

# 国企改革三年行动观察

2020年6月30日,中央深改委第十四次会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》,发出了深化国企改革的动员令。

坚持和加强党对国有企业的全面领导,坚持和完善基本经济制度,推进国有经济布局优化和结构调整……三年行动启动以来,各部门、各地区、各国有企业坚持“可衡量、可考核、可检验、要办事”,推动各项举措精准落地,形成新一轮国企改革热潮,完成了行动主要目标任务。

## 优治理、改机制 国企活力效率总体提升

清洁能源装机占比65%,清洁能源电量占比59%……来自南方电网的消息显示,粤港澳大湾区已初步建成清洁能源消纳比重最高的世界级湾区电网。

令人振奋的成绩,离不开持续的改革攻坚。近年来,南方电网聚焦企业制度等领域发力,探索提升国企治理效能的有效路径——

一份重大事项决策的权责清单“量”到底,纵向覆盖25个业务领域,145个具体权责事项,横向集成“三重一大”事项分类、行权主体、行权方式等关键要素;梳理不同类型党组织参与治理的典型模式,提出7种公司治理范本,将党的领导落实到全系统、各环节、最基层。

“所有权力进表单,怎么行权有范本。”南方电网法规部负责人说,改革划清权责边界,推动各治理主体履职尽责。

南方电网“一张表”的探索是个缩影。三年行动启动以来,各方面通过一系列制度建设和实践探索,促进中国特色现代企业制度更加成熟定型。

航空工业集团全面落实党建入章程,将党委(党组)“把方向、管大局、保落实”的功能定位写入公司“根本法”;

国家电投多次改版升级总部权责清单,将总部审批事项压缩80%,子企业活力迸发;

深圳投控以授权放权改革为核心,系统推进规范董事会建设等改革,提高国有资本运行效率……

以深入实施三年行动为契机,目前国企公司制改革全面完成,3.8万户国企建立了董事会,基本实现外部董事占多数,央企集团层面及重要子企业、地方一级企业及重要子企业均制定了党组织前置研究事项清单。

治理层面改革纵深推进,经营层面改革势如破竹。

三年间,国企内部三项制度改革在更大范围落地见效,其中经理层成员任期制和契约化管理全面推开,覆盖全国超8万户企业共22万人。

曾经连年亏损的装备制造老牌国企——中国一重,借改革东风,强力推进实行各层级领导干部100%三年一个任期,到期考评;市场化选聘不仅适用经理层,还拓展到子企业董事长。

