

华侨城集团：以高质量管理赋能主业发展

加强管理是企业发展的永恒主题，是企业实现基业长青的重要保障。对标世界一流管理提升行动开展以来，华侨城集团始终坚持将对标提升行动作为应对新挑战新要求、提高企业发展质量效益的关键抓手，作为增强核心竞争力、着力打造具有全球竞争力的世界一流企业的必然要求，紧紧围绕加强企业管理体系和管理能力建设这一主线，加快向世界一流文旅集团迈进。

聚焦主业主责

完善产业链布局，提升文旅竞争力。“十四五”规划纲要明确提出，要推进社会主义文化强国建设。华侨城集团坚持推动中华优秀传统文化的创造性转化、创新性发展，持续推进文旅融合。文旅项目布局全国百余座城市，构建国内最为完善的旅游产业链和最丰富的文旅产品体系，文旅业态不断丰富，产业规模不断扩大、产品内容不断升级，竞争力持续增强，年接待人次达1.5亿，跻身全球主题公园集团三强，继续领跑亚洲，向世界一流迈进。

打造管理标杆，提升业务标准化。华侨城华南集团搭建“目标引领、计划先行、标准驱动、动态监控、考核牵引、机制配套、组织赋能”七大运营策略，构建八大业务标准化学规划，形成五大产品系，完成产品标准化设计，通过“管理标准化、技术标准化”支持企业经营及多项目开发，推进大运

营及标准化各项实施工作。企业经营效能快速提升，运营、工程、成本等条线业务管控水平已达到或优于标杆企业平均水平。2021年，华侨城华南集团入选国务院国资委国有企业管理标杆创建行动标杆企业。加强旅游标准化工作建设，健全旅游标准体系，组织成立涵盖主题公园、度假区、自然人文景区等12个集团主要旅游业态和管理领域的标准化专业技术委员会，先后印发《旅游标准化管理办法》《旅游标准化技术委员会管理办法》等试行规定及多项配套制度，花橙会会员数突破1200万人，深圳华侨城旅游度假区入选首批国家级文明旅游示范单位。

健全研发体系，提升协同创新水平。华侨城集团结合“十四五”战略规划，探索在战略新兴技术产业和前瞻性科技领域的布局，康佳集团将科技资源聚焦到以“半导体+新消费电子+产业园区”为核心的三大产业主线，开启从“康佳电子”迈向“康佳科技”的转型升级之路。加强科研管理体系和“三级实验室”（共性实验室、重点实验室、产品改进实验室）研发体系建设，加强研发资源汇聚、共性技术联合攻关及技术方向统一，兼顾中长期前沿技术及产品研发，协同跨部门联合建设高水平研发平台，增强关键核心技术攻关能力，先后突破半导体领域巨量转移技术、微缩化技术、量子

点全彩转化技术等行业核心关键技术，推动产业链战略升级。

华侨城集团目前已拥有专利超1500项，荣获第三届中央企业熠星大赛一等奖等五个大奖；康佳集团先后获得“国家科技进步奖二等奖”“广东省科技进步奖二等奖”等荣誉；作为国资委推荐的三个项目之一，康佳之星入选2022年全国双创周主题场“优秀项目展”。



中国航发：聚焦主业抓压减 保障自主研制

习近平总书记在中国航空发动机集团有限公司（以下简称中国航发）成立时作出批示指出，党中央决策组建中国航发，是从富国强军战略高度出发，对深化国有企业改革的重大举措，强调加快实现航空发动机及燃气轮机自主研发和制造生产。中国航发牢记职责使命，将“压减”作为聚焦主业的有力抓手、深化改革的重要举措，突出主业做减法、提质增效做加法，解决了过去盲目发展、主业不聚焦带来的问题，实现了轻装上阵，形成了精干高效的专业化发展格局，经营质量和效益有了深层次改善，为加快实现航空发动机自主研制，推动集团高质量发展提供了有力支撑。

