

因谱写新篇章

改革蹄疾步稳 国企活力更足

本报记者 刘志强



因新时代新作为

奋进新征程 建功新时代·伟大变革

国企改革三年行动扎实推进取得新成效

“对标世界一流”提升管理水平

本报记者 刘志强

“作为中远海运与川崎重工的合资企业，南通中远海运川崎船厂坚持对标世界一流企业，钢材利用率、全员劳动生产率、人均实现利润等指标均居同行业先进水平。”中远海运党组成员、副总经理冯波表示，通过与国内外先进企业全领域、多层次、多维度的对标学习，中远海运的管理水平不断进步，为实现更好发展提供了重要保障。

“跟谁比、比什么、怎样比、怎样做”，近年来，中远海运围绕4个环节，将企业愿景与对标管理有机结合，制定了覆盖战略、组织、运营、财务、科技、风险、人力资源、信息化、品牌等领域的方案清单，提出22条具体措施。管理水平提升，助力去年中远海运位列世界500强企业第231位，较2016年提升234位。

加强管理是企业发展的永恒主题。2020年6月，国务院国资委启动对标世界一流管理提升行动，引导企业从先进管理中要质量、要效益、要增长，切实提升经营管理效能。行动中，中远海运实施以价值管理为导向的全要素对标管理，确定年度对标赶超目标，建立对标指标369个、追标事项清单819项；中国海油树立“一切成本皆可控”理念，强化成本动态管理和监控，累计实现降本105亿元。

“对标世界一流”，助力国有企业效率、效益、效能显著提升。2021年，中央企业营业收入利润率6.8%、成本费用利润率7.1%、人工成本利润率80.7%，较行动之初分别提高2.3个百分点、2.4个百分点、26.8个百分点。

“科改示范行动”激发创新活力

本报记者 邱超奕

自主研发世界首台160千伏超导直流限流器，推出行业首款智能终端“丝路InOS”操作系统，专利自行产业化收入超9亿元、在营业收入中的占比超过80%……近年来，南网科技公司在创新与经营上均取得不俗成绩。

“作为‘科改示范企业’，我们持续健全市场化经营机制，激发了创新热情。”南网科技公司有关负责人介绍了企业的改革“组合拳”——选择东方电子等具有产业协同效应和合作潜力的战略投资者，推动公司向多元化股东的现代企业治理模式转变；与高校、科研院所积极合作，在智慧能源等新兴技术领域联合攻关；实行“研发投入视同利润”的考核机制，激励各事业部和团队加大研发投入……

国有科技型企业是实现高水平科技自立自强的重要力量。2020年4月，国务院国企改革领导小组启动“科改示范行动”，支持引导一批国有科技型企业深化市场化改革、提升自主创新能力。

中国宝武所属宝信软件梳理形成集团内应用场景6000多套，全面推进自主可控高端控制系统产业化发展；中建科工培育形成一批以钢结构智能制造生产线、模块化建筑等为代表的研究成果……经过改革，200余户“科改示范企业”经营业绩持续向好，利润总额和净利润均高出中央企业和地方国有企业增长率先10个百分点以上。2021年，“科改示范企业”共主持或参与制定国际标准38个、国家标准515个，牵头或参与的国家级项目670个。

图①：在中国船舶重庆齿轮箱有限责任公司，工人们正对风力发电机内齿圈进行清洗及外观检查。贺志付摄(人民视觉)

图②：我国最大原油生产基地渤海油田上的采油平台。本版责编：丁怡婷 版式设计：张芳曼

习近平总书记强调，要坚持有利于国有资产保值增值、有利于提高国有经济竞争力、有利于放大国有资本功能的方针，推动国有企业深化改革、提高经营管理水平，加强国有资产监管，坚定不移把国有企业做强做优做大。

“国企改革三年行动启动以来，国企改革取得突破性进展，为做强做优做大国有企业提供了有力支撑，使国有经济的竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力得到进一步增强。”国务院国资委党委书记、主任郝鹏表示，国资国企系统将善作善成，以更大力度决战决胜国企改革三年行动。

完善中国特色现代企业制度，健全国资监管体制 体制机制更完善

习近平总书记指出，坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。

三年行动中，国资国企坚持“两个一以贯之”，加快完善中国特色现代企业制度。

——党的领导全面加强。

中国特色现代国有企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。通过开展三年行动，国有企业党组织在公司治理结构中的法定地位得到明确和落实。目前，全部中央企业集团公司、地方一级企业、绝大多数中央企业和地方重要子企业均制定了“前置研究讨论重大经营管理事项清单”，党组织与董事会之间的权责边界更加清晰，决策程序更加规范。

