

华润集团全面落实“四个重塑” 打造价值创造工作体系 争创世界一流企业

华润（集团）有限公司（以下简称华润集团）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以“四个重塑”为实施路径，通过建设系统规划、持续对标、分层推进、树标赶标、考核评价五个环节的对标世界一流企业价值创造工作体系，加快建设具有华润特色的国有资产投资公司和具有全球竞争力的世界一流企业。

以系统规划明确价值创造方向

“十四五”伊始，华润集团通过“四个重塑”将“战略—组织—文化”有机结合。通过价值重塑，从国家发展所需、社会所盼、企业所能中，明确了企业存在的价值；通过业务重塑，做强做优主业，培育壮大新兴产业，促进创新转型，优化布局结构，持续提升企业效率效益和竞争力、实现高质量发展；通过组织重塑，使企业治理更科学、管控更有力、激励更到位、活力更充沛；通过精神重塑，加强党建引领、文化建设、责任履行、品牌宣传等，为企业价值创造、业务和

组织建设保驾护航。

“四个重塑”将战略发展、产业组合、组织管控、企业文化、高水平实施等具体举措，与加快建设世界一流企业总体目标进行了有机结合。从实践来看，“四个重塑”与对标世界一流企业价值创造行动，目标方向一致，精神内涵一脉相承。

以持续对标聚焦核心竞争力

华润集团全面对标世界一流企业。主动学习发展逻辑。华润集团继承和发扬长期对标积累的好经验、好做法，在与世界一流企业对标中，重点学习领军企业取得成功的管理逻辑，完善自身发展规划。

分层聚焦核心能力。集团通过对标，聚焦企业核心能力建设，抓住企业发展主要矛盾，以点带面推进系统提升。总部在巩固6S战略管控、5C价值型财务管理等基础上，围绕国有资产投资公司定位，进一步打造“募、投、产、管、退、服”六大核心能力。下属业务单元对标各自领域的世界一流或行业龙头企业，通过建设

和完善指标体系，推动核心能力建设。

持续深入开展对标。由于所对标企业在不断发展进步，华润集团将坚持问题导向和目标导向，持续与世界一流企业深入对标，不断提升企业核心竞争力。

以分层推进保障工作实效

华润集团基于自身国有资产投资公司管控特点，分层分类推动价值创造行动。

强化组织保障。华润集团以高标准建立价值创造行动领导小组、工作小组及办公室等组织保障体系为基础，推动集团总部和下属业务单元分工协作、上下联动。

分解细化重点任务。集团总部已将价值创造行动的7项重点任务，拆解为30余项专项目标，由各职能条线分别制定相关量化指标，细化推进举措。

基层单位强化贯彻落实。集团下属业务单元将价值创造的核心指标，分解落实到责任部门和基层单位，并设定逐年提升目标。在原有的指标体系基础上，升级成为既能有效衔接上级单位任务目

标，又能切实穿透落实的价值创造指标体系。推动集团在经济效益、社会效益和治理效益方面取得综合成效。

以树标赶标促进共同提升

华润集团总结长期管理提升经验，推进树标赶标工作。

选树内部标杆。以价值创造为主题，完善集团标杆评选制度，在集团范围内选树一批体现能力建设领域价值创造成效的标杆项目和体现基层单位综合价值创造成效的标杆企业。

发挥标杆作用。华润集团充分发挥示范标杆“创新源头、培训基地、展示窗口”的作用，并通过专项行动信息平台分享好经验、好做法，定期组织内部交流，推动各基层单位对照标杆找差距，形成浓厚的“比、学、赶、帮、超”文化，促进共同提升。

落实精益提升。集团下属业务单元将内外部标杆企业的优秀指标进行汇总，更新完善各自标杆指标库，并依据标杆指标对基层企业进行综合评价，对评价

中反映出来的关键指标差距有针对性地进行改善。

以考核评价夯实长效机制

华润集团秉承“以评促学、以评促改、以评促进”的原则，高质量落实考核评价工作。

开展联合查评。集团每年年底从各单位抽调专家组成联合工作组，对所有下属企业围绕指标体系建设、价值创造成效、树标赶标、基础保障等方面开展联合查评。

实现管理闭环。集团将价值创造行动纳入各下属单位年度业绩合同，并发挥考核指挥棒作用，推动各单位强化组织保障，增强责任担当，完善制度流程，充实专家队伍，实现管理闭环。

