



南方电网江海龙：优化股权强治理 转换机制添活力

■ 作者 钱馨瑶

11月10日在国务院国资委举行的“科改示范行动”媒体通气会上，南方电网电力科技股份有限公司（下称“南网科技公司”）总经理姜海龙表示，南网科技公司正是入选“科改示范行动”的受益者。

“释放30%股权、引入7.46亿元资金，优化股权结构，推动公司从单一股东行政式管控模式向多元化股东的现代企业治理模式转变，治理水平得到极大提升。”

江海龙介绍，2019年，南方电网公司、广东电网公司积极响应中央号召，明确了南网科技公司科创板上市工作目标。此后，南网科技公司努力按照科创板的高标准要求，不断深化改革，健全市场

化机制，规范企业经营。

据了解，南网科技公司于2021年6月10日获科创板IPO受理，并于9月24日通过科创板上市委员会审议，将于近期注册发行。

江海龙说，科创板对上市企业在科创属性、市场化经营等方面有非常具体、精细、明确的要求，比如研发投入、研发人员、发明专利、营业收入等指标。这些指标要求与中央推动“科改示范行动”在目标方向上是一致的。

2020年，南网科技公司入选“科改示范企业”后，正是得益于科改提供的改革创新“政策包”“工具箱”，有力地破除了旧的体制机制障碍，推动了南网科技公司在公司治理、市场化选人用

人、市场化激励约束、科技创新、加强党的建设等方面的体制机制革新，使上市工作能快速、顺利推进，夯实了上市质量。

据了解，南方电网公司和广东电网公司对标上市公司，按“一企一策”对南网科技公司进行了充分授权放权。南网科技公司以三项制度改革为突破口，不断推动改革深化，激发企业和队伍活力。以市场化用工为例，南网科技公司通过灵活开展社会招聘，迅速引进了一批公司紧缺的优秀团队和核心骨干，充实到每一项核心技术研发中——“基于统一核心的智能低压配电系统”。这个项目最近荣获了国资委主办的第三届中央企业熠星创新创业大赛创业类一等奖，有

力支撑了公司创新创业高质量发展。

作为一家从传统科研院所向科技型企业转型的公司，南网科技是怎样在短期内转变员工思想、提升企业市场化经营能力的？

江海龙解释，南网科技公司在成立之初，是一家传统科研院所的管理模式，缺乏科技成果转化、产业化运作的机制与平台。科研人员主要是承接国家课题、发表论文、申报评奖等，成果转化少，感受不到经营效益，创新激情和动力不足。

在逐步明确科创板上市目标，列入“科改示范行动”后，坚持“混资本”和“改机制”并重，仅用5个月时间同步完成引入战略投资者和股权多元化改造，通过混合所有制改革引入市场化机制，新

股东为公司深化改革引进了市场化经营机制，为公司科研成果转化带来了平台资源，推动传统科研院所转型升级。

同时，南方电网充分运用好工资总额单列等科改利好政策，逐步建立起科技成果转化和产业化运作机制，把科技研发、产品开发、增收创效等要素融合贯通，使科研人员“看得见”创新成果的经营效益，“尝得着”项目收益分红的改革红利，增强了科研人员研发创新的成就感和获得感，促使他们主动转变思想观念，持续激发创新效能。现在，我们不少科研人员在节假日期间也跑回公司实验室，或到项目施工现场驻守，全力加速推进各项研发项目出成绩、结硕果。■

中石化催化剂公司陈遵江：“三能”增活力 改革强动力

■ 作者 钱馨瑶

催化剂是石油化学工业的基础和核心，被誉为石油化工的“芯片”。

作为“科改示范企业”标杆企业，中国石化催化剂有限公司（下称“催化剂公司”）是中国石化旗下唯一的催化剂专业公司，承担着“科研成果转化、生产组织优化、产品技术服务”的重要职责。

自入选“科改示范行动”以来，公司坚决将深化改革作为重大政治责任，按照“搭平台、建机制、抓重点、促融合”的思路，统筹推动市场化改革和自主创新能力提升，加快向“科技型、生产服务型和先进绿色制造”的世界领先催化剂公司目标迈进。

一年多来，催化剂公司树起“三能”标尺，畅通“三能”路径，用“三个说了算”推动“三能”机制落地见效。催化剂公司概括的“三个说了算”的做法很有特色。

催化剂公司将“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的“三能机制”概括成“三个说了算”并落实落地是国企改革的关键。

