



春風如剪，春陽送暖，楊柳枝頭春意鬧。在全國「兩會」召開之際，全國人大代表、武鋼集團董事長、黨委書記鄧崎琳就武鋼如何深化內部改革的話題，接受了本報記者的專訪。

大公報記者 李曉波 通訊員 孫勁、白方 攝影 汪祥森 陳卓 王艾軍

全面深化內部改革 建設世界一流企業

訪全國人大代表、武鋼集團董事長、黨委書記鄧崎琳

記者：鄧董事長，在過去的一年裡，武鋼面對鋼鐵寒冬的嚴峻考驗，克難攻堅，實現了全年利潤目標，守住了微利底線。成績來之不易，我們和您一樣感到欣慰。

鄧崎琳：謝謝。2013年，武鋼集團面對持續低迷的市場形勢，貫徹「拓市場、調結構、低成本、高質量、滿負荷」的方針，有效應對危機挑戰，利潤、EVA、成本費用比率、流動資產周轉率等指標都優於國務院國資委的考核目標。相關產業積極推進重點項目，開拓外部市場，全年實現利潤30.8億元，同比增長20%。武鋼已連續四年入選世界500強企業，排名328位。所有這些，是武鋼在國務院國資委直接領導下，各級領導幹部砥礪奮進、銳意創新的結果，是廣大職工團結拼搏、扎實工作的結果。但是，我們絕不會滿足於僅僅守住微利底線，2014年，我們會繼續增強鋼鐵主業盈利能力，同時，使相關產業的效益增幅達到20%以上。

記者：黨的十八屆三中全會開啓了我國改革開放的新征程，您是如何理解全會重大意義和精神實質的？

鄧崎琳：三中全會把握實踐和時代的新要求，把握人民群眾的新期待，集中全黨全國人民的智慧，在深刻總結35年改革開放的成功實踐和寶貴經驗基礎上，對新的歷史起點上全面深化改革做出重大決策和部署，吹響了全面深化改革的號角，標誌著我國加快實現經濟社會發展轉型升級的一次重大轉折，在黨和國家發展史上具有劃時代意義。



這次全會在理論上有一系列重大創新，在政策上有一系列重大突破，其力度、廣度和深度都是空前的，充分體現了以習近平同志為總書記的新一屆中央領導集體堅定不移推進改革開放的巨大政治智慧、勇氣和魄力。

記者：經濟體制改革是全面深化改革的重點，這對國企的意義何在？

鄧崎琳：深化經濟體制改革，就是要更好地發揮政府作用，使市場在資源配置中起決定性作用，這是這次全會決定提出的一個重大理論觀點，是思想解放的重大突破。

十八屆三中全會為全面深化國企改革指明了方向。全會強調，必須毫不動搖鞏固和發展公有制經濟，堅持公有制主體地位，發揮國有經濟主導作用，不斷增強國有經濟活力、控制力、影響力。全會對深化國有企業改革也做出了部署，比如，積極發展混合所有制經濟，允許更多國有經濟和其他所有制經濟發展成為混合所有制經濟；健全協調運轉、有效制衡的公司法人治理結構；建立「職業經理人」制度，更好發揮企業家作用；建立長效激勵約束機制，強化國有企業經營投資責任追究等等。

記者：武鋼的改革步伐從未停歇，三中全會又給武鋼深化內部改革帶來什麼歷史機遇？

鄧崎琳：習近平總書記說，這次三中全會開啓了新的「改革窗口」。也就是說，開創了對改革發展具有全局性、長遠性、決定性影響的新的「戰略機遇」。對武鋼而言，全面深化改革就是有效應對危機、實現逆境崛起、增強核心競爭力、實現轉型發展，建成具有國際世界一流企業的重大戰略機遇。這種機遇主要表現在三個方面——

一是營造了有利的改革環境。全會做出全面深化改革的決定，吹響了改革的「集結號」，必將掀起新一輪思想大解放，掀起新一輪的改革熱潮，為武鋼深化改革營造

►武鋼八號高爐



出良好環境和氛圍。

二是明確了國有企業改革的方向。當前，武鋼的改革也進入攻堅期，尤其是相關產業改革，建立怎樣的體制機制，是我們當前研究的重大問題。這次全會給予了明確的回答，拓寬了改革空間，改革方向明確。

三是嚴峻形勢激發企業改革動力。形勢倒逼也是一種機遇，因為在順境中改革動力不足，改革推進是很困難的。在當前鋼鐵行業十分困難的情況下，在加快企業轉型發展的同時，深化企業內部改革是應對危機，走出困境的唯一出路，不改革就會被淘汰，就只有死路一條。深化改革，才能求得生存發展。

所以，這次全會為企業全面深化改革、實現轉型發展提供了一次千載難逢的重要契機。我們必須牢牢把握機遇，借三中全會的東風，堅定信心，振奮精神，以強烈的危機意識、責任意識和大局意識，開創武鋼改革發展新局面。

