附件4

中国新闻奖参评作品推荐表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 作品标题 | 千帆竞渡创一流——国企改革三年行动主体任务基本完成综述 | 参评项目 | 重大主题报道 |
| 体裁 |  |
| 语种 |  |
| 作 者（主创人员） | 刘青山 原诗萌 | 编辑 |  |
| 原创单位 | 《国资报告》杂志社 | 刊播单位 | 《国资报告》杂志社 |
| 刊播版面(名称和版次) |  | 刊播日期 | 《国资报告》杂志2022年第8期 |
| 新媒体作品填报网址 |  |
|  ︵作采品编简过介程 ︶ | 采写这一作品时，时值国企改革三年行动主体任务收官。点多面广、政策性强，面对这一党中央部署的重大任务，如何进行总结性报道，颇为难办。为此，作者先后与国资委改革办多位同志进行深入交流，确定了文章的主体框架。并根据改革办推荐的企业名单，广泛采访调研，力求案例有足够的典型性，也尽可能扩大文章辐射范围。文章初稿完成后，在新闻中心领导的指导下，进行了多轮反复修改，进一步提高文字的准确性，增强故事的可读性，力争在理论性上获得一定突破。该文在《国资报告》微信公众号上刊发后，阅读量为1.2万。 |
| 社会效果 | 文章刊发后，各央企和各地方国资委积极转载。仅从《国资报告》官方微信端申请转载的就有50多公众号。国资小新转载后，阅读量为4.4万，山东宣传转载后阅读量1.5万。此外，人民网（https://baijiahao.baidu.com/s?id=1756719464618891692&wfr=spider&for=pc）、环球网（https://m.huanqiu.com/article/4BVD6CwwFe4）等主流媒体全文转载，社会影响广泛。 |
|  ︵初推评荐评理语由 ︶ | 文章紧紧围绕国企改革三年行动这一重大主题的八大改革任务进行报道，思路清晰，权威性强，覆盖面广，信息量大，兼具政策性和可读性，是国企改革三年行动主体任务完成后，最为全面立体的一篇报道。  签名： 2023年 月 日 |

**千帆竞渡创一流**

**国企改革三年行动主体任务基本完成综述**

**文 · 本刊记者 刘青山 原诗萌**

**编者按：**

**今年是国企改革三年行动收官之年。2022年7月16日，国务院国资委党委书记、主任郝鹏在中央企业负责人研讨班上表示，截至6月底，国企改革三年行动的主体任务基本完成。**

**国企改革三年行动开始以来，在许多重要领域和关键环节取得重要成果：国有经济布局结构优化调整步伐加快，战略性重组专业化整合纵深推进，优势产业集群加快布局，传统产业加速转型升级，国有资本配置效率和整体功能稳步提高。国资监管体制机制进一步健全完善，监管效能持续提升，专业化、体系化、法治化监管优势有效发挥。国有企业与市场经济融合更加深入，形成了一批活力竞相迸发、动力更加充沛的现代新国企，切实增强了国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。**

**为更好地报道改革成果与经验，国资委改革办和新闻中心联合策划，推出《国资报告》国企改革三年行动专刊，从不同维度相对全面、立体地还原改革历程，总结改革经验，展望国资国企改革发展前景。**

**习近平总书记强调指出，国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量，必须理直气壮做强做优做大。**

**改革，是搞好国有企业的关键一招。**

**党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央，以前所未有的决心和力度，开启了气势如虹、波澜壮阔的全面深化改革新征程，而深化国有企业改革是其中的重要篇章。随着改革的持续深入推进，国有企业焕发出新活力，展现了新气象。**

**然而，改革不平衡、落实不到位的情况依然存在，一些重点难点问题还没有完全解决。为更好推动国企改革“1+N”政策体系落地落实，解决顽疾补齐短板，党中央决定实施国企改革三年行动。2020年6月30日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革委员会第十四次会议，审议通过《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》（下称方案）。**

**中国社会科学院经济研究所所长黄群慧认为，这个方案是立足“两个大局”、满足新发展阶段新要求的国有企业改革系统深化的行动计划，对整体、系统和协同推进国有企业改革深化，进一步完善社会主义基本经济制度具有重要意义。**

**习近平总书记高度重视国企改革三年行动工作。三年来，习近平总书记在党的十九届五中、六中全会，中央经济工作会议，中央政治局会议等重要会议上，先后多次对国企改革三年行动作出重要指示。**

**国有企业改革三年行动是落实国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的具体施工图。与此前的国有企业改革相比，其最大的特点，是“可衡量、可考核、可检验、要办事”。**

**为了增强国企改革三年行动的可执行性，国务院国有企业改革领导小组连续组织召开多次会议进行部署落实。2020年9月，国务院国有企业改革领导小组召开第四次会议和全国国有企业改革三年行动动员部署会议。会议强调，要强化部门责任落实，建立责任制，发挥地方积极性，创造性落实方案。在这次会议之后，层层立下军令状，成为上上下下压实责任的重要举措。**

**国务院国资委认真履行国务院国有企业改革领导小组办公室职责，始终把实施三年行动作为头等大事，探索形成“系统性推进、清单化举措、定量化督办、穿透式操作、典型性推广”的一整套工作机制。印发《贯彻落实〈三年行动方案〉改革举措工作台账》，将29个部门改革任务细化为337项具体举措。**

**在改革推进过程中，国务院国企改革领导小组办公室每月一主题，召开视频推进会，与会者包括各央企、各地方国资委和国企，实现“一竿子插到底”。与会者积极交流经验、深入查找问题。比如，2022年7月5日，国务院国企改革领导小组办公室以视频方式召开专题推进会，强调要以高质量党建引领国企改革三年行动，大力弘扬企业家精神激励干部担当作为。**

**各地方党委和政府把推进国企改革三年行动作为重大政治责任。河南省新一届省委每次财经委会议均专题研究国企改革工作，提出了“理顺关系、优化布局、战略重组、防化风险、激发活力”的重组整合总体思路，明确用一年时间基本完成全省国企重组，不断优化布局结构，提升配置效率。山东省在全国首创了国企改革述职问询制度。每年组织省属企业负责人就抓国企改革向省国企改革领导小组述职并接受问询，分管副省长全程参与并现场提问、点评，确保点准穴位、戳到痛处。**

**相关企业广泛深入开展宣贯培训，把深入学习贯彻习近平总书记系列重要论述作为首要政治任务，组织广大干部职工深入学懂弄通做实。中央企业集中培训覆盖子企业超3.6万户；地方国企开展集中培训覆盖各级子企业超4.9万户，凝聚起人人关心改革、落实改革的磅礴力量。**

**击鼓催征，春潮涌动；千帆竞渡，奋楫者先。**

**2022年7月16日，国务院国资委党委书记、主任郝鹏在中央企业负责人研讨班上表示，截至6月底，国企改革三年行动的主体任务基本完成。**

**高度重视、周密部署、协同发力。三年来，国企改革的许多领域取得了决定性成果：在形成更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制上取得了明显成效；在推动国有经济布局优化和结构调整上取得了明显成效；在提高国有企业活力效率上取得了明显成效；做强做优做大了国有资本和国有企业，切实增强了国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。**

**治理之变：初步蹚出中国特色之路**

**在国企改革三年行动方案中，加快完善中国特色现代企业制度，推进党的领导和公司治理有机融合，排在八大重点任务的首位，其重要性不言而喻。**

**2016年，习近平总书记创造性地提出“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。要把加强党的领导和完善公司治理统一起来，建设中国特色现代国有企业制度。”“两个一以贯之”这一具有原创性、独特性的重大理论创新，为建设中国特色现代企业制度指明了方向，提供了根本遵循。**

**目前，国有企业公司制改制基本完成，从法律上厘清了政府与企业的职责边界，企业独立市场主体地位从根本上得以确立。在此基础上，董事会应建尽建基本实现，董事会配齐建强深入推进。**

**不过，在建设中国特色现代企业制度的早期实践中，仍存在各治理主体权责划分不科学、不清晰，针对性、操作性不强，各治理主体作用发挥不充分，前置研究讨论“泛化”等问题。**

**针对上述问题，在国企改革三年行动中，中共中央办公厅印发了极具操作性的《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》（下称20号文件），将处理好党委（党组）、董事会、经理层等治理主体的关系，特别是将处理好党组织与董事会关系作为破题的关键。**

**按照20号文件精神，党组织前置研究着重看决策事项是否符合党的理论和路线方针政策等“四个是否”，把方向、管大局、促落实；董事会致力于算细账，分析决策事项与公司发展战略的一致性等“四个分析”，定战略、作决策、防风险。从理论和实践上解决了各治理主体不缺位、不越位的问题，更好促进各治理主体发挥作用。**

**国企改革三年行动以来，国资国企深入落实20号文件精神，全部中央企业集团公司和地方一级企业、绝大多数中央企业和地方重要子企业制定了前置研究事项清单，进一步厘清党组织与董事会之间的权责边界，并在实践中摸索出了特色做法。**

**随着国企改革三年行动的推进，南方电网的“一张表”成为舆论关注的焦点。该企业就是通过这张表，划清了各治理主体的权责边界，推动治理主体履职尽责。这张表，全面汇编党内法规、法律法规和中央部委文件有关要求，与公司现行制度逐条比对，确保法定权责应增尽增、应改尽改，确保权责事项全部进清单。表中的权责事项覆盖公司总部和出资企业两个层级，涉及25个业务领域、35个一级业务，横向到边，纵向到底。根据运行实际，每年定期调整清单，该进的进，该出的出。公司制度与清单不一致的一律以清单为准，不得在清单之外任意创设权力。**

**“一张表让各治理主体知道自己有哪些权、负什么责，实现权责边界清晰化；通过所有权力进表单，表单之外无权力，实现隐形权力显性化；将表单在公司内部公开，依托数字化平台一键查询、智能运转，实现所有权力阳光化。”南方电网党组书记、董事长孟振平说。**

**中国中化则对中国特色国有跨国公司的治理机制进行了探索，研究制定了《中国中化境外企业监督管理方案》和以先正达集团为样本的《先正达集团董事履职管理信息需求手册》，明确聚焦“三重一大”决策事项监督管理，依托法人治理结构为主实施管控，明确授权受控标准和“例外管理”事项，理顺公司总部与境外企业、境内主体的管理关系和沟通机制，明确境外企业落实中国发展战略、人才交流使用、股东审计、全球司库系统建设等具体措施，推动贯彻落实国家战略、国资监管要求与全球治理规范实现有机结合。**

**“中国能建推动公司及各级子企业将党建工作要求写入公司章程，明确和落实了党组织在公司治理结构中的法定地位。明晰党委会、董事会、办公会审议事项清单和权责边界，落实党委前置审议程序和清单管理，党的领导在深化改革中得到切实加强。”中国能建党委书记、董事长宋海良说。**

**“中国融通有别于其他成熟央企，其他央企改革重在‘改’，公司改革重在‘建’。”中国融通党组书记、董事长温刚说，中国融通将国企改革三年行动任务与组建开局任务结合起来，在组建中同步落实两个“一以贯之”要求，构建特色鲜明的现代国有企业。围绕子公司法人治理结构如何搭建、各治理主体如何发挥作用、规范运行，中国融通印发《规范子公司治理的指导意见》，明确了党组织在公司治理结构中的法定地位，以及各治理主体的功能定位、设立原则、权责界面、作用发挥方式、相互工作关系等，逐步规范各级治理机制运行。**

**在地方，深圳投控修订完善党委会议事规则和党委研究决定事项清单、党委研究讨论事项清单，“先党内、后提交”成为公司重大经营管理事项决策法定程序。推动全系统300多家独立法人企业“党建入章程”全覆盖，指导系统企业党组织结合实际差异化制定清单内容，不断巩固党组织在公司法人治理结构中的法定地位。**

**青岛海发出台《党建引领企业高质量发展的实施意见》《集团在完善公司治理中加强党的领导的实施意见》等30余项党内制度，制定党委和基层党组织研究决定、前置研究讨论事项清单，推动党的领导与公司治理有机统一，将党建引领融入企业改革发展各个环节，切实把党的政治优势、组织优势转化为企业发展优势。**

