

案例



鞍钢集团：革故鼎新勇立潮头

鞍钢坚定不移走“改革+市场”之路，以“标准化清单+差异化管控”持续增强治理效能，以钢铁和矿业“双核”战略服务构建新发展格局，以“契约化”“合同化”“价值化”激励约束长效机制充分激发活力动力，奋力打造高质量发展新鞍钢，向着世界一流企业阔步前行。

唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜。

2020年10月，225万人退休人员社会化移交完成率达到99.98%，居中央企业前列；

2020年12月，110多户重组改制的厂办大集体企业股权正式划转鞍山市，15万人的厂办大集体改革全面完成；

2021年10月，鞍本重组顺利完成，粗钢产能达到6300万吨，位居国内第二、世界第三，构建了“南有宝武、北有鞍钢”的钢铁产业发展新格局；

2021年鞍钢营业收入、经营利润首次突破3000亿元、300亿元关口，《财富》世界500强排名217位，跃升183位，成为榜单中上升速度最快的企业；

2022年鞍钢首次实现“双A”目标，在中央企业负责人经营业绩考核中首次获评“A”，在中央企业党建工作责任制考核评价中再次获评“A”。

迎难而上，破局开路，国企改革三年行动以来，鞍钢全面发力、多点突破、蹄疾步稳、纵深推进，交出了一份沉甸甸的改革成绩单。成绩背后，是鞍钢凝聚改革合力的决心和担当，是鞍钢坚定的改革意志和行动。一个个势如破竹、敢为人先的改革硬招，夯实了建设高质量发展新鞍钢的根基，为迈向世界一流企业奠定了坚实基础。

坚持“两个一以贯之” 制度优势转化为治理效能

坚持“两个一以贯之”，建立完善中国特色现代企业制度，是国企改革三年行动的鲜明主线，是做强做优做大国有企业的制度根基。鞍钢坚持在完善公司治理中加强党的领导，不断夯实治理基石，持续优化集团管控体系，深入推进治理体系和治理能力现代化。

落实“标准化清单+规范化行权”，党的领导更好融入公司治理。鞍钢以“标准化清单”厘清各治理主体权责界面，横向集成治理主体、权责边界、行权方式，同时将风控合规审查、专业委员会审核、履行民主程序等环节嵌入行权路径，实现“权责法定、权责透明”。纵向涵盖战略规划、资本运作等集团核心管控事项，以及对子企业行使股东法定职责和国资监管职责等事项，实现决策事项全覆盖。

以“规范化行权”发挥治理主体功能作用，形成“一个坚持、两个到位、三个不准、四个严格”的决策机制。坚持将党的领导贯穿决策始终；做到议题讨论前充分沟通到位、征求意见到位；对研究论证不充分、合规审查不通过、临时动议的议题不上会、不决策；各治理主体严格把好政策方向关、战略发展关、经营执行关、依法合规关，实现“协调运转、有效制衡”。

在鞍本重组中，各治理主体规范行权、高效决策，鞍钢党委定向把关，既挂帅又出征，召开8次党委常委会、5次党委书记专题会，统筹部署推进。董事会充分论证重组的战略性、经济性、风险性，外部董事积极建言献策，高效审议通过重组方案。经理层聚焦专业领域重点难点，决策11项专项议题，推动重组整合落实落地。重组整合一年，全面完成本钢股权无偿划转、混合所有制改革、债转股，鞍本管理一体化、运营一体化和本钢市场化改革，实现了鞍本深度融合。

围绕“建强队伍+健优机制”，董事会会运效能持续增强。完善中国特色现代企业制度，强化董事会功能作用发挥是关键，基础在于建强一支外部董事队伍、建好一套支撑保障机制。鞍钢建



鞍钢股份炼铁集控中心

立建强外部董事人才库，按照“532”比例（其中50%具有二三级子企业正职履历，30%具有10年以上公司治理、市场营销等工作经验，20%具有财务、审计和法律等专业背景），打造前瞻型与实战型、复合型与专业型、管理型与技术型、专职与兼职相结合的外部董事队伍，配齐建强子企业董事会。