做好总结宣传。集团定期总结各单位价值创造工作成效，形成典型案例，通过网站平台、内外刊物、视频媒体等渠道，多维度、多视角、多层次扩大宣传，营造良好的价值创造氛围。■

（文章来源：华润集团）

中国华能西安热工院：改革积蓄动能 创新提档升级

西安热工研究院有限公司（以下简称西安热工院）是中国华能集团有限公司所属的国家级能源电力技术研发机构和科技型企业。自2020年入选“科改示范行动”以来，西安热工院坚持以深化改革激发创新活力，坚决扛起科技自立自强“国家队”使命担当。

“改”引领机制 汇聚科技创新合力

西安热工院全院上下深刻认识到，抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来，在深化改革中，坚持和加强党的全面领导，健全党对科技工作的领导机制，充分发挥党建引领保障作用，聚力聚才助推科技创新。

完善党的领导体系。深入落实两个“一以贯之”，把党的领导融入公司治理，修订《党委议事规则》，夯实党委把方向、管大局、保落实的领导地位。建立健全学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神“第一议题”，广大党员干部职工加快科技自立自强的使命感责任感紧迫感进一步增强，实现科技创新领先的信心决心恒心进一步坚定，思想认识达到了团结统一。

完善深度融合体系。建立抓党建促创新机制，开展“党建引领+科技创新”专项行动，以“卡脖子”关键核心技术攻关为载体，激励党员担当作为。深化党员示范“区岗队组”建设，在科研一线实验室、关键技术试验基地、重大工程技术服务项目，设立“攻关组”“责任区”“示范岗”。

完善党建考评体系。改革党建工作责任制考评指标，把科技创新工作开展成效作为衡量党建工作责任是否有效落实的重要内容。对承担关键核心技术研发、重大科研项目立项、科技成果培育和专利产出、国际标准化等重点工作党组织增设加分项、减分项。党委班子成员深入一线与科技项目结对，做到“责任在一线落实、服务在一线到位、问题在一线解决”，有力推动科技创新换挡提速，跑出“加速度”。

“改”用人机制 增强科技创新动力

西安热工院以三项制度改革为抓手，深入实施人才强企战略，把组织配置的“严”、市场选择的“活”、选树培养的“优”

结合起来，着力打造高素质人才聚集的新高地。

打通人才“进出口”。建立引才机制，提升“能进”质量，制定《高端人才招聘专项方案》，面向全球发布“招贤令”，以开放姿态和优厚待遇，近三年从300多名应聘者中优选“高精尖”领域紧缺人才16名。

加大国内外名校毕业生招录力度，新招录的毕业生中清华、西安交大等“双一流”高校的占比超过70%。

优化晋升“双通道”。完善专业技术职务聘任和晋升机制，搭建员工成长

“管理-技术”晋升双通道。鼓励优秀年轻干部通过竞聘上岗等方式脱颖而出，全院公开竞聘率同比提高22%。建立领军人才选用机制，在院内公开选拔39名“四型”科技人才进入领军人才库，其中7名被评为首席专家，享有经理层副职岗位工资待遇。建立技术人员晋升机制，将技术序列细化为15个等级，设置公开透明的晋级标准，确保优秀技术人员能参评、评得上、聘得快。

搭建竞争“大舞台”。改革重大项目立项方式，推行“揭榜挂帅”制度，先后3次公开“张榜”，从定位、目标、揭榜、组织、激励等方面精准发力，降低项目申报门槛，扩大参与创新人员名额，让想干事、能干事、干成事的“帅才”打榜中标、脱颖而出。

“改”激励机制 激发科技创新活力

西安热工院建立健全以创新能力、质量、贡献为导向的评价体系，构建差异化、多样化、精准化的激励机制，最大限度解放和激发科技人才第一资源的巨大潜能。

薪酬激励差异化。强化经理层成员任期制和契约化考核，取消绩效年薪和任期激励。同时，根据功能定位，将专业部门分为研发类、服务类和综合类，分层分类核定工资总额和薪酬水平，大幅提高考核挂钩工资权重。坚持“工作难易不一样”，推动薪酬分配向承担“卡脖子”技术攻关的部门和团队倾斜。

中长期激励多样化。建立科技成果收益分红机制，实施流程、主体、对象、指标、总额、分配“六定”管理，精选8个优质成果实施项目分红激励。坚持“风

险共担、收益共享”原则，与华能科创基金等组建西热利华公司，将股权奖励给核心骨干人员并实施超额利润分享等激励。

专项激励精准化。建立科技项目“靶向”激励机制，聚焦“立项、攻关、成果、专利、标准”五个方面，紧扣“国际、国家、省部、行业、企业”五个等级，精准设计绩效加分、奖励及配套资金，对贡献突出的给予重奖。

