

上接《01版

三年行动是国企改革的重要里程碑

独家专访国务院国资委改革办常务副主任尹义省

现在回过头看，我国国企改革在党的领导下走过了波澜壮阔的历程，前三个阶段从大的制度框架上分别着力解决市场体制环境问题、现代企业制度问题、国有资产出资人问题，每一阶段既有新的主旨任务，又是对上一阶段的完善和深化。进入新时代后，以习近平同志为核心的党中央高度重视国企改革，习近平总书记就国有企业改革发展和党的建设发表了一系列重要讲话和重要指示批示，既为我们指明了方向、提供了根本遵循，又为国企改革改什么、怎么改提出了明确要求、给出了科学方法。特别是2016年10月10日习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的重要讲话，在我国国企改革历史上具有划时代意义，是指明国企改革发展航向的灯塔。在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，国企改革“1+N”政策体系搭建完成，架起了新时代国企改革的“四梁八柱”，为改革的推进实施提供了政策依据和制度保障。随后，开展了“十项改革试点”“双百行动”“科改示范行动”等试点和专项工程，旨在推动基层创新，为落实“1+N”政策体系探索路径、摸索规律。

国企改革三年行动是落实“1+N”政策体系的施工图，就是要把习近平总书记对国企改革的要求真正变成千千万万国有企业的实际行动。我们体会，三年行动有几个突出的特点：一是系统性，新时代国企改革强调系统性整体性协同性，是“1+N”政策体系各项措施的全面落实；二是行动性，这是三年行动本身最显著的特征，就是要按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的要求，做到行动到位、效果显著；三是穿透性，三年行动不是停留在省级国资层面，也不是停留在企业集团公司层面，而是穿透到各级国资、各层级子企业，这是历史上最广泛覆盖、最深入穿透的一次国企改革；四是精准性，全国有一个统一的行动方案，各省、各央企有自己的实施方案，还有诸多专项工程，实现了共性与个性最大程度结合，改革既有统一意志，又有个性操作，提高了改革精准性。可以说，三年行动取得的成果是全方位、立体式、多维度的。在理论层面，三年行动是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的生动实践，极大丰富了国企改革理论体系；在制度层面，三年行动期间各部门出台了140多项极具指导性和操作性的制度，各地方、各国有企业的改革政策和制度体系也更加完善，三年行动还为《公司法》《企业国有资产法》的修订完善提供了丰富的实践基础；在实践层面，三年行动预期的“三个明显成效”目标高质量实现，国有企业与市场经济进一步深度融合，国有经济战略支撑作用更加凸显。三年行动取得的成果是历史性的，在国企改革史上具有重要里程碑意义。我个人体会，经过三年行动的实践，中国特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制走向更加成熟定型，国有企业成为独立市场主体的相关体制机制从确立走向成熟定型，这是社会主义市场经济体制的重大成果，也是中国特色社会主义制度建设的重大成果。我们现在可以自信地说，已经找到了搞好国有企业的方向和路径。

三年行动是国企改革的重大战略性举措，是这几年党和国家取得的标志性成就之一

《企业观察报》：从这个意义上看，三年行动可以说是全面深化改革的亮点，也是历史性成就的收官之作。您可否概括一下三年行动究竟做了哪些工作？破除了哪些体制机制障碍？解决了哪些长