**“现代企业制度的基础是公司制，而公司制的重要特征就是董事会成为决策主体。”中国企业改革与发展研究会会长宋志平说。**

**国企改革三年行动以来，国务院国资委印发了中央企业董事会工作规则、董事会和董事评价办法等制度。各地国资委普遍结合实际制定完善了董事会相关制度，国有企业董事会制度体系更加系统完备、务实管用。**

**中国国新全面推动董事会规范建设和落实职权，制定出台《所出资企业章程制定管理办法和公司章程指引》《所出资企业董事会工作规则》《加强子企业董事会建设工作方案》《落实子企业董事会职权工作方案》，建立外部董事人才库，健全考核评价机制，确保董事会依法合规设立、依章程规范运行、运行配套制度健全，保障董事行权履职能力有效提升。**

**包括华润集团、中国五矿、国家电投在内的一批企业将集团总部管控内容方式优化和授权放权紧密衔接，结合企业实际，分批分类逐步落实所属企业董事会的中长期发展决策权、经理层成员选聘权、经理层成员业绩考核权、经理层成员薪酬管理权等原本由集团总部职能部门越位代行的职权。**

**比如，华润集团在华润置地、华润燃气等10户具备条件的子企业全面落实董事会重点职权；在华润万家、华润啤酒、华润怡宝等子企业，先落实董事会部分重点职权，并结合实际分批分期有序推进全面落实董事会职权。**

**中国华电保障经理层依法行权履职，制定集团公司《董事会授权管理办法》及《授权决策方案》，按照决策质量和效率相统一的原则，科学论证、合理确定董事会授权决策事项及其额度，集团公司建立董事会的各级子企业全部建立董事会对经理层授权的管理制度，为经理层谋经营、抓落实、强管理提供了有力的制度支撑保障。**

**深圳市投资控股有限公司党委书记、董事长何建锋表示，公司董事会在投资、产权变动、借款、担保、财务核销、预算决算、融资等方面，大幅调高经理层的决策权限，将经理层的投资决策额度提高6倍，自主决策公司本部及下属企业2亿元内的投资项目，让经营班子有权用、有干劲、有保障。**

**广汽集团制定《分级授权管理办法》，科学合理明晰董事会、经营层权责边界，确定总经理行使的27项职权、经营层副职行使的7项职权。同时，积极保障经营自主权，年度经营计划报董事会批准后，授权经营层推进实施计划内的具体事项。广汽集团还提高了经营层决策重大事项的权限，经营计划内5亿元以下的重大项目投资额由经营层决定。**

**2021年5月31日，国务院国资委成立中央企业专职外部董事党委，全面推行外部董事召集人制度，持续优化完善中央企业外部董事人才库，建立服务中央企业二级企业和地方国有一级企业董事会建设的外部董事人才储备库。与此同时，各中央企业和各地国资委普遍加强外部董事履职支撑服务。**

**比如，国家电投党组每一次讨论重大议题之前，都要把相关内容发给外部董事知悉，就投资项目的经济性、风险等问题进行充分论证。意见不一致时进行完善后再次沟通，具备条件后再交由党组正式审议。很多议题经过两三次完善后才上董事会。“重大项目论证不充分、风险考虑不周、数据材料不完备等，都要求作重新完善，这点上我和国家电投董事长钱智民达成了充分共识。”国家电投外部董事召集人卢纯表示，作为外部董事，能够说班子成员不方便说的话，能够监督班子成员监督不了的事，可以充分发挥监督制衡作用。“外部董事占多数这个制度设计，是董事会有效发挥作用的生命线。”**

**国投制作了“股权董事履职工具盒”，将《股权董事履职指南》、股权董事管理制度、《股权董事履职法律指引（附履职法律法规汇编、股权董事法定权利义务清单）》《股权董事履职业务指引（分人事管理、发展战略、融资担保、财务管理、重大项目、风险合规6篇）》及相关辅助材料收录其中。纸质版材料方便随时翻阅，工具盒随附装有电子版资料的U盘，方便随身携带，实现“一盒在手、履职不愁”，极大方便股权董事有效开展工作。**

**兵器工业、中国化学、中国中车等企业明确规定，未向外部董事预汇报、外部董事有重大分歧或疑惑的不上党委（组）会；航天科技、中国华能、中粮集团等企业建立与外部董事定期沟通、重要议题专项沟通、外部董事提前介入重大复杂项目研究论证的工作机制。**

**华侨城集团旗下的康佳集团加强专职董事履职管理工作，成立专职外部董事攻坚小组，将康佳下属参股企业根据经营情况分为四类实行分类管理，由专职董事对各类企业的重点关注点提出管控建议，同时，下发专职外部董事管理法和产权代表管理相关制度，明确专职董事职责及管理方式。2022年上半年共召开专职董事访谈会议30余场，实现专职董事对康佳下属所有参股企业的管理全覆盖。**

**在个别企业，以前出现过把所属企业外部董事岗位当作“养老岗”“荣誉岗”，派即将退二线的老干部或者总部机关职能部门干部兼任外部董事，往往不具备履职能力和时间。为了推进外部董事专职化、专业化、专责化，一批企业积极推进外部董事专职化工作。**

**2020年，国家电投面向全集团公开招聘了一批专职董事。300人踊跃报名，最终入选的24人中，既有二级公司副职，也有三级公司正职，其中30%是年轻人。国家电投法人治理部（董事会办公室）主任田钧表示，这些年轻干部通过参与决策拓宽自身眼界宽度、深度之后，还可以回到生产经营岗位任职。如今，国家电投的专职董事队伍已有近50人。实现子企业董事会建设、外部董事占多数、落实重要子企业董事会职权“三个100%”。**

**中铝集团创新“双多数+平台”模式，即外部董事占多数，外部董事中专职董事占多数。同时给每家企业配备一名80后专职董事，在更高平台锻炼年轻干部全局性视野，表现优秀的任命为所属企业主要负责人。**

**中建集团在建立182人的外部董事人才库基础上，创新采用“小组制”模式配备二级子企业外部董事。每组由4人组成，其中1人为召集人，每组任职不超过3家企业。在小组成员的配备上，充分考虑子企业经营特点、业务规模等因素，科学搭配、差异化确定任职单位。“固定组合、专业互补，解决了随机派驻外部董事带来的磨合时间长、针对性弱的弊病。”国务院国资委改革办处长李鹏飞说。**

**实践证明，“两个一以贯之”，既强调体现中国特色社会主义的本质要求，又强调遵循市场经济规律和企业发展规律，是国有企业不断发展壮大、从胜利走向胜利的根本保证。国企改革三年行动以来，国资国企努力加强制度建设和实践探索，中国特色现代企业制度更加成熟定型取得决定性进展，制度建设和实践探索实现“双丰收”，为新时代公司治理逐渐蹚出了一条“中国道路”。**

**布局之变：提升“五力”卓有成效**

**推进国有经济布局优化和结构调整，对更好服务国家战略目标、更好适应高质量发展、构建新发展格局具有重要意义。**

**2020年11月召开的中央全面深化改革委员会第十六次会议审议通过的《关于新时代推进国有经济布局优化和结构调整的意见》提出，要坚持问题导向，针对当前国有经济布局结构存在的问题，以深化供给侧结构性改革为主线，坚持有所为有所不为，聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能，调整存量结构，优化增量投向，更好把国有企业做强做优做大，坚决防止国有资产流失，不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。**

**国企改革三年行动以来，推动一批指向鲜明、影响力大的企业进行战略性重组和专业化整合，积极向战略性新兴产业布局，国有经济布局优化和结构调整取得了实质性进展，有力推动了资源向优势企业和主业企业集中，在解决同质化竞争、重复建设问题取得重大进展，切实增强了国有企业的市场竞争力和国际影响力。**

**推进中央企业集团层面战略性重组，是加快国有经济布局优化结构调整、提升资源配置效率的重要举措，对于维护产业链供应链稳定、加快培育具有全球竞争力的世界一流企业具有重要意义。专业化整合则可以从根本上减少重复投资和同质化竞争，对于提高产业集中度和企业核心竞争力具有重要意义。**

**三年来，国务院国资委着力推进战略性重组和专业化整合。中化集团和中国化工联合重组组建中国中化、中国电科重组中国普天、鞍钢重组本钢顺利完成。国家管网集团、中国电气装备、中国稀土集团、中国物流集团等挂牌成立，资产重组成效显著。**

**重组整合过程中，企业将改革同步向前推进。中化集团和中国化工在重组前便“立足自身、着眼两化”制定改革三年行动方案，明确了“不等不靠、立足当前、靠前完成确定性任务”等工作原则。比如，建成深改领导小组决策领导、深改办统筹协调、总部各部门按照职能条线牵头组织、二级单位主体实施的组织推进机制。再如，总部合署办公后，中国中化在3周内完成了两化改革任务的承接与融合，统一各项任务的标准和要求，厘清总部新部门的权责分工，通过推进权责制度修订、协同机制建立等改革任务，实现了新公司管理语言的统一，加快促进两化融合。**

**2019年，招商局按照“市场化、法治化”原则推动辽宁省港口整合，主导完成对大连港、营口港、盘锦港、绥中港、丹东港的整合，并成功控股辽港集团。**

**招商局集团党委书记、董事长缪建民介绍说，招商局充分发挥大连港、营口港两家上市公司平台作用，推动辽港集团在2021年通过“两步走”完成总规模达270余亿元的“振兴东北”系列资本运作。第一步是大连港与营口港合并组建辽港股份，于2021年2月9日成功在上交所挂牌亮相，并于2021年10月19日顺利足额完成21亿元募集配套资金的新股发行工作；第二步是辽港股份于2021年12月15日完成收购营口港集团85.24亿元主业优质资产项目。通过上市公司资本运作和市场化重组，招商局集团港口板块运营效率显著提升。**

**各地相继打造了一批有较强竞争力的产业集团，国有资本向重要行业和关键领域进一步集中。**

**安徽国资委巩固深化马钢集团与中国宝武战略重组、江淮汽车与大众集团战略合作，2021年马钢集团实现营业收入2083亿元、利润总额132亿元，分别增长73%、142%，均创历史新高；江汽集团实现汽车销量52.4万辆，增长15.6%。参照马钢与宝武战略重组样板，安徽国资委将安徽军工集团51%股权无偿划转兵器装备集团，力争用5年左右时间将安徽军工打造为军民融合发展的百亿级军工企业。安徽国资委还引入中央企业优质资源增资入股安徽省盐业集团，整体改组为安徽省生态环境产业集团。**

**湖南国资委重点理顺高速集团和现代投资、粮食集团、湘电动力的管理体制，新组建成立酒店旅游集团、湘江研究院、有色环保研究院，完成“三院”“两所”的整合。南岭民爆引入易普力、湘渝盐化注入雪天盐业、湘电风能引进哈电集团，推动完成重大资产重组。**

**在布局优化和结构调整过程中，国资国企加快发展壮大战略性新兴产业，强化国家战略科技力量。**

**中国宝武经过专业化整合，公司内部技术、人才、市场等要素充分共享，大幅提升了全员劳动生产率。其中，宝钢股份与武汉基地不断推进研发协同、采购协同、产品协同、生产协同、营销协同，以重组与整合的加法，实现了效率效益的乘法。**

**中国宝武宝钢股份中央研究院硅钢研究所产品研究和开发首席研究员李国保表示，宝武硅钢研发协同已经开展3年了，整个硅钢研发队伍、组织形式、工作模式发生了巨大的变化，取得了巨大的协同效应，研发工作质量显著提升，研发协同硕果累累。**

**推进碳达峰碳中和是党中央重大战略决策，也是企业高质量发展的内在要求。“我们当下最迫切的是要推动新能源与船队、船型、航线匹配的研究和试点示范，加大力度推进‘绿色航运’。” 万敏称。为此，中远海运正以绿色甲醇、电池动力、氨动力船舶等多个项目为试点，布局创新链和产业链融合，推动新能源动力船队建设。同时，中远海运在加快智能船数据中心建设，实现智能船全覆盖，打造具有自主品牌的“智能船队”，使“绿色船队”与“智能船队”相得益彰、相互促进。**