記者：請您介紹一下武鋼全面深化改革的思路？

鄧崎琳：我們的指導思想是，認真貫徹落實黨的十八屆三中全會精神，進一步解放思想、與時俱進、堅定信心、克難攻堅，大力實施突破性的變革舉措，全面推進市場化改革，堅決破除一切舊的思想觀念束縛，堅決破除各方面體制機制弊端，進一步解放生產力激發發展活力，提高市場競爭力，為實現武鋼「一三五」戰略和推進第三次創業提供強大動力和有力保障。

基於這樣一個指導思想，我們確立的總體目標是，建立和完善鋼鐵主業、相關產業市場化的體制機制，建立幹部能上能下、員工能進能出、薪酬能升能降的「三項」制度體系，建立嚴格、科學、管用的經營績效和個人績效考核評價體系，建立完善科學的黨建工作體制和務實管用、特色鮮明的企業文化體系，建設精幹高效的總部機關。要通過全面改革，讓一切創造價值的源泉充分湧流，讓改革發展成果更多惠及全體員工。

記者：武鋼的改革大致有些什麼內容？

鄧崎琳：武鋼全面深化改革，有這麼幾個重點。一是鋼鐵主業建立市場化體制機制。借鑒世界一流鋼鐵企業管理模式，進一步優化組織架構，在武鋼股份完善總廠集中一貫管理，取消分廠，不斷提升管理效率、降低運營成本。主體廠之間建立市場化體系，將成本、消耗、質量等指標轉換為利潤指標，實行經營承包考核。效益情況和工作好壞與單位領導薪酬、職級以及職工工資掛鉤，效益增工資增，效益降工資降。

二是相關產業建立完全市場化體制機制。進一步下放管理權限，包括投資、人事、分配、機構設置等權限，能夠下放的盡量下放。凡是二級單位能夠自律管理、管理部門事後監督能夠解決、市場機制能夠調節的權力和事項一律下放給市場主體，充分發揮相關產業經營自主權。

三是深化三項制度改革。總的目標是真正實現「幹部能上能下、用工能進能出、薪酬能升能降」。

四是探索實行股權激勵和職工持股等混合股份經濟。靈活採用增資擴股、吸收合併、股權置換、股權轉讓等多種形式，推動相關產業投資主體多元化，發展國有資本、民營資本、外資等交叉持股、相互融合的混合所有制經濟。在三級單位試點管理層持股及員工持股，將企業發展與職工利益緊密相連，形成利益共同體，充分調動幹部職工的創造熱情，實現開放發展、跨越發展。

五是建立科學嚴格的考評體系。對公司戰線領導、機關部門及部門負責人實行月度考評，考評結果與績效獎勵掛鉤。對下屬單位及主要負責人實行效益承包，建立完全市場化的考核機制，單位之間拉開分配差距，切實將市場壓力和經營壓力傳導到每位幹部職工。

六是大力實施機關機構改革。按照精簡、高效、去行政化的原則，建設精幹高效的總部機關。適應市場競爭、快速反應市場，必須創新總部管理體制機制，充分體現並嚴格履行管理、參謀、協調、服務職能，切實做到該放的權放開放到位、該管的事管住管好。我們將對標世界一流企業，開展新一輪「定編、定崗、定員」，優化機構設置，精幹機關隊伍，實行部門總經理負責制，打造精幹、高效、去行政化、國際一流的企業總部機關。

七是創新和改進黨建工作。適應企業改革發展的需要和不斷變化的市場形勢，不斷創新黨建工作方式方法，加強黨的基層組織建設，建設學習型、服務型、創新型黨組織。大力推進企業文化建設，引導職工踐行社會主義核心價值觀。

記者：關於深化「三項制度」改革，您能否說得具體些？

►鄧崎琳代表接受記者採訪



鄧崎琳：幹部人事制度改革方面，建立完善符合現代企業制度要求的領導體制，二級單位實行黨政「雙向進入、交叉任職」。首先將推行領導人員崗位層級管理改革，取消行政級別，實現由級別管理向層級管理的轉變，由行政幹部向職業經理人轉變。其次要建立領導人員契約化管理機制，全面落實領導人員任期制和聘任制，實現崗變職變、崗變級變、崗變薪變。最後要健全以業績為導向的優勝劣汰機制，完善競爭性選拔幹部辦法，做到不唯票、不唯分取人。加大領導人員末位淘汰力度。

勞動用工制度改革方面，進一步優化人力資源結構，控制員工總量。充分發揮市場配置作用，各單位人員調動由人力資源市場雙向選擇確定。徹底打破幹部工人身份界限，真正實現由身份管理向崗位管理轉變；依法依規嚴格勞動合同管理，建立新進員工考核淘汰機制，強化勞資雙方的責任和義務，凡是發生違反勞動合同並達到解除勞動合同條款的，必須依法解除勞動合同；規範和加強B類用工管理，建立「一體化」管理機制；探索建立公司內部人力資源市場，實行人員流動雙向選擇，逐步取消行政調配。

