

中国一重：新机制融入新发展 展现更大作为

近年来，东北地区国资国企深入学习贯彻习近平总书记关于国企改革的重要指示批示精神，坚持问题导向，抓重点、补短板、强弱项，扎实推进各项改革，并在改革重要领域和关键环节取得了一系列重大进展，取得了较好实效。一批“东北国企改革样本”正在树立。

建立在黑龙江省齐齐哈尔市富拉尔基区的中国一重集团有限公司（简称中国一重）是我国“一五”期间156项重点工程之一，从诞生开始，就肩负起了“发展壮大民族装备工业，维护国家国防安全、科技安全、产业安全 and 经济安全，代表国家参与全球竞争”的初心和使命。67年来，中国一重为国民经济建设提供机械产品500万吨，开发研制新产品400多项，填补国内工业产品技术空白400多项，不仅带动了我国重型机械制造水平的整体提升，还有力地支撑了国民经济和国防建设，为我国工业体系建设奠定了坚实基础。

要生存要发展就要改革

4年前的中国一重，还是另一番景象：连年亏损，是亏损额度最大、困难程度最高的央企之一。面对生死存亡的抉择，如何通过深化改革，让这样一家关乎国家安全和国民经济命脉的骨干大型央企走出困境，一直成为中国一重领导班子思考的问题。

“一重要生存、要发展，就要改革”。中国一重领导班子认真梳理计划经济年代遗留的企业积弊和历史问题，决定先从卸包袱开始，以实现企业的轻装上阵。4年多来，中国一重以市场化机制改革为导向，建立了一整套市场化的运行机制，提出并实施了两制、两个中心、五个体系的“225”管理创新体系，确立了以营销为龙头的经营新机制，推进了

“1+10”全面预算目标激励体系，实施“双达标”生产作业现场管理体系，抓好“双五”经营和党建融合体系，构建了适应市场运行的经营体制，打破了沿用几十年的“工厂制”管理体制。

此外，从源头梳理公司经营各环节，制定《集分权手册》，将董事会运行机制与集团管控机制融为一体，实现集团管控能力的全面提升、资源配置和利用的最大化，从而通过“管控”传承“治理”，“治理”承载“管控”，实现了逐步分层、分级管理适应市场变化的运行体制。中国一重通过积极探索高质量发展的新机制、新模式、新路径，把市场化改革贯穿于企业管理全过程，企业活力动力显著增强，效率效益更加凸显，顺利实现了一年扭亏、两年翻番、三年跨越的工作成效。

发展无止境 改革不停歇

在改革取得新进展新成效后，中国一重继续加大改革步伐，不断把改革向纵深推进。2018年9月26日，习近平总书记考察中国一重并对国有企业改革发展和党的建设作了重要指示。两年多来，中国一重以习近平总书记重要指示为指引，抓住东北地区中央企业综合改革试点有利契机，通过创建“五项机制”，着力解决面临的困难和挑战，企业逐步迈入了高质量发展的新阶段。

国企改革三年行动开始后，中国一重创建“新思想引领”长效机制，将改革任务细化为8个重点、40项实施路径、85条具体措施，并进行三级挂表督战；举办了覆盖全体职工的学习习近平总书记视察中国一重重要指示精神专题研讨班，共开展研讨141次、讲党课229场；坚持政治学习“进班组、上机床”，以“班前会晨谈”等为载体，带着问题学、

联系实际学；总结提炼出“学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神十二个工作方法论”，成立了15个学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想实践课题组；持之以恒抓好贯彻落实习近平总书记视察中国一重重要指示精神和、推进高质量发展、全面深化改革、落实国家重大项目四个“挂表督战”，形成共同推动改革发展的新局面。

坚持市场化路径 构建“两个合同”退出机制

国有企业“铁饭碗”虽已打破，“大锅饭”虽已取消，但活力动力尚未完全激活。中国一重在劳动合同基础上，全员签订《岗位合同》，以劳动合同解决员工身份问题，以岗位合同解决劳动标准问题。对于各级领导干部，按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的改革要求，立下军令状，明确责权利，完不成目标收入60%、目标利润70%的自动解职，解除岗位合同后，一律“退还还员”，只保留工程等相应系列职称岗位和普通员工身份。

