分专业对口交流。”杨维说。

## 重塑治理结构

鞍钢集团总法律顾问、鞍本整合融合推进工作组组长计岩还清晰地记得鞍钢刚接手本钢重组时，本钢内部的状态：

重组前，本钢实行集中一贯制管控，子企业层面没有独立的市场主体，没有董事会，没有完善的现代企业制度和公司治理结构，从机关到基层内部权责不清，界面不明……这就导致本已制订的各项重组改革计划难以推进。

## 鞍本重组

鞍钢与本钢按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的总要求，通过股权的实质性混合，并在“混资本”的同时着力“改机制”，让民营股东真正参与公司治理，撬动了数量可观的优质非国有资本，引入了产业链价值链的协同力量和升级要素。

本钢要重生，就必须先自上而下重塑公司治理结构，把现代企业制度建立起来。

北营公司是本钢集团的一家控股子公司和主要改革平台。

成立于2002年4月的北营公司，具备年产生铁780万吨、钢坯800万吨、钢材850万吨、球墨铸管25万吨的综合

生产能力，是东北地区最大的线材生产基地，是国内大型球墨铸管生产企业。

本钢北营公司总经理李岩向《企业观察报》介绍道，鞍本重组前，北营公司长期高负债运营，改革推进滞后，存在设备陈旧、机构臃肿、人员多且平均素质低、管理专业化水平低等问题，长期被“三低三高”问题困扰，即资产质量低、产品盈利水平低、劳动生产率低；资产负债率高、吨钢综合能耗高、吨钢物流费用高，经营持续亏损，陷入极度困境。2021年末，北营公司在籍职工17237人，2011年至2020年累计亏损上百亿元。

但仅仅一年多后，北营公司竟实现了绝处逢生。如今，北营公司的经营业绩指标大幅改善，2022年1-11月，北营公司累计实现利润1.84亿元，一举扭转长期亏损的局面。

这是怎么做到的？

“完成这件看似不可能的事情，靠的是鞍本重组后的市场化改革，靠的是企业管理体制、运营机制的全面重构。”谈起一年来北营公司发生的巨变，李岩说。

用本钢管理创新部总经理刘慧玉的话说，改革就是要找到痛点、堵点，不仅要找到部位，更要找准穴位。

在鞍钢的指导下，本钢重新建立起了北营、板材、矿业三大市场主体。2021年11月10日，北营公司运营管理平台重新组建。

本钢各级企业“一章程、两规则、三清单”已逐步建立健全，所属26户企业实现董事会应建尽建和外部董事占多数。

建立现代企业制度与差异化管控模式，企业就必须要有与之相适应的组织架构。对于本钢来说，就是要重塑管控架构，精简机构，打破“铁衙门”。

刘慧玉向《企业观察报》介绍，本钢坚持“有进有退”，在全新打造三大主业板块的同时，整合了59户多元子企业形成10个专业板块，压减了43户法人企业、比例超过1/3，消灭了5-6级法人，管理层级压缩至3级。总部编制压减41.2%，作业区级机构总量精简35%。

同时，本钢深化授权赋能，170项核心权限逐级下放，责权利高度统一。本钢全面建立运行“权力清单—履职规范—行权评价—动态调整”全周期授权管理体系，逐级放权，层层松绑，对身处市场一线的子企业授予采购销售自主权，对厂矿、作业区授予选人用人、考核分配权。

从改革成效上看，本钢新的管控体系实现了“权力放下去、效率效益提起来”，真正让权力为市场服务，激发了各级微观主体强劲的内生动力。■



鞍钢矿业公司数智管控中心建成启动。该公司坚持把管控智能化作为建设世界级矿山的重要抓手，发布《鞍钢矿业公司“一流智能制造”指导意见》，建立基于“端-边-网-云”的工业互联网支撑体系

# 一手整合，一手协同

高效的整合，是推动鞍本重组走向成功的关键一环；其中，业务整合至关重要。

■ 本报记者 张宁

“重组是起点，整合融合才是关键。如果整而不合、合而不改，规模优势将无法转化为协同聚合优势，再大的规模也只是虚有其表。”鞍钢集团总法律顾问、鞍本整合融合推进工作组组长计岩对《企业观察报》说。

高效的整合，是推动鞍本重组走向成功的关键一环；其中，业务整合至关重要。鞍本重组从2021年4月15日启动，

至2022年10月15日，仅用了一年时间，就全面完成了590项整合融合任务，实现了“1+1>2”的最终目标。

## 整合思路

在计岩看来，对于重组整合，正确的战略永远是第一位的。

鞍本重组整合战略，就是鞍钢确定了“7531”“双核”战略，本钢融入鞍钢发展战略，基于二级子企业定位，承

接制定了“25115+”发展目标。

“十四五”期间，鞍钢确立了“7531”（7000万吨粗钢、5000万吨铁精矿、3000亿营业收入、100亿级利润）发展战略，加快构建钢铁、矿业“双核”和培育打造“第三极”产业发展新格局。

基于这一总体战略，鞍本重组整合过程中，在资源要素协同上，坚持有进有退，有所为有所不为，做到“突出实业、聚焦主业、做精一业”。

“鞍本业务整合，顶层规划非常清晰，但在实际推进的过程中，各种矛盾交织在一起，难度很大。”回想起推动鞍本业务整合的那段经历，鞍钢集团管信部改革创新副总监崔健感慨万千。比如，面对本钢产业资源“小、弱、乱”的问题，该如何整合？整合过程中，面对既有的属地利益和各相关方利益问题时，该怎么办？

首先必须统一思想，并充分维护属地利益和各相关方利益，这是鞍钢集团

党委和鞍钢集团公司的高度共识。

鞍本重组股权划转协议签署后，2021年8月24日，鞍钢集团第一时间派出由38名管理人员组成的管理过渡期工作组进驻本钢；本钢选派42名业务骨干，共同组建了20个项目组，围绕鞍本重组“怎么看”、整合融合“怎么干”的问题，开展了为期10天的集中宣贯培训及开放式研讨。在培训研讨中，统一了思想，制定了目标，统一了路径，明确了方法。