**物流业是融合运输、仓储、货代、信息等产业的复合型服务业，具有基础性、战略性、先导性等特点，在我国经济社会运行中具有重要地位。针对我国物流行业产业集中度低、国际竞争力弱的问题，2021年，中国铁物与中国诚通物流板块合并组建了中国物流集团。作为物流行业的“国家队”，中国物流集团牢记“服务现代流通、保障国计民生”的使命，一方面积极为产业链供应链稳定注入力量，助力“中国制造”不断链、全球物流不断线；一方面助力行业上下游中小微企业解难纾困，打通运行堵点，助力“毛细血管”通畅、市场主体稳定，在新冠肺炎疫情背景下为保障双循环畅通发挥了积极作用。**

**中钢洛耐科技股份有限公司利用在关键性材料、工程设计、品牌等方面的技术和系统集成能力优势，创新经营理念，大力拓展工程总包、消耗性材料总包及合同能源管理等新的经营模式，实现从单一的高温材料生产商到高温行业系统集成、综合配套和全系统解决方案服务商的转型。**

**国有资本投资运营公司基于自身定位，对布局优化和结构调整作出了独特贡献。**

**国投发挥基金“触角”“探头”和孵化作用，旗下的6家基金管理公司，管理基金总规模达2011亿元，累计投资了718个项目，很多是突破产业瓶颈、打破国际技术壁垒、攻克“卡脖子”技术和关键零部件的行业领军企业，有47家基金直投企业亮相国家“十三五”科技创新成就展。目前，基金投资的83个项目已在科创板上市。国投系基金发挥了“头雁效应”，形成了培育战略性新兴产业的独特竞争优势。**

**中国国新发挥财务性持股为主的特点，有效撬动社会资本，促进各类资本发挥各自优势、实现协同发展，截至2022年7月底，通过发起设立股权投资基金引导带动社会资本约15倍、金额超4400亿元。通过上述举措，中国国新推动国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，累计投资项目168个、金额3507亿元。发挥创新资本优势，协同央企布局尚未涉足或实力较弱、但符合国有资本“三集中”要求的行业领域，培育新产业新业态新动能，累计投资战略性新兴产业领域项目240个、金额2735.3亿元，实现9个子领域全覆盖。**

**结构调整，有进亦有退。清退“两非”“两资”，能够有效集中优势资源，切实帮助企业减轻包袱负担，实现轻装前行，更好发展。持续推动央企压缩管理层级、减少法人户数，则着眼于解决部分央企底数不清、机构臃肿、管理链条偏长等问题。**

**国企改革三年行动以来，国资国企有力有序清退低效无效资产。全国范围纳入名单的“僵尸企业”处置率超过95%。大力推进“压减”，中央企业法人户数累计压减比例超过40%，管理层级全部控制在5级以内。“两非”“两资”清退完成率超过96%。**

**中国华电狠抓不具备竞争优势、缺乏发展潜力的非主营业务（企业）和低效无效资产处置，畅通退出通道，明确标准，列出清单，倒排工期，挂图作战，“两非”剥离完成率92.31%，清理不良投资、盘活闲置资产，处置低效无效资产工作取得了积极成效，共处置低效无效资产231项，盘活资金25亿元，实现利润19.26亿元。出台“20+10+8”提质增效工作举措，多措并举提效增盈。加大法人户数压减力度，有效控制户数净增，2021年压减法人32户，超额完成国资委任务目标。**

**华侨城集团加强企业治理工作，制定压减和“两非”剥离方案，强化责任落实，2021年压减企业86户，涉及净资产29亿元，回收资金35亿元。“两非”剥离工作已完成90%，超额完成年度目标。近两年合计退出企业209户，占2020年初存量企业的30%以上，提前一年、超额26%完成三年压减166户的目标。**

**包钢集团加快推进集团瘦身健体，压缩管理层级，减少独立核算企业，近年来持续对连续亏损的企业开展清理整顿，对内部活力不足、竞争能力不强、发展前景不明的企业有序退出。处置“僵尸企业”，推动资产盘活止损。针对严重制约企业健康发展的僵尸企业和亏损企业顽疾，采取资产重组、产权转让、关闭破产等方式予以“出清”，完成8家“僵尸企业”处置，涉及资产14.9亿元，安置职工534人，解决各类债务及欠费5400.4万元。**

**值得一提的是，经过持续努力，剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作已经完成，彻底解决了以企建市、政企不分、社企合一等问题，为国有企业轻装上阵、公平参与市场竞争创造了有利条件。这在国企改革史上具有重大历史性、标志性意义。**

**比如，鞍钢在国企改革三年行动中实现了厂办大集体改革和退休人员社会化管理。这是鞍钢发展的老大难问题，过去鞍钢要管职工工作发展，也要管职工吃喝拉撒、生老病死。进了企业的门，就永远是企业的人。这一问题历史沿革长、矛盾纠纷复杂，涉及职工多达37.8万人。2020年12月23日，鞍钢与鞍山市政府正式签署《厂办大集体改革改制企业股权无偿划转协议》，标志着鞍钢厂办大集体改革职工安置、企业改革改制两大核心任务取得了决定性成效，鞍钢从此迈入发展新纪元。**

**鞍钢集团党委书记、董事长谭成旭表示，改革一举解决了多年想要解决而未能解决的历史难题，鞍钢以崭新形象进入“十四五”，为实现习近平总书记对鞍钢“凤凰涅槃、浴火重生”要求奠定了坚实基础。**

**地方国资国企多措并举解难题。北京市国资委建立化解历史遗留问题市级联席会议机制，市级领导亲自挂帅、市国资委专班协调、企业主责推进，推动解决了一批民生项目和企业重大历史遗留问题。市管企业非经营性资产及在京央企“三供一业”分离移交、退休人员社会化管理、所办医疗教育机构深化改革、厂办大集体改革等工作基本收官。**

**2021年4月，国务院国有企业改革领导小组专门召开全国剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作电视电话会议。会议透露，全国国有企业“三供一业”分离移交、医疗教育机构改革、厂办大集体改革和退休人员社会化管理等完成比例近100%。**

**当前，新一轮科技革命和产业变革正重塑全球经济结构，受新冠肺炎疫情影响，百年未有之大变局加速演变，大国之间的竞争不断加剧。构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的核心是实现高水平自立自强，对内扩大内需，对外提高竞争力和抗风险能力，其中的关键是建立现代产业体系、突破关键核心技术、提高自主创新能力、进而提升产业链安全和实现产业链现代化。**

**2021年以来，国资国企布局优化和结构调整工作又有了一项新的重要内容，就是加快打造现代产业链链长。在国务院国资委的有力推动下，相关企业已经取得了一定的成绩。**

**比如，中国移动充分重视技术创新的重要性，选择向下扎根，牵引移动信息产业基础能力提升。具体做法包括：攻关方向下沉至关键芯片/器件和基础软件等领域，以及集成电路、算网融合、AI等多领域融合，并进一步延伸至更上游的“五基”领域（基础元器件、基础工艺、基础材料、基础技术、基础软件），协同上游芯片/器件/基础软件等厂家，通过深度联合研发、对外揭榜挂帅、研投协同、能力合作多种模式，共同筑牢产业发展根基。**

**长期以来，特高压直流套管一直制约着我国特高压工程国产化，影响我国电力工业的快速发展。中国电气装备所属中国西电集团始终致力于提升我国特高压装备研制水平。特高压直流工程用系列套管产品的成功研制及应用，对于解决制约我国±800千伏直流工程发展建设中核心装备的瓶颈问题，填补我国特高压直流输电项目领域换流变阀侧套管及直流穿墙套管空白，技术反哺±800千伏及以下直流套管研制，完善我国输配电产业链，推进特高压关键组部件国产化进程具有重要意义。**

**致力打造现代产业链链长的中央企业，除了补齐短板、巩固长板，还有一项重要的使命，就是融通带动产业链全链的资源要素，带动全产业链协同合作发展。**

**对于链长的融通带动作用，中交集团副总经理孙子宇深有体会。他告诉记者，过去中交集团在全国有2000多家钢材供应商。近年来，中交集团通过搭建采购平台，构建算法，对供应商的销量、客户评价等指标进行评估，把供应商从2000家精减为60家。“能达到这样的成果，就是因为我们建立了一个优胜劣汰的机制，提升了中交集团的采购质量和效率，带动了供应商的进步和发展。”孙子宇说。**

**在国资委指导下，央企重点聚焦“四条路径”，在固链、补链、强链、塑链上做好系统谋划，在现代产业体系构建过程中扮演了支撑者、引领者、组织者的角色。**

**国企改革三年行动以来，经过布局优化和结构调整，国有经济在战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等重点领域的主体作用更加突出，中央企业在涉及国家安全、国民经济命脉和国计民生领域的营业收入占比超过70%，主业实业核心竞争力有效提升，改革推动国有企业更好地发挥国有经济战略支撑和安全保障作用。**

**创新之变：凝聚合力自主图强**

**国企改革三年行动中，国资国企贯彻落实习近平总书记重要指示精神，坚持建立以企业为主体的技术创新体系，持续加大政策支持力度，为企业高质量发展注入强劲动能。**

**2022年3月，国务院国资委专门成立了科技创新局。先后印发《中央企业加快打造原创技术“策源地”和现代产业链“链长”的指导意见》《关于系统推进中央企业科技创新激励保障机制建设的意见》，统筹运用“五加、两减、一保”等十项政策措施，全面助力中央企业创新发展。**

**凝聚创新合力。自主创新不是闭门造车，需要产业链上下游大小企业之间，企业与科研院所和高校之间，乃至国内和海外之间携手攻坚。国企改革三年行动以来，国资国企坚持开放创新，积极整合内部资源，推动国企之间组建创新联合体，并积极与高校院所、地方国企、民营企业等建立协同创新网络，畅通创新链产业链。**

**航空发动机由上万个零部件组成，燃油控制系统集成复杂，对每一个零件的要求都很高。为了提升创新效率，中国航发动控所燃动部党总支与中国航发红林产品设计所党支部决定，联合组建“铸心”新长征党员突击队。为了确保劲往一处使，突击队负责人郝圣桥决定召开联合组织生活会，用党的“传家宝”批评与自我批评推动双方的理解与融合。通过联合组织生活会，突击队党员们进一步树立了聚力加快航空发动机自主研制的共同目标。在协同攻关中，双方的设计能力、产品质量和研发效率得到了大幅提升。**

**“化学工业是不断发现新物质、创造新产品的行业，也是现代经济体系的重要部门，其技术进步和发展质量直接影响着制造业、农业、交通运输业等各行各业的发展水平。”中国中化董事长宁高宁说，中国中化成立后，通过建设中央研究院，优化科技创新管理机制，统筹重点业务领域研发方向和资源，建设共性技术平台、国内跨法人协同创新中心和海外企业国内研发中心，持续加大科技领域投入，在我国产业发展和创新升级过程中发挥积极作用。**

**面对5G发展初期投资规模大、运营成本高、资产效率低等系列难题，中国电信携手中国联通创新性提出5G接入网全面共建共享新思路。工作中，双方联合成立集团、省、地市三级共建共享工作专职机构，双方共建共享条线人员实现合署办公、团队联合作战，联合对下开展共建共享工作评价与考核，共同打造工作合力。截至2021年底，4/5G共建共享已为两家企业节省网络建设投资超过2100亿元，每年节省运营成本超过200亿元。每年节电规模已超过100亿度、折算减少二氧化碳排放超过600万吨，促进了企业节能减排、绿色运营。**

**中建集团设置专项科研经费与外部高校开展科技创新平台建设，已完成与同济大学、北京理工大学和北京微芯院合作的智能建造工程技术研究中心、工程雷达与智能测控联合创新研究院和智能建造区块链技术联合创新研究院组建并正式挂牌运营，以科技成果转化为导向，推动企业形成具有更强创新力、更高附加值的市场竞争力。**

**作为中国信息产业领域对外合作和科技创新的重要投资发展平台，保利华信在国内设有8个研发中心，国外设有15个研发中心，年度研发投入占比均在10%以上。探索出了自主创新和联合创新“两条腿”走路、本土研发与全球资源互动融合的创新模式。在此基础上，为中国移动通信从3G突破、4G并跑到5G领跑作出了贡献，全球知名的贝尔实验室也在中国落地生根，其国内研发成果均打上了清晰的“中国印记”，成为保利集团科技创新的源泉之一。**

