

解放思想 真抓实干 齐心协力 推动山钢集团转型发展

山东钢铁集团有限公司董事长邹仲琛在山钢集团2012年度工作会议上的讲话(摘要)
(2011年12月28日)

1 山钢集团公司成立3年多来的主要工作

山钢集团公司成立以来的3年,是积极应对国际金融危机冲击的3年,是持续深化重组整合的3年,是克服重重困难不断前进的3年。

1.1 应对危机,攻坚克难,生产经营保持稳定

面对国际金融危机持续冲击的局面,山钢坚持稳健经营,把生产经营的着力点转到向品种、质量、营销和管理要效益上,在生产规模基本没有扩大,大宗原燃料涨价等增支减利因素逐年大幅增加的情况下,经济效益保持稳定。

狠抓营销工作。把全面推行市场营销管理目标控制体系作为营销工作的主线,提高目标市场占有率、吨材销售价格、省内资源量、直销比例等指标,降低吨材销售费用,提高产品销售收益。对钢铁主业重合度较高的产品和出口业务进行整合,统一销售策略、市场布局、资源配置和服务标准。对个性化较强产品实行统一销售指导价,区域市场影响力增强。创新营销理念,探索推行“产品+服务”营销模式。

深入推进降本增效。树立“差距就是潜力,潜力就是效益”的观念,深入开展对标挖潜,在降低采购成本、优化炉料结构、提高主要技术经济指标、控制各项费



用开支、堵塞管理漏洞等方面取得了较好成绩。

狠抓产品研发与创新。先后开发了海洋平台用钢、高强结构用钢、耐磨钢、特殊管线用钢、齿轮用钢等一大批高附加值新产品。开展品牌创优工程,强化工艺技术监督,降低质量损失,维护企业品牌形象。

大力发展循环经济。加强资源能源综合利用,深入推进节能减排。认真落实与省政府签订的淘汰落后产能目标责任制,各主要生产单位全部完成与政府签订的“十一五”节能减排目标。山钢集团公司被评为首届“低碳山东模范单位”,列为全国第一批“资源节约型环境友好型企业创建工作试点企业”。

强化专业管理。加强财务资产管理,优化融资品种和结构;强化资金统一管理,减少资金占用。强化全面预算管理、全面风险管理、固定资产投资管理、薪酬绩效考核、工资总额预算管理、法律事务管理、

审计监察等,安全生产工作总体平稳。

1.2 加强集团战略规划研究与制订,发展思路和目标更加清晰

经过科学分析判断和审慎决策,确定了“突出沿海、优化内陆,精品与规模并重”的发展战略、“一业特强、相关多元”的产业定位以及“建设现代化的、具有国际竞争力的世界一流钢铁强企业”的发展目标。适时提出“在发展思路上正确把握好增强忧患意识与坚定信心、危机与机遇、近期与长远、局部与整体等四个关系;在发展方式上推进由做大向做强、由内陆向沿海、由分散发展向集中发展、由自我积累滚动发展向组合式发展等四个转变;在发展动力上加大公司制、产业结构、组织结构、三项制度等四个方面的改革”的总体要求。编制资源保障规划,加大海内外战略资源获取与掌控,与煤炭、矿山企业建立长期战略合作关系。日照钢铁精品基地建设列入国家钢铁产业调整振兴规划后,积极开展项目前期工作,编制完成《日照钢铁精品基地项目实施方案》。山东省钢铁产业结构调整试点方案获得国家批准,标志着山钢集团的发展将进入一个新的历史时期。

1.3 统一思想,精心策划,重组整合稳步推进

以山东省委、省政府的决策部署和“7.22”会议精神统一干部职工的思想认识。本着精干高效原则,搭建集团总部组织架构。按照集团必须成为一个真正实体的要求,确定“操作管控”与“战略管控”相结合的集团管控模式。加快对关键资源及核心业务的重组整合,组建了资金、采购、销售、运行协调、信息化五个中心和钢铁研究院。积极稳妥地推进钢铁主业资产重组,济南钢铁与莱钢股份两个上市公司资产重组方案获得国家证监机构审核通过。通过重组整合,集团化运营优势逐步显现,市场话语权和资源配置能力明显增强,企业影响力显著提升。

