

鞍钢不再“穿着棉袄游泳”

——辽宁鞍山市与鞍钢集团联手推进厂办大集体改革调查

本报记者 温济聪 孙潜彤

“

剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题是党中央、国务院作出的重大决策部署。“十三五”末期，辽宁鞍山市与鞍钢集团联手合作，鞍钢厂办大集体改革基本完成收尾工作，职工妥善安置率为99.6%。鞍钢轻装上阵再出发，保留下来的厂办大集体企业组建了鞍山市冶金产业链集团，闯出了新天地、改出了新活力。

530户企业，15万名职工，这是鞍钢厂办大集体改革必须承受之重。从1995年起，一心“动刀”的鞍钢集团几番拿起又放下。改革，就是一个利益再分配的过程，势必会动人、动位置。人去哪儿？成本谁担？后续发展谁负责？这些难以解决的问题，“双鞍融合”给出了他们的解决方案。

作为国企改革“硬骨头”中最“硌牙”的部分，作为央企中办社会职能负担最重、人员最多、矛盾最突出的企业之一，鞍山钢铁集团有限公司厂办大集体改革受到高度重视，厂办大集体在“十三五”末期必须退出。

鞍山市与鞍钢凭借担当精神，通过前所未有的合作共推改革。鞍钢在鞍山市助推下，解决了长期想解决却没有解决的难题。历史遗留问题终于有了突破性进展，在“十四五”规划开局之年基本完成。厂办大集体在“双鞍担当”下稳稳落地，职工妥善安置率为99.6%。大型国企终于不再“穿着棉袄游泳”了。

“双鞍融合”共担当

“鞍钢厂办大集体慢慢变成包袱，主办企业就像穿着棉袄在市场的海洋里游泳。”辽宁社会科学院副院长梁启东这样比喻。

厂办大集体因何而生？上世纪七八十年代，以安置回城知青和职工子女就业为主要目的，绝大多数国有企业兴办了注册为集体所有制企业的配套厂，提供配套产品、劳务服务，由主办企业委派领导参与生产经营。

鞍钢是新中国成立后第一个恢复建设的大型钢铁联合企业。其厂办大集体曾在增加就业、发展地方经济等方面发挥了重要作用，凝结了几代国企职工家属的“时代记忆”。从1979年创办厂办大集体企业以来，截至1995年底累计吸纳18.3万人就业，占当时鞍山市安置就业人数的一半。集体企业组建初期，鞍钢要人给人、要场地给场地、要设备给设备，可谓无微不至。同时，厂办大集体40年来也为鞍钢作出了积极贡献。

随着市场经济大潮的冲击，厂办大集体的积弊开始显现：冗员过多、负担过重、产权不清、机制



图为鞍钢集团厂区厂房。

（资料图片）

鞍钢厂办大集体15万人大致按5类情况安置

- 继续上岗人员
- 解除劳动合同人员
- 差5年退休或工龄满30年等托管人员
- 残疾人、工伤职工等特殊群体
- 退休人员

不活、竞争力减弱。渐渐地，厂办大集体变成了“许三多”——停产多、下岗多、困难多。想求生存谋发展已到了壮士必须断腕的地步。

“不是不想改，也多次鼓足勇气去改，但难题太多了。”鞍钢集团经济发展研究院副院长梁军回顾改革坎坷一声叹息。他说，我国厂办大集体改革最早在1995年吹响号角，又从2005年开始在东北地区选择部分城市和央企进行改革试点。2011年4月更是个关键点，国务院办公厅印发了《关于在全国范围内开展厂办大集体改革工作的指导意见》，提出用3年到5年的时间，在全国范围内推进厂办大集体改革。财政部为此印发了关于央企厂办大集体改革中央财政专项补助资金管理的相关通知，为央企开展厂办大集体改革提供了资金支持。

为啥鞍钢改革进展缓慢？早在2011年，鞍钢算过一笔账，如果当时这20多万人的厂办大集体安置包袱都让企业背着，每人1万元，1年就是20亿元。要想全面解决改革难题就得支付改革成本149亿元。对当时的鞍钢而言，完全靠企业自身几乎不可能完成这一任务。改革何其艰难，期间鞍钢厂办大集体职工因不满“一刀切”的安置待遇还发生过上访事件。

