

产经观察

国企改革三年行动——

在深化改革中促进企业高质量发展

国企改革三年行动实施以来,各地国企改革领导小组推动改革全面发力、多点突破,目前地方国企改革三年行动主体任务完成进度超过90%。

地方国企改革中,形成了哪些经验做法,取得了怎样的积极进展?记者日前对包钢、广汽和陕西烽火电子3家企业进行了采访。

——编者

包钢(集团)公司——

遵循市场规律 增强内生动力

本报记者 刘志强

2021年2月,自主安装硫铵智能制造电气设备,节约28168元;2021年11月,抢修脱硫电缆,节约15090元;全年合计,节约超100万元……一份表格,详细记录着2021年包钢股份煤化工分公司工控网络段的降成本成效。

降低财务成本、制造成本、物流成本、人工成本,提高资产运营效率、工作效率,2019年以来,包头钢铁(集团)有限责任公司启动实施“四降两提”工程,逐级逐岗明确任务,全员参与、降本增效,累计降低各类成本90多亿元。

“有压力更靠动力。”在邢岗看来,降本增效能落到实处,背后是激励机制提高了员工的积极性,“大家通过优化生产工艺、排除设备隐患等降低了成本,会获得专项奖励,还有利于晋升职级、提高薪酬,干劲更足了。”

作为一家拥有60多年历史的老国企,包钢曾在2016年前后陷入巨额亏损。国企改革三年行动中,包钢在内蒙古自治区国资委指导下,打出瘦身健体、降本增效、战略转型的改革“组合拳”,逐步扭亏为盈、走出困境。

“身处完全竞争行业,包钢要扭亏脱困,必须采取更大力度的改革,触及更深层次的矛盾。”包钢(集团)公司党委书记、董事长魏栓师认为,改革的要义就是遵循市场规律,让市场化机制真正发挥作用。

一方面,瘦身健体、处僵治困,做好资源配置的“减法”,提升市场竞争力。

近年来,包钢通过采取资产重组、产权转让、关闭破产等措施,先后处置8家“僵尸企业”,涉及资产14.9亿元。同时,科学处置低效无效资产,分类盘活闲置资产。2016年以来,通过市场化产权交易平台公开处置闲置资产402项,资产增值3200多万元。立破并举,建设更加先进、环保的生产线,包钢稳步实现转型升级。

广汽集团——

完善治理机制 提升竞争实力

本报记者 王政

最近,广汽埃安改革举措频出:794名重要技术人员与经营管理层人员被纳入员工股权激励范围,占比约20%;同步引入诚通集团、南网动能等战略投资者,融资25.66亿元,为今年三季度前完成A轮融资及股份制改制奠定基础。

“建立更加市场化的公司治理结构,更具市场竞争力的股权架构和长效激励机制,充分激发企业活力和广大员工积极性,是广汽埃安开展混合所有制改革的主要目的。”广州汽车集团股份有限公司有关负责人表示。

近年来,作为国内首家A+H股整体上市的大型国有控股汽车集团,广汽集团在公司治理新机制上持续发力,在中国特色现代企业制度建设上展开积极探索。

——建强建优董事会,锻造公司治理决策主体。

如何推动董事会来源多元、结构合理、有效制衡、高效运作,是广汽集团现代企业制度建设的一大课题。

为打造卓越董事会,广汽集团强化顶层设计,完善董事选聘制度;拓宽引才渠道,建立董事人才库;坚持优中选优,严格筛选董事人选。目前集团11人董事团队中,有3名外部董事为小股东提名的汽车行业、金融领域高管,4名独立董事为境内外法律、财务会计、战略管理等领域知名专家。同时,集团还建立了160人的外部董事队伍,推动108家纳入应建范围的各级子企业全部设立董事会,100%实现外部董事占多数。

为强化董事履职保障,全面落实董事会职权,广汽集团健全相关制度,建立董事意见跟踪反馈机制,制定董事会经费管理办法,为董事履职提供有力保障。落实董事会重大决策权,发挥董事会下设的战略、审计、薪酬与