坚持高素质专业化原则 构建“五个通道”晋升机制

千军万马过独木桥，当不了行政领导就没有出路，是制约不少国企干部职工发展前景的重要瓶颈。为解决这一问题，中国一重紧紧围绕培养造就高素质专业化人才队伍，突出创新创业创造，建立了不同类型人才的晋升机制，实现各类人才成长纵向可畅通、横向能互动。

在行政职务序列之外，中国一重打通了技术研发人员、营销人员、管理人员、党务人员、技能人员五个晋升通道，分6个职级、2至3年一个台阶，细化职级晋

升评价标准，每年一评定，让各类人才干事都有奔头、成长都有空间；同时，在多通道纵向贯通基础上，又逐步实现了横向互动，人员相互交流、身份相互转化，后备人才成池，源头活水始现。

坚持按贡献分配导向 构建“五个倾斜”激励机制

按劳分配，多劳多得，是国企分配制度改革的总体方向，但落实起来并非易事。

中国一重在实践中探索了自己的做法，一是坚持薪酬分配向营销、高科技研发、苦脏脏累差、高级管理、高技能五类人员倾斜，明确将职工收入增长指标写入企业年度计划和中长期发展规划，纳入公司高质量发展九大关键考核指标之一，并明确了“确保”“力争”“创优”三个层级薪酬指标增长机制；

二是实施“百名人才工程”，出台了公司、直属单位、制造厂三级“大国工匠”“首席技能大师”评聘办法，公司级大国工匠、首席技能大师，每年享受6万元、42万元公司补贴，差旅等按公司二级单位正、副职标准执行，让具有绝招绝技的高技能人才也能拿高薪。

创建“三个需求”共享机制 企业发展成果与职工共享

职工是企业做强做大的主体力量，企业是职工生存发展的重要保障。为打造企业与职工事业利益和命运共同体，中国一重创建“三个需求”共享机制，全力保障职工“生产生活”“文体活动”和“民主管理”需求，先后利用旧厂房改建占地6800平方米的职工食堂，为全体职工提供就餐补助10元/天，并修建职工浴池，建设集医药、超市、洗衣、书屋等为一体的“惠民之家”，同时自

2017年起每年为全体职工办理免费体检和补充医疗保险；修缮文化宫、电影院、体育场“三大场馆”，建设中国一重“展览馆”红色教育基地，被评为“国家工业旅游示范基地”；明确厂务公开“五个规范”“四级公开体系”，每年年初召开两级职代会，认真落实代表提案，并设立326个“职工代表监督岗”，每年进行3次以上职工代表巡视检查，覆盖面达到95%以上，职工主人翁意识不断增强。

通过建立健全“五项机制”，中国一重在党的建设、生产运营、科技创新、基础管理、共建共享等方面取得了显著成效。理想信念更加坚定，形成了“提升企业党建质量六步法”等18项成果；梳理出“一小两慢”发展瓶颈，重点解决了深化改革、加强管理等7个方面具体问题，职工满意率达97%以上；创新步伐更加有力，8项解决“卡脖子”问题的科技成果问世，霞浦示范快堆“5·20”关键节点首战告捷，荣获国家科技进步特奖1项、一等奖1项、二等奖2项、省部级以上科技进步奖17项。2020年，中国一重又交出了一份逆势增长的靓丽成绩单：净利润同比增长86.77%，利润总额同比增长60%，营业收入同比增长45.8%，连续四年各项经济指标持续增长。

唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜。未来，中国一重将进一步学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述，深入落实习近平总书记视察中国一重重要指示精神，不断深化综合改革试点，着力推动自主创新，加快结构调整步伐，进一步完善市场化经营机制，促进企业改革发展再上新台阶，助力新时代东北全面振兴。（文章来源：中国一重集团有限公司）

辽港集团树起央地合作改革新标杆

近年来，东北地区国资国企深入学习贯彻习近平总书记关于国企改革的重要指示批示精神，坚持问题导向，抓重点、补短板、强弱项，扎实推进各项改革，并在改革重要领域和关键环节取得了一系列重大进展，取得了较好实效。一批“东北国企改革样本”正在树立。