——董事会实现应建尽建。

指导子企业完成董事会议事规则及权责清单修订，严格执行“全体董事和全体外部董事双过半出席”等要求；建立182人的外部董事人才库，开展“小组制”委派；新设外部董事管理部……近年来，中国建筑多措并举，让董事会运作更规范、决策更高效。

应建尽建，配齐建强。目前，1.29万户中央企业子企业、2.63万户地方国有企业子企业均已设立董事会，实现外部董事占多数的比例分别达到99.6%、96.7%。

——完善经理层行权履职机制。

自2010年投产后连续10年亏损，

2021年扭亏为盈、实现盈利2194万元，中铝集团所属华中铜业的经营好转，离不开职业经理人制度改革；2名原经理班子成员退出，市场化引进2名班子成员，内部新选聘1名中层干部为职业经理人。三年行动中，中铝集团对51家下属企业的149名经理班子成员实施此项改革，推动多家企业扭亏脱困。

推广董事会向经理层授权的管理制度、推行职业经理人制度，一系列改革举措，让经理层谋经营、抓落实、强管理的积极作用得到更好发挥。

通过开展三年行动，中国特色现代企业制度更加成熟更加定型，以管资本为主的国资监管体制也更加健全。目前，37个地方国资委均完成权责清单制定完善工作，35个地方国资委针对不同企业进行了分类授权。各级国资委逐步实现管资本与管党建相结合、履行出资人职责与履行国资监管职责相结合、党内监督与出资人监督相结合的“三个结合”。

推进重组整合，加快转型升级，持续瘦身健体 结构布局更优化

今年一季度，中央企业累计实现营业收入9万亿元，同比增长15.4%；累计实现净利润4723.3亿元，同比增长13.7%。在经济下行压力加大的背景下取得这一成绩，和中央企业实力增强关系密切。三年行动开展以来，国资国企加快推进国有经济布局优化和结构调整，让资源配置效率持续提升、服务保障国家重大战略更加有力。

——战略性重组专业化整合全面推进，国有资本在重要行业领域的控制力更强。

今年一季度，矿山和冶炼分离产量提升15%以上，实现营业收入、利润总额分别同比大幅增长41%和65.7%。这一良好业绩，属于2021年12月刚刚挂牌成立的中国稀土集团有限公司。由中国铝业、中国五矿、赣州稀土等公司稀土板块整合而来的中国稀土，打通了稀土产业链上下游，未来将努力打造一流稀土企业集团。

重组整合，有利于优化国有资本布局，提升国有资本配置效率。三年行动中，类似“动作”还有很多——

中央企业层面，中国星网、中国电气装备、中国物流集团挂牌成立，中化集团和中国化工联合重组，中国

电科重组中国普天，鞍钢重组本钢，国家电网资产重组顺利完成。地方企业层面，福建、四川等地推动交通、建筑等领域企业“强强联合”，打造产业集团。

——产业转型升级步伐加快，国有企业市场竞争力更强。

在生态环保领域，布局水处理、固废处理等业务；在新材料领域，投资陶瓷复合材料领军企业；在数字经济领域，并购电子数据取证行业龙头企业……近年来，国投集团通过直接投资与基金投资“双轮联动”，积极培育发展新兴产业。

南方电网持续加大电网和相关新型基础设施建设投入，年投资规模千亿元以上；江苏、浙江宁波等地企业90%以上新增投资投向先进制造、新能源、现代服务业……三年行动中，国资国企加大战略性新兴产业投资布局力度，收获了更强发展动能。

——非优势国有资本退出科学有序，更多国有企业实现轻装上阵。

从巨额亏损到扭亏为盈，再到去年各项指标均创历史最好水平，包钢(集团)公司靠的是瘦身健体、降本增效等改革。包钢近年来建立完善劣质企业退出机制，对“僵尸企业”和亏损企业采取资产重组、产权转让、关闭破产等方式“出清”，推动资产盘活止损。

瘦身健体，轻装上阵。2016年至2021年底，中央企业共“压减”法人户数1.9万余户，占中央企业总户数的38.3%，推动管理层级控制在5级以内；“两非”(非主业、非优势)、“两资”(低效资产、无效资产)清退主体任务基本完成，全国纳入名单的“僵尸企业”处置率超过95%，重点亏损子企业三年减亏83.8%。

三年行动中，国有企业混合所有制改革也在不断深化。2021年，中央企业通过市场化方式，实施混改项目超过890项，引入社会资本超过3800亿元。混改企业坚持“以混促改”，在完善公司治理、市场化选人用人、中长期激励、全员绩效考核等方面取得了积极进展。