强化对外部董事行权履职的体系化支撑，在所属106户“应建企业”实现董事会应建尽建、外部董事占多数“两个100%”的基础上，完善调研沟通机制，加强“日常调研+务虚研讨+专项报告+落实反馈”常态化管理。2020年以来，子企业外部董事开展调研1800余人次，集体研讨40余次，提交专项报告153份，建议采纳率92%，意见反馈率100%。

完善跟踪落实机制，聚焦董事会决策事项、董事意见建议，第一时间形成方案督导推动，坚持董事会通过的必执行、关注的必反馈、存疑的必暂缓、附条件通过的必完善、指出重大风险的必整改，“五必”落实率达100%。

完善评价考核机制，坚持日常管理与年度评价相结合、定量评价与定性评价相结合，畅通专职董事与现职领导人员双向交流渠道，2020年以来，3名年度评价优秀的专职董事到重要岗位交流任职，其中1人到重要子企业任主要负责人。

实施“分类管控+六维放权”，集团治理管控效率显著提升。鞍钢建立完善以“党的领导、战略规划、资本运营、资源协同、创新驱动、风险防控”六大要素为核心的战略差异化管控模式，对核心业务类公司实施战略管控充分授权，打造独立的经营中心和利润中心；对专业化公司逐步由战略管控向财务管控过渡，在充分授权的同时，强化投融资风险防控；对功能服务型公司实施操作管控，对其业务运营进行直接管理。

坚持权力放下去，效率效益提起来，聚焦三类公司，围绕投资管理等13个方面，实施“适应职能转变放、结合市场主体需求放、设定边界条件放、清晰职责边界放、突出差异化特征放、满足监管要求放”的“六维放权”，集团对子公司审批事项减少24.4%，对外投资、固定资产处置等80%以上审批事项周期缩短1/2。

鞍钢突破管理层级，对三级子企业朝阳钢铁实施“穿透式”放权，朝阳钢铁内部实施差异化授权，机构编制权、选人用人权、薪酬分配权等分级分类量化下放，让“听得见炮声的人”有更大决策权。

推动矿业大发展。鞍钢发挥自有资源对维护国家产业安全的基础性、关键性作用，成立鞍钢资源有限公司，作为

策权，下属“四厂三中心”成为独立的市场主体，市场驱动现场追求极致效率，2022年销售利润率达到行业平均245倍。

坚持战略引领 构建产业发展新格局

鞍钢把战略问题作为发展的根本性问题，确定了“十四五”时期“7531”发展战略，实施“钢铁+矿业”双核战略，争当原创技术“策源地”、现代产业链“链长”，充分发挥国有经济战略支撑作用。

促进钢铁产业布局优化。鞍钢深入推进建设战略性重组，加快提升区域产业集群度，有力促进了钢铁产业布局优化和结构调整，当好东北振兴、辽宁振兴“排头兵”。

推动构建钢铁产业新格局。在国务院国资委和辽宁省委省政府支持推动下，鞍钢把握产业发展大势，服务产业发展大局，“六措并举”综合施策，顺利完成鞍本重组整合，粗钢产能位居国内第二、世界第三，粗钢产量在辽宁省占比58.6%，在东北三省一区占比33.5%，有效化解了区域内同质化无序竞争，核心产品市场竞争力和品牌影响力显著增强，形成“南有宝武、北有鞍钢”的钢铁产业新格局。

提升自主创新能力。鞍钢打通从科技强到产业强的通道，发挥科技创新国家队作用，着力突破一批关键核心技术。核电用安注箱基板用钢、耐候耐极寒钢等实现全球首发；F级超高强海工钢、“复兴号”动车组转向架用钢等一批“卡脖子”材料实现突破，引领我国关键部件自主国产化；一批精品钢材广泛应用于国产航母、“蓝鲸一号”“华龙一号”等国家重点工程，为“大国重器”铸就了“钢铁脊梁”。

数字化转型赋能高质量发展。鞍钢聚焦产业数字化，打造以鲅鱼圈基地为代表的沿海绿色智慧透明工厂，产线自动化率达100%，操作集中化率达72%，引领行业智能管控升级；打造智慧运营系统，实现采研销一体化经营管控，铁钢轧全流程多基地制造协同。

