



全面深化国企改革 加快实现高质量发展

■ 周志亮

改革是搞好国有企业的关键一招。2020年以来，中国铁路通信信号集团有限公司（以下简称中国通号）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述，全面贯彻党的十九大、党的二十大精神，贯彻落实党中央、国务院关于深化国企改革的重大决策部署，按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的要求，把握“一个抓手、四个切口”，聚焦“三个明显成效”，全面推进国企改革三年行动，抓重点、补短板、强弱项，强化系统集成、协同高效，实现改革三年行动圆满收官。

以刀刃向内的魄力 自上而下推动全面深化改革

国企改革三年行动以来，中国通号探索建立了“三加强一完善”工作机制，充分凝聚全系统各方面力量，全力推动改革工作落地见效。加强顶层谋划作用，坚持一体谋划、一体部署、一体落实，高质量编制改革三年行动实施方案，明确三年改革任务书、时间表、路线图，全面部署、全面动员，上下贯通一体推进。加强宣贯促进作用，推动全员学习改革、全员比拼改革、全员参与改革，领导班子带头参加改革月例会，有序组织全系统改革推进会、动员会、培训会、座谈会，建立改革信息月报制度，充分发动职工群众群策群力、广泛参与。加强改革监督保障，公司内部各监督力量聚焦改革重点任务落实，全力保障改革当好“助推手”，全力参与改革当好“铺盘手”，全力维护改革当好“护旗手”，确保按照改革方案稳步推进。完善工作推进机制，贯通“一条线”强化组织机构，党委书记、董事长直接领导改革，改革部门独立运作，实施改革联络制度；创设“五个组”发挥“头雁”效应，领导班子亲自领导、挂帅出征，分类研究推动改革，构建“四个一”完善推进机制，用好“一张图表”、完善“一套流程”、打响“一场战斗”、形成“一批制度”，推动改革扎实有序推进。

以务求实效的决心 全力以赴实现“六个明显成效”

（一）在提升公司治理能力和治理水平上取得明显成效

全面贯彻“两个一以贯之”要求，坚持在完善公司治理中加强党的领导，分级分类完善“三重一大”决策制度和党委前置事项清单，体现不同层级、不同类型企业特点，推动党委地位作用进一步法定化、程序化、规范化；100%实现董事会应建尽建和外部董事占多数，分类分批落实董事会职权，规范董事会授权管理，建设高素质外部董事队伍，建立外部董事召集人制度和沟通例会制度，实行“以会代训”，建立“一月一刊”简报制度，开设技术讲堂，畅通“上情下达”“下情上达”通道，权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制更加成熟定型。

（二）在加快构建现代产业体系上取得明显成效

聚焦主责主业，持续深化产业布局优化和结构调整，加快实施“六核一体两翼”业务战略，构建“轨道交通+N”产业格局，巩固传统产业优势，推动核心技术能力向外延展，加快发展战略性新兴产业，加速传统产能数字化转型，打造轨道交通控制领域完整产业链，增强全产业链一站式定制化服务能力，构建现代化产业体系。建立资源要素优化配置动态调整机制，推动资源要素向重要产业和关键领域集中，完成9组13家企业重组整合，有序“压减”8家企业，剥离处置2家“两非”企业，全面解决历史遗留问题，不断提高资源配置效率，加快建设世界一流企业。

（三）在实现高水平科技自立自强上取得明显成效

落实国家发展战略，加快推动高水平科技自立自强，全力参与“央企攻坚工程”，参与央企创新联合体，持续发力推动轨道交通关键自主核心技术攻关，加速国产化替代，摆脱了我国轨道交通列控系统核心装备受制于人的局面，为轨道交通列控技术完全自主可控和产业链稳定安全奠定了坚实基础。建立研发投入稳步增长机制，实施“揭榜挂帅”“赛马”、科研经费包干等机制，构建“产学研用”深度融合创新生态，实行工资总额单列和利润加回，综合运用股权激励、分红激励、风险抵押等手段，持续释放创新活力动力，致力成为国家轨道交通战略科技力量。

