

内部资料

注意保存

**深化国有控股上市公司改革  
争做国企改革三年行动表率专题推进会  
交流材料汇编**

2022年5月



# 目 录

## 发言交流材料

- 1.强主业 促创新 激活力 推动上市公司争做国企改革三年行动表率.....1  
中国电子科技集团有限公司
- 2.聚焦主责主业 强化正向激励 全力推进国有控股上市公司做强做优做大.....5  
中国远洋海运集团有限公司
- 3.改革出实效 创新促发展 加快建设享誉国际的一流综合能源公司.....9  
国投电力控股股份有限公司
- 4.深化综合改革 强化价值创造 奋力打造国有控股上市公司改革尖兵.....12  
深圳市国资委
- 5.借力资本市场 深化国企改革 硬核强港争当服务大局排头兵.....16  
宁波舟山港股份有限公司

## 书面交流材料

- 1.战略牵引 创新驱动 多措并举推动上市公司高质量发展....20  
中国航空工业集团有限公司
- 2.聚焦两条主线 在鞍本重组中加快上市公司整合融合.....24  
鞍钢集团有限公司
- 3.深化上市公司改革 助力宝武高质量发展.....28  
中国宝武钢铁集团有限公司
- 4.专业化整合 规范化运作 推动上市公司聚焦主业优强发展.....31  
中粮集团有限公司
- 5.实施专业化整合 助力上市公司高质量发展.....35  
中国中车集团有限公司
- 6.实施“四个引领” 理顺“四对关系” 多维度提升国有控股上市公司运行质量.....39  
中国铁路通信信号集团有限公司
- 7.聚焦主业 做强做优 创建公司治理示范上市公司.....43  
中国神华能源股份有限公司
- 8.战略引领 改革赋能 努力建设世界一流水泥公司.....48  
新疆天山水泥股份有限公司
- 9.优化管理机制 把牢合规底线 构建全生命周期上市公司关联交易管理体系.....52  
中国交通建设股份有限公司

10.统筹资源 规范运作 科学监管 不断做强做优首都国有控股上市公司.....	56
	北京市国资委
11.创新管理机制 统筹整合资源 以深化改革做强做优上市公司.....	61
	四川发展（控股）有限责任公司
12.优化股权结构 强化资本运作 探索首钢股份发展创新之路.....	65
	北京首钢股份有限公司
13.坚持市场化导向 实施差异化管控 发挥国有民营优势提升上市公司核心竞争力.....	70
	浙江康恩贝制药股份有限公司
14.心无旁骛攻主业 合规高效促发展 持续提升上市公司质量.....	74
	潍柴动力股份有限公司



# 强主业 促创新 激活力 推动上市公司争做国企改革三年行动表率

中国电子科技集团有限公司

中国电科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，在深入实施国企改革三年行动的过程中，以所出资控股的上市公司为重点，持续加大改革创新力度，为服务强军兴军、推动高水平科技自立自强和企业高质量发展提供了有力支撑。

## 一、着力做强做优核心主业，打造产业发展主阵地

针对部分上市公司战略缺位、错位、滞后，总体规模小、布局散等问题，中国电科紧扣国家战略需要和集团发展重点，优化布局、调整结构。一是强化战略引领。推动上市公司立足集团公司三大定位主责、四大板块主业，分析优势不足，明确战略必争和退出领域，找准上市公司战略定位。二是加强顶层谋划。将上市公司高质量发展纳入集团“十四五”规划统筹部署，瞄准打造千亿级上市公司作为各板块发展龙头的目标，制定上市公司高质量发展实施意见、资本运作工作指引、股权激励工作指引、评价考核工作指引等系列制度文件，对提高上市公司质量作出系统谋划。三是强化系统布局。做优存量，支持上市公司围绕主业开展并购重组和专业化整合，剥离非主业、非优势业务，提升业务专注度。2020年以来，对5家上市公司实施

了资产重组，累计推动评估值逾 150 亿元的优质资产注入上市公司，有效解决了部分上市公司小散弱的问题。做精增量，推动国博电子、烁科精微、电科思仪、莱斯信息等集成电路、仪器仪表、民用智慧信息系统领域具有发展潜力、专业优势突出的优质资源 IPO 上市，打造单项冠军。做强变量，推动萤石网络、海康机器人先后从海康威视分拆对接科创板、创业板上市。

