

北新建材持续完善公司治理 推动企业高质量发展

北新集团建材股份有限公司（以下简称“北新建材”）作为中国建材集团旗下绿色建筑新材料产业平台，坚决贯彻“两个一以贯之”要求，落实国企改革三年行动部署，坚持和加强党的全面领导，持续夯实公司治理基础，着力优化市场化经营机制。企业改革发展不断加快，企业竞争力持续增强。目前北新建材已发展成为全球最大的石膏板产业集团和全球最大的轻钢龙骨产业集群，主营业务石膏板分别占据全国超过60%和全球19%的市场份额，业务规模持续8年位居全球第一，是全球建材行业唯一获得穆迪、标普双A区间评级的企业。2021年实现营业收入21086亿元，同比增长25.15%；归母净利润3510亿元，同比增长22.67%。

将党的领导融入公司治理

不断巩固党组织的法定地位。继2017年完成全级次企业“党建进章程”后，2020年在各级企业公司章程中专门设立党组织章节，规范党的组织建设、人员配备、经费保障和主要职责等相关内容和要求，充分发挥章程的基础性作用。

坚决落实在完善公司治理中加强党的领导要求。明确党委在重大事项决策中履行决定和把关定向职责，厘清各治理主体权责边界，规范党委前置研究讨论董事会决策重大问题的程序和要求，充分发挥党委的领导和把关作用，建设权责法定、权责透明、协调运转、有效制



衡的公司治理机制。

大力推进党的建设与生产经营深度融合。积极开展“红色标杆企业”创建活动，提出“投资1亿、年净利润1亿”的创建目标，并将党建、安全、环保等作为一票否决考核因素，把企业经济账和党建账合为“一本账”，以企业高质量发展成果检验党建工作成效。截至2021年底，所属7家企业突破经济压力和疫情影响，实现红色标杆企业目标。

积极打造“颗粒归仓”廉洁文化，引导干部员工做到精细管理不损失、精准采购不乱花、精益生产不浪费、精耕市场多创收。

抓实抓好董事会建设

着力优化董事会组成。严格按照《公

司法》《证券法》以及中国证监会、深交所有关规定，健全完善企业法人治理结构。本级董事会共9名董事，由内部执行董事、股权董事、独立董事组成，其中外部董事占比达2/3，有力保障董事会行权履职，积极维护各方利益。持续规范董事会制度建设和运行机制，董事会会下设战略、审计、提名、薪酬与考核4个专门委员会并实现规范运作。

有序推进董事会职权落实。针对董事会中长期发展决策权、经理层成员业绩考核权和薪酬管理权、职工工资分配管理权、重大财务事项管理权等重点职权，制订实施方案，明确主要措施、责任部门和时间安排，加快出台《发展战略与规划管理办法》《经理层成员业绩考核办法》《工资总额预算备案制管理办法》，

修订借款及担保管理等制度，为依法依规行使职权提供支撑。

积极探索董事会授权决策管理。在公司章程等制度明确规定董事会法定职权的基础上，结合经营决策实际，将投资决策、银行贷款、资产处置及重大经济合同签订等部分事项授权董事长、总经理行使，并明确具体授权额度和管理要求，确保董事长、总经理严格在授权范围内依法依规决策授权事项。

有力推进子企业董事会建设。推动董事会应建尽建、配齐建强、规范运作、落实职权等要求向基层企业延伸落地。截至2021年底，纳入应建范围的30家子企业已全部建立董事会并实现外部董事占多数。其中，对于新并购重组的混合所有制企业，积极邀请吸纳非国有股东

进入董事会参与公司治理，更好推动企业融合发展。

推动经营机制与市场有效对接

着力打造精干化生产组织模式。坚持构建“精总部、大业务”模式，持续推进总部机构优化和法人户数压减工作，全面推动板块公司成为利润单元。大力推进

“80人基地”和“50人工厂”建设，目前已有机16家石膏板基地实现目标，全面建设“一人多岗、一岗多能”的员工队伍，2021年全员劳动生产率为5254万元/人，同比提升630万元/人，行业排名靠前。

不断完善市场化选人用人机制。在本级经理层成员率先实行任期制和契约化管理的基础上，全级次149名经理层成员全部完成“一协议两合同”签订工作。进一步扩大市场化用工范围，近三年新增人员全部实行公开招聘。严格开展管理人员考核和员工胜任力考核，2021年中层及以上管理干部降职7人、解聘12人。