（四）在健全完善市场化经营机制上取得明显成效

牢牢抓住三项制度改革“牛鼻子”，



周志亮

中国铁路通信信号集团有限公司
党委书记、董事长

巡视全覆盖任务，党的领导党的建设得到根本性加强。

（六）在广泛凝聚改革集体共识上取得明显成效

通过多方式多途径反复强调改革意义、宣贯改革精神、选树改革典型，各级管理人员看到了领导思想的改变、看到了公司管理机制的改变、看到了身边人工作作风的改变，改革日渐深入人心，“改革已经成为发展大势”“不改就是死路一条”“改晚了就要错过历史‘班车’”成为全体共识，领导干部思想不解放、落实改革消极应付问题得到根本性扭转。广大干部职工“沉浸式”参与改革，在改革中增强了工作危机感、紧迫感、责任感，也在改革中提高了工作获得感、幸福感、归属感，对公平正义的追求和信仰前所未有的坚定，更加认同改革、相信改革、支持改革、参与改革。

以知行合一的自觉 融会贯通践行“六个必须坚持”

——必须坚持加强党的全面领导。国资国企改革是全面深化改革战略布局的一个重要环节，事关中国特色社会主义现代化强国建设全局，必须始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，坚持和加强党对国有企业的全面领导，坚持和完善基本经济制度，坚持社会主义经济改革方向，充分发挥各级党组织把关定向、组织动员、服务群众、促进稳定的作用，确保国有企业和国有资产牢牢掌握在党的手中。

——必须坚持领导挂帅、亲自推动。改革考验的是企业领导人员的信心和决心，必须在抓“一把手”上下功夫，带动各级领导干部切实解放思想、转变观念、担负起改革第一责任，有决心、有动力、有担当地推动改革，既挂帅，又出征，亲自指挥、亲自部署，真正发挥率先垂范作用，以千钧之势推动改革积厚成势，抓好改革落地实施，才能破除改革“上热中温下冷”热度衰减难题，打通改革“最后一公里”。

——必须坚持顶层设计、系统集成。改革是复杂的系统工程，必须用系统的观念谋篇布局，把握好全局和局部、当前和长远的关系，做好改革的前瞻性思考、全局性谋划、整体性推进，善于打“组合拳”，把各项工作贯通起来压茬推进，疏通淤点、打通堵点、攻克难点，为全

面推动各项改革扫清障碍，确保改革的系统性和协同性，有效对接发展所需、基层所盼、民心所向，推动改革与生产发展深度融合、高效联动。

——必须坚持问题导向、目标导向。改革是解决发展问题的重要手段，必须切实找准当前制约企业发展的瓶颈问题，找准发展的主要矛盾和矛盾的主要方面，准确定位切入口和发力点，科学把握推动改革的时机、方式和节奏，既善于用不同的改革手段解决类似的发展问题，又善于用相同的改革手段解决不同的实际发展问题，以“四两拨千斤”之力推动改革形成破竹之势，从根本上杜绝形式主义和“纸面改革”。

——必须坚持持之以恒、狠抓落实。改革非一日之功，必须坚持持续推进深化，锚定高质量发展阶段性目标，周期性开展问题诊断识别，坚持在调结构、提素质、重效率、上水平、促创新、创效益上下功夫，持之以恒补短板、强弱项，不断创新体制机制、增强发展动力、释放企业活力，做到出台一项政策、建立一套机制、形成一套制度、创建一套标准、完善一套流程，坚持不懈推动治理体系和治理能力现代化。

——必须坚持基层首创、顶层指导。改革是一项探索性工作，必须建立顶层与基层双向奔赴、有机结合、良性互动的工作机制，基层发挥首创探索精神，放手大胆探索，顶层强化支撑，及时总结提炼基层企业在工作探索中形成的特色做法和有效经验，及时出台支持引导的政策意见，及时提供明确的指向性解读，及时研究具体可执行的操作细则，为企业排忧解难，以最小的改革成本获得最大的改革进展。