## **二、着力提升发展质量效益，当好资产保值增值主力军**

加快培育发展新动能，持续推动公司治理科学化规范化，不断增强上市公司核心竞争力。一是坚持创新驱动发展。引导支持上市公司把创新摆在发展的核心位置。2021 年，15 家上市公司研发投入达到 109 亿元，同比增长 22%，占营业收入比重为 9%，研发投入强度高于规模以上工业企业平均水平。二是坚持质量第一效益优先。推动上市公司持续开展降本增效、瘦身健体、两金压控等工作，打造提质增效升级版。2021 年，15 家上市公司营业收入、利润总额、净资产分别达到 1261 亿元、214 亿元、995 亿元，同比增长 20%、22%和 16%，占集团公司比重达到 35%、72%和 37%。尤其是海康威视，顶住各方面不利影响，2021 年营业收入、净利润增速分别达到 28.21%和 25.51%，交出高质量发展答卷。

## **三、着力加强价值管理，用好对外融资主渠道**

积极用好资本市场资源，促进国有资本在有序流动中提升价值、提高效益，有力反哺军工和科技发展。一是积极发挥平台投融资作用。统筹上市公司资源，促进资金链与创新链、产



业链融通发展，实现产业经营与资本运营融合发展的良性发展模式，将市值约 170 亿元的 7 家上市公司股份无偿划转至集团专业化投资平台，深化产融对接，大力发展创业投资，盘活存量资源，围绕产业链“补短、修长、拓新”，支撑壮大优势产业、培育新兴产业。二是综合利用多样化融资工具。综合运用再融资、配股增发、并购重组等多种融资工具，优化融资安排。2020 年以来，通过资本市场累计融资金额达到 73.24 亿元，显著改善上市公司资本结构，为科技创新、产业发展和业务拓展提供了有力的资金支持。三是完善评价体系。从价值基础、价值创造、价值实现等维度，探索对上市公司价值管理绩效进行分析和评价，引导资本市场相关主体稳定对中国电科上市公司的价值预期，提升上市公司价值实现能力。截至 2022 年 4 月 15 日，15 家上市公司总市值 5276 亿元，较 2020 年初增长 26%。

#### **四、着力健全中长期激励体系，打造体制机制创新主平台**

中国电科努力推动机制创新，将科技人员、企业家队伍、广大职工利益与企业长期业绩提升紧密结合，牵引上市公司做强做优做大。一是持续开展上市公司股权激励。截至 2022 年 3 月底，8 家上市公司实施了限制性股票、股票期权激励计划，覆盖率超过 50%，激励人数达 2.2 万人。海康威视先后实施 5 轮限制性股票激励计划，累计激励员工数量达到 2 万人，累计授予股票数量达到 3.32 亿股，构建核心骨干员工与企业发展相绑定的利益共同体。二是创新建立新业务跟投机制。率先在海康威视实施核心员工新业务跟投机制试点，陆续孵化 8 个新业

务。2021年新业务营业收入达122.71亿元，同比增长98.93%，增速远高于传统业务，有5个新业务收入超过10亿元，两项新业务正在推进分拆上市。三是畅通上市公司与研究院所的协同创新机制。持续推进将研究院所科技人员纳入上市公司或拟上市公司股权激励范围，积极创新科技成果转化机制，“科改示范企业”中电海康、混改试点企业电科思仪、圣达科技和“双百企业”电科能源等先后引入研究所员工跟投，有效激发骨干员工创新活力动力。

# 聚焦主责主业 强化正向激励 全力推进国有控股上市公司做强做优做大

中国远洋海运集团有限公司

中国远洋海运认真贯彻落实党中央、国务院关于深入实施国企改革三年行动重大决策部署，多措并举提高所出资控股上市公司规范运作水平，促进企业高质量发展。截至 2022 年 3 月底，集团现有的 11 家境内外上市公司总市值约 4613 亿元，较“十三五”末上涨 62%，较集团 2016 年重组初期上涨 170%。

## 一、聚焦主责主业，促进做强做优做大

一是强化顶层设计，有效提升规模实力。集团控股上市公司经过重组，形成了分专业化板块、在各细分市场居行业领先地位的格局。比如，中远海控所属集装箱船队规模 304 万标准箱，居世界前列；中远海能所属油、气船队规模 2937 万载重吨、中远海特所属杂货特种船队 514 万载重吨，均居世界第一；中远海运港口所属集装箱码头年吞吐能力 1151 万标准箱，居世界第一；中远海发所属集装箱租赁业务保有量规模达 391 万标准箱，居世界第二。在此基础上，集团以发展战略为引领，研究制定《集团资本运营专项规划》，为集团改革三年行动及“十四五”期间的资本运营描绘了短期及中长期具有可操作性的路线图。二是加大资本运作，有效提升资产质量。收购希腊比雷埃夫斯港口，比港从接管之初的经营亏损到 2021 年度实现