维护产业链供应链安全。我国铁矿石对外依存度高达80%以上，铁矿资源保障问题已经成为威胁我国产业经济安全的重大风险点，畅通国内大循环的堵点。鞍钢切实履行国家“五大安全”政治使命，着力提升铁矿石战略资源保障能力。

推动矿业大发展。鞍钢发挥自有资源对维护国家产业安全的基础性、关键性作用，成立鞍钢资源有限公司，作为

身份看本领，不看资历看能力，打破原有干部工人身份界限，近三年来，1000多名操作人员竞聘到管理技术岗位。做实岗位绩效管理，构建“人人担指标、人人争绩效”的岗位绩效体系。基层厂矿推行“四三转换”岗位绩效考核，将厂矿效益指标、作业区技经指标、班组任务指标、岗位绩效指标4类指标层层有序衔接、精准转化，考核结果与收入、岗位退出“双挂钩”。推广“e考核”模式，通过“指标表单化”“考核信息化”，实现“月考核”向“日考核”转变。推行末位调整退出机制，各级机关实行岗位绩效“赛马”，排名后5%的实施交流。2022年，各级机关交流调整2332人，占比16.23%。基层值班长实行产量、质量、成本和效率“四维量化”绩效考核，连续三个月当班绩效末位，起立调整；关键生产操作岗位实行“1312”退出，即一个合同期内3次违章或一个月内2次违章，解除岗位合同。近三年来，鞍钢全员实物劳动生产率提升34.9%。

效益决定薪酬，做精“价值化”。鞍钢深化薪酬分配改革，通过高目标叠加加强激励，子企业负责人年度薪酬差距达到4倍以上；加大收入分配向高级管理、高技术、高技能、市场营销和“苦脏累险”等岗位“五倾斜”力度，科研人员最高收入突破百万、增幅达50%；首席技师最高收入达到61万元、增幅达27%；市场营销和“苦脏累险”岗位人员收入增长率高于平均增幅7个百分点，实现从“怕多干”到“抢活干”的转变。坚持干到给到，推行薪酬分配高中低赛道“赛马”，高、低赛道薪酬差异最高达37%，干好干坏一个样的“大锅饭”变为多劳多得“责任田”。2022年，鞍钢浮动工资占比达到76%，80%在岗职工收入同比增长10%以上。

聚焦关键人才，做活多元多层激励。鞍钢健全完善多元多层次激励体系，实施股权激励。鞍钢股份、攀钢钒钛对270名核心骨干实施上市公司股权激励，打造核心骨干与企业利益共同体。实施关键人才中长期奖励。采取“当期奖励+延期兑现”方式，对研发、工程技术、高技能等关键人才实施中长期激励，340人次累计奖励5125万元，单次最高奖励37万元。实施青年人才成长激励。对成长潜力大的青年领军人才、核心人才和骨干人才，分别按照其当期薪酬的50%、30%和20%给予中长期激励，加强后备人才梯队建设。落实科技型企业激励政策。对工程技术公司等9家企业实施岗位分红、股权激励，个人年度分红最高达90万元。

民之所望，改革所向。职工群众的获得感幸福感，是改革的关键落脚点。让改革的“温度”与企业发展的“厚度”和谐统一。鞍钢把“效益有改善、员工有获得感、企业发展可持续”作为检验改革成效的重要标尺。既有“两制一契”、授权同利的“力度”，也有即时激励的“精度”，更有服务民生的“温度”。2021年度，选人用人工作总体评价为“好”的比例达100%，“我为群众办实事”实践活动评价为“好”的比例达100%……职工心中的这一杆“秤”，衡量出对改革的高度认同。

改革风清气正，职工“名利双收”，想干事能干事干成事的干部职工有了新平台、新赛道，实现职业发展给“位置”、业绩激励给“票子”、评优表彰给“面子”。2022年，鞍钢管理人员竞争上岗比例达76.4%，退出占比7.2%，形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的竞争生态。E

（文章来源：鞍钢集团）