

国企改革行动简报

“双百行动”专刊
2023 年第 18 期(总第 18 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 5 月 26 日

向改革要活力 向市场要效益 朝阳钢铁踔厉开拓市场化改革新路径

鞍钢集团朝阳钢铁有限公司(以下简称朝阳钢铁)是鞍钢控股的三级子公司。朝阳钢铁深入学习贯彻习近平总书记关于国资国企改革、东北振兴的重要指示精神,全面落实国企改革三年行动部署要求,以“授权+同利”为着力点,吹响深化市场化改革号角,走出了一条从“濒临破产”到“行业排头”蜕变的现代新国企成长之路。近三年,朝阳钢铁累计盈利 28.3 亿元,销售利润率达到行业平均水平的 2 倍以上,铁、钢、材成本稳居行业前五。

一、以授权放权为主线,激发高质量发展新活力

一是强化顶层设计,夯实制度基础。坚持权力放下去、效率效

益提起来,鞍钢、鞍山钢铁两级股东下放固定资产投资、选人用人、薪酬分配、机构编制、物资采购、市场销售等六项权力,明晰母子公司权责界面,真正变过程管控为战略管控,强化了朝阳钢铁的市场主体地位,也为朝阳钢铁确立内部单元市场主体地位夯实制度基础。二是规范公司治理,提高治理效能。全面落实“两个一以贯之”,厘清党委、董事会、经理层等各治理主体权责边界,对决策事项实施“三制一清单”管理(督办制、汇报制、调研制+清单),对董事会运作建立“三评一公示”机制(股东评、内部职工代表评、自评+决策公示),实现各治理主体协调运转、有效制衡。三是充分向下授权,提升经营活力。坚持分类、分级、量化授权,下沉管理重心,梳理权责清单10类285项、有决策权岗位186个,精准授权到一线,让“拉车扛活的人”有决策权,“听得见炮声的人”有参与权。朝阳钢铁焦化厂用好采购权,2022年四季度择机采购市场焦煤替代高价长协资源,创效2140万元。基层工区和项目团队用好“组阁权”,近两年逐层自主组队达100%。

二、以同利共享为抓手,积蓄高质量发展新动力

一是在职业生涯上做同利,让能力决定位置。通过岗位重建、“两去一分离”,使岗位成为稀缺资源,人人都有压力。去身份,由身份管理向岗位管理转变,10名管理技术人员充实到生产操作岗位,60余名生产操作人员走上管理技术岗位。去台阶,岗位间可越一级竞聘,提供更多竞争机会,7人越级竞聘成功。岗级分离,采取双轨制,一方面先上岗,后评级,薪由岗定;另一方面,破除“铁

交椅”，实施任期制，任期内年度考评，连续两次考评后 20% 的给予降职，实现能上能下。近年来，管理技术人员流动率 54.8%，全员流动率 27.1%；向两级公司输送各类高级管理人员 21 人，自身提拔任用 19 人，使想干事、能干事、干成事的干部职工有了新平台、新赛道。二是在薪酬分配上做同利，让贡献决定薪酬。强化业绩同利导向，实施超额收益分配，以利润目标值为起点，按照“三层两斜率”分配结构，让一线先享红利，分档分段落实增量绩效，高目标高激励。近三年，员工年平均收入增长超 10%，同岗级浮动工资差异系数达到 1.22，兑现“企业多创效、职工多挣钱”的改革承诺。在增量绩效的驱动下，职工主动“找活干”“抢活干”，运行效率显著提升，朝阳钢铁产能利用率超设计产能 19.7%，质量异议率降低 33.3%，吨材质量损失降低 50%。

三、以精益管理为载体，提升高质量发展竞争力

一是践行“新时代鞍钢宪法新内涵”，探索全员创新创效新途径。以“全员、精益、受控”为原则，创新成本变革机制。通过组织推动提项目，“揭榜挂帅”做项目，同利共享推项目，自主管理、全员创新在朝阳钢铁蔚然成风，连续三年工序吨钢降本超 100 元，项目团队累计嘉奖 1000 余万元，实现了企业降本、员工增收。二是坚持随动市场，打造企业经营新模式。坚持以市场为中心、周经营例会为平台、经营建模为抓手，推动采产销系统联动；将采购、物流、销售业务整合，统筹两端市场，以销售价格倒逼生产成本和采购价格，缩短现场反射弧，打好全链条价值创造“组合拳”。2022 年，朝

阳钢铁随动市场抓机会,铁精矿、焦煤采购成本跑赢行业指数,降采 3000 余万元;销售调品增效 7000 余万元,刷新历史最好水平。三是锚定极致效率,打造智慧制造新样板。打破“一厂一中心”的传统智慧制造设计思路,按照“一个中心控全局”,探索“中心+作业单元”组织模式新变革。通过炼铁、炼钢、热轧、能源四厂一体的平台化智能制造建设,提升运行效率,降低生产成本和质量波动,全力推动新一代信息技术与传统冶金工厂融合蜕变。2022 年,朝阳钢铁 35 项主要技经指标中,18 项同比显著改善,9 项刷新历史最好水平。

(根据鞍钢提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

张楠 010—63192842 18612403825

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委,专职外部董事党委各“双百企业”