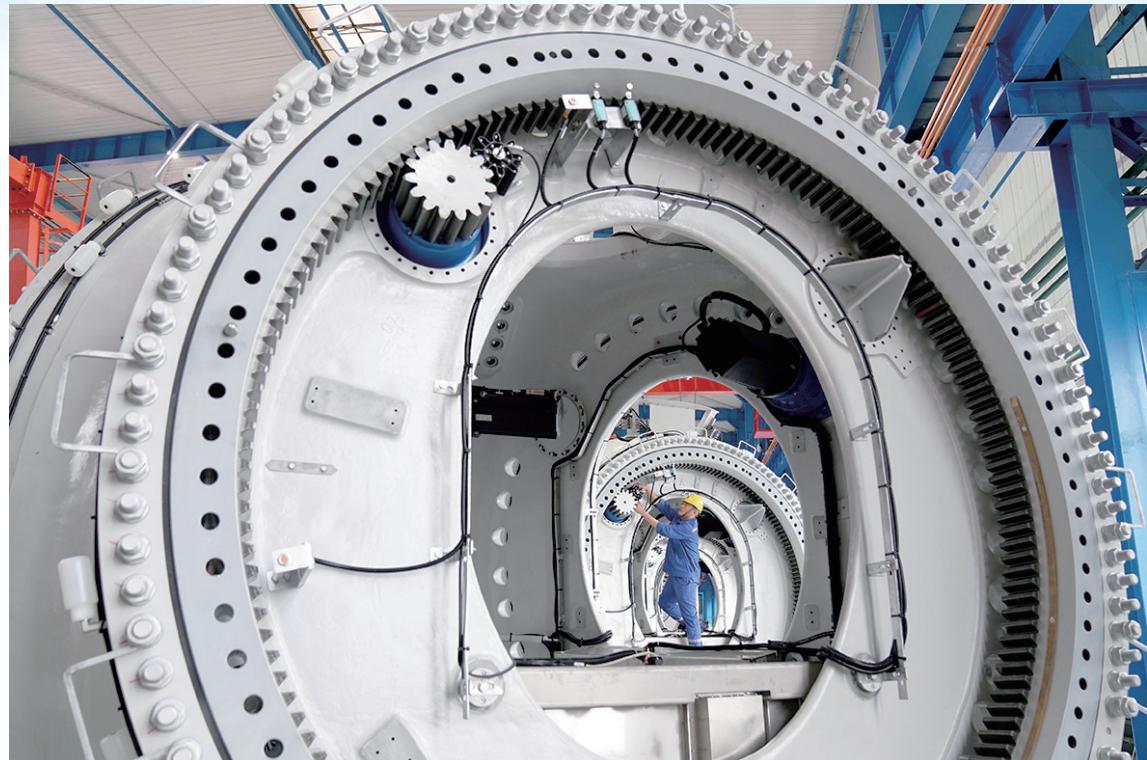
改革动真格、见实效:98名企业领导干部因不适应改革发展需要被调整,20人次中层干部只拿生活费。三年间,中国一重营收增长209.92%、净利润增长424.52%。

实践证明,抓住了经理层,就抓住了三项制度改革的“牛鼻子”。通过实施三年行动,央企和地方国企管理人员竞争上岗比例分别上升至57%、56.3%,末等调整和不胜任退出比例分别增至5.7%、4.5%;中长期激励“工具箱”更丰富,多种激励措施惠及49.1万名骨干员工……

润物无声中,改革带来了活力之变、效率之变、气象之变。2022年,中央企业累计实现营业收入39.4万亿元、净利润1.9万亿元,较三年行动启动的2020年分别增长30.03%、35.71%,入围2022年《财富》世界500强排行榜的国有企业增至99家。



国家电投五凌电力余丁光伏电站职工在检修设备(2022年8月31日摄)。



在黑龙江省齐齐哈尔市中国一重集团有限公司风电装备生产制造厂生产车间,工人进行生产作业(2021年7月1日摄)。

## 调布局、促创新 有效发挥战略支撑作用

2021年3月,中化集团与中国化工实施联合重组,资产总额超过万亿元的化工“航母”正式起航。“两化”重组两周年之际,中国中化亮出成绩单,展示了深度融合的成效——

集团去年实现营收1.2万亿元、净利润221亿元,各项HSE关键绩效指标均优于重组前“两化”历史水平;继农化板块业务整合后,氟化工业务整合蓄势待发;641个供应链协同项目去年创效超266亿元。

国资布局的优化调整是国企改革三年行动的“重头戏”。

三年来,聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能,国有企业既着力调整存量结构,又发力优化增量投向,整合重组动作不断。

中国电科重组中国普天,鞍钢重组本钢、山东能源与兖矿集团联合重组;中国物流集团、上海数据集团、山东人才集团、浙江省种业集团等布局新赛道的新国企应运而生,一批行业龙头企业和区域领军企业“握指成

拳”。

“鞍钢重组本钢后,当年集团粗钢产能达到6300万吨、铁精矿产量4900万吨,形成了‘南有宝武、北有鞍钢’的钢铁产业新格局,本钢利润也创下了10年来的最好水平。”鞍钢集团总法律顾问、鞍本整合融合推进工作组组长计岩表示,重组让鞍钢服务党和国家战略大局、维护产业链安全稳定的能力提档升级。