11月10日在国务院国资委举行的“科改示范行动”媒体通气会上，催化剂公司党委书记、董事长陈遵江介绍，“三个说了算”是催化剂公司推动“三能机制”落地见效的思路方法，实质上还是寻求市场化改革的着力点，通过管理人员任期制与契约化管理、非管理人员签订上岗协议等具体措施，激发广大员工的动

力活力。

实施以来，主要取得了三个方面成效。

一方面，干部能上能下，激发了管理人员的排头兵效应。通过契约化管理，考核结果量化并与干部岗位聘任挂钩，明确7种退出情形，亮出“双70”退出红线。先后有8名中层管理人员因考核不胜任提前退出现职岗位。这些措施的不断完善和进一步实施，充分激发了各层级管理人员担当作为、干事创业的积极性主动性。

第二方面，员工能进能出，畅通了公司用工的市场化渠道。我们在实践中体会到，导致国有企业员工活力不足的一个重要原因是市场化程度低，合同制

就是“终身制”，为了有效解决这一“顽疾”，我们在做足依法合规功课的基础上，与所有非管理人员逐一签订年度上岗协议，考核合格续签，否则进入“资源池”待岗培训，连续三年不能再上岗就依法解除劳动合同。这一有力举措，畅通了来从市场来、出从市场出的渠道，干部员工责任感、紧迫感显著增强，整体精神面貌有了很大提升。

第三方面，收入能增能减，打破了干多干少一个样的“大锅饭”。改革前，基层车间年度考核，有时候因为差距拉开10块钱，就有员工来闹。形成工效挂钩和联量计酬机制后，情况大不一样，现在同一车间，不同班组每月人均收入差距近千元，反而矛盾少了，干得好不

好，用指标说话。员工收入与单位的目标利润也挂钩，不同单位的同一层级人员月度收入差距超过30%，这一举措破解了“干多干少一个样”的困局，充分发挥了员工特别是技术创新人才的主观能动性。奥达分公司去年改革成立的生产技术创新团队，月度考核创新情况，年度进行末位淘汰，员公们享受创新津贴，做出贡献的还会被再次奖励。在这种激励性机制的作用下，这个团队培养了一批优秀的创新人才，取得了发明专利10多项，特别是不久前通过技术鉴定的废酸渣减量化技术，可减少90%的废酸渣产生量，预期带来的效益每年将达到2000多万元。■

中建科工王宏： 改革核心是激发组织活力

■ 作者 钱馨瑶

“我印象最深刻的一名‘90后’博士，他作为公司改革创新的排头兵，带领团队不断取得新的突破，成长为公司科技研发和技术创新的骨干力量。”中建科工集团有限公司（下称“中建科工”）党委副书记、总经理王宏谈起了入选“科改示范企业”一年来公司聚焦科技人才队伍建设方面打破研发人员晋升“天花板”最直接的案例。

11月10日在国务院国资委举行的“科改示范行动”媒体通气会上，中建科工党委副书记、总经理王宏表示，入选“科改示范行动”以来，中建科工将改革创新作为激发企业活力动力的“关键一招”，加快向“具有全球竞争力的建筑工业化科创集团”迈进。

2020年，在疫情冲击的不利影响下，中建科工经营业绩逆势增长，新、签合同额、营业收入及资产总额同比增长55.9%、20.4%、18%，国有资产保值增值率达103.2%，创历史新高。在科技创新方面，中国科工培育并形成了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。推行集成产品开发（IPD）的模式下，中建科工研究开发了钢结构装配式建筑、智慧停车、模块化信息中心等产品，并成功应用于深圳、成都等地，并出口新西兰等国，具有较好的示范效应。

“改革进入深水区，核心是激发组织活力，关键是市场化改革。”王宏总结道，中建科工在聚焦价值创造的同时，积极探索市场化重点改革任务。

这位“90后”博士2014年从清华土木工程系毕业加入科工，从项目基层技术员做起，参与了中国尊建设，后响应公司改革号召，主动开展新产品的研究和开发工作。带队开发了城市慢行系统系列产品，并成功应用于厦门云顶路自行车快速路、成都锦城绿道（一期）等系列项目。

为打造一支高素质的国有企业经营管理者队伍。中建科工进一步做实了任期制和契约化管理，转身份、重考核、守契约，形成“能者上、庸者下、劣者汰”的选人用人机制。

王宏介绍，中建科工以业绩牵引任期激励，达不到底线值的任期激励就为零。同时对经理层成员的年度考核实行“双70”原则，对于年度经营业绩考核结果未达到70分或年度经营业绩考核主要指标完成率低于70%的，一旦触发退出红线，实时退出我们的经理层序列。