辽宁，拥有绵长的海岸线和丰富的港口资源，是东北地区的开放门户和唯一出海通道。新中国成立后，特别是改革开放以来，辽宁沿海港口实现了快速发展，为提升区域对外开放水平、引领腹地社会经济发展做出了重要贡献。然而，囿于体制、环境等原因，辽宁港口间重复建设、过度竞争已严重影响省内港口整体竞争力，难以握指成拳、形成合力，昔日北方“大港”光辉黯淡。随着港口一体化浪潮的到来，整合港口资源、成立港口集团的呼声渐涨、势在必行。

港口兴则辽宁兴，港口强则辽宁强。为贯彻落实党中央、国务院关于国有企业改革发展的决策部署，深化央地合作，辽宁省和招商局集团共同推进辽宁港口重组整合工作，开了企地合作、市场化手段整合港口资源的先河。2019年1月4日，辽港集团正式挂牌成立，两年多的时间里，通过整合融合、深化改革、守正创新、强化协同等措施，一举扭转亏损局面，取得改革发展显著成效。

全年完成货物吞吐量超5亿吨，同比增长2%；商品车外贸班轮航线实现“零”突破；营口港在全国内贸港口率先实现海铁联运量超百万标箱；开展全国首例多国别、多矿种“保税混矿”业务；成功引入亚洲最大客滚船上线运营……刚刚过去的2020年，辽港集团交出了一份含金量十足的发展答卷。

南来海风向辽东

港口整合，大势所趋。辽宁港口如

何整合？谁来整合？这是事关整合成败的关键。

作为百年央企、综合央企、驻港央企，致力于打造世界一流港口综合服务商的招商局集团，躬身入局，成为携手辽宁省推进港口重组整合的不二之选。

1949年，挂起五星红旗的招商局“海辽”轮，带着红色思想、爱国热忱首次抵达大连港，与辽宁结下不解之缘；70年后，这艘与“祖国共命运、同时代共发展”的“巨轮”，带着振兴东北的使命再度驶入辽港。

2017年3月7日，习近平总书记在参加十二届全国人大五次会议辽宁代表团审议时，提出“推进供给侧结构性改革、推进国有企业改革发展、推进干部作风转变”要求，并对招商局参与辽宁港口整合，推动港口行业供给侧结构性改革给予高度肯定；3月8日，国务委员王勇在参加辽宁代表团审议时再次提及此事，并表示国资委将积极支持招商局参与辽宁港口整合；6月10日，招商局集团与辽宁省政府签署港口合作框架协议，并达成共识，确定由招商局主导，通过市场化方式推动辽宁港口整合。

整合大幕就此拉开，双方携手同进、破水前行。

与国内其他港口整合多以行政整合不同的是，招商局集团与辽宁省达成以市场化、法治化为原则整合的共识，双方共同在整合过程中解决历史遗留问题和重大困难，为港口整合后健康运营奠定了坚实基础。

辽港集团的成立不仅是中央企业和地方企业重组整合标志性的范例，更成为招商局集团与辽宁省贯彻落实习近平总书记重要讲话精神，深化供给侧结构性改革，振兴东北经济探索出的一条新路。

南来海风以疾进之势穿越山海关，吹入辽东半岛，破除“投资不过山海关”的

魔咒，打造了一艘以“世界一流”为目标、以“商业成功”为使命新的港口“旗舰”。

大刀阔斧剔痼疾

习近平总书记强调“改革只有进行时，没有完成时”。辽港集团在改革与融合中诞生，也在深化改革与深度融合中焕发出新的活力。

整合后辽港集团实力大增、优势明显，成为国内资产规模和吞吐量规模最大的港口集团之一，但要彻底解决固有的短板和顽疾，却难以一蹴而就。

建立与企业战略及发展阶段相适应的组织架构，是实现成功整合的组织保障。为此，辽港集团于成立之初便确立了以组织架构调整为引领，建立“小总部、大产业”管控模式。

一名长期关注辽宁港口发展的行业媒体记者说：“在全国范围内，先行先试的辽港集团成为首个采用事业部制的港口企业，彰显其加快融合发展的决心与改革破局的勇气。”

