



国投高新：“双百行动”标杆是如何诞生的

■文 / 国投高新 董斌

作为国投集团深化改革重要载体，从2016年“授权试点改革”、2018年“双百行动”到2020年“三年行动方案”，国投高新坚持在“实践中探索，总结中提升”，通过积极实施股权多元化、完善治理结构、推动企业混改、健全选人用人和激励约束机制等一系列综合改革举措，履行集团改革示范标杆责任，以改革促发展、助推业务“升级转段”。

“

国投高新坚持在“实践中探索，总结中提升”，通过积极实施股权多元化、完善治理结构、推动企业混改、健全选人用人和激励约束机制等一系列综合改革举措，履行集团改革示范标杆责任，以改革促发展、助推业务“升级转段”。

从2015-2021改革数年间，国投高新经营业绩稳步提升：资产总额增长133%，主动管理基金规模提升4倍，近五年累计向集团贡献利润超过120亿元，累计现金分红超过58亿元；业务转型效果明显：新兴产业控股业务占公司资产总额比例由26%提升至50%，新兴产业控股企业数量由2个提升为6个，控股上市公司数量由2个提升为4个，国家级政府产业投资基金9支，吸引带动社会资本2350亿元，项目投资放大效应达20倍；奖金收入占比加大：职工绩效奖金占工资收入的比重由21%提升至55%，人才结构持续优化：研究生及以上学历人员占比由27%提升至52%，入选省部级以上人才计划或获省部级以上科学技术奖励的科技人才19人，常年外聘院士1人，合作院士1人；改革示范作用显现：案例入选国资委《国企改革探索与实践》《改革样本：国企改革“双百行动”案例集》书籍。

管控与活力 探索企业最优运行方案

为完成高质量发展使命与任务，国投高新在释放市场活力与落实实控责任间，不断探索国有“混合所有制”企业高效运行的最优方案，从股权多元化、国有相对控股混合所有制、专职股权董事运行机制三个方面分阶段实现突破。

以“股权多元化”为突破口优化顶层设计，探索多元股东科学治理新模式。2019年，国投高新引入4家拥有高匹配度和高协同性的新股东，募集资金55亿元，实现由国有全资向多元股东的转变，为公司自上而下深化改革注入了“催化剂”。战略投资者的丰富资源集中到国投战略性新兴产业投资平台，也带来更多的合作方式和协同机会，极大提升了国投高新在新兴产业领域的投资竞争力。

与之相应，在股权多元化签约仪式上，股东代表在致辞中纷纷提出了“国投高新要集各类资本优势，以股权多元化为契机，深化改革，转变经营机制，主动探索、锐意创新，力争打造国企改革双百行动的标杆”的殷切希望。国投高新党委书记、董事长吴蔚蔚认为，股东带来的高标准和多元诉求，也为公司构建“有效制衡”的科学决策体系、坚持健康可持续的发展理念打下了坚实的战略根基。

积累起国有相对控股混合所有制管理的宝贵经验。通过投资放大国有资本在新兴产业领域的影响力和带动力，形

成了一批国有相对控股混合所有制的试点企业。在这些企业里，国投高新持股比例均不超过50%，只保持第一大股东地位，通过董事会席位设置、基本制度约定等方式搭建治理结构，对董事会实现实际控制，保障对企业重大人事安排、重大经营事项等关键节点实施有针对性的管控。

“混合易、治理难”，搭好股权结构不是目的，关键是“一企一策”处理好股东与经理层之间“收”与“放”、“激励与约束”的管理平衡，从而通过国有资本和民营资本相互激发和带动，实现企业效益的最大化和效率的最优化。国投高新注重保持企业原有的市场活力，将日常经营管理事项充分授权职业经理人，实现央企的规范、信誉与民资的活力、创新的优势互补。特别是对于市场化程度更高的基金管理公司，通过国资持股优势以及国投培养出的管理团队实现实际控制，紧盯基金公司主要负责人落实管控要求，探索顺应企业发展历程及投资公司特性的管理方式。

发挥专职股权董事在推动混合所有制企业高质量发展中的积极作用。按照“制定制度、派出人员、履责实践”三步走的思路，逐步探索推行“能力匹配、立足一线”的专职股权董事运行机制。结合企业不同特点，国投高新派出管理经验丰富、资源协调能力强、“德才兼备”的专职股权董事，帮助企业解决复杂问题、防范化解风险、助力业绩增长。