管理人员能上能下，员工能进能出，收入能增能减 内生动力更充足

打造港珠澳大桥等重大工程，研发“天鲲号”自航绞吸挖泥船等“国之

重器”，突破长大桥隧、海工装备等关键核心技术……近年来，中交集团的创新成果接连问世。

“一方面加大投入，将研发经费投入强度提高至3%。另一方面深化改革，把‘位子’交给市场，把‘薪酬’交给业绩。”中交集团有关负责人列出一组数据：所属各级子企业管理人员末等调整及不胜任退出比例达到8.89%；不同单位领导人员薪酬差距最高达3倍。

三年行动中，国资国企加快完善市场化经营机制，有效激发了企业内生动力。

——推动经理层成员任期制和契约化管理，让管理人员能上能下。

中国五矿推行“双对标双70”契约化管理模式，经理层成员年度业绩考核未达到70分(满分100分)或年度业绩考核主要指标完成率低于70%，企业董事予以及时解聘；中国节能为经理层成员设置具有科学性、挑战性的契约目标，绩效薪酬与业绩考核结果“强挂钩”……截至3月底，全部中央企业集团和97.3%的地方一级企业已建立对子企业经理层成员任期制和契约化管理的制度。2021年，中央企业、地方国有企业管理人员竞争上岗人数占比分别达到42.9%、37.7%，末等调整和不胜任退出人数占比分别达到4.5%、3%。

——全面推进市场化用工，让员工能进能出。

陕西省国资委全面推进市场化用工，一级企业及各级子企业中，99.3%建立了公开招聘制度；南方电网实施轮岗、降岗、待岗、退出管理机制，畅通员工退出通道……今年以来，中央企业集团公司及各级子企业公开招聘人员占新进员工总数的99.5%；地方一级企业及各级子企业公开招聘人员占新进员工总数的99.6%。

——健全激励约束机制，让收入能增能减。

“实施骨干员工持股以来，越来越多科研人员走出办公室，走向钢厂车间，爬高炉、巡产线，探索智能化升级方案。”在中冶赛迪信息智能制造事业部负责人于目奎看来，科学的激励机制点燃了员工热情，为企业打造工业互联网平台、开拓新市场空间提供了有力支撑。

中国国新在所属上市公司全部实施股权激励计划，南方航空分层分类建立差异化薪酬弹性机制……一系列激励约束举措更好调动了干部职工的积极性，使投入产出效率明显提高。2021年，中央企业全员劳动生产率达69.4万元/人，同比增长17.5%。

因潮头观澜

理直气壮做强做优做大国有企业

苏渝

改革是增强微观主体活力、做强做优做大国有企业的关健一招。党的十八大以来，在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，国资国企围绕“1+N”政策体系蹄疾步稳深化改革。2020年以来，国企改革三年行动全面发力、多点突破，在许多重要领域和关键环节取得新成效，有力推动了国企高质量发展。

这是一项扎实深入、广泛开展的系统工程。

国务院国企改革领导小组办公室建立“月例会、季综合、半年报、年总

结”推进机制，以视频方式直连重要子企业，确保“一竿子插到底”；有关方面层层细化举措，压紧压实责任；实施“双百行动”“科改示范行动”“区域性综合改组”等专项行动，鼓励基层积极探索、引领示范……系统性集成、穿透式操作、清单化推进、定量化督办，推动国资国企改革呈现可喜气象。

这是一场直面矛盾、回应问题的攻坚战。

从坚持“两个一以贯之”、加快完善中国特色现代企业制度，到立破并举推进国有经济布局优化和结构调

整，从动真碰硬深化企业内部三项制度改革，到积极稳妥深化混合所有制改革、促进各类资本优势互补共同发展，一项项改革抓重点、补短板、强弱项，全力破除影响和制约国有企业发展的顽瘴痼疾，让国有企业规模实力明显提升、发展质量持续提升。

这是一段迎难而上、成果丰硕的发展航程。

从效益稳步增长、经营持续好转，到交通、能源、载人航天、深空探测等领域捷报频传，从助力脱贫攻坚、抗击新冠肺炎疫情、推动共建“一带一路”、

服务北京冬奥会，到携手中小企业共渡难关、协同发展……国资国企在自身发展的同时主动服务国家战略需要，为推动经济社会发展、保障和改善民生作出突出贡献，也让人们更加真切地感受到：国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大。

改革永远在路上。期待三年行动圆满收官，也期待国有企业能在改革护航下持续焕发生机活力，与各种所有制企业一道，在新时代新征程上实现更大发展、发挥更大作用。