期想解决而没有解决的难题？

尹义省：这些问题我们有系统的总结。简要地说，三年行动至少在以下八个方面开展了扎实工作，取得了显著成效：

一是坚持“两个一以贯之”，推动中国特色现代企业制度更加成熟定型，新时代做强做优做大国有企业的制度根基有力夯实。

二是落实党中央关于新时代推进国有经济布局优化和结构调整的重大部署，积极服务构建新发展格局，国有经济布局结构实现全方位、整体性优化。

三是着眼于高水平科技自立自强，全面加强企业创新主体地位，国家战略科技力量加快壮大。

四是加快健全灵活高效的市场化经营机制，以“三能”为显著标志的三项制度改革大面积深层次破冰破局、落实落地，国有企业活力效率实现实质性提升。

五是聚焦提高监管效能和防风险能力，健全完善国有资产监管体制，中国特色的国资监管新模式加快形成。

六是立足高水平对外开放，营造有利于公平竞争的制度环境，国有企业分类核算、分类考核等专项工作取得重要阶段性成果。

七是突出示范带动，“双百行动”“科改示范行动”“区域性综改试验”“东北地区国资国企改革”等专项工程拓深拓新，基层创新典型引路、积厚成势带来实质性变化。

八是围绕铸牢国有企业的“根”和“魂”，全面加强党的领导党的建设，高质量党建引领高质量发展更加有力。

三年行动期间，许多问题都实现了历史性突破或解决，例如在加强党的领导与完善公司治理相统一、三项制度大面积深层次落实落地上取得了决定性突破，在公司制改革、剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题上取得了历史性解决，等等。

《企业观察报》：能不能再详细说说通过这八个方面工作，国资监管体制和国有企业本身实现了哪些重大变化？

尹义省：最明显的变化或者说成果，是形成了更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度和国资监管体制。三年来，全面落实“两个一以贯之”，推动国有企业加强党的领导与完善公司治理相统一，党委（党组）与各治理主体权责边界更加清晰，权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的治理机制加快形成。坚持授权与监管相结合、放活与管好相统一，加快形成专业化体系化法治化国资监管新模式，国资监管效能与防风险能力显著提升。特别是国有企业党的领导党的建设得到根本性加强，全面建立了学习贯彻习近平总书记重要指示批示“首要任务”“第一议题”“第一课”等制度，全面开展党建责任制考核，推动党建责任和经营责任有效联动，全面促进党建工作与生产经营深度融合，全面深化从严治党，持续巩固深化政治巡视，持之以恒加强国有企业党风廉政建设 and 反腐败工作，营造风清气正、干事创业的政治生态。

在推动国有经济布局优化和结构调整上也取得了明显变化。这几年推动了一系列重大的战略性重组和专业化整合，比如鞍钢与本钢重组、中化集团与中国化工重组、中国电科与中国普天重组，新组建或接收中国星网、中国稀土集团等8家中央企业，地方企业也进行了大量的重组整合，国有资本向重要行业和关键领域进一步集中，新兴产业和重要领域布局得到加强。大力推进“压减”工作，央企存量法人户数累计压减44%，国有企业“两非”“两资”清退任务基本完成，以市场化方式盘活存量资

“

经过三年行动的实践，中国特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制走向更加成熟定型，国有企业成为独立市场主体的相关体制机制从确立走向成熟定型，这是社会主义市场经济体制的重大成果，也是中国特色社会主义制度建设的重大成果。我们现在可以自信地说，已经找到了搞好国有企业的方向和路径。

产3066.5亿元。目前，中央企业从事主业的户数占比达到93%，涉及重要行业、关键领域的营业收入占比达到了70%以上。

还有个明显的变化是，市场化改革大面积深层次破冰破局，国有企业活力、效率大幅提升。我们全面推进了经理层成员任期制和契约化管理，中央企业和地方各级子企业8万多户签订了协议，签约比例达到99.9%，这8万多户可以说是国资监管企业的中坚力量。推动管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出，开展这项工作的企业覆盖面也达到了50%—60%。目前，有60%左右的中央企业集团公司开展了竞争上岗。

《企业观察报》：从微观层面说，建立中国特色现代企业制度是国企改革的根本方向，包括您上面提到的经理层成员任期制和契约化管理等，主要目的就是要让企业活起来，激发微观主体活力。请您介绍一下这方面的有关情况。