**广西柳工集团党委书记、董事长曾光安告诉记者，强有力的研发创新平台是一家企业拥有自主创新能力的重要标志。在开拓国际化事业进程中，柳工不断在国内外通过自建、合作、并购来建设全球研发创新平台和体系，形成了以柳州为总部，覆盖中国、英国、美国、波兰、印度等国家的全球研发创新平台。**

**初步统计，目前已有7个中央企业创新联合体集聚58户央企带动超过180家高校、科研院所等创新主体广泛参与，形成“大兵团作战”创新攻关合力。与科技部共同支持新建3个国家技术创新中心，与工业和信息化部共同支持新建2个国家制造业创新中心。加快推动数字化网络化智能化转型升级，中央汽车企业数字化转型、北斗产业协同发展、区块链合作等创新平台持续涌现。**

**激发创新活力。科研人才是科技创新生态建设的第一资源。国企改革三年行动中，国资国企围绕推动企业科技创新，针对科研人员出台了一系列鼓励支持政策。**

**2022年7月24日，由中国航天科技集团有限公司五院抓总研制的空间站问天实验舱，在中国文昌航天发射场由长征五号B运载火箭托举升空，顺利进入预定轨道，发射任务取得圆满成功。**

**如今的中国航天科技集团，有15个国家级重点实验室、23个国家级创新中心；仅2021年就投入研发经费426亿元，研发投入强度达15.2%；专业研发人员超过10000人。持续的创新突破得益于创新机制的不断完善。航天科技不断出台鼓励创新的激励政策，设立航天功勋奖、航天创新奖、航天贡献奖、“十大技术突破”，每年投入专项奖励资金2000万元，最高额度达100万元/人。实施青年拔尖人才、科技创新团队建设等重大人才计划，造就了一批世界一流的科技领军人才和创新团队，一大批优秀人才脱颖而出。**

**“激发科研人员创新热情、促进科技成果转化刻不容缓。要给想干事、能干事、干成事的人充分的认同和激励。唯有如此，才能在新的历史方位中更好发挥总体部力量。”航天科技八院八部主任王波兰说。**

**中国化学把科技成果分红、股权激励和专项奖励等国家政策用足用好，还专门针对中国化学科技创新工作中工程转化环节优势突出的特点，制定和实施了“四个15%”“两个五年”激励政策。即科技成果对外转让或许可净收入、科技成果实施转化税后净利润、工艺技术优化增加的税后净利润均可提取15%，实业项目核心员工跟投15%，核心团队人员跟投延迟五年退股、延迟五年退休，并且激励额度在中国化学内部工资总额中单列。**

**“创新是前人栽树后人乘凉。尤其是化工行业的创新周期特别长，好多成果出来了，当事人也要退休了，不延迟无法激发干事创业积极性。”周伟举例说，天辰公司首席技术研发官杨克俭今年61岁，已经坚守创新一线40年，贡献了不少科研成果，仅在己内酰胺项目上就带来了超200亿元的营收，高端尼龙材料己二腈的生产，更一举突破了“卡脖子”技术。这两年，按照相关政策，杨克俭已经收到了多笔奖励。**

**中国船舶对于集团公司高级专家和型号“两总”等各类高层次人才，对标同行同类专家、所在单位领导班子收入确定有竞争力的薪酬水平，享受同级企业领导人员履职待遇。同时，建立针对高端人才的全方位保障体系，鼓励有条件的子企业在住房、医疗等方面加大对科研骨干人员保障力度。2021 年为 200 余名一线骨干科技人员解决了“幼升小”和“小升初”需求，在广大干部职工中产生强烈反响，显著增强了科研骨干人才的归属感和使命感。**

**重庆国资委实施工资总额“三单列”管理制度：科技型企业工资总额可以单列管理，高层次人才、承担企业关键核心技术攻关项目团队的工资总额可以单列管理，企业成建制批量招聘的科技人员首年度所需工资总额可以单列管理；鼓励企业内部工资总额分配向科技人员倾斜。2021年，市属国企研发费用投入34.3亿元，同比增长26%；工业企业研发经费投入强度达3.2%，同比提高0.5个百分点。**

**提升强国动力。国企改革三年行动以来，国有企业取得了一批具有标志性意义的重大科技成果，在科技创新领域发挥了引领作用，为国家重大需求提供了关键支撑，有力推动了中国经济的高质量发展。**

**2022年8月11日，伴随着刀盘缓缓启动，由国网新源、中水六局、中铁工业旗下中铁装备联合研制的国产首台大倾角（39度向上）斜井TBM“永宁号”（中铁1158号）在河南郑州顺利通过验收。这台“会爬坡”的设备针对大倾角设备下溜、出渣堵渣、材料运输、流体液压容器自适应等技术难题，对32个系统进行创新性改进，填补了我国大倾角斜井施工建设领域的技术空白，将为“双碳”背景下抽水蓄能电站工程建设跨越式发展注入新动力。**

**中国远洋海运全力推进交通强国试点项目，建设基于共享理念和区块链技术的GSBN平台，无纸化放货项目列入交通运输部2021年十大民生实事之一“畅行工程”。“远海通”关务平台将整套单证操作时间由1小时降至1.5秒，外贸电商平台2021年成交箱量同比增长187%。**

**近年来，中国电信全面推进“云改数转”战略，设立卫健、应急、政法公安、农业农网等12个产业研究院，推进产业数字化横向整合，赋能千行百业数字化转型；设立安全公司、数字生活公司、数字乡村公司助力数字经济和国家区域经济发展。一系列的改革推动了中国电信自主创新能力达到新水平。2021年，天翼云4.0、5G边缘网络、新一代云网运营系统、VoLTE量子密话、基站和机房AI节电等技术创新成果不断涌现，新兴业务收入同比增长12.3%，成为企业发展主要驱动力。**

**2022年1月1日，中检集团正式加入TIC理事会，成为15个理事会董事局成员之一。目前，中检集团30多位技术专家在15个国际标准化组织中承担工作，承担了2个TC技术委员会职责。这不仅提升企业的国际化发展能力，也为增强中国在检验检测领域的全球话语权打下了基础。**

**2021年7月20日，由中国中车承担研制、具有完全自主知识产权的我国时速600公里高速磁浮交通系统在山东青岛成功下线。“时速600公里高速磁浮交通系统成功下线，标志着我国已具备了推进线路试验和工程化示范的条件。”中国工程院副院长何华武表示，通过建设高速试验线，开展高速磁浮综合试验和示范运营技术积累，为我国高速磁浮的持续创新和产业化奠定坚实基础。**

**燃气轮机被誉为“装备制造业皇冠上的明珠”，关系国家能源安全，是能源领域关键“卡脖子”技术装备。燃气轮机控制系统（TCS）作为“控制中枢”和“最强大脑”，长期以来被西方国家垄断和封锁。在完成这一攻关任务时，东方电气携手中国华电通力合作，分别发挥技术优势和运营经验，探索出了国产自主重大装备应用推广新路。**

**三年来，国有企业自主创新全面开花，一系列“上天入地”的国之重器强化了国家战略科技力量，彰显了国有企业科技创新主力军地位，极大振奋了中华民族自信自强的志气骨气底气。**

**活力之变：牵好“牛鼻”自奋蹄**

**国企改革，重在提升企业活力与效率。中国企业已经进入全球化竞争新阶段，充分调动企业内部要素特别是人的潜力，是增进国有企业和混合所有制企业创新活力和竞争力的关键。**

**在国企改革三年行动中，各地区各企业啃硬骨涉险滩，牵牛鼻闯难关，三项制度改革取得了长足进步，国有企业灵活高效的市场化经营机制正在加速形成。**

**干部任命论资排辈，上去容易下来难，是国企改革多年来始终致力于啃掉的硬骨头。国企改革三年行动中，广大国企以更大的魄力加快撤掉铁交椅，推进干部能上能下。**

**如果说三项制度改革是国企改革的“主抓手”，那么经理层成员任期制和契约化就是国企改革三年行动中，国资国企找到的三项制度改革“牛鼻子”。**

**鞍钢在对经营层实行任期制和契约化管理过程中，强化刚性执行。细分“不胜任”退出5种具体情形（低于“双70”“双80”；综合评价不称职；在本单位班子中连续2年排名末位；企业董事会或上级党委认为不适合继续任职；违法违纪或被问责处分处罚）。2021年，攀枝花钛材江油分公司、重机公司表面强化厂等5家企业10名经营班子成员因未完成契约底线目标，被免职并扣罚全部年度绩效薪酬；触发契约合格线的1家单位班子成员扣罚全部年度绩效薪酬，执行保底工资，对已兑现超发部分分月追回。**

**2021年，华润集团对考核结果未达到“双70”底线的解聘退出12人，未达到“80”及格线的扣减全部绩效薪酬19人。2018—2020年任期综合考评整体排名靠后的28人（占比11%），分别给予退出集团管理干部序列等不同处理。**

**总部位于深圳的中海发展一直走在改革的最前沿。中海发展将责任目标契约化的要求与班子“强制分级、末等调整”紧密结合。试点以来，公司助理总经理及以上管理人员，累计退出人数占比达到三分之一。**

**2018年以来，中国化学26名集团公司党委管理干部因业绩不达标、履职不力被免职、降职或责令辞职，4名职业经理人因年度或试用期考核不合格被解聘。如王挺一样，大家对此坦然接受。中国化学的一池春水被激活。**

**河南省资产管理公司按照省政府“不设行政级别”的要求，所有员工一律脱离行政编制和身份，董事长成冬梅辞去省管干部身份，真正实现市场化选聘、契约化管理。她表示：“以前如果做得不好，可能还会有个退路；现在做不好，可能会被直接解聘。”**

**“一把手”率先打破“铁饭碗”，起到身体力行的示范作用。目前，河南资产所有高管和员工一律市场化选聘产生，一律不享有体制内编制，人事档案全部放在河南省人才交流中心，成为市场经济下只能背水一战的“打工人”。2021年，河南资产在职员工69人，人均管理资产8亿元，人均创造利税1500万元，处于行业领先水平，为服务实体经济提供了有力支撑。**

**一批国企积极推进中层管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出。竞聘上岗，能者上庸者下，已经蔚然成风。**

**中国海油实行中层干部“非优必转”。担任同层级职务满两个任期，任期绩效考核连续为“优秀”的中层干部，且不具有其他退出情形的，可跨单位、跨部门交流使用。不满足优秀条件的，不再续聘领导岗位，转聘业务、技术序列岗位，发挥其专业技术作用。2021年，管理人员退出率达到12%。**

**2021年，徐洋从中国一汽的一名普通二级经理竞聘为中国一汽营销中心区域管理部的负责人。上任以来，他带领部门员工创新转型发展，积极推进营销数智化建设，搭建自动化销量预测模型及营销中心车型管理体系雏形，实现红旗品牌份额同比增长25%。**

**2020年，中国一汽面向全员实行了新三年任期改革。三年来，管理人员通过竞争上岗方式聘任379人，占新聘任管理人员比例达61.9%。接下任务指标再上岗，徐洋们有了压力更有动力。徐洋说：“回望过去这一年我们披荆斩棘、奋发图强的日日夜夜，让我深刻意识到，改革早已不仅是某个节点的宏大变革，更已经成为伴随我们每个人成长和蜕变的点滴日常。”**

**曾几何时，东北国企被称为计划经济的最后堡垒。近几年来，特别是国企改革三年行动以来，中国一汽、中国一重、鞍钢集团等地处东北的国有企业着眼长远发展，针对干部员工状态不到位，发展劲不足等问题，在三项制度改革等方面勇于探索攻坚克难，取得了令人瞩目的改革成就，有效推动了企业效益改善。**

**在汽车行业“三连跌”的严酷市场形势下，中国一汽经营业绩逆势上扬，销量、收入、利润实现了全面快速增长，成为国内汽车行业唯一实现销量、收入、利润全面增长的大型汽车企业集团。特别是中国一汽红旗品牌从2018年年销4700多辆上涨到2021年30万辆，增长了63倍。**

**2012年起，中国一重经济效益持续下滑，2016年亏损已达57亿元，是当年亏损额度最大、困难程度最高的中央企业之一。2016年5月，中国一重以壮士断腕的决心，牢牢牵住三项制度改革这个“牛鼻子”，从“人”的问题破局突围，2017年全面实现扭亏。从2018年到2021年，中国一重利润总额增幅424.95%，营业收入增幅200.43%。**