另一方面,优化激励、科学放权,在内生动力上做好“加法”,增强企业发展后劲。

2021年11月,包钢旗下包头稀土研究院的科研人员迎来喜讯:研究院以“稀土PVC热稳定剂”技术成果评估作价1275万元,合资成立北方稀土瑞泓公司,技术形成的股权70%奖励给科研人员。“股权激励之外,还有短期成果及时奖励,成果转化分红激励,再加上差异化薪酬机制和科研项目‘揭榜挂帅’机制,激励越发健全到位。”包头稀土研究院副院长李波说。

激发科研人员积极性的同时,包钢还放权各单位自行引进高层次人才,特别是对企业发展急需人才,特事特办、一事一议。2021年,包头稀土研究院在集团支持下成立了杭州分院,打造“人才飞地”。“建立分院,不仅能加强与当地高校、科研机构的对接合作,也能有效破解引才难题。”李波告诉记者,这两年,分院吸引了不少高层次人才加入,“去年12月,我们成功聘请稀土行业高端人才、浙江大学教授严密担任稀土研究院院长,实现了干部用人的专业化。”

能力决定位置,效率决定用工,贡献决定薪酬,近年来,包钢深入开展三项制度改革,全面增强企业内生动力——

让干部能上能下。在内蒙古自治区率先推开市场化选聘、契约化管理,拿出53个正职岗位、178个副职岗位,面向社会公开招聘引贤,与100家控股子公司经理层签订责任书,科学合理设置契约化指标。

让员工能进能出。健全差异化考核评价机制,对不胜任者实行刚性退出,对违纪、违法者解除劳动合同。

让收入能增能减。薪酬分配全面突出市场化,不再简单“看身份”“看职级”,员工月收入波动达到10%以上,中层干部薪酬差距最高达到近8倍。2016年以来,在岗职工收入累计增长62%。

“通过改革,包钢逐步走上良性发展轨道,具备了向更高水平迈进的条件和基础。下一步,我们还要蹄疾步稳深化改革,向着打造国内一流企业的目标不断前进。”魏栓师表示。

考核、提名4个专门委员会作用,确保董事会的决策权和监督权落到实处。

——推进职业经理人改革,牵引治理机制转换。

如何通过集团在集团层面实施职业经理人试点,建立起更加市场化的选人用人机制,是广汽集团应对激烈市场竞争的另一大课题。

2018年7月,广汽集团成为广州市首家实施职业经理人改革的市属国企,并以内部转聘、公开招聘等方式先后完成了3批共8名职业经理人的选聘。今年4月2日,集团面向社会公开招聘3名副总经理,实现了集团职业经理人改革的新突破。

通过职业经理人改革,广汽集团明确了经营计划内5亿元以下的重大项目投资额由经营层决定等27项总经理行使职权、7项经营层副经理行使职权,赋予经营层更加灵活、快速应对市场变化的自主经营权。

广汽集团还在经营层建立了“能进能出、能上能下、能高能低”的选人用人和分配制度,制定了“薪酬与业绩双对标、短期与长期相结合”的职业经理人薪酬管理机制,严格落实职业经理人“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的刚性兑付原则,“增量业绩、增量薪酬”的市场化薪酬分配原则和差异化岗位薪酬原则。同时,完善中长期激励机制,2020年,对职业经理人授予股票期权与限制性股票合计350万股。

近年来,中国特色现代企业制度建设引领广汽集团实现高质量发展。2021年,广汽集团实现营收4298亿元,利润总额262亿元,位列世界500强企业第176位。今年1—4月,两大自主品牌广汽传祺和广汽埃安累计销量分别为11.1万辆和5.5万辆,同比分别增长10.6%和112.6%。