1.4 加强党群工作,为改革发展提供动力和支持

探索建立全集团党群工作统一部署、统一行动、统一考核的工作体系。认真贯彻落实中央和省委、省政府一系列决策部署,坚定企业发展的正确方向不动摇。开展深入学习实践科学发展观活动和创先争优活动;完善干部工作的领导体制和管理机制;深入推进惩治和预防腐败体系建设;认真践行社会主义核心价值体系要求;深入挖掘全集团的优秀文化元素,创新形成了以“共创共进共赢”为核心价值观的山钢“共赢文化”体系。

2 “十二五”期间的发展思路和目标

“十二五”期间,山钢集团要牢牢把握难得的历史机遇,坚持以科学发展为主题、以加快转变发展方式为主线、以改革创新为动力,全面实施“突出沿海、优化内陆,精品与规模并重”的发展战略,着力推进布局结构、产业结构、产品结构、装备结构、组织结构、资本结构调整。要彻底改变偏重产量扩张的粗放经营模式,着力构建注重品种质量效益提高、精品与规模并重的集约化经营方式;彻底改变内陆企业资源、环境制约日益突出的局面,着力构建突出沿海、优化内陆、海陆呼应的布局结构;彻底改变以中低端产品为主、特色不突出、市场适应能力不强的产品结构,着力构建以用户需求为导向、以优先满足区域市场为重点、高中端结合、专业化分工、差异化发展的产品体系及相应服务体系;彻底改变非钢产业类型繁多、布局分散、活力不足、缺乏优势的局面,着力构建一业为主、适度相关多元、各类产业协同发展的产业格局;彻底改变技术创新能力不强、长期被动跟跑的局面,着力构建能够支撑产品研发、适应节能减排要求、驱动企业科学发展的技术创新体系;彻底改变封闭发展、资源受限的局面,着力构建与集团公司规模和实力相适应、机制灵

活、运转高效、能够在全中国范围实现要素整合和资源配置的国际化生产经营体系。通过不懈努力,搭建起布局合理、产品优化、技术先进、环境友好、发展协调、具有国际竞争力的钢铁强企基本架构。

2.1 关于钢铁产业的发展

2.1.1 总体目标

到“十二五”末,钢铁产业工艺装备、产品结构、物流成本、技术研发、经营管理等综合实力明显增强,粗钢生产能力达到3 800万t以上,高端产品比例达到35%以上。

2.1.2 发展路径

1)调整优化布局结构。实施内陆产能向沿海转移战略,形成“一个沿海钢铁精品基地、几个专业化生产厂区”的产业布局,沿海产能比重达到40%以上。

2)调整优化工艺装备结构。结合沿海钢铁精品基地建设,分步淘汰落后产能,沿海厂区工艺装备达到国际一流水平,其他厂区达到国内先进水平,实现装备大型化、高效化、智能化。

3)调整优化产品结构。巩固中厚板、H型钢、优特钢等特色产品品牌优势,大力发展海洋用钢、高端装备制造用钢、高端建筑用钢、新兴产业用钢,形成优先满足区域市场、高中端比例合理、适应用钢行业品种和性能需求的产品结构。

4)发展循环经济和低碳经济。集成创新国内外钢铁产业低碳技术,加速低碳科技成果转化和应用,着眼企业、产业、社会三个层面,构建以低碳经济、循环经济为核心的新一代钢铁制造流程体系,建成循环经济示范区和碳排放考核示范基地,创建“少投入、多产出、低污染、高效益、可持续”的发展模式。

5)延伸上下游产业链。加大对海内外资源的获取力度,建立与企业规模相匹配的资源保障体系,合理布局钢材加工配送中心和物流中心,加快由材料制造商向“制造+服务”的转变。

6)大力推进技术创新。高水平构建技术研发体系,着眼钢铁产业结构调整试点要求,在重点领域、重点项目、关键技术上实现突破,支撑集团公司进入创新型企行列。

7)推进联合重组。在政府主导下,全力推进对省内相关钢铁企业的重组。

8)探索推进国际化经营。实施“走出去”战略,加强国际合作,充分利用海外人才、技术、资金、信息、原料、市场营销网络等各方面优势资源,构建适合全球资源配置的运营管理体系。

