

案例



中国一汽：直面问题勇改革 自主创新启新篇

面对世界百年未有之大变局和汽车产业“颠覆式”转型的大背景，中国一汽大刀阔斧推动“四能”改革，以产品创新为主线、技术创新为关键、数字化创新为基础、智能制造为核心，全面实施创新驱动战略，加快实现高水平科技自立自强，创造了红旗品牌4年增长63倍的汽车产业奇迹。

中国第一汽车集团有限公司（以下简称中国一汽）是国有特大型汽车企业集团。前身为1953年奠基的第一汽车制造厂，是国家“一五”计划重点建设项目之一。从投产并制造出新中国第一辆卡车（解放牌），到中国第一辆小轿车（东风牌）和第一辆高级轿车（红旗牌）。一汽的建成，开创了新中国汽车工业的历史。

经过近70年的发展，中国一汽构建了全球化研发布局，拥有红旗、解放、奔腾等自主品牌和大众、奥迪、丰田等合资品牌。2022年，中国一汽在世界500强央企排名中，位列世界第79名，中国一汽作为“共和国汽车工业长子”充分发挥了国企在中国汽车行业的“压舱石”作用。

中国一汽始终把改革作为推动企业高质量发展的“关键一招”。国企改革三年行动以来，中国一汽着力构建中国特色现代企业制度，深化改革不断闯关破局，取得显著成效，中国一汽被国务院国企改革领导小组选树为央企改革典型。2021年6月4日，国务院国资委在中国一汽召开“央企改革三年行动推进会”，对中国一汽改革发展、自主创新取得的成果给予高度肯定；在国务院国资委2021年度央企改革三年行动专项考核中获评A级。

着力优化治理结构 推动中国特色现代企业制度更加成熟定型

中国一汽坚持在完善公司治理中加强党的领导，把建立权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制作为推动改革和实现发展的必要前提，着力构建法人内部治理新机制。

全面落实“两个一以贯之”，大力推进“四化”。一汽紧紧围绕坚持和加强党对国有企业的领导，大力推进“四化”，即地位作用法定化、交叉任职制度化、权责边界清单化、决策程序规范化，实现了党的领导有机融入公司治理。在地位作用法定化上，把党建工作总体要求纳入公司章程，所属78家企业全部完成章程修订。在交叉任职制度化上，制定《高级经理管理规定》《子公司董事会及董事管理规定》。在权责边界清单化上，修订《集团公司总部“三重一大”事项及其决策机制》，在制度上规定董事会决策42项、经理层依据授权决策28项、党委决定党的建设等方面32项、前置研究讨论45项。在决策程序规范化上，明确党委全会、党委常委会、董事会、经理层“三会一层”决策机制和议事规则，建立健全《董事会议事规则》《党委全体会议、常委会会议议事规则》《总经理办公会议事规则》等治理制度。

加强董事会建设，实现规范有效运行。强化董事会建设顶层设计，完善构建以《董事会议事规则》为核心，以《董事会授权管理办法（试行）》等6项制度为基础的“1+6+N”董事会运行制度体系，有力保障董事会功能作用有效发挥。强化外部董事智库作用发挥，建立“三开放、三交流”机制，强化外部董事与经理层、业务部门、分子公司的交流，建立董事意见建议跟踪台账，实现外部董事意见建议100%反馈，整改措施100%落地。

优化组织架构，实施分级分类管控。在管理体制变革上突出管干结合、分类管控，正确处理“管”“放”“督”的关系，确保责权利对等平衡。坚持管干结合，确定总部是核心自主品牌的运营者和其他业务的战略管理者，由总部直接操刀运营“红旗”，发布新红旗品牌战略。通过调整定位、优化总部功能，



2020年9月12日，中国一汽启动新一轮“四能”改革，召开三年任期目标承接会，签订目标承接承诺书

既解决了红旗品牌不强、自主创新能力弱的问题，又致力转变总部“机关化”倾向，更提升了集团“管”的能力和“管”的权威。实行分类管控，进一步厘清总部与子企业之间权责界面。加强对集团对子企业治理型管控，建立差异化管控清单，总部直管子企业由14家扩大至37家，关键职能领域管控与授权事项由122项增加到220项。