尹义省：这个问题本质上还是落实经营责任、强化激励约束的问题。任期制和契约化明确了责任、目标，干得多、干得好就能职位升、收入涨，干部能上能下真正实现，并形成制度化。在激励方面，我们推出了几项中长期激励机制：上市公司股权激励、科技型企业股权和岗位分红、混改企业员工持股、跟投、超额利润分享等。具备条件的中央企业和地方国有企业子企业中已开展中长期激励的比例分别达到94.8%、89.5%，惠及52万多名骨干员工。在中长期激励工具的应用上，不搞一刀切，企业根据实际情况自行选择。比如中国建筑集团，中建股份连续实施4期限制性股票激励计划，中海地产连续实施2期股票期权激励计划，中建环能实施第二类限制性股票激励计划，中建产研院、中建科技和中建科工实施科技型企业项目收益分红激励，各种激励方式的对象重点向一线优秀项目经理、高技能人才、核心技术骨干等关键岗位人员倾斜，累计激励近9000人次。

我们还支持企业建立对关键核心人

才具有竞争力的薪酬激励制度。这种制度最低期望值是保证人才不流失，高标准就是广泛吸收更多优秀高素质人才，并且能够留得住、用得好，更大激发人才的积极性和创造性，对企业生产经营发挥更大的促进作用。例如，中国一重集团曾一度经营很困难，改革后，撤销各级管理机构187个、压缩定员2355个，大幅提升了企业效率效益，职工收入也提高了。一汽的例子也很典型，通过大力推动市场化用人和激励措施，留住了人才，企业获得了长足发展，红旗轿车销量从2017年的4000辆左右，跃升到2022年的31万辆。

三年行动方案是落实国企改革顶层设计“1+N”政策体系的施工图，实现从上到下穿透式施工

《企业观察报》：改革归根到底还是落实的问题。毋庸讳言，有时改革思路很好，但就是落实不了。三年行动在抓落实的工作机制方面，有什么创新之举？三年行动的推进过程中积累了哪些值得总结、复制和推广的经验？

尹义省：国企改革三年行动方案是“1+N”政策体系的施工图，最大特点就是从上到下穿透式施工，必须落实到位。国务院领导同志提出来的“三可一要”（可衡量、可考核、可检验、要办事）已经成为大家耳熟能详的改革要求。比如董事会建设，不只是集团公司要建，符合条件的子公司也要建；经理层成员任期制和契约化管理不是部分开展，而是要全面开展；每个法人内部都要落实“能上能下”，开展管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出。

认真贯彻落实习近平总书记关于全面深化改革方法的重要论述，在具体的改革推进实践中，我们摸索形成了一整套科学高效地抓改革落实工作机制，具体来说有以下七条：

一是实施军令状制度。将抓好国企改革三年行动的落实列为“一把手工程”，明确各地方、各企业主要负责同志为改革第一责任人，层层立下军令状，以工作台账为重要抓手，逐级压紧压实责任。二是坚持系统化推进。按照全国国有企业改革三年行动动员部署电视电话会议和领导小组会议的部署，国资委积极发挥领导小组办公室作用，坚持系统思维，加强统筹协调，会同各部门全面深入推进。国资国企按照“一个抓手、四个切口”要求，倒排工期，挂图作战，全力推动做好各项工作，各改革主体之间、政策措施之间、改革成效之间更加系统集成、协同高效。

三是建立清单化举措。印发《贯彻落实〈三年行动方案〉改革举措工作台账》，将29个部门改革任务细化为337项具体举措，37个地方、98家中央企业分别提出改革举措3394、13811项，层层分解任务，层层落实落地。

四是实行穿透式操作。召开中央企业、地方国企改革三年行动推进会，“一月一主题”召开17次月度专题推进会，围绕经理层成员任期制和契约化管理、分类改革、国有企业瘦身健体、推广“科改示范行动”经验强化科技创新激励等重大改革任务，通报进展、鼓励先进、督促落后、推广经验、专题部署重点难点问题，以视频形式将会议直达二三级子企业，一次会议最多覆盖2000多个分会场，30000余人参加。月度专题推进会之所以受到欢迎，就是内容简洁明快，措施务实高效。这方面，领导小组办公室领导要求非常高，每次会议约一个半小时，不讲空话，各单位从全国整体进展中了解自己进度，感受压力，也能从先进经验中汲取好的做法。每次会议主题都是针对当时改革推进的重点难点问题，提出的措施都努力做到走在前沿、