**让干部能上能下，无疑要触碰一些人的利益。《国资报告》记者在采访调研中发现，相关国企在推进改革进程中，非常注重管理艺术和改革节奏，力求减少阻力，获得最佳改革效果。**

**总部带头，是国企推动这一改革的常见做法。**

**比如，2021年，中国能建对集团总部193个部门正副职及以下岗位实施竞聘上岗，这是自组建以来规模最大、层级最高、岗位最全、报名人数最多的内部竞聘。参加竞聘的773人914人次，其中70%以上人员来自基层单位，竞争最激烈的岗位竞争比达1：24。人员落聘率达到21%，人员更替率达到28%，159名获聘人员中超过三分之一来自基层单位。与竞聘前相比，部门内设副职及以上人员平均年龄降低4岁，年龄梯队、专业结构、人岗匹配度得到调整优化。**

**在干部使用上，山东重工集团采用“公开竞聘+挑战现任”相结合的方式，实施“竞聘条件网上发布、评委现场打分、成绩当场公布”的“三公开”。权属企业潍柴集团分批次实施全体干部公开竞聘上岗，干部平均年龄降低到38.89岁；权属企业中国重汽集团2018年底改革重组以来，领导干部由1597人精减至1164人，“80后”占比由27.3%提升到64.69%。**

**压力层层传递，活力不断迸发。国企改革三年行动中，国资国企全力打破铁饭碗，推进人员能进能出。**

**中铝集团全面对标行业先进企业，通过“两非”剥离、加大生产制造流程智能化改造升级和业务流程优化等方式，2021年精简用工超过1.5万人。对于存量富余人员，通过转岗培训、跨企业转移安置、替换劳务派遣用工等方式给岗位、找出路。**

**中交集团全级次制定“三定”方案，实行机构、编制双管控。总部机构由27个削减至18个，削减率33%；内设机构和岗位编制压减率分别达到21%和31%。2021年，中交集团全员劳动生产率由57.92万元/人提升到63.77万元/人；人工成本利润率由65.83%提升到69.88%，人事费用率由7.42%下降到6.87%，均大幅优于建筑行业整体水平。**

**安徽省属企业全面实行公开招聘，全部签订劳动合同，全员开展绩效考核。近三年累计聘用各类人员4.14万人，保持连年增长，今年一季度末从业人员同比增加9609人；同时，结合减员增效、僵尸企业处置、破产清算等累计分流安置富余人员6万多人。**

**江西铜业构建“三个晋升条件、四个职位序列、十六级发展”的员工职位体系，实现跨部门、跨专业全员大排名，每年至少3%的员工职位降级，至少1%的员工进入内部人力资源市场，员工能进能出取得实质性突破。**

**上下有依据，进出看表现。国企改革三年行动以来，国资国企致力于破除“大锅饭”，通过完善考核制度，创新探索奖惩机制，通过建立完善系统性、多元化的正向激励体系，让有限的资源发挥更大的激励效用，致力于推动收入能增能减，增强了对优秀人才吸引力，充分激发广大干部职工积极性创造性。**

**深圳供电局在经理层成员任期制和契约化管理的基础上，探索推行全员新型生产经营责任制，5000余名员工人人肩上扛指标。由原来“专业垂直管理、分别作业”模式改为“以网格为基础进行全业务综合作业”模式，一次性打包解决全部现场作业问题。以宝龙片区为例，整合后团队成员由53人压至36人，全年效率提升超35%。**

**中国移动聚焦激发微观主体活力，将全国划分为1.85万个网格，以网格运营“小切口”撬动整体组织“大转型”。2021年，全国范围内收入正增长的网格占比达94%，推动公司3年来客户规模首次实现正增长，营业收入近10年来首次实现两位数增长。**

**如何找到对企业发展具有关键作用的骨干人才，并分析其激励状况，采取合适工具盒有效措施促使他们发挥更大作用，是三项制度改革中避免高水平“大锅饭”的重要手段。**

**中国联通2021年共有7945名各类管理人员、专业人员、创新人才授予限制性股票，同时严格执行与组织及个人业绩相挂钩的解锁条件，共有1292名管理人员及员工因个人业绩未达标不能100%解锁，最低解锁比例为0，有效助力了公司业绩目标达成和高质量发展。**

**中国铁建坚持“二八定律”，由20%的核心骨干员工对80%的超额利润进行分配，持续推进工程承包板块项目部开展超额利润分享激励，在项目部层面打破“大锅饭”现象，激发项目创效潜力。全系统近100家子企业实施超额利润分享激励改革，项目综合收益率责任目标平均提高10%。**

**诚通基金在投资过程中，投资团队的所有成员要跟投所选项目。中台、后台部门的管理者，以及基金公司的高管，都要强制跟投，确保收益和风险“绑定”。按照规定，投资项目出现重大问题，不仅投资成本打水漂，而且有相应的罚则机制。“我还是希望大家有点狼性的。这样基金才能持续发展，才会有下一期。”诚通基金总经理魏然说。**

**中国国新为解决行业内“只拿个人当期收益、不顾企业长期利益”等问题，在基金板块推行以“股权、跟投、超额收益递延、退出收益、运营”为核心的五捆绑机制，在金融服务、股权运作板块实行超额收益分享、薪酬递延，在所属上市公司全部实施股权激励计划，激励对象占全系统总人数的5%，着力打造事业共同体，激发干劲活力。**

**云天化积极运用上市公司股权激励工具，对经营业绩和未来发展有直接影响的关键核心员工实施限制性股票激励。遴选977名核心员工参与股权激励，共授予激励对象股票1.11亿股，占授予前总股本的8.4%。以2017年为基准，2019年—2021年，公司净利润增长幅度分别达到10%、50%、150%，激励对象获授股票才能分别按40%、30%、30%比例解禁。**

**2019年—2021年，云天化经营业绩连续增长并完成目标。“股权激励实现两次解锁行权，提振了核心员工干事创业的信心，为持续提升经营业绩、实现高质量发展提供了动力保障。”云天化集团党委书记、董事长张文学说，2022年上半年，云天化继续保持高速发展态势，实现盈利50亿元，同比增长172%。**

**截至2022年6月底，经理层成员已签订契约的中央企业子企业和地方国有企业占比分别达到97.3%和94.7%。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%、3.0%。中长期激励政策覆盖范围和激励人数均创新高。**

**在2022年上半年中央企业经济运行情况新闻发布会上，国务院国有资产监督管理委员会秘书长彭华岗表示，下半年，国务院国资委将深化三项制度改革，推动三能机制更大范围、更深层次落地见效，不断激发企业的动力活力。**

**监管之变：“三化”监管提效能**

**党的十六大特别是党的十八大以来，我国形成了国资监管机构履行出资人职责，以管资本为主加强国资监管这种行之有效的中国特色国资监管体制。**

**“推进监管职能从以管企业为主向以管资本为主转变，更加注重基于出资关系对国有企业的监管，涉及监管理念、监管方式和监管对象等多方位的变化，决定了国有企业运行的活力和效率，是新时代国有企业改革深化的关键任务。”黄群慧表示。**

**在国企改革三年行动中，各级国资监管机构坚持“三统一、三结合”，把全面履行国有企业出资人职责、国有资产监管职责、国有企业党的建设工作职责三者统一起来，推动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。充分发挥专业化监管、体系化监管、法治化监管“三化”监管优势，切实完善国资监管体制，有效提升国资监管效能。**

**以管资本为主推进职能转变，全面加强国资监管能力建设，加速推动国有资本布局结构优化调整，提升专业化监管水平。**

**国企改革三年行动开始之前，国务院国资委先后印发了《国务院国资委授权放权清单（2019年版）》《关于以管资本为主加快国有资产监管职能转变的实施意见》等文件，进一步明确了与各央企的权限边界。国务院国资委调整配置出资人监督力量，在强化规划、财务、产权、考核等业务监督基础上，组建综合监督局统筹负责国有资产综合监督工作，组建监督追责局归口承担违规经营投资责任追究职责，形成业务监督、综合监督、责任追究“三位一体”的国有资产出资人监督机制，打造事前制度规范、事中跟踪监控、事后监督问责的出资人监督闭环。**

**国企改革三年行动以来，在国务院国资委的指导下，37个地方国资委均完成权责清单制定完善工作。各地国资委根据企业实际，增强授权放权的准确性、科学性。**

**为提升监管水平，湖南国资委主动推行机关内部改革，优化调整处室职能，撤并4个、新设4个处室。大力培养选拔优秀年轻干部，加大内部轮岗交流力度，委机关干部中40岁以下正处长占比近20%，80后副处长超50%，处长轮岗率超80%，机关干部总体轮岗率达40%以上。**

**云南国资委先后制定《云南省国资委监管权力和责任清单（2019年版）》《云南省国资委授权放权清单》，明确省国资委监管事项35项，对企业授权放权事项21项，对特定企业的授权放权事项1项，对国有资本投资、运营公司进行单独授权，优化管资本的方式手段。**

**国资监管信息化是近几年国资监管工作的亮点，是全面提升治理能力的有效载体。近年来，国务院国资委推动的全国国资国企在线监管系统已基本建设完成。启动实施了国资监管数字化智能化提升专项行动，全面提升了国资国企数据感知和应用能力、国有资产在线监管能力、风险识别防范能力、业务支撑驱动能力和网络信息安全防护能力。**

**巩固强化党建工作体系，调整重塑出资人监督体系，着力构建国资监管大格局体系，提升体系化监管水平。**

**各级国资委围绕发挥企业党委（党组）把方向、管大局、促落实的领导作用，在公司治理各环节全面加强党的领导，实现党委（党组）发挥领导作用和公司其他治理主体依法行权履职有机统一。**

**各级国资委加强闭环管理，进一步完善业务监督、综合监督、责任追究“三位一体”的出资人监督闭环，打造出资人监督完整链条。**

**国务院国资委推动建立健全中央、省、市三级国资监管机构上下联动的工作机制，以统一目标、统一政策、统一节奏上下贯通推进国企改革三年行动，逐步形成机构职能上下贯通、法规制度衔接规范、行权履职协同高效、改革发展统筹有序的良好格局。**

**改革中，安徽省印发《经营性国有资产集中统一监管改革实施方案》，将59户相关企业资产划入省国控集团管理，经营性国有资产集中统一监管比例达到99.8%。**

**“针对地方国资监管中，开发区、产业园区的经营性国有资产长期游离于国资监管系统之外、风险多发的问题，在全国率先推动将各级开发区、产业园区的经营性国有资产纳入集中统一监管体系。”江苏国资委党委书记、主任谢正义说，目前，江苏省级层面经营性国有资产集中统一监管率为98.5%，设区市层面集中统一监管率为91.8%，南京等7个设区市超过98%。**

**目前，地方经营性国有资产集中统一监管覆盖面已达98.2%。集中统一监管后企业的深化改革、专业化整合、历史遗留问题处置等工作正在有序推进。**

**深圳国资委持续完善“直接监管+委托监管+指导监管”监管体系，强化区属国资指导监督。在深圳新一轮机构改革中，市国资委加挂“市集体资产管理办公室”牌子，统筹指导集体企业改革发展、转型升级，推动国有企业与集体企业合作共赢。**

**上海市国资委对履行出资人职责的国企采取“直接监管为主、委托监管为辅”的方式，42家直接监管企业按照市场竞争、金融服务、功能保障三类企业实施分类监管。对科技教育、文化卫生、司法公安等特定领域国资，由市国资委委托相关委办局实行委托监管，但制度规则统一执行、运营绩效统一评价、改革重组统一谋划。上海市国资委探索“受托监管”模式，对三地出资组建的长新公司，接受苏浙两省国资委委托进行管理。**

**完善法规制度建设，增强协同监管，实行有效追责，实现在法治轨道上推进监管体系和能力现代化，提升法治化监管水平。**

**近几年，国务院国资委坚持立改废释并举，着力健全完善涵盖国资监管各业务领域的规则制度，国资委现行有效规章规范性文件240余件，科学系统、精简高效的监管制度体系基本建成。制定出台《关于进一步深化法治央企建设的意见》，对“十四五”时期中央企业法治建设作出系统部署。**

