

案例



新兴际华：以“一加强三转型” 赋能高质量发展

新兴际华集团坚持“可衡量、可考核、可检验、要办事”的要求，建立工作体系、健全工作机制，围绕全面高质量完成改革三年行动各项任务，发实力、出实招、求实效，改革举措有力有序，全面推动实施改革三年行动向纵深发展。

新兴际华集团公司（以下简称新兴际华）党委深入落实国企改革三年行动重大部署，加强党的领导引领改革突围。主要领导亲自部署改革工作，重大问题亲自督导、重点环节亲自协调，将改革不断向纵深推进。

新兴际华以经营为中心，推动由分散型向集约化转型，确立5大主业、3个专业化领域和1个产业投资平台的“531”产业布局，设立科技公司、资本控股、财务公司等3个功能性公司，从提升科技创新能力、资本运作能力和财务统筹能力三个角度支撑集团主业发展；以产品为中心，推动由生产型向科技创新型转型，深入实施创新驱动发展战略，以产品为载体，强化技术赋能、质量赋能、服务赋能，加快补齐科技短板，科技力量形成体系化布局；以市场为中心，推动由低附加值向高附加值转型，紧紧围绕“保军、应急、为民”重要使命，强化“市场为王”。

三年来，新兴际华有效解决了一批长期想解决而没有解决的问题，集团发展持续新添新动能，在产业结构调整优化布局的基础上，把提升企业效益和核心竞争力作为重中之重，实现了集团公司“十四五”规划中“1年走出困局”目标，加速向“3年夯实基础、5年再创辉煌”的战略目标迈进。

聚焦治理机制改革，形成更加成熟 的中国特色现代企业制度

一是把党的领导融入公司治理各环节作为完善公司治理的前提，实现制度化、规范化、程序化。印发《新兴际华集团有限公司治理权责清单》，修订完善“三重一大”决策管理办法。明确了党委决定事项56项，党委前置研究讨论后由董事会决定事项94项，“三重一大”决策事项144项。重要子企业参照集团“权责清单”已全部建立党委前置研究讨论重大事项清单。通过权责清单实现专业化和差异化管控对二级公司全覆盖，授权放权事项同比增长10%，一般管理事项压减18%。

二是加强董事会建设，落实董事会议权作为完善公司治理的核心。董事会实现应建尽建，外部董事占多数，董事会制度体系基本形成，修订完善了《董事会议事规则》及董事会各专门委员会工作细则，制定《集团公司加强子企业董事会建设和落实子企业董事会职权工作方案》，建立专职外部董事队伍，加强培训提升履职能力，确定集团范围内应建尽建董事会企业31户，已100%建立董事会，11户重要子企业全面落实董事会职权。

三是保障经理层有效行权履职责为完善公司治理的基础。建立各级董事会向经理层授权的管理制度，明确董事会对经理层的授权原则、管理机制、事项范围、权限条件，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，



强化对经理层工作的监督。

聚焦产业转型升级，在推动布局优化和结构调整上彰显新担当

一是做好“加法”。实施自2006年以来，力度最大、范围最广、涉及资产人员最多、影响最深远的一次结构调整。一方面，以“主业归核、资源归集、产业归类”为原则，着重解决由于历史原因形成的二级公司功能交叉、业务重叠的突出问题。自2021年以来，集团先后对107户企业（占集团企业户数44%）进行了产权划转、托管、资产处置等多种方式调整。产业结构线条清晰，首次实现二级公司专业化运营管理。

资产经营，新兴重工、中新联分别专注于土地盘活、资产处置和贸易业务。科技公司、资本控股、财务公司等3个功能性公司从提升集团科技创新能力、资本运作能力和财务统筹能力三个角度支撑集团主业发展。另一方面，加大并购重组力度，实现强链补链扩链。

二是做好“减法”。结合国资委压减工作专项行动，持续减法人、减层级。通过完善集团授权制度，明确将新设法人的权限收到集团总部，原则上不允许新设五级以下公司，有效控制新增法人，走精干高效的专业化发展道路。2021年末，财务报表合并户数为241户，在2020年并购海南海药吸收了29户并表企业的前提下，2021年末总户数较2016年总户数减少15户。

三是做好“除法”。扎实开展“两非”清退工作。成立以集团公司主要领导任组长、分管领导任副组长，涵盖职能部门和各级企业主要负责人的领导小组。将“两非”剥离专项工作纳入二级公司年度考核。2022年9月底，整体完成率100%，其中全面完成7户、基本完成4户。集团公司资产质量明显改善。