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年。新时代新征程上，中国通号将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党中央、国务院决策部署，在国资委党委的统一领导下，坚定改革信心，一鼓作气，乘势而上，谋划推动新一轮改革深化提升行动，加快实现高质量发展，为建设具有全球竞争力的世界一流企业不懈奋斗。■

巩固深化改革三年行动成果 争当农业国企改革先锋

■ 曹江林

中国农发集团是国务院国资委监管的唯一一家以农业为主的中央企业，坚持聚焦“三农”、服务“三农”，逐步发展成为横跨农牧渔、纵贯一、二、三产业及产业链和服务功能较完整的农业生产与服务型企业。

国企改革三年行动实施以来，中国农发集团深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述，全面落实国资委国企改革工作部署，聚焦主责主业，不断优化结构和业务布局，深化市场化机制改革，通过“改观念、调结构、改机制”，改革红利不断释放。

2022年，集团营业收入、利润总额、净利润分别同比增长20%、326%、33%，关键指标行业领先，为高质量发展奠定坚实基础。

从改观念入手，重塑企业文化

一是树立三个发展目标。确定主业产品突出的专业化发展思路，通过“聚焦主业、创新驱动、整合优化、资本运营”的发展路径，践行“精细精简精干”三精管理和高质量经营理念，明确集团五年发展目标，即：实现营业收入规模达到1000亿元，较2021年翻一番，利润增长快于营业收入增长，尽快建成中国现代农业领军企业。

二是清晰总部三个功能定位。按照“三精”管理原则，集团总部明确“战略管控、KPI运营和党建引领保障”的定位，突出部门“协调和服务”的导向，以上率下，完成部门“定职能、定岗位、定编制”优化工作，将总部部门精简至13个，定员97人，人员编制减少192%。

三是持续推进管理创新。明确“七个共同”“九个坚持”和“四项准则”，加速推进集团上下改观念、树文化。持续推进“三精”管理，推动管理优化和



曹江林

中国农业发展集团有限公司
党委书记、董事长

提升，不断完善企业管理的制度体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系建设，构建更加注重效率效益、极低成本运行、市场化资源配置的管理体制。构建战略中心、投资中心、利润中心、成本费用中心权责分明的管理体系，加强基础管理。聚焦工法，把改革发展的难题、问题作为主攻方向，探索解决问题的新途径、新方法，形成更多具有推广价值的管理工法，为提升整体管理水平赋能。

从调结构入手，优化业务布局

一是清晰板块划分不断聚焦主业。按照“一企一业、一业一企”原则，对旗下业务进行全面梳理，明确了种业、渔业、畜牧业、农业服务业的四大核心主业地位，深入推进内部业务整合优化。力争将种业板块打造成国内一流、世界二十强，为农产品种源自主可控做出央企贡献。渔业板块以上市公司为平台，

推进内部渔业资产重组整合，确保全球行业第一的地位。畜牧业围绕“药、苗、料”三大主导产品，巩固提升行业位势，打造动保领域领军企业。农业服务业实现国内农场的规模化复制，争在我国现代农资装备短板，增强农产品供应链韧性。

二是实施联合重组发挥规模效应。以种子业务与农机业务相互协同，种子专注于小麦、玉米、水稻三大主粮，积极拓展农药、肥料、农机及农业综合服务业务。通过近年来重组整合，集团已拥有30万亩标准化、规模化、机械化小麦、水稻种子生产基地，其中小麦种子市场占有率达到行业第一。已具备商业化育种、种药肥机一体化供应、规模化种植、统一订单回收的全产业链服务能力，拥有100余万亩自有及托管耕地，实施规模化统一经营管理和技术服务。在农机服务方面，玉米收获机械居行业前列。