**北京市国资委构建“六位一体”监督协同机制，成立由市纪委市监委、市委组织部、市委巡视办、市国资委、市审计局共同组成的推进小组，提升监督合力。“目前市管企业整体资产负债率为64.9%，降至近十年最好水平。未发生一起重大债券违约事件，牢牢守住不发生系统性风险的底线。”北京市国资委主任张贵林说。**

**江苏国资委适应监事会转隶改革后新情况，创新出资人驻场监督模式，在省属企业建立外派财务监督专员制度。外派财务监督专员内嵌于中国特色现代企业制度框架中，由具有财务专长和经营管理能力的专职外部董事担任，并兼任董事会审计与风控委员会主任。通过制度安排和流程设计，“零时差”知悉企业重大事项，既保障其监督的独立性和履职的权威性，又不干预企业正常经营。外派财务监督专员由出资人机构统一管理，其管理和薪酬等费用纳入国有资本经营预算支出安排，保障其监督履职的独立性。**

**重庆国资委出台《市国资委国资监管责任约谈工作规则》等制度，推动市属国企、区县国资监管机构建立健全责任追究工作机制。深入开展工程招投标、物资采购、企业并购等专项治理，发现问题280个、追责问责123人。**

**加强“三化”监管，既是对各级国资委的要求，也涉及各级国有企业。特别是国企改革三年行动中，国有资本投资、运营公司充分发挥了在授权经营、结构调整、资本运营、激发所出资企业活力和服务实体经济等方面的功能作用。**

**国投率先在8家国有相对控股混合所有制企业试行差异化管理，科学合理界定管理边界，实施以股权关系为基础、以派出股权董事为依托的治理型管控，初步实现了差异化管理从“无”到“有”的突破，既激发了企业发展活力，也促进了企业规范健康发展，相关改革探索上升为中央的政策要求，发挥了试点先行的作用。**

**华润集团着力打造符合世界一流国有资本投资公司的组织架构和职能建设，管理层级由四级进一步压缩为三级，即资本层、资产层、运营层。集团总部为“资本层”，致力打造战略导向、管控科学、决策高效的价值创造型总部；业务单元为“资产层”，主要承担产业发展和产业整合功能，打造具有行业领先地位的产业集群；生产经营单位为“运营层”，直接参与市场竞争，创造营收和利润，获取经营性现金流。**

**“中国国新按照‘三授三不授’思路，推进因企施策授权放权。”中国国新党委书记、董事长周渝波说，“三授”即对运营成熟、治理健全、管理规范的重要板块公司，对行权能力建设到位的所出资企业，对确需抢抓市场机遇的事项，探索开展更大力度的授权；“三不授”即对“三重一大”事项、特殊监管要求事项、投资负面清单事项，坚决不予授权，在授权行权中严格落实国资监管要求，确保授得准、接得住、用得好。**

**中国诚通总法律顾问唐国良表示，中国诚通成立集团风险管理委员会、合规管理委员会，研究讨论法治合规重大事项，指导风险事件处置。风险管理委员会成立两年来，已研究风险月报所提示风险13项，涉及金额超过130亿元，有效防范与控制了风险，管理效能空前提高。**

**明确“三位一体”职能定位，创新探索“三个结合”制度，实施“三化监管”，构建“三类公司”总体格局，这些新提法、新架构，是在多年实践创新与经验总结基础上逐步形成的，不仅实现了理论上的飞跃，而且在实践中提升了国资监管能力，标志着国资监管体制正在加速成熟定型。**

**“实践证明，目前的国资监管体制是具有中国特色、符合市场经济规律和企业发展规律、有利于维护国有资产安全和防止国有资产流失的重要制度安排，必须始终坚持，不断完善。”国务院国资委副主任翁杰明表示。**

**机制之变：以混促改合作共赢**

**混合所有制经济是我国基本经济制度的重要实现形式，上市公司是混合所有制改革的主要载体。《国务院关于进一步提高上市公司质量的意见》中提出，支持国有企业依托资本市场开展混合所有制改革，鼓励和支持混合所有制改革试点企业上市。**

**国企改革三年行动以来，一大批企业特别是国有上市公司以混促改，完善公司治理，提高规范运作水平，深度转换机制，活力和效率显著提高。现在上市公司已经成为国企混改的主要载体，有效促进了各种所有制资本的优势互补和互利共赢。**

**混改既是热点，也是难点。推进过程中面临诸多挑战。**

**在以前的混改过程中，一些企业、地方把国企改革和混改画等号，存在把混改户数和完成时限当政绩等苗头性倾向性错误问题。稳步推进混合所有制改革，就要把握好混合所有制改革方向，坚持“三因三宜三不”原则，即因地施策、因业施策、因企施策，宜独则独、宜控则控、宜参则参，不搞拉郎配、不搞全覆盖、不设时间表。**

**三年来，各级国资委和相关国有企业，坚持基本经济制度，坚持“两个毫不动摇”，根据“三因三宜三不”原则，结合不同企业的功能定位，“一企一策”制定方案，成熟一个推进一个。**

**中国华电充分利用股票市场、产权市场，通过战投引入、转让股权、合资合作等多种方式，多层面多渠道引入各类社会资本，放大国有资本效能。2021年新增混合所有制企业22家，引入非国有资本总量16亿元。**

**北京市国资委出台混合所有制改革操作指引，分层分类推进混改。国企改革三年行动以来，北京市国资委累计推动252家国有企业引入京东、宁德时代等战略投资者，引入非公资本超860亿元，同步引导市管企业对混改子企业探索实施差异化管控方式。**

**分层分类、“一企一策”的做法，充分体现了混改的针对性。浙江省国资委发挥浙江国有企业和民营企业共赢发展的优势，深入探索实施国有优先股、优化员工持股试点，“一企一策”探索相对控股企业差异化监管，建立市场化的混改后评价机制，推动一批想改改不动、想改改不好的企业项目改深改实，做好混改后半篇文章。**

**天津市国资委“一企一策”研究混改项目，17家集团和152户二三级企业通过引入新战投，实现改机制、增活力、“天津+”的综合效果。**

**中国化学所属的中国天辰工程有限公司发布《子公司管理程序》，按照战略型、财务型、操作型三类模式对子公司实施差异化管控。其中，实业板块子公司在设立时同步引入上市公司、地方国企等优质战略投资者，对产业链进行强链和延链。工服板块参股设立由骨干员工团队控股的工程技术服务公司，建立起一支稳定可靠、技术过硬的辅助用工队伍。科技板块拟通过引入战投、科研创新团队，以新设方式对科创平台公司实施混改，打造公司科技创新特区。**

**混合所有制改革不能“一混了之”，也不是“一混就灵”。“要以‘改’促‘混’，通过建立和完善更加适应市场发展的机制，优化和调整混改企业利益相关者的责权关系，激活企业的运营活力和决策效率，提高企业整体效益。”中山大学副校长、管理学院教授、企业研究院院长，广东国有经济研究智库理事长李善民表示。**

**而应按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，积极稳妥深化混合所有制改革。**

**一些混改企业在公司治理方面进行了改革。混改之初，双方都有“不敢混”的顾虑。国有股东担心稍有不慎造成国有资产流失，民营股东担心国资监管“一把尺子量到底”、使企业活力不足。国投在制度规定和协议章程约定中，给予试点企业更多管理自主权，让听得见炮声的人做决策。试点企业董事会可自主决定经理层成员的选聘、管理办法、薪酬和履职待遇等；工资总额实行集团内单列管理，由有关子公司自主决策。**

**华侨城成立领导小组和攻坚小组，开展混改专题调研与评估，总结混改实践，树立典型案例，制定《混合所有制企业党建与生产经营工作指引》，按照“1+3+3”的思路（1个原则、3个重视、3个优化）和“1+10+N”的框架（1个总则、10个重点、N项内容），详细阐述控股企业、参股企业党建与生产经营事项，明确参股企业比照非公企业开展党建，为精准开展分类指导和过程管控提供依据，获得2021年中央企业党建思想政治工作优秀课题研究成果三等奖。**

**中国能建湖南院通过混改引入高协同度的战投方，并对其赋予境内主业投资、机构管理、董事会经理层成员选聘权等多项自主权力，改革成效明显，混改后两年平均新签合同额、营业收入、利润总额分别达到混改前的1.8倍、2.4倍、2.8倍。**

**在混改过程中，企业同步转机制、增活力。2020年，中国中车实施完成5个混改项目，并重点推动混改企业深度转换经营机制。2个项目推行了职业经理人制度；4个项目实施了核心员工持股；1个项目探索实施科技成果转化股权奖励，实现基础研发技术人员跟投。**

**国投在已完成混改的企业中，积极推行职业经理人制度，开展中长期激励。截至2022年4月底，国投聘任的130名职业经理人中，90%以上在混合所有制企业。同时，国投推动所属混合所有制企业建立多元化、系统性、多层次的中长期激励体系。国投具备条件开展中长期激励的企业中，92%为混合所有制企业，已实施中长期激励的达89%。**

**中交集团扭住关键点，转换经营机制。按照市场化原则推进选人用人、完善中长期激励，大力推行职业经理人机制，把市场化“活”的优势充分激发出来。比如，中交集团所属中交房地产思源兴业，人员选聘高度市场化，高管团队推行职业经理人机制，薪酬考核与业绩市场双对标。再如，中交集团所属中国城乡混改企业碧水源推动强激励、硬约束相融合，明确了近三年净利润增长率分别不低于10%、15%、20%的业绩指标，推行骨干员工持股，极大激发了全员干事热情。**

**中钢洛耐科技股份有限公司在2020年混改引战时同步实施骨干员工持股，骨干员工以增资方式与战略投资者同股同价实现持股，500名关键岗位骨干员工通过持股平台持股比例达9.82%，实现了对关键岗位的科研人员、经营管理人员和业务骨干利益绑定，有效形成了利益、事业和命运共同体。**

**上港集团贡献了地方混改的典型，其新设的科技类混改企业哪吒科技，在实践中以混促“改”，用机制变革提升企业能级。比如，哪吒科技主动打破原体制内普遍使用的科层制管理模式，引入扁平化项目管理机制，借鉴华为“铁三角”经验，形成了更适应科技类企业的、更灵活敏捷的矩阵式组织架构。再如，哪吒科技以“打造利益共同体”为出发点，在合理控制工资总额的前提下，通过改变原有分配理念与分配方式，制定出对标市场、接轨国际、体现特色的薪酬激励机制，最终实现企业不断突破瓶颈创收增效。**

**混改还需坚持防流失的底线红线，不能借改革之名把国有资产变成少数人牟取暴利的机会。混改过程中，国资国企不断加强对混改全过程的监督，切实防止国有资产流失。**

**国家电网总经理张智刚介绍说，国家电网开展混改评估分析，明确将金融、战略性新兴业务等竞争性业务作为混改重点领域。同时，编制混改操作指引、混改风险防范指引，规范工作流程，加强合规审核。实施12类121个混改项目，2021、2022 年，累计引入社会资本 488 亿元。“引资本、转机制两手抓，工资总额单列、股权激励、项目跟投等激励措施得到有效应用。”张智刚说。**

**东航集团和东航物流在混改过程中聘请多家业内资深的专业中介机构，在混改顶层方案设计、改革路径论证、税务筹划、专项审计、资产评估、法律意见咨询等方面提供建议并出具具有法律效力的鉴证报告。比如，在股权转让和增资扩股阶段，东航集团聘请了北京天健兴业资产评估有限公司等评估机构为国有产权交易出具资产评估报告；授权东航物流聘请韬睿惠悦咨询（上海）有限公司作为核心员工持股的顾问进行方案设计和完善，等等。**

**浙江国资委坚持公开透明推进改革，妥善处理好改革创新与依法合规的关系，把好企业改制、股权变动、产权交易、资产转让等重要环节关口，接受社会各方面的监督，切实防止国有资产流失。在深化改革过程中，我们还要处理好改革发展稳定关系，切实维护职工的合法权益，确保企业和谐稳定大局。**

**上海市国资委制定出台《关于推进本市国有企业积极发展混合所有制经济的若干意见》《关于本市国有企业混合所有制改制操作指引》等文件，严格把好“改制决策、审计评估、市场交易”三道关，积极稳妥推进混合所有制改革。一是把好科学决策关，明晰集团公司、二级及以下企业的不同决策主体和决策程序；二是把好审计评估关，规范财务审计、企业价值评估，要求出具法律意见书；三是把好市场交易关，通过证券市场和产权市场发现价格、寻找战略合作伙伴。**