创新建立差异化考核分配方式。以推动价值创造为导向，构建体现智力价值和劳动价值的薪酬体系和收入增长机制，重在奖励“有激情、负责任、不惜力”的干部员工。合理拉开收入差距，同级别管理干部收入差距最高达38倍，业务人员按当年有效回收货款作为考核兑现基础，员工收入差距最高达2倍。建立《奖励体系和礼遇制度》，推动干部员工物质激励和身心舒畅双丰收。■

（文章来源：中国建材集团）

中交广航局三年行动 完成率达94.28%

中交集团所属中交广航局全面贯彻落实国务院国资委和中交集团决策部署，紧密围绕高质量发展核心，稳基础、促转型、调结构、拓市场、深改革、强管理、控风险、抓党建，改革创新破题前行，发展质量跃升台阶。2021年全面完成年度各项预算指标和上级下达的目标任务，国企改革三年行动83项改革工作任务完成率达94.28%。

深化改革持续发力 机制体制日益健全

法人治理结构进一步完善。按照两级集团党建入章要求，中交广航局完成本部及所属企业公司章程修订；推动董事会规范化运作，落实外部董事履职保障工作；全面完成经理层成员任期制契约化改革。三项制度改革进一步深化。编制出台实施《“三定”改革工作方案》改革方案和配套方案，完成本部组织机构调整与职能优化，完善职业发展管理体系；启动权责手册编制，全面理清管理界面。激励机制进一步调优。编制发布《项目经理部人员参与经营奖励办法》和《非经营人员市场开发奖励办法》，有效提升全员参与经营的积极性；坚持目标导向和问题导向相结合，修订绩效考核管理办法，合理设置分类差异化考核指标；强化考核结果运用，注重把考核结果作为干部选拔任用、评先奖优、问责追责的重要依据。

业务布局持续优化 资源结构更加合理

中交广航局优化业务结构，坚守传统主业阵地，投资业务协同发力，2021年国内传统疏浚主业中标28项。转型业务稳步拓展，持续加大对生态城市治理等转型业务的资源投入，全年转型业务中标17项。海外业务逆势上扬，2021年海外板块新签合同额超8亿美元。优化市场布局，全面落实“三重两大两优”经营策略，设立中交广航疏浚有限公司，进一步整合中交广航局在港航疏浚的优势资源；重组绿建公司，落户佛山，粤港澳大湾区区域公司在惠州、东莞等地市进一步加密驻点；新设城建公司落户重庆，重点布局成渝双城；组建北方分公司，拓展北方市场。优化财务结构，外部带息负债降低1249亿元，同比下降34.29%；资产负债率60.95%，同比下降1.86个百分点；年末“两金”规模同比压降449亿元。优化人才结构，2021年引进成熟人才43人，均为转型业务管理核心人才；

2021年引进、提拔80后中层干部占年度引进提拔中层干部的69%，形成年轻中层干部不断涌现的良好局面；资证管理卓有成效，全年新增正高级5人，实现历史突破。

对标一流持续推进 综合实力显著增强

对标世界一流稳步推进。2021年以深入开展“对标世界一流管理提升专项行动”为主线，中交广航局持续向管理要效率、让管理出效益。深入分析对标四大疏浚公司，进一步补短板强弱项，有序推进“对标世界一流工作清单”133项具体事项落实。科数化水平不断提升，参与“海上大型绞吸疏浚装备的自主研发与产业化”项目获国家科学技术进步奖特等奖；“抓斗平挖图形仿真与模型操作系统”获中交发明专利奖；获中交或省部级科学技术进步类奖项10项；颁布了2项国家标准、1项行业标准、3项团体标准；获授权专利数37项，其中发明专利6项；发布企业级及省级工法11项。精益运营成效显著，以推进全面预算管理为主线，强化“战略、预算、运营、监督、考核”一体化建设；构建运营监控表及财务风险预警表，及时分析预警各类指标并跟踪改进，提升运营质量；发挥管理会计作用，形成季度财务、运营分析的系统流程机制，提高在运营监控过程中发现问题和解决问题的能力。