地方国企改革三年行动

主体任务完成进度超过90%

地方一级企业及重要子企业 全面完成党组织前置研究事项清单制定工作

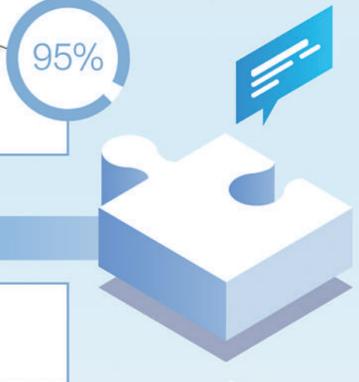
基本实现董事会应建尽建

已建董事会企业90%以上 实现外部董事占多数

省级国资委监管企业各级子企业

经理层签约率达

已开展中长期激励的子企业占 具备条件的企业比例超80%



2021年

地方国资委监管企业资产总额达

183.7万亿元

营业收入达 35.4万亿元 同比增长 19%

净利润达 1.5万亿元 同比增长 27.4%

经济效益创历史最好水平



数据来源:国务院国资委

陕西烽火电子——

变革研发模式 激发创新活力

本报记者 张丹华

走进陕西烽火电子股份有限公司展厅,一顶蓝色通信帽格外醒目。前不久返回地球的神舟十三号航天员佩戴的,正是这款舒适的弹力网帽。“航天员出舱作业时,我们研制的太空服通信帽和语音装置发挥了关键作用。”烽火电子董事长宋涛告诉记者,航天员的通信帽和语音处理装置被包裹在太空服中,通过语音信号处理、有源降噪等技术,可克服太空服内部的噪声,让航天员更清晰地拾取和接收语音。

高技术产品离不开科研人员的积极贡献。国企改革三年行动实施以来,隶属于陕西电子信息集团的烽火电子积极探索科研管理新模式,多措并举激发科研团队活力。

“改革之前,我们面临的最大问题是人才短缺。”企业地处陕西宝鸡市,一些知名高校毕业生不太情愿前来工作,这一度让宋涛很头疼。

“人才愿意在哪里工作,我们就把研发中心建到哪里。”为吸引更多优秀科研人才,烽火电子在北京中关村集成电路产业园建立了研发中心,形成了以北京—西安—宝鸡为主的研发战略布局,还在成都、南京、广州等地建立了专项科研中心,由此吸引来的高科技人才成为企业创新的重要力量。

以科研项目经理为核心。无论是技术总师还是研发人员,精准定位市场需求后,皆可“揭榜挂帅”机制成为项目第一责任人,与本公司签订项目目标责任书,明确权责。这样一来,项目经理被赋予了团队组建、项目绩效考核和奖励分配等自主权,对外积极响应客户需要,对内负责产品研发,形成了扁平型复合职能的组织体系。

“传统模式是垂直管理,事无巨细都要请示,我的电话整天响个不停。自从实行项目经理制后,我的手机安静了不少。”宋涛笑道。公司高管接到的请示少了,基层科研机构的创新活力却更足了。2021年初,烽火电子联合搜救系统研制总体项目启动之后,“揭榜挂帅”的项目经理从公司研发中心的“资源池”组建了一支10多人的项目团队。之后,项目团队对外成功竞标,大家铆足劲头一起干。“竞标成功后,公司按照相关规定,给了团队70万元的奖励。期待着项目完成后能有很好的盈利,这样还会有更多收入。”这名项目经理说。

有效的激励来自科学的机制。三年行动中,烽火电子打破“大锅饭”,将科研人员工资分为基础工资、绩效和项目完成后的盈利提成3项,其中后两项都和个人从事的科研项目挂钩,而且“上不封顶”,实现了从“发工资”到“挣工资”的转变。2021年,公司研发人员薪酬差距拉大到7倍,部分研发人员薪酬超过公司高管。

深化改革,让科研人员的创新活力充分迸发,也让烽火电子收获了联合搜救系统、某型救生电台等一项项创新硕果。过去3年,公司累计获专利授权107项,其中发明专利43项,编制国家标准4项,还成功入选陕西省制造业单项冠军企业。

观察台

短板蕴藏潜力,落差集聚势能。建设上总体滞后且需求不断升级的县城,为农业转移人口享受美好城镇生活提供了更多选择,为就近就业创业提供了精彩舞台。对稳投资,促消费,培育形成强大国内市场,也是不可忽视的重要引擎

前不久,和小区邻居聊天,得知久未露面的圆脸花匠竟回老家县城创业了。

花匠常年眉眼带笑,一身手艺让小区花园争奇斗艳,还让邻居的盆栽起死回生。谁家花花草草生病,都乐得找他求助。据说,回乡后,他和家人一起创办家庭农场,不仅服务城里小区绿化,还搞了线上售花、直播带货,日子过得风生水起。

邻居晒出对话记录,花匠留言仍透着干劲儿:“县城没有北京大,但生活质量也不差,好山好水好机会,就想拼一把。”