2020年，改革进入倒计时。此时的鞍钢实力已经增强，鞍山市也伸出了援手。“孤掌难鸣，把鞍钢的事当作鞍山自己的事，鞍山和鞍钢愿意以‘双鞍融合’共担当。”鞍山市委常委、副市长柯长

松说，这场改革历史沿革长、涉及范围广、积累问题多、矛盾纠纷复杂，改革压力较大，多年未能破题推进。同时，鞍山市委、市政府领导率队摸底调查了解到，这些企业和职工如果用得好，也是鞍山的宝贵资源。更重要的是，鞍钢瘦身，聚焦主业、提升竞争力，对鞍山经济社会发展也有巨大带动作用。“鞍钢人也是鞍山市民，双方一起让改制企业职工有更好的生活。”柯长松说。

改革不搞一刀切

“工厂员工来得可齐了，生病的、退休的都来了。从工厂大门一直排到办公楼4层，大家都在和解协议书上摁了手印……”厂办大集体企业员工蔡俊桥对几个月前发生的一幕印象深刻。

2020年10月至11月，类似的场面在530家厂办大集体企业里接连出现。这些工厂或与鞍钢完全脱钩，或关停彻底退出，或改制为鞍山市属国有企业。厂里的工人分类转换身份，与原厂解除劳务关系，相应地得到不同程度的补偿。除了8106人重新上岗外，其余14万多人交给鞍山市进行社会化管理。

面对改革有人喜有人忧。鞍钢修造厂改制为鞍山冶金集团设备修造有限公司，28岁的员工蔡俊桥有学历、有技术，成为“继续上岗人员”，担任企业党委工作部部长。她说，现在企业员工只有过

去的1/10，自己负责好几摊事。“可是工资比以前高一倍，还上齐了五险一金，找对象再也不愁了。”

4月14日，王振海在家里举着《和解协议书》仍然很激动，“这虽然是后顾之忧的保障，但我才54岁，我还能干呀”。王振海是劳模，有技术在身，被原鞍钢附属企业公司一炼钢冶金修造厂解聘，他找改制后的鞍山市冶金产业链集团商量能否续聘，得到了满意的结果。原先担心的医疗保险续缴问题已经由托管中心解决，他还可以在在企业凭技术再拿一份工资。

15万人，情况千差万别，企业组织者逐一找上门去面对面签订协议。记者提出是否有人会问：凭啥旁人的补偿多，我的补偿少？“其实这样问的很少，因为改革改制方案设计得很周详。”参与改革的鞍山市方面主要成员、鞍山市冶金产业链集团监事会主席张永良说，改革推进得比较顺利，是因为事前的功夫下得足。“鞍山市委书记、市长几十次带队摸底，每个企业走一遍，300多户困难职工家庭走个遍。方案不搞一刀切，实施‘一企一策’。总体方案6次推倒重来，易稿17次。为啥？为的是尽量不让一人心里有不平衡的感觉，不让改革有不可挽回的漏洞。”

鞍山与鞍钢地企双方密切配合、分工协作、攻坚克难，在政策窗口期内平稳有序完成了改革任务。在突出鞍钢改革主体责任的同时，鞍山市成立由市委书记和市长任双组长的领导小组，与鞍钢集团党委建立高层会商机制，多次召开市委常委会会议、书记专题会、政府党组会议，研究部署改革工作，确立了“全局抓稳定、局部抓改制、长远抓融合”的工作理念，提出了“两参一帮三加强”原则，形成了支持配合鞍钢改革的总体思路。

根据最后实施的职工安置方案，鞍钢厂办大集体15万人大致按5类情况分头签署《和解协议书》，即继续上岗人员，解除劳动合同人员，差5年退休或工龄满30年等托管人员，残疾人、工伤职工等特殊群体、退休人员。通过广播、微信公众号设置政策解读员，每名职工的关切和疑问都能获得解答。鞍钢解决了厂办大集体改革的医保和养老保险欠费、续接等问题，仅此项就占鞍钢去年净利润的近一半。

2020年12月23日，鞍钢啃下了改革中最难啃的硬骨头。当天，鞍钢集团与鞍山市政府举行协议签署仪式，鞍钢113家厂办大集体企业股权正式划转到鞍山市政府，组建鞍山市冶金产业链集团，作为独立市场主体成为新的地方国企；而其余400多家经营不善的企业走向清算流程。这标志着鞍钢与厂办大集体企业实现彻底分离。

