

科技兴企 人才强企 以改革三年行动为契机加快建设世界一流科技型企业

■ 周洲

矿冶科技集团有限公司(以下简称“矿冶集团”)坚持高站位谋划、高目标引领、高质量推进,以军令如山、务期必成的决战决胜姿态,奋力推进改革三年行动,取得了一系列重要进展,解决了一批难点堵点问题,实现了“三个明显成效”预期目标,主要生产经营指标屡创新高,全面开启高质量发展新篇章,在服务国家科技自立自强中展现新作为。

加强实践探索 中国特色现代企业制度建设 取得新进展

矿冶集团贯彻落实“两个一以贯之”要求,在完善公司治理中加强党的领导,持续完善权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制,切实把中国特色现代企业制度优势转化为治理效能。党的领导融入公司治理各环节。印发《矿冶集团关于在完善公司治理中加强党的领导的工作方案》,积极探索党委、党总支、党支部在公司治理中发挥作用的具体方式。集团及设党委子企业100%制定并落实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明确,党委把方向、管大局、保落实作用有效发挥。建立健全“三重一大”决策运行系统,实现“三重一大”事项信息的全流程跟踪管理。

董事会建设更加规范高效。健全集团董事会架构,优化管控机制,强化支撑服务,推动董事会规范、高效、科学、民主决策。完善制度顶层设计,形成了以公司章程为总领,以加强董事会建设、规范治理、完善行权履职等文件为支撑的1+N制度体系。加强子企业董事会建设,

各级次子企业董事会应建尽建全面完成并100%实现外部董事占多数,分批分期有序推进重要子企业落实董事会职权,更好发挥董事会定战略、作决策、防风险的作用。

经理层活力不断增强。集团及应建董事会子企业100%制定董事会授权管理办法,不断完善授权事前、事中、事后的管理机制,充分发挥经理层谋经营、抓落实、强管理作用。完善总经理行权履职工作细则,严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制,压实经理层的经营管理责任。

提升管理争创一流。以“强内控、防风险、促合规”为目标,不断健全以内控体系建设与监督制度为统领,各项具体操作规范为支撑的内控制度体系。聚焦战略、投资和财务管控,筑牢业务部门专业把关、风控部门体系审查、监督部门职能监督三道防线,并完善全面预算管理,打造风险监管闭环。开展对标世界一流企业管理提升行动,以强有力的举措推动179项具体任务逐一落地见效。建立数字化管控体系管理驾驶舱,集成八大管理板块,信息系统管理标准化、流程化、数据化更加协同高效。

聚力科技创新 产业布局实现新优化

矿冶集团坚持创新是引领发展的第一动力,深入贯彻新发展理念,着力抓重点、补短板、强弱项,有效贯通科技创新与产业发展,不断塑造发展新动能新优势,推动矿冶集团成为关键核心技术攻关的核心力量、产业协同创新的引领者。

科技创新能力不断增强。聚焦保障国家资源安全,依托与生俱来的科技基因,通过科研基金、青年基金、产业基金等



周洲

矿冶科技集团有限公司
党委副书记、总经理

加大创新支持力度,近年来集团研发投入强度保持在8%以上。建立清单制度,积极开展“卡脖子”技术攻关,打造矿冶原创技术策源地,集中资源在深部矿产资源开发利用、无人采矿、基因矿物加工等领域精耕细作,取得一批关键核心技术成果。

开放创新的氛围更加浓厚。积极探索重大科研项目“揭榜挂帅”“赛马”等机制,设定里程碑指标,赋予项目在团队组建、资金使用方面更大自主权。改革科研考评机制,将“卡脖子”任务攻关、知识产权值等内容纳入经营业绩考核体系。与高校、企业等合作共建多个创新联合体,不断凝聚创新合力。聚焦科技领军人才和创新团队等核心主体,新培养院士1人,40余人获省部级以上人才荣誉称号,9人入选国家高端人才计划。

业务布局结构更趋优化。立足现有基础,瞄准未来方向,形成以科技创新为

核心,工程设计、科技产业、技术服务协同推进的“四位一体”发展模式。围绕创新链打造新产业链,江苏锂电新材料产业基地、沧州化学品产业基地、高端矿冶装备产业基地等一批实体项目相继建成投产,战略性新兴产业发展新动能不断释放。推进内部装备业务板块的专业化整合,实现技术、资源融合,增强了板块的竞争力。集团所属两家上市公司借助资本市场实施混合所有制改革,引入产业链上下游战略投资者,构建开放、合作、共赢的产业发展生态。