聚焦重塑研发体系，在实现由生产型向创新型转型上呈现丰硕成果

坚定不移地把提升科技创新能力摆在集团发展的首位，重塑科技创新体系，极大地弥补集团多年来创新能力不足的短板。集团总部成立科技部，完成集团科技资源整合（6户法人企业）。强化科技创新机制建设，制定科技管理、

科技人才激励等制度15项，全面推行科研项目揭榜挂帅、总师制、项目人负责制、超额利润分享，探索实施项目跟投等。实现集团层面科研资源的集中管理、集中调度、集中运用。成立科技创新委员会，汇集包括8位院士和7位长江学者在内的近300位专家。构建了集团战略主导、二级主抓关键共性技术、三级主攻工艺研究与试验验证的科技创新体系。

近3年研发投入年均增长20%，2022年投入超过24亿。2022年首批央企企业标准“领跑者”近日发布，共7家央企的12项标准成为“领跑者”，其中，新兴铸管《水及燃气用球墨铸铁管和附件》成功入选，成为钢铁行业入围的5项标准之一。际华股份完成新一代军服研制相关工作，参与完成神舟系列载人航天工程系列鞋靴研发与生产。上海力声特拥有完全自主知识产权的LCI-20型人工耳蜗产品实现国产化替代。应急产业公司系留无人机高层灭火系列装备填补国内空白，获得应急管理部认可。

聚焦以混促改，在积极稳妥推进混合所有制改革上取得新突破

集团公司坚持“三因三宜三不”原则，把“混”作为重要手段，把“改”作为关键支撑，稳妥有序开展混合所有制改革。

一是坚持“两个毫不动摇”，制定新兴际华所属企业推进混合所有制改革工作方案，对混改企业进行摸底开展专项评估，制订工作计划，动态调整，稳慎推进。编制《混合所有制改革制度汇编》，指导所属企业全面掌握混合所有制改革各项政策，确保实施过程中不跑偏，坚决按照政策制度履行程序。

二是以“混”作为重要手段，分类分层推进实施。从各级企业特点和需求入手，以协同、互补为长期战略合作的原则，寻找具有高匹配度、高认同感、高协同性的战略合作者。际华中最根据内外部环境变化，推动股权优化调整，引进三家民营股东替代原德资股东，实现了企业的良性发展。武安焦化与当地民营企业合作，通过产能置换，提高公司装备水平。集团公司实施差异化授权放权，对于铸管股份、际华股份等上市公司，适当授权，增加可自主决策的投资项目金额。

三是以“改”作为关键支撑，促进治理优化、管理市场化。混改企业在落实董事会职权、任期制契约化、市场化选聘、不胜任退出、实施中长期激励上加大改革力度，重混更重改，公司治理水平及生产经营成果提升显著。铸管股份实施股权激励，激励对象覆盖452名关键岗位核心人才，际华股份、际华3502联合民营企业，设立电商平台，探索新模式，实施骨干员工跟投，市场化经营机制不断健全。

四是以党的领导为根本，为改革提供坚强政治保障。所属控股混合所有制企业全部实现党建入章程，全部建立党组织前置研究重大事项清单。

聚焦打造“改革样板”，在持续深化改革发展专项工程上取得实质性进展

一是深入开展对标世界一流管理提升行动。建立对标指标体系，确定了集团层面8个对标指标（12项对标清单）、总部部室22个对标指标、二级公司8+22+3+N（共性、个性）对标指标。际华股份全面开展质量管理提升行动，总结2000年以来所属企业质量经验，形成警示录，反哺生产，并建立包含国标、军标、相关行业标准的技术标准档案库，2022年新被装出厂验收通过率达100%。应急产业推进统研、统销、统采的“三统一”改革，建立了横向穿透的“12+1”业务管控模式，逐步探索二、三级企业管理融合模式。

二是着力深化双百、科改企业综合改革。印发《关于做好双百行动、科改示范行动有关工作的通知》，集团领导深入示范企业一线现场督导，对照指标找差距，迅速制定提升措施。“双百企业”铸管股份通过完善年度考评制度，采用“揭榜挂帅”等措施。管理人员竞争上岗比例达到81.1%。3521环保科技将引进战略投资人，推进股权多元化，进一步改机制。

