

三年行动开辟国企改革新境界

“

国企改革三年行动全面强化企业科技创新主体地位，支持政策能给尽给、应给尽给，统筹运用“六加、两保、两减”等政策措施，促进高水平科技自立自强，为企业高质量发展注入新动能。

三年时间，国企改革如期实现“三个明显成效”预期目标，国有资本和国有企业不断做强做优做大，国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力不断增强，改革不断开辟国有企业发展新境界。

改革之治： 形成国有企业治理的中国方案

2016年，习近平总书记提出“两个一以贯之”：坚持和加强党对国有企业的全面领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。

在这一思想的指导下，国企改革三年行动把加快完善中国特色现代企业制度放在了突出的位置，把处理好党委（党组）、董事会、经理层等治理主体的关系作为破题的关键，努力加强制度建设和实践探索。对此，很多企业创造性地推出一系列改革举措。

在南方电网公司，“一张表”成为改革的缩影。

“一张表让各个治理主体都知道自己有哪些权，该负什么样的责任。”南方电网公司董事长孟振平说。通过这张表，划清了各治理主体的权责边界，推动治理主体履职尽责。

南方电网公司以“一张清单”准确界定权责，构建《治理主体权责清单》，纵向覆盖25个业务领域、35个一级业务、131个具体权责事项，横向集成“三重一大”事项分类、行权主体、行权方式、行权路径等核心要素。

被国务院国资委评为“公司治理示范企业”的中国建材则构建了一整套具备自身特点的中国特色现代企业制度体系，即以“管资本”为主的治理型管控模式、以“放活”与“管好”相结合的企业管理机制、以激发员工效率活力为特色的市场化经营机制。

中国建筑建立了182人的外部董事人才库，创新采用“小组制”模式配备二级子企业外部董事，充分发挥外部董事占多数的治理效能，为子企业在重大决策上提供多元视角，增强决策的科学性。

中国华电以“三横三纵”现代企业制度体系，构建中国特色法人治理体系。

三年时间，中央企业和地方企业集团及其重要子企业已全面制定并落实党委（党组）前置研究讨论重大经营管理事项清单，各治理主体权责边界更加清晰；全国各层级38万户国有企业实现董事会应建尽建，实现外部董事占多数的比例达99.9%，董事会职权分层分类落实，董事会运作逐步规范高效；中央企业子企业和地方国有企业建立董事会向经理层授权管理制度的户数占比均超过97%，普遍健全授权后的定期跟踪、

评估调整机制，有效保障了经理层依法履行谋经营、抓落实、强管理职责。

翁杰明表示，中国特色现代企业制度更广更深落实落地，推动国有企业治理机制发生了根本变化，将制度优势更好转化为治理效能，成功探索形成了国有企业治理的中国方案。

改革之变：优化国有经济布局结构

习近平总书记指出，通过深化改革、优化调整、创新发展，国有企业逐步向关系国家安全、国民经济命脉、国计民生的重要行业和关键领域、重点基础设施集中，向前瞻性战略性新兴产业集中，向具有核心竞争力的优势企业集中。

在国企改革三年行动中，各地方、各国有企业聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能，调整存量结构，优化增量投向，有效提升国有资本整体运行质量和效率。

三年行动推动战略性重组、专业化整合呈现新气象，中国星网、中国电气装备、中国物流集团等挂牌成立；中化集团和中国化工等一批企业完成重组。

2022年，鞍本重组的成功案例，成为国资委力推的重组范本。据记者了解，鞍钢把握产业发展大势，服务产业发展大局，“六措并举”综合施策，顺利完成鞍本重组整合，有效化解了区域内同质化无序竞争，核心产品市场竞争力和品牌价值显著增强，形成“南有宝武、北有鞍钢”的钢铁产业新格局。

重组与整合，不只是简单量的叠加，更是质的飞跃。中国宝武通过重组与整合实现了最大程度的协同发展。其中，宝钢股份与武汉基地实现全方位协同，促进了效率效益不断增长。

中国宝武宝钢股份中央研究院硅钢研究所产品研究和开发首席研究员李国保说：“宝武硅钢研发协同已经开展3年了，整个硅钢研发队伍、组织形式、工作模式都发生了巨大的变化，研发工作质量显著提升，研发协同硕果累累。”

经过重组整合的中国宝武，经营业绩连创新高，实现“亿吨宝武”的历史性跨越，问鼎全球钢企之冠，在中国钢铁工业史上写下精彩一页。

除了央企，各地方也积极推进企业重组与整合，组建了一批有较强竞争力的产业集团。甘肃省推动组建科技、药业、文旅等10个龙头企业，带动地区产业规模化、集约化发展。江苏省先后整合组建省港口集团、省环保集团，实现资源的优化整合。