党建引领持续加强 风险管控扎实有力

坚持政治领航，开启党建工作新局面。中交广航局围绕加快建设“三强三优”新广航目标进一步凝聚力量。从严治党“两个责任”压紧压实，扎实开展巡视巡察工作，营造了正气充盈的良好风气。树牢“大安全观”，打好风险防控“组合拳”。统筹发展与安全，强化忧患意识，树牢底线思维，落实落细经营风险、资金风险、海外风险、法律纠纷风险、全周期审计风险五大重点领域风险防控。以中央企业投资项目负面清单为准绳，严守经营投资纪律，严把重大投资决策，坚决防止失管失控。2022年是决战决胜国企改革三年行动的收官之年，中交广航局将在中交集团坚强领导下，扎实做好稳增长、优结构、控风险各项工作，挂图作战，跑表计时，力求实效，高质量完成各项改革重点任务，为中交集团建设科技型、管理型、质量型世界一流企业做出新的更大贡献。■

（文章来源：中国交建）

上接》01版

国务院国资委召开央企深化专业化整合工作推进会

专业化整合成效显著

近年来，中央企业以“方式新、力度大、效果好”的工作特点赢得了社会各界的高度肯定和资本市场的充分认可。取得显著成效的根本在于中央企业聚焦服务国家战略、推动国有资产布局结构优化、促进经济高质量发展，并有效落实了一批专业化整合项目。

这一系列的显著成效首先就是有力地助推了国家重大战略的落实落地。如整合中重稀土资源组建中国稀土集团，此举积极推动稀土矿山复工复产，加快拓展了国外市场，为我国重要战略资源安全保驾护航。又如整合油气管网资源组建国家管网集团，促进了构建“全国一张网”，充分发挥“X+I+X”油气市场体系中“I”的作用，令油气保供能力持续增强。由此可见，通过专业化整合，中央企业更充分地发挥了“顶梁柱”和“压舱石”的作用。其次是有力地推动了国有资产布局结构优化。

比如“南有宝武，北有鞍钢”的中国钢铁产业新格局初成就得益于鞍钢重组本钢，重组后的粗钢产能跃居国内第二、世界第三。又比如中国建材通过水泥板块业务整合，将天山股份打造成为全球业务规模最大、市值突破千亿元的水泥公司，推动核心主业做强做优做大。通过专业化整合，国有资本进一步向重要行业的关键领域集中，实现资源配置效率和发展质量效益有效提升。三是有力保障了产业链供应链安全稳定。例如新组建的中国物流有效地增强了基础物流保障能力，进而推动了我国现代流通体系加快构建。类似的还有国药集团加大在新冠疫苗、血液制品、医药制造流通领域的整合力度，为取得抗疫胜利做出积极贡献。据此可知，专业化整合能有效地补齐供给短板，优化供给结构，改善供给质量。四是有力促进了科技创新水平的提升。通用技术集团在此期间先后整合

了机床“十八罗汉”中的7家企业，一跃成为国内机床行业中产品种类最多、服务领域最广、综合技术能力最强的“链长”企业。故而专业化整合能强力推动科研资源有效集中，促进中央企业积极打造原创技术策源地，加快突破“卡脖子”关键技术，实现科技自立自强。

专业化整合工作的“深”与“实”

翁杰明强调专业化整合是国企改革三年行动的重要举措，也是推动国有资产布局优化与结构调整的重要手段。所以各中央企业都要进一步提高政治站位，充分认识做好专业化整合的重要意义，采取有力有效措施，完成好各项任务，推动专业化整合取得更大成效。

各集团党委（党组）要高度重视专业化整合工作，切实发挥把方向、管大局、促落实的领导作用，发挥董事会经营决策作用。当面临重大、复杂敏感事项时也应提前邀请外部董事介入，并应明确承担专业化整合职责的具体部门以便调动优质的专业力量，切实抓好组织实施。与此同时，也需加强统筹推进。围绕企业主业、发展定位和未来方向，脚踏实地地全面了解拟整合或退出业务、资产情况，统筹考虑内外部环境变化，把握好工作开展的时机、节奏。并且加强机制建设和管理制度统一，加快建立预警识别和专项治理机制，严控新增非主业投资。另需全面梳理专业化整合各环节相关法律法规与政策要求，加强合规风控，重点关注上市公司大股东表决权回避、信息披露、经营者集中申报等关键事项，确保稳妥有序推进。最后则是加强指导支持。国资委拟加大指导督促力度，做好重点整合项目的协调推动，探索建立专业化整合资源信息对接共享机制，适时对重点企业、项目开展整合效果评估。■