合肥波林董事长马少波在谈到国投高新派驻的专职股权董事时感慨道：“股权董事发挥了桥梁作用，可以及时传达中央和国投的精神和部署，同时也可以把企业的诉求及时反映上去。”马少波非常认可股权董事制度的设立，把股权董事比喻成定海神针，“他每年一半的时间都待在合肥，用自己的专业特长、链接国投既有资源为企业赋能，他来了以后我们心里特别踏实。”

就这样，派出的股权董事在不干预企业正常经营的基础上，建立起国资股东管控与市场化团队运营之间信息沟通、文化融合的新渠道，通过更加人性化的手段支持着企业高质量成长。

以人为本 聚焦“三能”用人机制

要奋力开创战略性新兴产业发展的新局面，归根结底还是要靠人去实现。为打破各级干部人才不足的掣肘，国投高新拿出“敢为人先”的改革魄力，以问题为导向，深入调研、精准施策，明确选人用人标准，规范选人用人方式，创新选人用人机制，遵循“从本部向下延伸”以及“从经理层向下传导”的原则大刀阔斧进行“三能”机制改革创新。

率先完成经理层职业经理人改革，畅通“能下”渠道。2020年9月，国投高新首次面向社会公开选聘全部经理层成员，不拘一格多渠道选拔发现人才，量才授职。新一届经营班子全都是新人，彻底打破了“常规惯例”，真正实现了“全体起立，适者坐下”。

“很振奋，很珍惜，有了干事创业的平台，责任大，压力也大，背水一战的感觉。”高宏伟任职国投高新总经理之前，原来任职集团战略发展部副主任。他坦言，从党组管的干部转换为市场化的职业经理人转变非常大。而加入一支有活力、敢担当、能够攻坚克难特别能战斗的队伍并且完成这个挑战，他认为这正是他来到这里的原因。

不仅“能上”，还要“能下”。在任期考核方面，国投高新对职业经理人实施硬约束，明确“下”的制度依据，畅通“出”的路径渠道，对任期考核不合格或者主要考核指标不达标的严格规定退出刚性条款，真正实现激励和约束相匹配。

用人所长，让中层干部“动”起来。制定《中级管理人员管理办法》，为干部选聘、退出提供了制度依据。2021年7月，国投高新以任期制方式聘任全部18名中层干部，其中既有原岗位成员，又有内部提拔和面向集团、社会选聘的优秀年轻干部，率先在集团内完成中层任期制契约化改革。

“签订任期制聘用合同，就是立下了军令状，明确了责权利，干得好就激励，干不好就调整。”吴蔚蔚指出，让干部管理真正地动起来，有利于强化中层干部市场意识、契约意识，有利于激发各类人才的积极性、主动性和创造性。

“较短量长，惟器是适”。国投高新根据干部自身特点，注重用人所长，把合适的人放在最合适的岗位上，最大限度地做到人与岗位相匹配。2021年，经过岗位调整，3名中层管理人员转任至专业岗位。事实证明，根据特点调整后，干部本人工作成效得到进一步提升，发挥了业务特长。

“因材施教”，加大员工的培养和市场化退出力度。完善人才培养锻炼机制，派出员工到下属企业任职、挂职，开展与基金管理公司的人员交流，在落实业务协同同时进一步提高干部综合素质和实践本领。在人才梯队建设方面，培养后备干部形成人才梯队，创新性设置“总监助理”非管理岗位，激发优秀年轻骨干活力，不仅解决了管理岗位有限、人才结构断层、青年人缺乏历练的痛点，也为进一步培养和选拔优秀年轻干部、形成人才梯队奠定基础。

同时，依据岗位需求与能力素质匹配原则建立能进能出机制，对于不胜任岗位要求的员工予以市场化退出。2018年至今，累计4名员工因考核评议不合格解除劳动合同。从板块来看，员工市场化退出率稳步上升（2019至2021年分别为2.89%、2.97%、4.01%），各级企业累计解除岗位合同888人，彻底打破“铁饭碗”，实现员工市场化流转。

分层实施 强化考核激励机制

完善激励机制、激发企业活力是深化国企改革的重要举措，也是促进企业高质量发展、打造世界一流企业的迫切任务。吴蔚蔚认为，对激励约束机制改革而言，设置科学合理可量化的考核指标尤为重要，必须制定更加具体细化的业绩标准，加大定量指标比重，减少定性打分比重，切实发挥考核的导向作用。