利润总额 8172 万欧元，成为“一带一路”共商共建共享的典型案例。收购东方海外，集装箱双品牌效应充分发挥，2021 年东方海外实现净利润 71.28 亿美元，同比增长 689%。中远海运国际（新加坡）采用“资产重组+私有化并购”方式，将海工业务置出，实现向东南亚区域物流业务转型，转型后当年即实现扭亏为盈。三是优化股权结构，有效提升投资收益。集团全面要约收购东方海外后，市场实际可流通股占比仅有 1.57%。2021 年通过两次“闪电”配售新股，可流通股占比达到 11.53%，有效解决了股票流动性问题，日成交量增加近 20 倍。2022 年 3 月，东方海外股价突破历史新高，最高达到 249 港元/股，较收购价格上涨 216%。中远海控、中远海能通过 A 股非公开发行，引入中船、东航、国投、青岛港等国企和信达、光大、诚通国调基金等参与，在募集船队发展资金的同时，为战略投资人实现了良好的投资收益。

## 二、深化市场化改革，加大股权激励力度

一是坚持全面覆盖，激发企业活力。集团除新并入的海峡股份外实现了上市公司股权激励全覆盖，其中 8 家实施股票期权，1 家实施股票增值权，1 家实施限制性股票。10 家上市公司累计授出股权 4.8 亿股，覆盖核心骨干人才超过 1400 人次，实现核心骨干人才的个人利益与企业利益紧密捆绑，特别是在希腊上市公司比雷埃夫斯港首批授予的 54 位激励对象中，希腊当地员工 44 人，有效提升了包括海外员工在内的员工凝聚力与国际市场影响力。二是坚持增量激励，促进业绩提升。坚

持激励与业绩增量同步的原则，设定具有挑战性的行权业绩指标，将个人利益与企业长期业绩提升紧密结合，最大限度发挥正向激励作用。2021年，中远海控实现净利润892.96亿元，同比增长799.52%。2021年6月，中远海控首次授予的第一批股票期权符合行权条件，400多名激励对象按照约定开展行权，行权份额6000多万份，切实体现了利益共享和风险共担。三是坚持政策标准，严格审核把关。严格按照有关改革规定，对控股上市公司规范实施股权激励进行审核把关和指导监督，坚持不降低政策门槛条件、不扩大激励对象范围、不突破激励总量上限、不放宽业绩考核要求，确保激励发挥实效、落到实处。重点聚焦企业核心业务和技术骨干，激励对象人数累计占10家上市公司员工总数的比例约4%。同时深入了解各控股上市公司所在国家和地区法律法规及市场监管部门要求，积极听取当地律师意见，确保方案依法合规。

### **三、打造专业化平台，有效避免同业竞争**

一是突出战略引领，明确上市公司定位。2016年原中远集团和中海集团实施战略重组，集团及所属四家主要上市公司存在大量的同业竞争问题。集团根据产业集群整体战略，对四大上市平台进行了重新定位：中远海控定位集装箱运输及港口投资运营业务控股上市平台，中远海运港口定位港口投资运营上市平台，中远海发转变为航运租赁为主的上市平台，中远海能定位专业油气运输上市平台。通过大规模的资产置换，形成了涉及74项交易、600多亿资产、3.8万员工的资本市场上罕见的

整合方案，对集团打造专业化平台、解决同业竞争问题、发挥协同效应起到了巨大的支撑作用，同时也获得了各方的高度认可，在大股东回避表决的情况下，四家上市公司的重组方案均获得股东大会超过98%的高票通过。二是实施资产转让，促进业务统一经营。2019年集团所属的中远海运投资控股有限公司收购了胜狮货柜旗下的启东、青岛、宁波等三家核心箱厂、配套港口码头和研发机构，与上市公司中远海发已有造箱业务形成潜在同业竞争。2021年中远海发以发行股份购买资产方式，将中远海运投资持有的上述资产全部注入上市公司，有效解决了同业竞争问题。资产重组完成后，中远海发2021年整体造箱业务营业收入同比上升165.34%，占公司总收入比重同比提升43.38个百分点，达到86.4%，效益也同步大幅提升。

# 改革出实效 创新促发展 加快建设享誉国际的一流综合能源公司

国投电力控股股份有限公司

国投电力控股股份有限公司是国家开发投资集团有限公司控股的电力业务投资平台。国投电力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，全力推进改革三年行动各项任务落实落地，加快建设具有国际竞争力的世界一流综合能源公司。2021年国投电力营业收入、发电量、装机容量平稳增长，顺利完成发电保供、提质增效等重点任务，改革成效不断显现，实现“十四五”良好开局。