“瘦身健体”成效明显。果断关停处置一批低效无效和长期亏损的业务及资产,全面完成“僵尸”及特困企业处置治理任务,“两非”剥离全面完成,“瘦身健体”成果得到巩固。完成职工家属区“三供一业”分离移交和退休人员社会化管理工作,剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题全面收尾。

健全市场化经营机制 企业活力效率得到新提升

尊重市场经济规律和企业发展规律,紧紧围绕激发活力、提高效率目标,切实深化三项制度改革,推动“三能”机制更加科学并在各层级子企业普遍化、常态化运行。

取缔终身制,实现干部能上能下。健全管理机制,优化干部任职资格、选任方式、选拔程序、监督管理等流程,大力选拔敢于担当、善于作为的干部,集团45岁以下年轻干部占比达45%,70%子企业通过公开招聘、竞聘上岗选用管理人员,干部队伍结构更加优化。在各级次子企业全面推行“两制一契”,一人一岗设置目标并签订契约,推动经理层成员加快从传统的“身份管理”向市场化的“岗位管理”转变。建立职务和

专业双通道管理体系,不同通道实现相互转换,有效实现干部纵向晋升、横向流动。强化绩效考核结果和契约结果的刚性运用,2022年管理人员不胜任退出比例为44%，“能下”力度明显增强。

打破铁饭碗,实现员工能进能出。坚持公平公正、择优录取的原则,推进用工市场化,合理确定劳动用工总量,严把入口、畅通出口,对新进的员工100%公开招聘,100%依法签订劳动合同。以业绩和能力为导向,建立末等调整及不胜任退出机制,员工100%绩效考核全覆盖,对业绩不达标的人员通过换岗、解除劳动关系等方式,实现合理流动,激活人力资源“一池春水”。

掀翻大锅饭,实现薪酬能增能减。在集团内部全面建立工资效益同向联动机制,在各层级子企业实现“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”,提高投入产出效率。建立并落实核心关键人才激励制度,推动薪酬分配向作出突出贡献的行业领军人才、“高精尖缺”人才和一线苦脏险累岗位倾斜。强化正向激励,充分运用岗位分红、超额利润分享、员工持股等多样化激励工具,持续打造员工与企业的利益、事业、命运共同体,有效激发了员工干事创业的积极性。

党的二十大为国资国企改革指明了新方向、作出了新部署。下一步,矿冶集团将全面贯彻党的二十大和中央经济工作会议精神,巩固已取得的改革三年行动成果,不断提升企业治理能力现代化。组织实施新一轮改革深化提升行动,以提高核心竞争力和增强核心功能为重点,继续深化改革激发活力效能,推动矿冶集团不断做强做优做大,加快建设世界一流科技型企业。[B]

上接》09版

深化改革激活力 守正创新求突破 加快建设世界一流中车

聚焦深化混合所有制改革 促进国企民企协同发展

发展混合所有制经济,是深化国有企业改革的重要举措。中国中车始终坚持“两个毫不动摇”,遵照“三因三宜三不”原则,按照“核心、支柱、培育、支撑、平台”五类业务分类,“一企一策”积极稳妥推进混合所有制改革,2020年以来已完成混改项目立项批复17个,可研批复13个。坚持“以混促改”,支持符合条件的6家子公司在混合所有制改革过程中依法合规、稳慎开展骨干员工持股,累计激励301人。强化混改企业党建工作,制订《加强和规范混合所有制企业管理指导意见》,从投资与规划、法人治理、创新管理、经营机制、综合监督、坚持党的领导加强党的建设六个方面,提出了20条具体管理措施,推动混合所有制企业高质量发展。

聚焦发扬企业家精神 激发基层创新创造活力

习近平总书记强调,“市场活力来自人,特别是来自企业家,来自企业家

精神”。中国中车高度重视领导班子建设,制定了“政治家+企业家”标准体系,开展以打造成为“政治家+企业家”为主题的领导班子建设专项活动,着力打造“政治能力强、专业能力强、改革创新能力强、攻坚克难能力强、团结凝聚能力强”的“五强”领导班子。加大优秀年轻干部选拔使用工作力度,近三年提拔的“75后”企业正职、“80后”企业副职分别占相应提拔人数的35%、46.7%,目前中车党委直接管理和备案管理干部45岁以下占比,以及一级和重点二级子公司中层管理人员35岁、40岁以下年轻干部占比不断提升。