此外，据翁杰明介绍，三年来，推进瘦身健体、突出主责主业成效显著，“两非”（非主业、非优势）、“两资”（低效、无效资产）清退既定任务基本完成。剥离国有企业办社会职能和解决历史遗

留问题全面扫尾。

通过布局优化和结构调整，中央企业在涉及国家安全、国民经济命脉和国计民生领域的营业收入占比超过70%。改革推动国有经济更好地发挥战略支撑和安全保障作用。国有资本配置效率明显提升，国有企业战略支撑作用有效发挥，国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力显著提升。

改革之势：完善科技创新体制机制

习近平总书记指出，建设创新型国家和世界科技强国，是中国发展的迫切要求和必由之路。

国企改革三年行动全面强化企业科技创新主体地位，支持政策能给尽给、应给尽给，统筹运用“六加、两保、两减”等政策措施，促进高水平科技自立自强，为企业高质量发展注入创新动能。

三年来，关键核心技术攻关取得丰硕成果。第一批关键核心技术攻关任务圆满完成，航天、深海、能源、交通、国防军工等领域自主创新全面开花，一系列“上天入地”的国之重器强化国家战略科技力量，彰显国有企业科技创新主力军地位。

“改革创新是中车发展制胜的绝招，是实现高质量发展的法宝。越是关键时刻，越要坚持一手抓改革，一手抓创新”。中车的相关负责人深有感触。自主创新助力中国中车造就中国高铁“国家名片”。

“复兴号奔驰在祖国广袤的大地上”“复兴号高速列车迈出从追赶向领跑的关键一步”“我国自主创新的一个成功范例就是高铁，从无到有，从引进、消化、吸收再创新到自主创新，现在已经领跑世界，需要总结经验，继续努力，争取在‘十四五’期间有更大发展”“时速600公里高速磁浮试验样车成功试跑”。中国中车集团坚持自主创新，也获得了习近平总书记的四次点赞。

在庆祝中国共产党成立100周年大会上，航空工业集团自主研发的6型71架军机组成4个空中仪仗队飞越天安门广场上空，向党的百年华诞献礼。

航天科技攻克一系列关键核心技术，带动我国空间技术领域实现重大突破。“天问一号”首次火星探测任务圆满完成，拓展了我国星际探测新边疆，使我国成为世界第二个独立掌握火星着陆巡视探测技术的国家。“羲和号”探测器成功发射，标志着我国正式进入“探日时代”。

推进科技创新关键在制度创新。航天五院空间站系统总指挥王翔说：“我们已经建成完善的机制，让大家各尽其力。成千上万的科研工作者走到一起，凝聚在一起，一起托举起中国的航天梦！”

改革促进体制机制创新，创新成果也检验着改革成效。东方电气集团建立了重大项目攻关“揭榜挂帅”机制，与科研院

校开展“双向揭榜”，对科研人才队伍精准充分激励，科技人才薪酬年均增长达15%。针对创新的一系列改革举措让企业实现扭亏为盈，并占据大水电市场的绝对优势。

国家电投构建以中央研究院为先导层、12个产业创新中心为主体层、25个技术中心为支持层的“宝塔型”科技创新体系。

广西柳工集团，通过“筑巢引凤”，“招才引智”，构建全球协同创新体系，极大提升自主创新能力。

河南平煤神马集团，加快搭建创新研发平台，形成了一批拥有自主知识产权的标志性成果。

在科技创新的改革奋进之路上，一大批国有企业科技创新活力与成果竞相奔涌，以创新驱动发展，加速将中国推向世界舞台中央。推动国有企业完善科技创新体系，增强创新能力，激发创新活力，加快壮大国家战略科技力量。

改革之力： 建立灵活高效市场化经营机制

习近平总书记指出，要加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制。要深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革，增强企业各类人员推动企业发展的责任心。

惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜。

三项制度改革是建立灵活高效市场化经营机制的关键环节，是三十多年来的老大难问题，国企改革三年行动牢牢牵住“经理层任期制和契约化管理”这个“牛鼻子”，企业活力与效率得到了大幅提升，众多国有企业脱胎换骨，加速成为现代新型国企。

南方电网总部带头拿出12个党组管理干部岗位、124个三级正及以下管理岗位进行公开选聘，带动全系统新聘管理人员竞争上岗常态化，竞争上岗比例保持在70%左右。

中国一重首创“两个合同”，全面实施市场化用工。用劳动合同解决身份问题，用岗位合同解决进出问题。普通员工按照岗位合同进行严格考核，在岗位合同中细化工作内容、标准等，对于岗位不达标经两次培训未通过的解除劳动合同，从而使那些不会干事、不想干事、混日子的员工能够通过市场化方式平稳退出企业，解决企业活力和动力不足问题。截至目前，中国一重“两个合同”签订率始终保持100%。