**为推动混合所有制改革，国务院国资委每年举办中央企业混改项目推介会，吸引各类社会资本参与混改，三年来通过市场化方式累计引进社会资本超过9000亿元。国务院国资委还成立了中国国有企业混合所有制改革基金，累计完成投决项目50多个，投资金额300多亿元，积极引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，2020年以来累计推动86户国有控股上市公司引入持股比例5%以上战略投资者。**

**日前，国务院国企改革领导小组办公室召开的巩固深化国企改革三年行动、补短板强弱项专题推进会议提出，要在坚持党的领导、防止国有资产流失的前提下，要继续探索对混合所有制企业差异化、精准化管控的有效形式。将混合所有制改革的工作重点放在深度转换经营机制、放大国有资本功能和提高国有资本配置效率上。**

**引领示范：专项工程树立标杆**

**国企改革三年行动开始之前，国务院国有企业改革领导小组先后部署实施了“双百行动”“科改示范行动”“区域性综改试验”等改革专项工程，一大批改革基础好、改革动力足的基层企业和相关城市被遴选出来作为综合施策的“示范田”。国务院国资委还组织开展了创建世界一流示范企业工作，11家央企入围。**

**国企改革三年行动开始后，纳入示范工程的企业、城市自加压力、主动作为，充分把握改革机遇，攻克了一系列难题，在改革过程中起到了引领示范作用。**

**在专项行动中，“双百行动”启动最早。所谓“双百行动”，是指国务院国有企业改革领导小组选取百余户中央企业子企业和百余户地方国有骨干企业，全面落实国有企业改革“1+N”政策要求，围绕“五突破一加强”目标任务（在混合所有制改革、法人治理结构、市场化经营机制、激励约束机制以及历史遗留问题方面有所突破，加强党的领导），力求在改革重点领域和关键环节率先取得突破。**

**《国资报告》记者梳理对比发现，“双百企业”最关注的话题，是通过机制改革，激发全体员工的活力。改革的核心，仍然是三项制度改革。**

**2019年，中石化易捷公司一次性拿出总裁、副总裁、财务总监等5个高管岗位面向全社会进行公开选聘。报名应聘总人数接近7000人。最终选定5名经营班子成员。2021年，中石化易捷再次宣布，面向社会公开招聘总裁、互联网运营中心CEO、CTO和COO等高层职位36个。目前，中石化易捷已经形成了全员市场化竞聘上岗的机制，以及配套的市场化薪酬分配机制。**

**充分迸发的市场活力，让中石化易捷在新冠肺炎疫情的冲击下，继续保持强劲发展动力。2021年底，易捷便利店达到2.78万座，使其超越美国宜家成为“中国便利店之王”。品牌价值由2018年的25.69亿元提升到2021年的184.61亿元，位居中国零售行业前列。**

**2022年7月28日，中车株洲所一次性招聘各类人才近1000名，其中2022届大学毕业生680名，均创单年人才招聘新高。在就业形势低迷的背景下，中车株洲所之所以逆势扩招，得益于改革推动下的企业高速发展。**

**成为“双百企业”之后，中车株洲所以“人与激励”为核心，全面激发企业发展活力。构建“经营管理、专业管理、工程技术、营销贸易、能工巧匠”5个通道、6个层级、19个等级的职业发展体系，职业生涯从单一“挤官道”向“多通道”发展转变，科技人员最高层级“科学家”待遇水平高于公司领导班子成员。同时，75位领导人员年度考核“不合格”被降级、调岗，近百名专业岗位员工认证不达标降级。近3年，中车株洲所累计招聘2190余人。高端科研人才队伍7000人。企业创新力量不断壮大。**

**中车株洲所党委书记、董事长李东林表示，得益于改革推动，如今中车株洲所形成了交通和能源“双赛道”发展新格局，打造了“轨道交通、新材料、新能源”三个百亿元级产业和时代电气、时代新材两家上市公司，“企业的道路越走越宽阔”。**

**中国物流旗下的武汉中铁伊通物流有限公司针对公司经理层制定“年度基薪+绩效提成+专项奖励”的薪酬模式，绩效年薪占年度薪酬比重平均超过75%，成员间薪酬高的是低的两倍以上。**

**“我们几个副总工资都比我高，我真的愿意越来越多的人工资比我高！”中铁伊通总经理席先全表示，“能干的人，多是个性比较强的人。”只要是为企业，席先全充分包容他们的“个性”。这让中铁伊通领导班子，成为一个有个性、有拼劲、战斗力十足的团队。**

**2020年11月27日，作为“双百企业”的重庆三峰环境进行职业经理人转聘集中签约。牵头技术攻关工作的公司副总经理司景忠完成了从国企高管到职业经理人的身份转变。“过去，搞科研是任务，现在事关自己的饭碗，压力和激励都大了。”**

**改革中，三峰环境先后引入多位高端研发人才，成立博士后科研工作站，建立创新成果转化激励机制，重点围绕行业痛点难点及瓶颈问题进行攻关，助力公司核心业务取得新突破。2021年，三峰环境实现营业收入58.74亿元，同比增长19.16%，实现归母净利润12.38亿元，同比增长71.78%，基本实现了“跑赢市场、优于同行”的目标。**

**2020 年初，国务院国有企业改革领导小组办公室启动实施“科改示范行动”，加快培育一批国有科技型企业改革样板和创新尖兵。两年多来，“科改示范企业”充分发挥“种子”“头雁”“尖兵”作用，在改革创新双轮驱动、促进企业高质量发展方面取得了显著成效。**

**中铁装备是国产大盾构的发源地，也是“三个转变”重要指示的发源地。入选“科改示范行动”之后，中铁装备积极探索科技创新体制机制改革，不断健全科技创新治理体系。目前，中铁装备在德国、日本等地设立常设机构，构建了“国内+国外”协同创新机制。以全职引进、柔性引进、专家咨询等形式，聘请18位国内外科研领域和盾构行业的权威专家，建立了以院士、大师等领军的科研创新团队。目前，公司拥有各类技术研发人员600余人，占员工总量的45%。同时，企业同职级科研人员薪酬为管理人员的1.3-1.5倍；科研成果转化实施后，研发团队可享受3年的市场销售效益分红。**

**近三年，中铁装备联合承担了13项国家科技项目，形成16项国际领先技术，是盾构行业首个获得中国专利金奖，唯一获得科技进步奖一等奖、二等奖和中国质量奖的研发制造企业。**

**创新成果如何？市场自有公论。**

**截至2022年6月底，中铁装备订单总数已达1400多台，产品遍布国内各地、远销五大洲30多个国家和地区。中铁装备副总经理王杜娟说，“去年海外订单较前年增加了50%，今年上半年又较去年同期增长了50%。按照可统计口径，在欧洲市场占有率约为30%，几乎全部卖给了欧洲承包商。”**

**“科改示范行动”取得的显著成绩，不只是靠“科改示范企业”的自身努力，而是包括集团公司和各地国资委等多方面共同行动、大力支持的结果。**

**比如，国机集团通过战略引领和体系赋能、机制赋能，明确了“锻造国机所长、服务国家所需”的战略定位和“打造科技驱动的世界一流企业”的总体目标；重塑了“承上启下”的科技管理体系、竞合型攻坚力量体系和科技创新考核评价体系。在此支撑下，所属四家“科改示范”企业研发经费投入近三年增长33.4%，紧扣当前国家工业强基的目标与任务需求开展关键核心技术攻关，取得大量成果。**

**2021 年“科改示范企业”研发投入强度达 15.4%，远高于中央企业平均水平（2.49%），也高于科创板上市公司平均水平（13%）。两年多来，“科改示范企业”累计实现科技成果转化收入 6327.5 亿元。2021 年“科改示范企业”营业收入、净利润分别较 2019 年增长 34.5%和 45.9%，全员劳动生产率、人工成本利润率分别较 2019 年提高 30.5%和 20.8%。**

**2019年7月，国务院国有企业改革领导小组决定将上海、深圳作为首批综改试验区，同时选择沈阳开展国资国企重点领域和关键环节改革专项工作。**

**2020年12月，浙江杭州、陕西西安、辽宁沈阳和山东青岛等地被列为第二批综改试验区。其中，为加大对东北地区国资国企改革支持力度，沈阳改革专项工作被提升为由辽宁省政府领导，涵盖沈阳市域范围和太平湾合作创新区的综改试验。**

**杭州国资委党委书记、主任王希表示，杭州国资委以区域综改为引擎，构建市域国资大统筹机制，积极助推全市共同富裕。具体举措包括：进一步加强市属国企与央企、省属国企战略合作，积极构建“上下游”合力；推动市、区（县市）两级国资，按照“一核九星、双网融合、三江绿楔”的新型特大城市空间格局进行布局调整，积极构建“全市域”合力；强化与湖州、绍兴、嘉兴、衢州发展联动，加强与沪、苏、皖产业链接，积极构建“都市圈”合力。**

**无论是“双百行动”“科改示范行动”，还是“区域综改”，更加侧重基层企业和地方企业。世界一流示范企业创建，则更加偏重提升大型中央企业的国际竞争力。**

**2018年以来，国务院国资委遴选基础条件较好、主营业务突出、竞争优势明显的航天科技、中国石油、国家电网、中国三峡集团、国家能源集团、中国移动、中国宝武、中航集团、中国建筑、中国中车集团、中广核等11家中央企业，开展了创建世界一流示范企业工作。**

**几年来，11家示范企业全面对标世界一流企业，在深化改革、自主创新和开放合作方面充分发挥示范引领作用。**

**中国移动党组书记、董事长杨杰说，世界一流是公司持之以恒追求卓越业绩的战略选择，就是要不断增强企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，在较大规模基础上实现高质量发展、可持续发展，跻身全球信息服务企业第一阵营。**

**全球资源配置能力是世界一流企业的重要表现。近年来，三峡集团走出一条“筑巢”和“引凤”双循环相互促进的国有资本功能放大之路，成为全球资源“调配师”。圆满完成了三峡国际引进战略投资者工作，充分彰显中国三峡集团的国际信誉与品牌影响力；发行长江电力“沪伦通”全球存托凭证（GDR），实现核心子企业境外上市，创近年中资企业海外上市最好水平。2021年，中国三峡集团通过混改吸引全球资本351亿元，约占央企全年引资总额的1/4。如今，三峡集团全员劳动生产率为406万元/人，在央企中名列前茅。**

**与世界一流企业相比，研发投入较低一直是我国国有企业的重要短板。国家能源集团组建以来，构建起科技委总揽全局，智库、前沿技术研究院、专业研究院为平台，基层研发机构为支点的“1+2+3+N”科技研发体系。建立科研投入长效机制，完善科技攻关体制，研发投入年均增幅接近10%，牵头承担的多个国家重点研发项目通过验收。**

**对标先进提升管理，是建设世界一流企业的重要手段和途径。中国远洋海运重组之初，就确立了以压减促改革的原则，通过削减法人户数和管理层级提高企业的组织效率和市场反应速度。目前，中国远洋海运法人户数较重组之初减少了39%，管理层级从7级缩短到4级。所属中国远洋海运集运的法人户数较压减工作开展之初减少了47%，集装箱船舶运力规模跃居行业第一梯队，企业效益大幅提升。**

**持续的改革，提升了中央企业乃至国有企业整体的国际竞争力。2022年，已有99家国有企业入围《财富》世界500强，其中，国务院国资委监管企业47家，发电、航运、船舶等行业中央企业主要效率指标达到世界一流水平。一批企业自主创新能力显著增强，电网、通信等行业企业专利数量和质量位居全球同行业领先水平，航天、深海、能源、交通、国防军工等领域涌现一批世界级原创性科技创新成果。一批企业品牌影响力和国际化水平明显提升，21家中央企业进入全球品牌价值500强，打造了高铁、核电、特高压等一批具有自主知识产权的国家名片，培育了一批具有行业话语权和美誉度的企业品牌。**