站在新的历史起点,中国中车将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的二十大精神,始终坚持社会主义市场经济改革方向,以提高核心竞争力和增强核心功能为重点,谋划新一轮深化国企改革行动方案,奋力实现业务布局、市场拓展、科技创新、改革创新、管理提升、产融结合、党建“金名片”建设“七个新突破”,加快建设世界一流企业,全面开创高质量发展的新局面。[B]

上接》10版

巩固深化改革三年行动成果 争当农业国企改革先锋

三是打造“蓝色粮仓”提高上市公司质量。将所属中水集团、舟渔公司相关资产和业务通过先托管、后注入的方式,整合进入上市公司中水渔业,通过资源优化配置提升企业核心竞争力。中水渔业通过非公开发行成功募集资金4亿元用于金枪鱼产业链延伸项目,持续提升优势品种资源掌控能力,国际市场话语权和影响力显著提升。在巩固扩大远洋捕捞规模的基础上,加快发展水产捕捞、养殖和加工,积极探索中央厨房模式,提供优质蛋白产品,企业起草的《鱿鱼丝质量通则》国家标准经批准发布,标准化迈上新台阶。

四是坚持绿色发展践行“两山”理念。中国农发集团高度重视生态环保,用实际行动全面落实习近平总书记视察山丹马场重要指示精神。所属山丹马场坚持“生态优先、绿色发展”,根据马场气候条件和资源条件,着力改变传统种植业,推广免耕播种、深松、精量播种、无人机灭草、拖拉机北斗导航定位、水肥一体化等多种保护性耕作新技术,完成2万亩绿色有机基地认证,成为集团生态农业转型发展示范区。集团成员企业多家获评“国家级绿色工厂”,山东胜利生物工程有限公司连续三年获评生态环境部重污染天气重点行业绩效A级企业。

从改机制入手,激发企业活力

一是搭建“成长舞台”。强化“三能”

机制,持续深入推进企业领导人员公开竞聘,一批年轻干部陆续开始走上企业领导岗位,全面推行各级企业领导人员任期制契约化改革,众多新人崭露头角,企业面貌为之焕然一新。深化总部机构改革,实施公开竞聘,将一批有激情、有干劲、有能力、有潜力的70后、80后同志提拔为总部部门负责人,为他们施展才华提供了舞台。建立专职外部董事、专务制度,将一批懂经营、懂管理、有贡献、有经验的老同志纳入二级企业专职董事队伍,强化战略、决策功能。集团系统干部队伍不断市场化、年轻化、职业化,各年龄层次干部,各安其位、各显其能,“我为集团发展做贡献,集团为我成长搭舞台”,成为广大干部的广泛共识,集团上下活力倍增、干劲倍增,人心思进、士气高涨。

二是强化正向激励。实行超额利润奖励制度,持续完善正向激励机制,按照“强激励、硬约束、严管理”的要求,推进完善薪酬机制,让薪酬与效率和效益紧密挂钩,坚持落实“效益涨、薪酬涨,效益降、薪酬降”“单位人工工资涨但单位人工成本、人工总成本受控”理念。实施“稳增长奖”“专项奖”,对于业绩同比增幅高的企业,效益同比增量多的企业,减亏力度大的企业,专项工作特别突出的企业,加大奖励力度,进一步提高考核精准度和激励及时性,使企业的凝聚力、向心力进一步增强,

广大干部员工的幸福感、获得感大幅提升,加快发展已成为集团上下的共同愿望,多作贡献已成为全体干部员工的自觉行动。

三是持续推进市场化机制固化完善。中国农发集团着力构建完善全员新型经营责任制,进一步加强经理层成员任期制和契约化管理,大力度推动管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出制度落实落细。健全规范有序的收入分配机制,各种激励机制能用尽用,短中长期激励相结合、现金股权并用,让干部员工薪酬与效益正相关、与付出正相关,让干部员工共享发展成果。

党的二十大报告提出,深化国资国企改革,加快国有经济布局优化和结构调整,推动国有资本和国有企业做强做优做大,提升企业核心竞争力。中国农发集团将认真学习贯彻党的二十大精神关于国资国企改革工作的重大部署,坚决落实国务院国资委新一轮改革深化提升行动,锚定建设一流企业目标,以提高核心竞争力和增强核心功能为重点,坚持改革机构不撤、工作不断、力度不减,进一步聚焦主业谋发展,着力加大科技创新力度,着力推进资源整合和业务布局优化,不断取得企业改革新突破新成效。[B]