高起点谋划 科学制定压减目标

坚定战略导向。牢牢把握党中央赋予的职责定位，把聚焦主责主业作为最鲜明的发展导向，把研制出独立自主、技术先进、质量可靠的航空发动机作为安身立命之本，坚持“业务聚焦、资源聚焦、精力聚焦”，从主业要效益、从主业要战略地位、从主业要领军人才。对与航空发动机主业无关的投资项目，无论是否盈利，都主动“断腕”，坚定不移清理退出。比如某主营业务为高精传动系统的二级单位，虽然在业内处于头部地位，年收入超15亿元，利润近1亿元，但因不属于核心主业，集团也坚决让渡了控股权。

锚定改革目标。集团一成立，就明确提出“三个降到100”的目标，其中之一就是“企业法人总户数降到100户”。5年多来，集团坚持“一张蓝图绘到底”，确保方向不变、道路不偏、力度不减，经过集团上下的共同努力，集团全级次法人企业户数从198户减至83户（含7户新增企业），超额完成了任务目标。

深化工作内涵。将瘦身健体纳入集团战略，系统搭建瘦身健体工作体系。以压减为主线，以“两非”剥离、“两资”处置为重点，以“处僵治困”、参股管理、社会职能剥离、厂办大集体改革、全民所有制企业改革、主业非核心业务剥离为主体，以亏损企业治理、上市公司存续企业整治为延伸，全方位策划压减工作，提升了工作系统性。

高效率推进 确保压减取得实效

强化组织领导。集团总部和各直属单位均成立了领导小组和办公室，党组成员、单位主要领导分别担任组长，增强组织推进力度。对于国资委挂牌督办的6户“僵尸企业”及特困企业，董事长和总经理各领3户，靠前指挥，多次深入调研、多方沟通协调，最终圆满完成任务；某特困企业的破产重整，被最高人民法院列入全国十大典型破产案例。

严格过程管控。强化目标牵引，纳入综合计划纲要，明确年度清理任务。推进行时压实责任，建立项目清理台账，明

确责任到人。考核时强化业绩挂钩，将任务完成情况与直属单位经营业绩考核挂钩，做到奖惩分明。集团评选“瘦身健体工程突出贡献奖”，对7个先进单位和48名先进个人进行精神和物质奖励。

确保依法合规。完善制度体系，编制股权处置、清算退出等法律指引，形成内控手册、审核要点，加强重大、重要风险审核把关。明确退出标准，不搞一刀切，灵活采取股权转让、清算注销等多样方式。

减法加法并用。将压减与亏损企业治理、“两金”压降有机结合，累计清理36户亏损企业，压减亏损额59亿元，有效盘活资产17亿元，带息负债从358.7亿元压降至83.5亿元，经济效益得到有效改善。将“两非”剥离、“两资”处置与产业链建设统筹谋划，大力推动非核心业务对外转移，带动全国配套企业发展，外部配套率由12.7%提升至27.8%。

发挥党组织作用。做好政策宣传和职工思想工作，坚持以人为本，充分听取职工意见，依法依规落实职工合法权益，力争最优方案安置人员、最高限度让职工满意、最快效率推进改革、最大程度维护稳定，压减中未出现一例上访事件。

高标准巩固 多措并举提质增效

提质增效夯实集团发展质量。积极化解融资性贸易及垫资性工程资金风险，

收回资金近96亿元；核销历史科研费超垫支35亿元，减轻了历史包袱；通过集团内部债务重组和资产盘活等方式，妥善处置了“僵尸企业”锦化机破产重整形成的101亿元集团债权，有效化解了潜在的重大风险。

市场化募资放大国有资本功能。中国航发成立以来，通过资本运作等市场化方式从外部获得238.5亿元权益性资金，净资产由成立时的49.65亿元增长至111.43亿元，净利润年均复合增长12.1%。去年青岛云路成功登陆科创板，集团上市公司由3家增至4家，总市值由763.2亿元提高至231.83亿元。集团价值创造能力不断提升，国有资产保值增值效果明显。