薪酬分配制度改革方面，一是堅持工資收入增長與經濟效益增長同步的原則，全面實行工資總額預算



▲武鋼董事長鄧崎琳陪同利比里亞總統瑟利夫步入利比里亞邦礦投產慶典會場

管理，完善單位工資總額與單位利潤掛鉤聯動機制，增加反映利潤增長質量的評價指標，真正實現「效益升、工資升，效益降、工資降」。二是建立更具挑戰性的領導人員薪酬激勵約束機制，根據企業規模、效益增長情況及經營難度系數制定薪酬體系，實行風險目標分檔激勵，拉開績效年薪檔次。三是重建公司職能部門管理人員薪酬分配體系，分檔設定崗位績效薪酬，從機制上拉開分配差距。四是建立完善職工工資正常增長機制，鼓勵各單位通過優化人力資源提高人均工資收入。工資收入增長向一線關鍵核心崗位傾斜，堅決消除平均主義和「大鍋飯」，拉開分配差距。

記者：武鋼相關產業發展勢頭良好，創效能力穩步提升。2013年，實現利潤30多億，同比增長20%。相關產業的深化改革，您能不能詳細介紹一下？

鄧崎琳：2013年，武鋼相關產業通過積極推進重點項目，大力發展合資合作，努力開拓外部市場，全年實現利潤30.8億元，同比增長20%，已經成為鋼鐵大家庭的創效主力軍。去年7月，武鋼利比里亞邦礦項目一期工程竣工投產，這是中國企業在非洲建成投產的首個最大的項目，是武鋼「走出去」戰略的標誌性工程。上月，第一船5萬噸鐵精礦從利比里亞正式啓航。

從昔日的輔業到如今的主力，說明我們「一業為主，適度多元」的頂層設計是正確的，「存量換增量、資源換效益、時間換空間、資產換投資、市場換發展」的「五換」理念也取得了成效，武鋼的相關產業才能在轉型升級中不斷發展壯大。

今年，我們將通過建立完全市場化的

體制機制，發展壯大鋼鐵相關產業，通過激發搏擊市場、增收創效的內生動力，加快提升產業化、規模化水平。使相關產業效益增幅達到20%以上。

首先，我們將積極探索發展混合所有制經濟。靈活採用增資擴股、吸收合併、股權置換、股權轉讓等形式，探索發展國有資本、民營資本、外資等相互融合的混合所有制經濟，充分發揮各種所有制資本優勢。探索在條件成熟的子公司實行管理層和員工持股，形成資本所有者和勞動者利益共同體。

其次，加快內部市場化改革。按照有利於參與市場競爭原則，科學設置組織機構，強化產品研發、市場開拓職能，精幹機關人員。創新盈利模式，嚴格按市場化原則確定內部關聯交易價格，奮力拓展外部市場，增強自主發展能力。建立符合行業特點、完全市場化的員工薪酬體系和高端人才引進機制。

第三，堅持項目帶動。比如二次資源向產品的轉化，加快落實發展規劃，推進180萬噸噴渣微粉項目達產創效，開闢新的經濟增長點。進一步優化、整合公司鋼磁材產業，加強冷軋酸洗鐵紅的生產和管理，提升鐵紅資源的質量和檔次，實現武鋼磁材產業產品的升級換代。開發新技術、新產品，開展「3D打印用微細金屬粉末霧化生產工藝與系列產品研製」項目，進入

迅速發展的3D打印領域等等。

第四，全力支持開發發展。落實支持相關產業發展的各項政策，最大限度下放管理權限，為二級公司搏擊市場減負鬆綁、優質服務。二級公司董事會和經營層各司其職，自主決定限額內的投資項目、自主決定產品發展方向、自主決定內設機構、自主決定薪酬分配、自主決定管理範圍內人事任免，真正成為「自主經營、自負盈虧」的獨立市場主體。

記者：鄧董事長，您給我們描繪了一幅武鋼的改革藍圖，也展示了武鋼領導深化內部改革的決心和信心。

鄧崎琳：呵呵。改革不是紙上談兵，也不是憑空而來。去年以來，武鋼持續深化內部改革管理，完善集團總部與二級單位間的權責體系，合併集團和武鋼股份相近職能部門，深化產業資源專業化重組，組建了信息中心、物流公司和武鋼大學，成立了資產經營公司，圍繞提升增值服務能力，組建了鋼材加工配送總公司，形成良好開局。我曾經在武鋼領導人員貫徹落實黨的十八屆三中全會精神培訓班上說，敢不敢改革，是檢驗領導幹部能力的試金石，也是領導幹部敢於擔當、盡職盡責的最大體現。勇於改革既是一種責任，也是一種胸懷。要樹立「功成不必在我」的理念，以改革為己任，以改革為追求。

記者：謝謝鄧董事長接受我們的採訪，我們期待武鋼深化改革取得成功。

鄧崎琳：謝謝。