解决问题、清晰易懂、真接地气。与会同志参会后都感觉方向明、措施清、很解渴，主动要参会的人越来越多，很多单位不无感触地说第一次直接听到上面的声音，心里更加踏实了。这种方式也得到各地方、各中央企业的借鉴复制，产生了很好的效果。

五是开展量化督办。首次建立了国企改革在线督办系统，对中央和地方上百个指标进行量化采集和监测，对改革进度慢、效果差的单位印发督办函，并将三年行动完成情况列入巡视巡察的重要内容。

六是注重典型性推广。我们印发了三批“学先进、抓落实、促改革”典型经验，每次月例会都选取部分中央企业和地方国资委作经验交流。经验有综合性的，也有专题性的，还有“微案例”，比如“能上能下”是怎么干的，用几句话简洁明了地介绍清楚。榜样的力量是无穷的，大量的典型案例为不同层面的改革推动者提供了生动教材，解决了“不会改”的问题，将政策措施落实到细微之处，有力推动了改革落地见效。

七是加强全方位宣传。坚持既做又说，分众化、立体式、全方位持续宣传，在主流权威媒体上刊发重磅文章，各方媒体跟进报道，积极关注改革，讲好国企改革故事，发挥了统一思想、凝聚共识、激励改革、营造氛围的重要作用。

三年行动是承上启下的改革行动，下一步国企改革重点是深化、提升

《企业观察报》：改革是一个不进则退的过程，就怕前三步退两步。在当前的国际国内复杂严峻的环境下，稳增长尤为重要，所以改革必须迎难而上。社会上很关注三年行动收官以后，改革如何持续深化。对这个问题，您怎么看？

尹义省：三年行动推动国企改革进入了一个崭新的阶段，改革的新阶段正好和我们踏上中国式现代化的新征程相匹配。国企改革没有完成时，只有进行时。习近平总书记在中央经济工作会议上已经明确指出要谋划新一轮深化国有企业改革行动方案，目前正在抓紧谋划制订。下一步改革要以提升企业核心竞争力、增强核心功能为重点进行深化、提升。

要勇于承担新功能新使命，使国有企业成为实现中国式现代化的有力推动者和坚定实践者，特别是在当前和今后一段时间，国有企业要在新发展格局中展现更大作为，在建设现代化产业体系、畅通国内国际循环、实现高水平科技自立自强、维护国家安全、应对极端风险挑战等方面发挥更重要的作用，全面提升服务国家战略的能力和水平。

要继续完善中国特色国有企业公司治理，推动国有资本布局优化和结构调整，以市场化方式推进重组整合，提高国有资产收益率，推动企业真正按市场化机制运营，做强做优做大国有资本和国有企业，加快建设世界一流企业。要持续加强党对国有企业的全面领导，铸牢国有企业的“根”和“魂”。要弘扬企业家精神，培育一大批优秀国有企业家，推动企业家在国有企业改革发展、科技创新等方面发挥更重要的作用。

要进一步巩固改革成果，将现有成果制度化、程序化，以长效机制固化下来，特别是对一些深层次体制机制问题、不进则退的难题，尤其要持之以恒地抓下去，拿出滚石上山的劲头持续推进。

在新一轮改革中，要继承发扬三年行动形成的一系列行之有效的工作方法和宝贵经验，将三年行动已经形成的改革强劲势头保持下去，继续以“行动”这一鲜明的形式推动改革各项任务落实落地，同时将根据实际情况，在方法上力求再创新，更加注重精准性，分类分层分区承压推进，务求改革实效。[E]