2.2 关于非钢产业的发展

2.2.1 总体思路

按照“以钢铁产业为主导,注重发展钢铁资源和钢铁产品深加工产业,适度发展金融等相关产业”的产业定位,坚持有所为、有所不为,通过资产重组、产业整合等资本运作方式,促进存量资产合理流动,以培育战略性产业板块为核心,做强做大优势产业,探索发展新产业,构建产业结构合理的多元产业体系,实现非钢产业与钢铁产业协同发展。

2.2.2 总体目标

力争到“十二五”末,非钢产业结构得到显著改善,适应市场和开拓市场的能力进一步提高。优化整合现有资源,做强做大优势板块,培育一批在区域、行业内具有较强影响力的企业。非钢产业经营收入占到集团营业收入总额的30%,其中社会市场收入占比达到55%以上。

3 2012年的重点工作

2012年工作的总体思路是,认真贯彻落实党的十七届五中、六中全会和即将召开的十八大精神,以中央和全省经济工作会议精神为指导,进一步解放思想、更新观念,创新体制机制,加快转方式调结构步伐,着力抓好生产经营,着力抓好山钢股份公司组建运行和非钢产业调整优化,着力抓好日照钢铁精品基地项目前期

工作,为实现“十二五”目标奠定坚实基础。2012年,要着力抓好以下重点工作:

3.1 积极应对市场挑战,系统挖掘潜力,着力抓好生产经营

一要大力强化营销工作,确保订单。要高度重视营销工作,敏锐捕捉市场机遇,全力以赴抢抓订单。要积极采取措施,降低钢材库存,减少资金占用,防范存货风险。要加强与终端用户的联系,特别是强化省内市场的开拓力度。要深入推行“产品+服务”营销模式,加强产业链合作。

二要创新思路,抓好生产组织平衡。充分发挥集团公司整体优势,在全集团范围优化资源配置,最大限度地发挥产能,促进平衡。有关单位要深挖内部潜力,创新措施,加强生产组织协调,努力减少淘汰落后带来的损失。

三要强化适应性产品开发,大力调整优化品种结构。牢固坚持以市场为导向、以用户需求为中心,有针对性地开展产品研发和品种结构调整。充分发挥好销售的龙头作用、生产的保障作用和技术的支持作用,通过贸易带动倒逼产品升级、质量改进和服务提升,倒逼技术进步、员工素质提升和管理精细化。要切实加强高端产品和产品质量稳定性攻关。

四要系统深入地推进降本增效。开展产线盈利模式研究,对涉及产线成本和效益的诸项要素深入剖析,逐条产线建立盈利模式。要大力降低采购成本,密切关注原料市场变化,平衡好进口协议矿、现货贸易矿和国内矿结构;切实发挥好国外投资矿山的作用,力争多进多用。加强高炉燃料消耗、喷煤比、炼钢钢铁料消耗、轧钢成材率等关键技术经济指标攻关,优化原料结构、炉料结构,优化低价矿、高硫煤等经济料配比,降低生产成本。要继续加强财务资产管理,充分利用好财务公司平台,有效提高资金集中度和统一管理水平。

五要切实加强安全生产和节能减排。坚持抓基层、强基础,进一步加强安

全生产标准化建设,加强隐患排查、整改,促进本质化安全。要持续加强资源能源综合利用和环境保护,确保完成各级政府下达的节能减排目标。

3.2 加大重组整合力度,着力抓好山钢股份公司组建运行、非钢产业调整优化、相关企业兼并重组

一要科学设计组织架构和运行模式,顺利完成山钢股份公司的组建,确保有序对接,平稳过渡,高效运行。

二要抓好非钢产业的调整优化,努力构建与钢铁产业协同发展的良好格局。

三要创新思路措施,推进对省内相关钢铁企业的兼并重组。

3.3 落实钢铁产业结构调整重大任务,着力抓好日照钢铁精品基地项目前期工作

一要精心开展日照钢铁精品基地项目的规划研究。

二要扎实开展日照钢铁精品基地建设的前期工作。

三要强化创新体系建设和人才队伍建设。

4 解放思想、更新观念,转变作风、真抓实干

解放思想、转变观念,首先要勇于自我剖析、实现自我扬弃,关键要紧密联系实际、解决实际问题。做好2012年工作、推进“十二五”发展涉及众多领域的改革和利益关系调整,必须大力加强党建和思想政治工作。