值得一提的是，中建科工让科技人才静心做学问、搞研究，多出成果、出好成果，建立了以创新、能力、贡献为导向的科技人才评价体系。

“构建以奋斗者为本的激励体系激发员工内生动力。”王宏提到，集团建立了业绩、薪酬与市场水平“双对标”机制，员工薪酬水平随市场、业绩动态调整。倡导“工资标准看职级、奖金标准比贡献”的激励理念，收入差距进一步拉开。

据了解，2020年中建科工城市公司间奖金包差距最大达3倍以上，极大地激发了组织活力，增强了干事创业的内生动力。同时，中建科工实施了股权和分红等多元化中长期激励。选取了智慧停车业务实施多元股权激励、新能源充电桩项目实施收益分红激励。

不仅在内部实行考核，中建科工在市场化选人用人上实现新突破。中建科工通过全面推进用工市场化，建立“进得来、出得去、留得住、用得好”的人员流动机制。

2021年上半年，我们引进成熟社会人才846人，主动淘汰180余人，实现了人才的能进能出。截至2021年上半年，中建科工人均效能显著提升，其中人均营收较2020年提高了17%。■

广西路桥韩玉： 在改革新局中出实招求实效

■ 作者 钱馨瑶

2021年前三季度，广西路桥工程集团有限公司（下称“广西路桥”）实现营业收入265.59亿元，同比增长22.8%；利润总额17.69亿元，增长44.1%。

“科改示范行动”历时一年之久，广西路桥集团作为国家高新技术企业在完善公司治理、建立企业现代化管理体系上有哪些具体措施？

“我们围绕建立健全权责法定、权责透明、运转协调、有效制衡的企业现代化管理体系要求。”11月10日，广西路桥副总经理韩玉在国务院国资委举行的“科改示范行动”媒体通气会上说道。

广西路桥在明确授权放权，建立权责透明的授权放权体系。韩玉介绍，通过梳理《上级单位管理事项清单》《上级党组织管理事项清单》向母集团广西北投集团报送并获得批复，北投集团依法授予路桥集团董事会中长期发展决策权、经理层成员业绩考核权、经理层成员薪酬管理权、职工工资分配管理权、重大财务事项管理权等重大权利，落实企业董事会职权。

同时，韩玉介绍，公司通过理顺企业内部“三会一层”权责边界，将北投集团批复清单进一步细化为18个维度112条具体事项，形成《路桥集团“三会一层”权责清单》，进一步落实党委会“把方向、管大局、保落实”，董事会“定战略、作决策、防风险”，经营层“谋经营、抓落实、强管理”，促使“三会一层”各司其职、各尽其责，依法厘清各治理主体的职责权限，建立起充分授权、运作高效的治理机制，规范公司治理。

二是配齐做强董事会，全面落实外部董事制度。大力推动企业董事会改革，结合企业实际情况，制定《广西路桥工程集团有限公司派出外部董事管理办法（试行）》，将外部董事的选拔及管理规范化。截至目前，路桥集团已建立外部董事占多数的董事会企业户数（6户）占应建户数（6户）的100%，外部董事的落实解决了企业以往“三会一层”人员高度重叠的现象，实现决策层与经营层的分权制衡，董事会决策科学性及有效性明显提升。

三是提高董事会履职能力，确保企业董事会实现授权放权得出、接得住、行得稳。以服务企业董事会决策为核心，优化战略与投资委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会，设立审计与风险管理委员会，分别对应企业重大决策事项、薪酬分配事项、重大人事提名事项以及重大审计及风险事项，为董事会相关议题决策保驾护航，助力企业行稳致远。

据了解，广西路桥以科技创新引领企业稳健发展，聚焦关键技术攻关、科技成果转化、科研平台搭建、高端人才引进等关键环节。近两年，公司科研项目达692项；年度科研经费投入占营业收入的3.22%；内部科技成果转化率80%，节约成本近1亿元。

钢管混凝土拱桥建造技术作为广西路桥集团核心技术，公司先后建成世界首座突破500米跨径的钢管混凝土拱桥合江长江一桥、当前世界最大跨径的钢管混凝土拱桥广西平南三桥，公司自我突破，承建的广西天峨龙滩特大桥将刷新拱桥跨径的世界纪录。■