三是进一步提升上市公司质量。制订《集团公司提高上市公司质量工作方案》，并指导上市公司一企一策制订具体实施方案，合理规划上市公司战略定位。

聚焦三能机制改革，在完善市场化经营机制上激发新活力

一是抓好经理层成员任期制、契约化管理的“牛鼻子”。144户子企业实施经理层成员任期制和契约化管理，实现100%全覆盖，强化考核结果运用，刚性兑现。建立以“经济效益指标（权重80%）+重点任务（权重20%）+专项工作”的综合业绩责任书，经理层成员根据分工实现差异化考核。始终坚持“刚性考核”，2021年，二级公司主要负责人年薪差距达45倍以上，同比增幅最高达30%，降幅超20%。

二是把好选人用人的“风向标”。际华股份、新兴铸管等二级公司公开应聘总经理，“应聘公告”就是“任务榜单”，把指标亮出来、把责任摆出来、把人才选出来。各二级公司对所属企业加大选人用人工作力度，际华投资、新兴发展总部中层全体起立，竞聘上岗。

三是用好中长期激励的“工具箱”。积极实践鼓励性探索性改革，通过超额利润分享、员工持股、虚拟股权、风险抵押金等创新性改革举措，充分激发各主体活力动力。际华3521连续两年

业绩实现大幅增长，达到集团“小巨人行动”超额利润分享目标，兑现705万元。际华3502衬布分厂开展项目跟投，实行厂内模拟法人核算。铸管股份实施上市公司股权激励，452名骨干员工积极参与。对“双百企业”铸管股份建立具有灵活性、突出市场化业绩导向的工资总额动态调整机制，薪酬与贡献挂钩。

四是打好三级管控的“组合拳”。巩固深化“总部机关化”整改成效，重塑三级管控定位。总部聚焦“管资本”，持续开展去机关化，成立资本运营部，强化战略规划、资源配置、资本运营和风险防控，从小总部向强总部、价值创造型总部转变。二级公司聚焦“抓经营”，由管理主体转变为经营主体，统一研发、统一营销、统一生产，强化激励约束，压实经营责任，打造行业领军企业。三级企业聚焦“控成本”，通过对标一流和精细化管控，推动工艺变革，提升产品质量，降低成本费用，增强盈利能力。

聚焦内部监督机制，在健全优化责任追究工作体系和工作机制上持续完善

新兴际华集团扎实开展违规经营投资责任追究工作体系建设。一是全覆盖建立责任追究组织体系。全面制定并备案《违规经营投资责任追究管理制度》，建立违规经营投资责任追究领导小组，明确归口责任部门，结合企业实际，细化责任追究范围和损失标准。

二是全方位完善责任追究制度体系。印发《集团公司违规经营投资问题线索查处工作办法》《集团公司违规经营投资问题线索督办管理暂行办法》《集团公司国资监管责任约谈工作规则》，构建职责明确、流程清晰、规范有序的工作机制，不断增强国有经济抗风险能力。

三是全过程推进责任追究工作机制。集团公司制定《违规经营投资责任追究报告细则（试行）》《集团监督追责信息系统违规问题线索管理台账模块》，有效应用监督追责信息系统，及时开展违规问题查处，强化各级经营管理人员合规履责和责任意识，有效促进企业稳健经营和可持续发展。

聚焦筑牢“根”和“魂”，在全面推动党的建设工作中再上新台阶

一是通过“创伟业”专题活动，为改革发展统一思想认识。结合党史学习教育，组织开展“学党史、忆征程、看得失、强信心、创伟业”专题活动，引导广大干部职工统一思想，明确战略方向。

二是通过“三我”主题活动，为改革发展凝聚发展力量。集团党委以党的政治建设为统领，注重加强思想建设和班子建设，组织开展“我是党员我自豪、我是党员我担当、我的岗位我尽责”活动，号召党员干部“先人一步当先锋”，带领广大职工“立足岗位作贡献”，将“三我”活动与重点工作任务有机融合，有效推动党建和业务相融合、着力破解了“两张皮”。

三是通过“经营合规管理年”活动，为改革发展提供制度保障。业务管控制度从242份精简至168份，做到了合规管理全覆盖，一套具有新兴际华特色、行之有效可以输出的管理制度体系初步建成。依法维权和案件处置水平不断提升，有力化解重大风险。E

（文章来源：新兴际华集团改革办）