有进也有退。完成“僵尸企业”处置和特困企业治理;央企存量法人户数压减44%;企业办社会等历史包袱被卸下;“两非”“两资”清退任务基本完成……

随着资源配置效率稳步提高,国有资产在关系国家安全和国计民生领域的主导作用和控制地位进一步巩固,国有企业在抗击疫情、能源保供、稳投资稳增长等领域也充分彰显了责任和担当。

在“应变局”中“顶梁压舱”当仁不让,在“开新局”中引领发展一马当先。

为培育国家急需的新材料产业,中国建材集团发起设立规模150亿元的新材料产业基金,以30%自有资本吸引70%的社会资本,已向锂电池负极材料等新材料和前沿方向决策投资48亿元。

国务院国资委先后分两批遴选出16户现代产业链“链长”企业,推动稳链、补链、强链取得阶段性进展。2020年以来,央企战略性新兴产业年均投资增速超过20%,高质量发展动力更充沛。

国资监管部门创新激励政策“能给尽给、应给尽给”;国有企业加大科研投入、增强协同创新、破除体制障碍,打出改革“组合拳”。

改革促进创新,创新成果检验改革成效。

中国空间站全面建成,首架C919大飞机正式交付,白鹤滩水电站全面投产……一大批重大工程、重大项目捷报频传,彰显了国有企业创新能力的提升。

## 创新方法压实责任 持续将改革推向纵深

“一家二级公司就占了你们去年营收的87%,那还要设你们这一层干嘛?”“去年你们离职率很高,有的二级公司达到45%。什么原因导致人才流失严重?”

犀利之问,来自山东省属企业述职问询活动现场。近年来,山东省国资委在全国首创国企改革述职问询制度,企业负责人每年向省国企改革领导小组述职并接受问询,现场进行打分,成绩当场公布,考核结果影响企业负责人薪酬和职务任免。

外部压力激发改革内生动力。随着这场特殊的考试逐步向三年行动重点、难点任务聚焦,“考生”解决问题和谋划发展的思路更加清晰,“成绩”也在提高——2022年山东省属企业营收、利润总额较2019年分别增长51.4%、33.6%。

国企改革三年行动,要完成八方

面重点任务,覆盖各层级国有企业,千头万绪、任务繁重。

坚持顶层设计与基层探索结合,坚持强力推动与内生动力结合,坚持政策引导与经验示范结合……各方面探索形成了一套具有鲜明国企改革特点的工作机制,为三年行动完成主要目标任务提供了有力保证。

建立清单化举措,开展定量化督办,改革任务层层落实。“我们建立了线上监测系统,定量化采集改革指标,监测任务进度情况,完成后‘销账’,完成不好则会向企业发出督办函,传递改革压力。”国务院国资委秘书长、新闻发言人彭华岗表示。

实行穿透式操作,确保上下贯通、全面覆盖。三年行动推进过程中,国务院国企改革领导小组办公室基本每月召开一次推进会,通过视频连线直达二、三级重要子企业和地市级国资委,通报进展、推广经验、专题

部署重点难点任务。一次视频会议最多覆盖2000多个分会场、30000多人参会。

发展无止境,改革无止境。当前,一些制约国企发展的深层次体制机制障碍依然存在;在全面建设社会主义现代化国家新征程上,国企改革也面临着新任务、新要求。

“要系统全面做好三年行动的总结评估,将改革成果制度化、规范化、长效化,深化对国企改革的规律性认识。”国务院国资委党委书记、主任张玉卓说。

他强调,要坚持问题导向,聚焦国企功能作用和历史使命,继续谋划和推动国企改革,不断提高企业核心竞争力、增强核心功能,加快打造具有全球竞争力的世界一流企业,更好发挥国有经济战略支撑作用。

新华社北京2月9日电  
本版图片新华社发