花匠是返乡创业大军中的一员。在近10年的新型城镇化进程中,相比于远距离奔赴大城市,就地就近城镇化的权重在上升。2021年,我国县城常住人口约为1.6亿人,县级市城区常住人口约为0.9亿人,县城及县级市城区人口占全国城镇常住人口的近30%。越来越多在大城市、超大特大城市打拼过的打工仔,带着在城市开拓的视野与积攒的资本,回到家乡县城置业、就业、创业,抢抓机遇。

县城,一头连接城市,一头服务乡村,是我国城镇体系的重要组成部分,也是城乡融合发展的关键支撑。从空间布局看,加快推进县城建设,既有利于承接中心城市非核心功能疏解,助推形成同城化发展的都市圈,也有利于带动小城镇发展,优化城镇化空间格局。从改善民生看,县城处于城乡之间,是农民进城就业安家、城乡要素跨界配置和产业协同发展的重要载体,加快推进县城建设,对支撑农民就近城镇化、城市要素下乡发展、城市居民下乡消费,也能提供有力保障。

尽管意义重大,但我国县城建设总体滞后,综合承载能力较弱,与实际需求相比依然有较大差距。一方面,不少县城的市政公用设施不完善,环境基础设施缺口较大,基础教育、养老托育、文化体育等公共服务总量相对不足、质量相对不高。据统计,现阶段县城人均市政公用设施固定资产投资、人均消费支出分别为地级及以上城市城区的1/2左右、2/3左右。另一方面,不少县城的产业平台功能比较薄弱,配套设施不健全,在一定程度上升高了企业生产成本和交易成本,冲抵了县城劳动力和土地成本相对低的优势,有待进一步提升加强。

短板蕴藏潜力,落差集聚势能。建设上总体滞后且需求不断升级的县城,为农业转移人口享受美好城镇生活提供了更多选择,为就近就业创业提供了精彩舞台。对稳投资,促消费,培育形成强大国内市场,也是不可忽视的重要引擎。然而,县城公共设施量大面广、资金需求巨大,县级财力难兜捉襟见肘,很多县也缺乏新增建设用地计划指标。补齐县城建设的短板,破解县城发展的难点,还需要进一步完善人口、资金、土地等体制机制和政策措施。

令人欣喜的是,近日,中办、国办印发《关于推进以县城为重要载体的城镇化建设的意见》,提出“深化体制机制创新,为县城建设提供政策保障”,对准公益性项目和经营性项目,鼓励银行业金融机构特别是开发性政策性金融机构增加中长期贷款投放,引导社会资金、鼓励中央企业等参与县城建设。

好风凭借力。握紧改革礼包,抢抓时代机遇,筑巢引凤,固巢养凤,县城发展还有大空间,建设投资当有大作为。相信在不久的将来,会有更多人才选择在县城安居乐业,人生圆梦。

资讯速递

首套国产深水采油树完成安装

本报电 记者从中国海油获悉:日前,我国首套国产化深水水下采油树在海南莺歌海海域完成海底安装,标志着我国深水油气开发关键技术装备研制迈出坚实一步。

水下采油树是水下油气生产系统的关键设备之一,它连接了来自地层深处的油气和外部的油气运输管道,可以控制油气的开采速度、实时监测和调整生产情况。长期以来,全球仅有5家公司掌握水下油气生产系统的设计建造技术,导致设备采购周期长、价格高、维保难。中国海油海南分公司总工程师刘书杰介绍,此次水下油气生产系统应用后,较以往成本降低约27%,对于加快国内油气勘探开发具有重要意义。

水下油气生产系统通常要求20年免维护,而500米水深环境相当于设备本体要承受50倍的大气压,同时长期承受低于6摄氏度的低温环境和海水腐蚀,这样严苛的环境条件对设备密封强度、材料承压能力、工艺质量提出了极大挑战。为研制这一关键技术装备,中国海油牵头联合16家单位持续攻关水下生产、水下控制、水下监测等多项技术。在多年技术积累的基础上,历时36个月,掌握了设计、制造及测试技术。据了解,该水下油气生产系统将用于开发东方1—1气田乐东平台周边的气藏,使用该水下油气生产系统的气井每年可生产天然气约2亿立方米。(冉永平 丁怡婷)

本版责编:韩鑫 版式设计:张丹峰

推进县城建设 促进县城发展

陆娅楠