加快业务优化和结构调整 大力推进科技创新

在产业开放大背景下，做强民族汽车品牌关乎一汽集团如何安身立命，影响着中国汽车工业能否在新一轮全球产业变革中实现强大兴盛。中国一汽紧紧围绕树立民族汽车品牌，深入推动创新驱动发展战略，引领高质量发展和转型升级，积极探索新时代中国民族汽车品牌跃迁发展之路。

强化战略引领，积极探索汽车产业创新发展道路。深入研究全球汽车产业“颠覆式”转型的大环境和国有企业运行的基本规律，制定实施中国一汽“十四五”发展规划纲要。高效落实“3341”行动计划，利用三年时间，在自主整车、合资整车、新型服务等三大主营业务领域，实施“龙腾”“虎跃”“飞马”等三大行动，全面推进移动出行、海外、零部件、金融、物流等关键新型服务业务，有力支撑集团整车发展，掌控核心能力和关键零部件资源。

以品牌建设为统领，坚定实施民族品牌发展战略。进一步明晰民族汽车品牌进军世界一流品牌的战略规划，着力把“红旗”打造成“中国第一、世界著名”新高尚品牌，把“解放”打造成“中国第一、世界一流”商用车品牌，把“奔腾”打造成中国新锐主流乘用车优秀品牌。2021年红旗品牌实现销量30万辆，同比增长超过50%，增速10倍于行业平均水平。

坚持以用户为中心，着力提升产品和服务质量。把满足新时代消费者对“美妙出行、美丽体验、美好生活”的追求，作为产品研发制造、营销服务的目标。红旗品牌成功投放H9、E-HS9、全新H5、HQ9等明星产品，解放品牌成功投放J6P（氢燃料）、鹰途、J7（燃料电池）等拳头整车产品，奔腾品牌成功投放B70、B70S、NAT等新产品，不断满足市场需求。

持续推动制造技术创新，全力打造世界领先生产基地。建成红旗繁荣工厂等一批现代化、智能化、绿色化标杆工厂，用一流技术打造出高品质产品。其中，红旗繁荣工厂仅用不到14个半月时间就完成了从虚拟工厂设计到实际工厂建设的跨越，树立了“创新工厂、智能工厂、环保工厂”的典范，搭建基于5G

网络的工业互联网平台，以高品质、柔性智能化制造技术和质量过程保障能力支撑整车产品竞争力。

加速产业布局，一体化构筑转型发展先发优势。全力打造以新能源智能汽车产业链为核心链，融新型消费链、智能绿色出行链、智慧能源链、新基建链等“五链”为一体的未来型智慧绿色城市汽车生态系统。抓住振兴东北的历史契机，加强与属地政府的深度合作，大力开展产业（整车、零部件）、产品、技术、研发、人才等领域的广泛合作。积极打造产业集群，加快推进奥迪一汽PPE项目、一汽中车电驱合资公司项目等重点项目，着力打造新能源智能网联产业发展新生态，加速布局新能源充电桩、5G基站等新型基础设施。

强化关键核心技术攻关 高水平科技自立自强取得新突破

强化顶层设计，大力培育自主创新能力。中国一汽坚决贯彻创新驱动发展战略，围绕树立民族汽车品牌，成立中国一汽技术（科技）创新委员会，强化集团总部对技术创新的统筹管控。自2020年发布“旗帜技术发展战略”以来，每年从技术趋势、政策引导、产业发展、企业愿景等方面综合分析规划环境，滚动更新技术发展战略。2022年5月发布“创新·2030中国一汽旗帜技术发展战略R·Flag1785”，倾力打造汽车产业八大核心技术集群，努力实现技术创新能力整体突破。