在控股企业层面创建优质绩效考核和激励机制。坚持与集团绩效考核预算指标相衔接，实现考核压力传递，突出绩效与薪酬挂钩。对标一流上市公司经营业绩指标，引导企业科学发展，提升核心竞争力。在亚普股份和合肥波林分别选取20家、9家上市公司设立对标组，以对标组数据相应分位值形成考核目标值。在神州高铁按五类细分业务选取对应业务相近的12家上市公司设立对标组，以对标组数据相应加权平均值形成考核目标值。

国投高新充分运用上市公司股权激励相关政策，在亚普股份实施限制性股票激励计划，在神州高铁实施股票期权激励计划，全面打造控股企业“事业共建、价值共创、利益共享、风险共担”的激励约束机制，实施多元化中长期激励，持续激发核心骨干队伍的积极性、主动性、创造性。

此外，国投高新还不断加大对控股企业核心科研人员的激励。2021年制订出台《控股企业科研人员中长期激励指导意见》，指导和鼓励控股企业对核心科研骨干人员实施股权和分红激励，建立超额利润分享机制，激发科研人员创新热情。

在基金管理公司层面优化主要负责人绩效考核。有针对性地制定了定性与

定量考核指标，引入更多定量的市场化基金运营考核指标，并定期调整优化相关考核指标设定与权重比例。其中定性指标涵盖重点战略任务、业务协同、工作配合、规范运营、党建实际开展情况等考核指标，定量指标涵盖管理规模类指标（如基金管理规模增速）、基金运营表现类指标（如IRR、DPI、募资出资进度、投资进度、退出回收金额等）和财务类指标（如营业总收入、净利润、管理费率等）。

优化前，基金管理公司考核指标体系定名指标占比约40%-60%，优化后经营业绩指标占比不低于70%，且相关指标全部根据市场及实际运营情况量化设计，兼顾国投战略定位。

党建引领 将组织力转化为生产力

作为国资央企，必须旗帜鲜明讲政治，国投高新通过抓党建引领方向、塑造形象、强化作风、凝聚力量，把企业打造成为党和国家最可信赖的力量。

坚持“第一议题”，筑牢思想根基。始终把坚持党的领导、加强党的建设作为企业健康发展的“引擎”和根本保证，相继制定了《国投高新党委贯彻落实习近平总书记重要指示批示工作方案》《国投高新党委“第一议题”制度》，从制度层面将“第一议题”要求固定下来。

据统计，仅2021年，国投高新利用董事长办公会、党委会、中心组学习会等方式，先后开展了近三十次集体学习，做到及时学、全面学、系统学。特别是与企业发展密切相关的的内容，持续跟进、加强研究，在重大决策和工作实践中对标对表，确保中央决策部署在企业发展中不折不扣贯彻执行。

把加强党的领导和完善公司治理相统一。严格落实集团党组部署要求，坚持在融入上下功夫、在结合上求实效，通过修改公司章程、制定“三重一大”管理办法和党委前置研究讨论重大经营事项清单，把党的领导融入公司治理、嵌入经营管理，为企业应对发展挑战注入了信心、凝聚了力量。

目前，高新板块已全面完成“党建入章”，符合条件的企业均实现了“双向进入、交叉任职”和党委书记、企业主要负责人“一肩挑”。党委把方向、管大局、促落实，董事会定战略、作决策、防风险，经理层谋经营、抓落实、强管理作用有效发挥，权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制加快形成。

以品牌建设为抓手提升基层组织活力。作为国投高新党建第一责任人，吴蔚蔚认为，党建工作、生产经营必须同频共振、互融共进，党的领导和企业发展才能相得益彰、相互促进。

对此，国投高新结合旗下企业的管理现状、历史沿革等客观因素，以集团“卓越党建”为依托，在理顺关系、分类定位的基础上，以“一组织一特色、一支部一品牌”为载体，着力推动党建与生产经营深度融合，先后涌现出国投高新

“新心相融”、亚普股份“精益+N”、合肥波林“党旗引领，匠心波林”、西安鑫垚“鑫闪耀”、国投创合“新合力”等20多个党建品牌。2020年开始着力推动的“楼宇党建”已深入人心，并先后开展与业务工作紧密结合的联合党建活动20多次，初步实现了目标融合、工作融合、资源融合，达到了同向发力、同频共振、同享共赢的效果。

国投高新党委副书记周华瑜表示：“接下来，我们将以‘改革发展党员先行’为抓手，激发党建新动能，让党建工作更有‘形’、更有‘魂’，以改革发展成果检验党建工作的成效”。
E

（文章来源：《国投集团》；
编辑时有改动）