## 一、坚持治理管控，科学高效决策，提升公司治理效能

一是夯实法人治理基础，构建长效机制。构建了以公司章程为基础、以公司治理权责表为抓手、以29项基本管理制度为支撑的公司治理制度体系，用“一章、一表、一套制度”系统明确了各治理主体的权责边界和决策流程，在保障上市公司决策效率的同时，确保各治理主体协调运转、有效制衡。二是持续优化管控模式，推动“管理型”向“治理型”转变。国投电力以授权改革为突破口，承接了国投授予的70余项自主决策事项，有效推动缩短决策链条、提升决策效率。加强投资企业董事会建设，通过治理结构履行股东职责、维护股东权益，向所属101家投资企业派出董事216人次，其中境外23人次。在法人治

理模式下，各投资企业经理层拥有充分经营自主权，实现了责权利统一、经营责任归位，有效释放了市场主体活力。三是优化董事会结构，推动科学决策。坚持专业知识与实操能力并重、专业特长多元的标准，聘用电力、财务等方面专家和律所高级合伙人作为独立董事，在新业务开发、风险防控等方面的决策中积极发挥作用。四是强化董事履职服务支撑，提高董事履职能力。国投电力经理层对董事会直接负责并履行报告义务，严格做好议案汇报、董事意见回复、董事会决议落实等工作。开放决策支持系统权限、定期书面汇报经营情况和开展投资企业现场调研，形成信息共享“组合拳”，为董事履职提供支持。强调合法合规底线，加强董事履职规范管理，制定《董监高基础工作手册》，保障董事知悉证券监管的履职“红线”。

## **二、坚持结构优化，加快绿色发展，努力做强做精主业**

一是坚持换手调整，持续优化资产结构。2020年，国投电力完成6家火电企业共391万千瓦装机的退出，转让后，火电机组中高参数大容量百万机组占比68%，火电资产质量位居行业前列；将回收资金投向新能源与能源新产业，业务结构进一步优化。二是落实“双碳”战略，加快开发清洁能源。国投电力拥有中国第三大水电基地——雅砻江全流域水能资源独家开发权，实施流域滚动开发战略，2021年雅砻江中游电站陆续投产。近两年，新增装机100%为绿色清洁能源。截至2021年底，清洁能源装机占比67%。面临燃料成本大幅上升、行业利润普遍严重下滑的形势，合理的电源结构使得国投电力不仅圆满完



成了发电保供任务，也保持了较好的经营业绩。三是服务“一带一路”，推进业务国际化。积极稳妥推进海外业务，在欧洲、东南亚等国家地区布局清洁能源业务。2021年，克服新冠肺炎疫情不利影响，成功并购印尼最大在建水电项目，项目总投资超100亿元。四是加强投前研究，培育能源新产业。紧跟储能、抽水蓄能、氢能等战略性新兴产业发展前沿，首个电化学储能、抽水蓄能项目落地，产业影响力逐步扩大。

### 三、坚持价值创造，发挥平台作用，多元融资赋能新发展

一是境内外股权融资夯实发展基石。利用上市公司平台，不断提升自我良性循环、价值创造能力。2020年，国投电力全球存托凭证（GDR）成功在伦交所上市，境外投资者认购规模占66%，成为第二个获得伦交所“绿色经济标志”的中国企业。2021年，向国投定向增发36.33亿元，支持清洁能源发展。二是真情实意回馈投资者认可。上市以来，国投电力累计分红超140亿元，今年现金分红比例进一步提高至50%，与投资者共享企业改革发展红利。三是服务投资者和股东，传递公司价值。国投电力连续五年荣获上海证券交易所A级评级，主动按照全球报告倡议组织（GRI）等国际标准，加强环境、社会和公司治理（ESG）等非财务信息披露，连续11年发布社会责任报告，构建起多渠道投资者良性互动机制，资本市场品牌价值和市场认同明显提升。

# 深化综合改革 强化价值创造 奋力打造国有控股上市公司改革尖兵

深圳市国资委

在国务院国资委指导支持下，深圳市认真贯彻国企改革三年行动部署要求，坚持产业发展与资本运作双轮驱动，扎实推动上市公司深化改革、提升价值。全系统拥有上市公司 35 家、总市值 6751 亿元，营业收入、利润总额占深圳国资总量比重达 88%、77%，成为服务经济特区发展的中坚力量。在深圳疫情防控最紧要关头，深圳能源、农产品、深粮控股、深圳燃气、深圳国际等上市公司，为全市果蔬粮油稳价保供、水电气供应、防疫酒店运营、支援香港抗疫等提供了坚强保障。