自此，大集体职工开始了新生活，大集体企业有了新出路。鞍山市相关领导表示，这111家（后增加2家）保留下来的企业，组建鞍山市冶金产业链集团，转向市场谋食，有了自主发展空间，有条件进一步做大做强冶金产业链和供应链。

轻装上阵再出发

“‘双鞍融合’使鞍钢轻装上阵，按市场规律运营。以完成厂办大集体改革为标志，鞍钢历史遗留问题在‘十三五’期间基本得到解决，以崭新形象进入‘十四五’时期。”鞍钢集团董事长谭成旭表示，改革创造价值，鞍钢站



鞍钢集团2020年全年利润创历史最好水平

处理完历史遗留问题后

实现报表利润总额

65.48亿元

同比增长178.5%

净利润

40.1亿元

比上年增长36.97亿元

卸下包袱是起点

温济聪

脱下“棉袄”对于鞍钢和脱离鞍钢的企业来说并非易事。但脱下“棉袄”不是终点，而是闯出新天地、改出新活力的起点。

对于鞍钢来说，它需要全面落实国企改革三年行动方案，进一步巩固厂办大集体改革成果，深化改革激发活力动力，不断提升企业的竞争力、创新力、影响力以及抗风险能力，为鞍钢“十四五”开局局奠定坚实基础，以高质量发展助力东北全面振兴、全方位振兴。

而对于将110多家大集体企业保留下来重新成立的鞍山市冶金产业链集团来说，它需要构建集团公司法人治理结构，完善风险预警和管控机制，确保国有资产保值增值，完成年度生产经营目标，制定集团公司五年发展规划，增强企业竞争力，实现集团公司远景目标。

尤为重要的是，鞍山市冶金产业链集团亟须推进“双鞍融合”发展，落实“1+N”支持政策，加强战略联盟，拓展国内国际市场，实现效益增长计划。一方面，要根据鞍钢生产需求，采取服务带产品、产品带总包或产品带服务、服务带总包的经营方式，为鞍钢降低生产成本，实现互利共赢。另一方面，要实施走出去战略，联合出海参与国内国际市场的招投标工作。推进“东北、河北、山东、南方”四大区域市场的总体布局，拉长产业链条。

相信“卸下包袱”轻装上阵的鞍钢和鞍山市冶金产业链集团，在“双鞍融合”发展助力下，定能迸发出新的活力。

调查手记

上了新的发展起点。

2020年，鞍钢全年利润创历史最好水平，处理完历史遗留问题后，鞍钢实现报表利润总额65.48亿元，同比增长178.5%；净利润40.1亿元，比上年增长36.97亿元。

对于不少脱离鞍钢的大集体企业来说也是轻装上阵。有鞍山和鞍钢的共同“托举”，困扰企业多年的历史欠债问题解决了，企业产权更清晰了，更加聚焦生产主业。“剥离出来的大集体转到地方，身份转变，有了建立现代企业制度的基础和可能，组建的新集团公司整体营利能力显著增强。”鞍山市冶金产业链集团董事长许永波表示，该公司有40年服务于国内钢铁行业的技术优势和市场品牌优势，今年前3个月全集团实现营业收入10.39亿元，集团整体保持盈利，部分成员企业收入与利润同步增长。截至2021年2月末，集团公司资产总额为40.22亿元，负债总额27.48亿元，所有者权益12.74亿元。公司整体资产负债率下降，偿债能力明显提高。

不过，改革后也面临一些问题。例如，部分原大集体企业剥离后并没有“断奶”，对鞍钢还有“扶上马送一程”的依赖心理，市场开拓力度不足。此外，鞍山市后续还有不少问题要处理，“双鞍融合”还有待继续磨合等。值得期待的是，站在新的发展起点上，鞍钢与鞍山市均表示将持续巩固深化“双鞍融合”成果，共管共治，巩固合作双赢的局面。