在实际运营中，辽港集团管控模式改革符合港口整合发展需要，迅速实现了竞争性业务的集中统一管理，提升了整体市场竞争力，为后续全省港口一体化运营奠定了基础。

“投资企业‘量’多‘质’不优、债务负担沉重、人员队伍臃肿等一系列问题，都需要我们用智慧和勇气去耐心解决。”辽港集团主要负责人一语道出集团成立后改革发展的重心与任务。

改革如剜肉，阵痛在所难免。在招商局集团的全力支持下，辽港集团以刀刀向内的勇气、锐意改革的决心，积极处置低效无效资产，优化债务结构和人力资源结构，压减企业层级，用智慧和勇气破解改革难题。

过去两年，辽港集团持续治理“四非一低一亏”企业，累计完成治理企业137

家，减亏约151亿元，回收资金约118亿元，企业户数从451家减少到364家，逐渐实现“止血”到“造血”的良性循环。

推进公益性资产移交，完成大连港第一批资产移交工作；与营口、盘锦市政府就资产移交初步达成一致意见；推进非企业职能移交和退休人员社会化管理……一系列行之有效的“减法”让这艘港口“旗舰”得以减轻负担，轻装上阵，健康发展。

触及“根本”的破局实招让不少员工感慨良多：辽港整合后大刀阔斧的改革切中要害，很多说起来容易、做起来难的事儿，都一一实现了，效果立竿见影。

华丽转身迎新生

2019年7月，国务院总理李克强视察辽港集团，对辽宁港口整合工作给予充分肯定，勉励辽港集团做强服务东北地区的出海口；2020年10月，国务院国资委在大连召开深化东北地区国资国企改革现场推进会，总结交流东北地区国资国企改革的好经验好做法，特别是招商局集团整合辽宁港口、打造新时代央地合作新标杆的成功经验。

党中央、国务院对辽港集团寄予厚望，社会各界也持续关注辽宁港口整合成果。

整合前，辽宁港口由于历史原因，内部过度竞争等问题突出，面临的情势严峻；港口总体能力过剩，资源利用效率有待提高；局部资源紧张，港口结构性配置不均衡；产品附加值低，全程物流、供应链等集成服务发展滞后。

丁金辉是辽港集团战略企划部部长，在他看来，招商局集团不仅为辽港提供了可资利用的丰富资源和成功经验，更重要的是，为其注入了改革创新基因。“整合前的大连、营口两港，追求的是规模、质量和效益，现在的辽港集团追求的是质量、效益和规模。别看只是顺序变了，却

体现出企业新的发展理念。”

整合后，辽港集团借助招商局集团的全球网络和资源，对外围绕航运中心建设，积极开辟航线，升级服务，吸引外贸货源；对内通过重组整合提质增效，逐步打破过去港口间各自为战、重复建设、恶性竞争的局面，货物吞吐量、经营业绩等核心指标实现平稳、有序增长；与招商港口南北互动，合力打通粮食、集装箱南北互动的大通道，并在油化品等业务上开展了卓有成效的协同合作；通过与招商局集团航运、地产业、金融等板块的业务协同，引进特色临港产业项目，集聚航运中心资源要素，将“招商力量”有效融入到“世界一流强港”和东北亚国际航运中心建设当中。

2020年8月，丹东港口集团有限公司挂牌成立，成为辽港集团新成员，辽宁港口整合工作迈上新台阶，“六港合一”战略布局顺利推进；今年2月，大连港和营口港换股合并成功，辽宁港口股份有限公司正式亮相资本市场，辽港集团探索出资本市场层面港口深度整合的一条新路。在时间的推移和辽港人的拼搏下，辽宁港口整合的步伐不仅走得稳、走得快，走上了高质量发展的通途，更走出了多条可资借鉴的改革发展新路。

“成为东北地区伟大的企业”是辽港集团成立伊始便锁定的目标，改革便是通向它的终南捷径。“今后五年仍是辽港集团的改革期、整合期、重塑期。未来的辽宁港口，将是招商局世界版图的重要战略支点。”辽港集团相关负责人说。下一步，辽港集团将在文化理念、管控体系等方面继续深度融合，提升市场开发、成本管控、作业效率等方面竞争力，让形如羽翼的辽宁港口，成为东北老工业基地振兴腾飞的强劲引擎。

（文章来源：招商局集团有限公司）