实施重大专项技术攻关计划，着力突破关键核心技术。

加快突破“卡脖子”难题。三年行动来，突破关键核心技术累计199项；红旗超级电动智能平台架构、国内首款高效率氢气缸内直喷发动机等30余项技术达到国际先进水平。持续加大创新投入，2021年研发经费投入强度达到31%，其中自主品牌达到64%。2020年专利公开量行业第一，2021年专利授权量行业第一。

加快科技成果转化应用，推动技术成果转化落地。

一大批明星产品投放市场，为中国一汽产品创新、转型升级提供强大技术支持。红旗L4级自动驾驶车辆已在海南、长沙示范运营，满分通过北京市自动驾驶商用牌照考试；解放J7达到L4级自动驾驶水平，在日照港、苏州高铁新城等固定区域实现商业运营；协同中国航天科技集团有限公司成功研制首辆国产雪车，实现国产雪车“零”的突破。

深化研发领域激励机制，创新多元激励模式。启动实施“五金”激励计划，进一步加大对核心人才薪酬激励力度，全年投入4000万元工资总额，覆盖10%以上核心人才，撬动“1025”专项等16项研发

实施高层次科技人才培养。采取“训+战”结合、联合创建“红旗学院”、大力推进产学研深度融合、工程硕博联合培养等方式，加速人才成长和梯队建设。

创新共建共创共担共享机制。一是以绩效考核为指挥棒。精准分类，全面实施“以客户为中心”的考核体系。二是以薪酬分配为杠杆。强化目标导向，以业绩定薪酬，一企一策，采取利润分成、阶梯薪酬、任期激励、股权分红等多种激励模式。三是全面落实“惠员工”战略，打通员工职业晋升通道，畅通“员工心声吧”等诉求渠道，打造中国一汽事业发展与员工成长命运共同体。

树牢“最大政绩”意识 以高质量党建统领高质量发展

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。中国一汽认真贯彻党中央全面从严治党战略部署，创建“中国一汽·先锋党建”品牌，打造“1+10+100”党建品牌矩阵，发布中国一汽先锋文化理念、实施精神文化提升工程，红色引擎作用更加强劲。

坚决把政治建设摆在首位。

强化“第一议题”制度，坚持把学习贯彻习近平总书记考察一汽集团重要讲话精神与学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、巩固拓展党史学习教育成果等有机结合，进一步增强贯彻落实的全面性、系统性和针对性。落实“惠员工”战略，构建“两卡一网”数字服务平台，畅通员工成长通道，深化“我为群众办实事”实践活动等，员工薪酬逐年提升，成就感、获得感、幸福感持续增强。

推动党建与生产经营深度融合。

聚焦生产经营重点难点，压茬开展党内主题实践活动，2022年，各级党组织书记立项攻关1600余项、全体党员立项277项，先锋作用有力彰显，极大激发广大干部职工奋进激情热情；2022年上半年，“全员创新”提案已突破30万条，“全员宣传”传播量超82亿人次，“全员营销”累计销售红旗品牌车型1.2万台、各品牌车型18万余台，以实干实绩促进经营业绩提升。

全面夯实党建工作基础。

建立完善明责、履责、考责、问责“四位一体”党建责任体系。制定《集团公司落实全面从严治党主体责任和监督责任实施细则（试行）》，细化形成集团公司党委、党委常委、基层党委、总部职能部门等4个重点工作清单，将生产经营重点任务内嵌于对党组织和党员的工作要求中。

建立集团党委、党委常委履责“五个一”循环机制，贯穿年度、半年度、季度、月度以及不定期全过程，确保任务落实落地。优化党建考核办法，突出党建促经营效果，从规范性、创新性、有效性三方面实施科学评价、精准画像，考核结果与经营业绩考核结果衔接、与企业领导人员薪酬奖惩挂钩，切实划出党建考核硬杠杠。

历史和实践证明，只有改革，中国一汽才有出路；只要改革，中国一汽就一定会有光明的前程。■

（文章来源：中国一汽）

遗失公告

山西省农民书画艺术协会于近日不慎丢失公章、财务章各一枚，
及营业执照等手续，特此声明作废！