**加强党建：强根铸魂引领发展**

**古语云：求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。回望三年行动，改革为什么能风劲帆满？**

**关键在党。坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的根和魂，是国企改革三年行动取得卓著成效的关键因素。**

**三年来，各级国资委和各国有企业，始终坚持在完善公司治理中不断加强党的领导，以高质量党建引领企业高质量发展。**

**“实践表明，党建工作和企业经营水平息息相关。”中国企业改革与发展研究会会长宋志平认为，党建工作做得好，企业经营发展就会做得好；党建工作做不好，企业经营发展往往也做不好。**

**坚持正确方向。改革中，国资国企进一步建立完善学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神的第一议题制度，始终在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。推动党的理论创新成果进企业、进车间、进班组、进头脑，引领职工群众听党话、跟党走。**

**中国融通坚持以习近平总书记系列重要指示批示塑魂铸魂为灵魂线，打通“学习”“贯彻”“执行”链条。各单位普遍紧扣深入组建、资产划入、历史遗留问题处置等现实问题，全力推进88项重点难点问题解决。三年来，中国融通营收和利润总额平均增速分别为55%、58%。**

**浙江国资委充分运用习近平总书记在浙江工作期间52次调研省属企业的宝贵财富，开展“国企篇章”理论溯源工程，累计形成3.5万字专题摘编和20万字《强根铸魂 引领发展》实践汇编。开展“我最喜爱的习近平总书记一句话”青年微宣讲等活动，推动党的创新理论在国企基层深深扎根。**

**坚持融入中心工作。加强国有企业党的建设，各地方各央企始终把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点。**

**“坚持党的领导、坚持初心使命和价值观，是我们搞好国有企业的基本出发点和根本原则。”中国中化党组书记、董事长宁高宁说，应该把党的领导真正与企业经营管理、战略发展有机融合在一起，让党组、董事会、经理层以及全体党员干部职工共同形成推动企业改革发展的巨大合力。**

**针对党建活动主题不够鲜明、内涵不够深刻、品牌示范效应和长期带动作用不足等问题，中国海油加强对党建重点难点问题的研究探索和先行实践。通过“集中申报、初审立项、跟踪管理、差额推荐、公开评定”程序，评出“党建创新创优成果奖”若干和集团公司“十佳”党建品牌，有效将公司发展目标与广大干部职工价值追求深度融合。**

**中国能建公司党委坚持“党建引领、价值创造”，组建国企党建研究院，形成党委领导下的“1+2+N”的强平台、大政研、专业化、开放型党建研究管理模式，建立项目化党建课题申报和研究机制，与重点高校和研究机构开展深度合作，组建集团党校、人才发展学院，筹建党建博士后工作站。相关党建课题成果获国企党建专委会、央企政研会、电力政研会评选的奖项7个。**

**江铜集团在改革中大力推行“六清六访六谈”思想政治工作法。建立各级领导干部联点党支部工作机制，发挥班子成员、支部委员、政工员作用，共同化解改革过程中的难题。所属单位东同矿业300余名富余人员分流过程中，从党委书记、支部书记到支委、党小组长齐上阵，做好政策宣讲和心理疏导，持续掌握员工的思想动态，解除员工的后顾之忧，稳步推进全员分流，确保各项工作平稳有序。**

**坚持党管人才队伍。国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干，是治国理政复合型人才的重要来源，国资国企在改革中持续推动党管干部党管人才与市场化选人用人有机统一。**

**东风公司党委推行组织“筛马”和市场“赛马”，识别培养“千里马”。坚持“有为才有位”的选人用人理念，开展组织“筛马”和市场“赛马”，实施“长青计划”挂职，鼓励人才到新事业单元和经营困难企业攻坚克难、施展才能。目前已累计挂职316人，考核提拔使用142人，使用率达44.9%。**

**天津市国资委党委提出，到2025年，努力培养造就1000名各领域、各层次优秀人才，其中包括培养造就100名骨干企业家、100名优秀复合型党建人才、100名杰出后备人才等。天津市国资委党委企业领导人员管理二处处长贠晓欣介绍，在10支“国企英才”队伍培养过程中，市国资委党委突出选才育才标准，坚持把政治标准贯穿选育管用全链条，为打造形成忠诚干净担当国资国企人才队伍明确了政治方向。**

**坚持加强基层党建。各地方各央企从基本组织、基本队伍、基本制度严起，不断增强基层党组织的政治功能和组织力。**

**国家电网充分发挥基层党组织和党员作用。坚持堡垒筑在一线、党旗飘在一线，在推动改革发展上挑重担、见真章，在完成急难险重任务中当先锋、作表率。在2021年河南特大暴雨灾害抢险救灾中，各级党组织和广大党员坚持“电不通、我不撤”，奏响了“众志成城战汛情、风雨无阻送光明”的动人凯歌。**

**航天科工沿着产业链供应链创新链创建“柔性党支部”，跨领域跨专业跨单位组建“十百千”党员突击队，以党建联建共建赋能联合设计和协同攻关，推进某重大专项任务关键核心指标刷新世界纪录，4个方向入围首批原创技术策源地建设清单。**

**国投党组在推进卓越党建领航品牌过程中，以实施“青年精神素养提升”“改革发展党员先行”两项工程为有力抓手，深化推进“一组织一特色、一支部一品牌”创建活动，发挥基层组织优势，突显党员干部作用，引领广大青年接续奋斗建功立业。**

**中交集团发挥临时党组织作用。在战“疫”一线成立临时党组织，最短时间内组织广大党员干部吹响援吉、援沪“集结号”，分秒必争投身方舱建设、供应保障等不同战场，为赢得抗疫大战大考提供坚强政治保证和组织保证。**

**中广核防城港公司将党的五大建设与核安全领导力五大特征、48个要素相结合，以党的创新理论指导核电安全生产。惠州公司将党建优势转化为国家重大工程项目攻坚力量，推动成立涵盖政府部门及13家参建单位的联合党委，进一步强化党建对核电工程建设的服务引领。**

**坚持正风肃纪反腐。国资国企持之以恒加强国有企业党风廉政建设和反腐败工作，坚决查处靠企吃企、关联交易、设租寻租、利益输送等腐败问题，营造风清气正、干事创业的政治生态。**

**中国华电提级巡视 92 家基层企业，全过程开展审计监督，建立“总部统领、分级负责、全面覆盖”的管理体制。中国华电党组书记、董事长温枢刚表示，2020 年以来，公司系统问题线索处置数、立案审查数、纪律处分人数实现“三同降”，企业依法治企、遵规守纪意识普遍增强。**

**北京市国资委出台关于开展系统巡察工作的实施意见，累计对107家二级企业开展政治巡察。深入开展意识形态、选人用人专项检查，境外腐败、靠企吃企、粮食购销领域腐败问题等专项整治，累计追责问责140个党组织，对受党纪政务处分企业负责人追索扣回绩效薪酬。**

**加强国企党建，不仅增强了国有经济发展的动力，也通过混合所有制等渠道影响了广大非公有制和混合所有制企业，成为彰显“中国道路”“中国模式”说服力的重要载体。**

**国企改革三年行动中，国资国企积极探索完善不同类型企业党组织发挥作用的具体措施。**

**中粮集团大力开展党建联盟。推动基层党组织向产业链上下游延伸，与地方政府部门、合作伙伴开展党建共建，在共同破解发展难题中建立良好合作关系，实现共建共赢。比如，中粮家佳康赤峰公司与当地翁牛特旗党委建成党建联合体，有效解决生猪养殖产业发展难题。**

**中国国新立足运营资本流动性和所投企业多元化的实际，创新探索“党建引领投资方向、党建强化投后赋能、党建助力企业发展”的非公党建工作模式，推动国新基金作为第一大国有股东投资的非公企业全部实现党的组织覆盖和工作覆盖，确保坚持国有资本投资到哪里党的建设就加强到哪里。**

**中建-大成是中建集团与日本大成共同成立的新中国首家中外合资建筑企业。2013年中建-大成党委成立以来，特别2016年以来，中建-大成党委与日方进行了深入沟通，明确开展党建工作是以提高企业效益、增强企业竞争力为出发点和落脚点。积极邀请日方高管参加理论学习、党建工作部署会、主题党日等活动，积极探索中外合资企业党建工作新方法。“参加这些活动，不仅让我对中国共产党有了更多了解，也让我对企业员工有了更多的认识。我感到很有收获。”中建-大成日方董事、常务副总经理本谷真彦表示。**

**青岛双星集团混改后，成立轮胎产业、智能产业和循环利用三大产业集团党委，建立既坚持党的领导又适应企业发展的各级党组织架构和体系，选优配强领导班子，健全人才引进、培育和使用机制，优先选拔和重用党员干部，切实将基层党组织战斗堡垒作用发挥到班组、党员作用发挥到一线。**

**万山磅礴看主峰，大江东去有潮头。**

**领导我们事业的核心，是中国共产党。中国特色社会主义最本质的特征，是中国共产党的领导。坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。**

**新征程上，国有企业将持续深化贯彻落实习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的重要讲话精神，坚持党的领导与公司治理有机统一、党管干部党管人才与市场化选人用人有机统一、党组织设置与企业组织架构运行有机统一、思想政治工作和企业文化建设有机统一、党内监督与出资人监督和企业内控机制有机统一、党建责任与经营责任有机统一，以高质量党建引领保障企业高质量发展。**

**与历史上的国企改革任务相比，国企改革三年行动具备许多新的特征：**

**横向覆盖广。29个部委直接参与紧密配合，全国国有企业集体动员深度参与。**

**纵向穿透深。改革穿透到各层级企业，实现中央、省、市、县各级国资国企系统“一竿子插到底”。特别是中央、省、市三级国资委统一认识、统一步调，上下贯通围绕一个方案，齐心协力实施一项行动，成为全国国资“大格局、一盘棋”的一轮重大探索。**

**督导督办实。不少地方国有企业负责人说，搞了这么多年国企改革，挂图作战，一月一主题，直奔问题务求实效，还是头一次。“任何事要是按照这种办法办，没有办不好的道理。”**

**改革效果好。通过实施国企改革三年行动，在许多重要领域和关键环节取得重要成果，国有企业与市场经济融合更加深入，形成一批活力竞相迸发、动力更加充沛的现代新国企，提升了国企干部职工的改革获得感，改善了社会各方对国有企业的印象评价。**

**《人民日报》在报道中表示，“从经济效益稳步增长、为稳定宏观经济大盘发挥重要作用，到创新能力不断增强、为高水平科技自立自强作出积极贡献，国有企业高质量发展的背后，离不开国企改革的不断深化。”**

**调查问卷显示，80.0%的国企基层员工对本企业实施国企改革三年行动后取得的实际成效总体表示满意。**

**山东重工董事长谭旭光说：“关键是企业一把手想不想改革、敢不敢亮剑。不换思想就换人，选好一把手改革就成功了一半。”**

**航天五院空间站系统总指挥王翔说：“我觉得我们有两大法宝，一个是航天精神，一个是不断改革。改革又让航天精神历久弥新。”**

**中国一汽营销中心区域管理部负责人徐洋说：“‘四能’改革，企业是受益者，我也是受益者，我们将坚定不移落实改革，持续创造‘风景这边独好’的新奇迹！”**

**鞍钢社会化管理退休职工张延成说：“大家比较关心的养老、医疗等待遇，能得到及时充分的保障，打消了大家的顾虑，让我们感受到了‘老有所养、老有所依’。”**

**国能中电董事长白云峰说，通过混改和产业链、供应链融合，现在国有企业与民营企业合作进一步加深，实现了携手共赢融合发展。**

**改革无止境，扬帆再出发。**

**尽管国企改革三年行动取得了突出成效，但在一定程度上仍然存在改革进展不平衡、穿透基层不够、个别单位推动力度不强、改革实效需要巩固等问题。国务院国资委党委书记、主任郝鹏表示，下一步要加快补短板强弱项，确保国企改革三年行动任务在党的二十大前基本完成，年底前全面完成。**

**当然，即便国企改革三年行动任务全面完成，也不代表国企改革工作结束。**

**党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，国有企业发生了根本性、转折性、全局性的重大变化，为新时代党和国家事业取得历史性成就、发生历史性变革作出了积极贡献。当前，世纪疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻。作为国之大者，国资国企必须坚定扛起新的历史使命和重大责任。**

**下一步，国资国企将更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚定不移把国有企业改革持续推向深入，不断做强做优做大国有资本和国有企业，加快建设世界一流企业，充分发挥国有经济主导作用和战略支撑作用，为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦，作出国资国企新的更大贡献，以实际行动迎接党的二十大胜利召开！**