“回头看”巩固压减成效。积极推进压减工作“回头看”专项行动，及时开展验收总结，确保每一个项目档案齐备、事项清楚、处置到位。健全长效机制，从严控制增量、从紧压降存量，完善投资项目全生命周期管控机制，巩固压减成果，拓展压减成效。

截至2022年4月底，中国航发累计压减法人企业122户，比例达64%，产权层级从七级减至四级，管理层级由五级减至三级。退出非主业行业20余个，减少非主业营业收入近百亿元，利润总额增长74.3%，主业收入占比由58%提高至93%。

（文章来源：中国航发）

聚焦管理强化

完善公司治理体系，授权放权取得新成效。“两个一以贯之”是华侨城集团治理的“中国方案”，实现了坚持和加强党的领导与完善公司治理的有机统一。华侨城集团牢牢把握新时代党的建设总要求，完善党的全面领导与公司治理有机融合的治理体系，持续把制度优势转化为治理效能。华侨城集团完善以

公司章程为统领，党委会、董事会、总经理办公会议事规则为支撑，董事会授权管理等20余项制度为基础的“1+3+N”制度体系。修订完善华侨城集团《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》《党委常委会议事规则》《总经理办公会议事规则》《董事会议事规则》等工作制度，梳理完善总部决策事项清单，进一步明确“三重一大”事项权责划分要求，厘清各治理主体权责边界，提高协同效率。各二级企业跟进修订完善相关制度和事项清单，基本厘清各治理主体权责边界、党委前置研究讨论重大经营管理事项的基本决策程序和要求，将各治理主体决策权限、决策责任、决策流程等方面要求制度化。坚持以“管资本”为导向，构建“精总部、大产业”的组织架构体系，实现资本权上移、经营责任下移，提升组织运行效率。综合考虑所出资企业发展阶段、行业特点、治理能力、管理基础等因素，给予不同范围、不同程度的授权放权，进一步厘清集团总部与二级企业之间的权责边界，推动子公司成为决策和责任主体，全面激发企业活力。

落实股东责任，混改企业管控取得新成效。华侨城集团以“混改企业”为试点，完善企业法人治理结构，理顺股东方与混合所有制企业董事会的公司治理关系，通过派出董事、监事、经理层成员行使与出资相对应的权利。加强董事、监事队伍建设，建立健全董事、监事的考核评价机制，切实提升董事、监事的履职能力。坚持分类管理的原则，制定了混改企业党建与生产经营工作指引，明确控股企业、参股企业的管理要求，加强源头管理，畅通管理机制，混改工作成果获得中央企业党建思想政治工作优秀课题研究成果三等奖。

聚焦智能化管理

华侨城集团制定了面向未来的数字化转型“i33”蓝图规划，以全方位打造“数字华侨城”为目标，围绕管理信息化、业务数字化和数字产业化，全面推动规划落地实施。

夯实管理信息化，强化业务数字化。华侨城集团以“数据治理、人力资源、财务管理”为核心，加快推进企业管理信息化建设，持续升级OTM文旅系统，深化地产ERP应用，为集团主营业务持续赋能。通过升级消费互联网，落地产业互联网，打造花橙旅游、花小橙APP、文旅轻资产运营管理平台，以数字技术和互联网思维赋能业务、提升价值。2021年花橙旅游等自营渠道销售额同比增长超过60%。华侨城集团推进“上云入湖保安全”数字化新基建，搭建专属云和数据湖，建设支付、会员、营销、产品四大统一平台，构建底层支撑能力，打通业务和数据壁垒，完成全集团超6000万用户数据汇集，实现灵活运营和精准营销。此外，华侨城集团借助AR、VR、MR等“元宇宙”的新技术，聚焦数字孪生、虚实场景结合的方向，探索打造线上线下相结合的虚拟乐园和“智慧剧场”等全新平台化互联网产品。

（文章来源：华侨城集团有限公司）