改革的“后半篇文章”怎么做？鞍山市认为，一要深化改制企业改革。聚焦“十四五”时期鞍山钢铁产业规划，重点抓好鞍山冶金产业链集团的发展工作，主动拥抱更广阔市场，属地政府赋能，在产业链供应链上寻找战略合作伙伴，开展市场化二次重组，撬动更多金融和社会资本集聚，进一步强链、补链、拉链、壮链，推动冶金产业链供应链板块发展壮大。二要确保改制企业过渡期平稳。落实好与鞍钢签订的“1+N”支持协议，在“一企一策”维护好同鞍钢供需关系5年不变的基础上，引导改制企业加强内部管理，开展技术创新、产品创新、服务创新、管理创新，增强内功，提升核心竞争力。此外，做好530户企业中破产企业资质资产划拨利用和解除劳动合同职工中管理人才、技能人才的吸纳保留工作，挖掘存量资源优势，为鞍山长远发展蓄积动能。

微调查

“粤菜师傅”工程再升级——

“幸福菜谱”为乡村振兴添彩



“粤菜师傅”学员彭素枝正在制作油茶
本报记者 虎彩霞摄

□ 本报记者 虎彩霞

员彭素枝正向游客讲解油茶的功效，吸引了不少游客观看。2012年，“陆河擂茶制作技艺”入选了第四批广东省非物质文化遗产保护名录。

实现乡村振兴，关键是产业振兴。作为“粤菜师傅”优质食材基地，汕尾市现代恒华种养发展有限公司是以专业化种养为主的新型企业，以“粤菜师傅+特色农业”走生态可持续发展道路，致力推出一批高品质原生态绿色有机食材。

走进该公司位于海丰县可塘镇的养鸡场，养殖区内的鸡都散养在山林地里。“村民散养的家鸡经过‘粤菜师傅’加工后，做成‘清水鸡’，一只能卖到近80元，带动附近20多个村实现脱贫。”该公司负责人陈淑俊告诉记者，通过“粤菜师傅”工程，“恒华五谷胡须鸡”的知名度打响了，316户农民实现就业致富。

记者采访了解到，广东自2018年大力推进“粤菜师傅”工程以来，目前已累计开展“粤菜师傅”培训15.4万人次，带动39.1万人实现就业创业，打造乡村旅游粤菜美食点382个，以小切口解决就业大问题，促进产业发展，成为广东乡村振兴的“加速器”。

今年，广东将在各地持续推出“粤菜师傅·幸福菜谱”，以“粤菜师傅+特色食材+品牌菜式”为内容，将“粤菜师傅”与菜式创新、产业发展结合起来，充分展示岭南饮食文化和粤菜地方特色，带动食材、菜品和产品的销售。

走进广东汕尾市长沙湾南畔，只见海水退潮后露出了万亩蚝田，蚝桩上附着密密麻麻的生蚝。在晨洲村村民们眼里，这里种下的不仅仅是生蚝，还是让全村过上好日子的“金子”。

晨洲村是广东生蚝主产地之一。近年来，该村通过发展乡村餐饮、种植养殖和旅游等产业，特别是得益于广东省“粤菜师傅”工程扶持带动，村民们过上了好日子。

近日，广东又推出新举措推进“粤菜师傅”工程、发展地方特色产业，在晨洲村发布首个“粤菜师傅·幸福菜谱”——“汕尾晨洲生蚝菜谱”。

姜葱焗生蚝、油浸生蚝、酥脆蚝烙……“粤菜师傅”大师工作室负责人陈汉宗告诉记者，“此次发布的生蚝菜谱能充分展现晨洲蚝特质，做法简单，口味兼顾南北，易懂易学”。

“汕尾通过建立‘粤菜师傅+乡村振兴’发展模式，打造了一批乡村特色培训点。这次推出的菜谱将有利于打造‘中国蚝乡’地理标识和‘吃在汕尾’粤菜品牌，助力汕尾乡村振兴。”汕尾市人社局局长杨师访向记者介绍。

如今在汕尾，乡村餐饮、旅游、农特产销售在“粤菜师傅”工程带动下，呈现蓬勃发展趋势。

记者走进海丰县温厝村看到，陆河油茶、海丰咸菜等美食颇受游客欢迎，食客众多。“油茶是汕尾陆河人最喜爱的美食之一，具有生津止渴、开胃健脾等功效。”幸福山庄的“粤菜师傅”学