“改”研发机制 壮大科技创新实力

西安热工院持续在创新资源配置、创新主体搭建、创新考核机制上谋划改革，不断优化创新环境，提升整体创新效率。

精益化配置科研要素。强化国家战略科技力量，积极参与国家能源实验室

组建，获批发展改革委在发电领域的首批国家工程研究中心。改革研发投入机制，修订《科研经费使用和管理办法》，推动研发经费由“撒胡椒面”转变为集中统筹，握指成拳办大事，优先保障5项“卡脖子”重大科技项目，支持生产急需项目基础研究与应用基础研究项目。改革科研辅助管理机制，为重大科研攻关团队配备财务助理，让科研人员从繁琐的事务性工作中解脱出来。截至目前，西安热工院已拥有3个国家级、1个省级创新平台。

协同式组建创新联盟。探索建立新型举国体制下的创新工作体系和运行机制，以重大科技项目为牵引，联合上下游企业、高校和科研院所，组建“任务型、体系化”的创新联合体和“国家队”。聚焦650℃高效超超临界煤电示范工程建设。

任务型攻坚关键技术。建立“军令状”考核管理机制，开展“诚信+绩效+容错+负面清单”的考核管理模式试点，保障项目落地见效。相关攻关团队一举攻克多项“卡脖子”技术，其中建成行业领先的电力网络安全实验室，投运全国首家千万点秒级国产实时新能源数据平台，增强了我国发电领域工控系统本质安全和智能化水平，确保能源饭碗牢牢端在自己手里。■

（文章来源：中国华能）

国资央企参加博鳌亚洲论坛 2023 年年会

3月29日，博鳌亚洲论坛2023年年会举办“打造充满活力的现代企业”分论坛。国务院国资委党委书记、主任张玉卓出席并发表致辞，国务院国资委党委委员、副主任赵世堂参加。招商局集团总经理胡建华、中交集团董事长王彤宙、天合光能董事长高纪凡、波士顿咨询公司全球名誉主席汉斯·保罗·博克纳、国务院国资委原党委委员、秘书长彭华岗等嘉宾，围绕深化国企改革、提高企业核心竞争力、增强企业活力等主题深入交流研讨，共谋合作发展。

张玉卓表示，打造充满活力的现代企业，是走中国式现代化道路的必然要求，是世界各国走向现代化的重要支撑，也是各类企业适应市场竞争，不断发展壮大自我追求。围绕使命愿景引领活力，国有企业要以加快建设世界一流企业、打造行业领军企业为新的使命愿景，积极同国际先进水平对标，切实提升企

业核心竞争力、增强核心功能。围绕体制机制激发活力，国有企业要以实施新一轮国企改革深化提升行动为契机，提升国有企业公司治理现代化水平，构建中国特色现代企业制度下的新型经营责任制，完善市场化运营机制，让创新创造活力竞相迸发。围绕环境生态催生活力，国有企业要积极适应发展环境变化，突出企业创新主体地位，强化原创性引领性科技攻关，更大力度布局战略性新兴产业，加快传统产业高端化智能化绿色化转型升级，推动基础固链、技术补链、优化塑链、融合强链，主动塑造促进企业发展的产业生态、创新生态。围绕开放合作共增活力，国有企业要以高质量共建“一带一路”为重点更好融入全球市场，进一步加强同各国企业、各类所有制企业在资本、科技、人才、管理等方面全方位合作，以更加开放的姿态拥抱世界、融入世界。

与会嘉宾表示，国企改革三年行动以来，中国特色现代企业制度更加成熟定型，国有经济结构布局整体优化，科技创新体制机制不断地完善，市场化经营机制改革取得大范围深层次的突破，党的领导、党的建设进一步得到了根本性加强。中国经济进一步高质量发展，将为企业发展提供广阔空间，各种所有制企业间应继续深化合作，取长补短、相互促进、互利共赢，建立更加紧密的合作共赢关系，共同打造充满活力的现代企业，共同促进中国经济社会发展。

在海南期间，张玉卓还深入南方电网、中国旅游集团、中国绿发等中央企业有关项目，详细调研企业改革创新和发展情况。

国资委有关厅局负责同志参加上述活动。■

（文章来源：国务院国资委）