## 一、以综合改革为动力，提升上市公司质量和价值创造能力

推动国有上市公司在落实三年行动中当尖兵、打头阵，以深化改革带动业绩提升。2021 年，上市公司累计创造利润 865 亿元、上缴税收 874 亿元。一是抓监管，探索开展差异化管控。严格遵循证券法、上市公司监管规定行权履职，在投资管理、产权变动、资本运作等 7 个方面赋予上市公司更大决策权。对市场化并购的上市公司，探索构建以管资本方式进行管理，建立以章程为准则、董事监事履职为抓手、重大事项沟通为必备程序、紧急情形干预为重要保障的“3+1”治理体系。对协议控

制等特殊情形上市公司，支持相关企业“一企一策”探索更加灵活高效的管控方式。二是优治理，完善上市公司治理体系。坚决落实中央在完善公司治理中加强党的领导有关要求，指导上市公司按照授放权事项动态开展章程、议事规则和配套制度修订，把党的领导融入决策、执行、监督各环节。发挥积极股东作用，推动“三会一层”明晰权责、高效运作，督促董监高人员勤勉履职，提升决策水平和治理效能。多家上市公司获评“公司治理示范企业”“最具投资价值上市公司”等，10人获评“金牌董秘”。三是激活力，健全市场化经营机制。开展上市公司经营班子市场化选聘和契约化管理，探索建立职业经理人制度，全面推行业绩考核强制分布、末等调整等机制。聚焦关键岗位与核心骨干，坚持薪酬总额与效能效率联动，实施股票期权和限制性股票激励计划，建立与上市公司市场地位和业绩贡献相匹配的长效激励约束机制，激发企业活力动力。四是促转型，提升上市公司质量内涵。编制市属国资“十四五”规划和产业布局“战略地图”，推动上市公司聚焦主责主业转型升级。农产品大力打造海吉星品牌，交易额占全国农批市场份额的10%。深粮控股构建从产区到销区的“沿海物流大通道”，担当粮食安全压舱石。深圳能源前瞻布局风电、光伏、固废发电等项目，清洁能源占比超60%。

## **二、以资本市场为依托，做优做强上市公司“深圳国资系”**

抢抓资本市场提质扩容、注册制改革等战略机遇，大力推动资源资产化、资产资本化、资本证券化，资产证券化率升至

59.4%。一是优增量，推动首发上市一批。秉持“梯队孵化、精准服务”思路，搭建政府、监管、中介协同联动的顾问团队，指导推动特发服务、深城交等5家细分行业优势企业首发上市，支持10余家优质企业进入上市后备库。发挥国有创投、担保企业培育孵化功能，深创投集团累计培育214家企业在全全球16个资本市场上市。二是活存量，重组整合一批。实施重组整合“1+N”方案，将优质标的注入上市公司，提升盈利能力与核心竞争力。高效完成深粮集团与深深宝资产重组，打造地方粮食企业整体上市第一股。完成深圳清华大学研究院下属力合科创与通产丽星重组，创新推动科技服务型企业上市。推动难以整体上市的优质资产，通过基础设施公募REITs走向公众市场，红土创新盐田港REITs基金全国首批获准发行。三是抓运作，战略性并购一批。聚焦补链强链延链，设立资本运作领导小组，依托专业处室、“两类公司”组建专业团队。建立“国资预算+协同基金+运作平台”资金储备机制，组建40亿元协同发展基金，与国新联合设立50亿元综改试验深圳子基金，构建高效联动、快速反应的资本运作机制。坚持战略匹配、保值增值、合作共赢“三个原则”，市场化、法治化“两化路径”，战略性入股中集集团，并购湾区发展、怡亚通、英飞拓等上市公司，收购荣耀、方正微电子等优质资产，优化功能布局。

### **三、以争当表率为引领，推动上市公司健康发展、维护资本市场稳定**

坚决落实“建设规范、透明、开放、有活力、有韧性的资

本市场”有关要求，争当推动资本市场稳定发展的表率。一是强化市值管理。坚持以价值提升促进市值提升，将市值管理纳入上市公司绩效考核，利用以股代息、现金增持、核心团队入股等方式稳定股价，实现企业内在价值与资本市场价值的正向联动。委托“两类公司”开展合理持股比例以上、约 77 亿元股权集中运作管理，提升资本流转效率、实现动态增值。二是强化合规运营。坚守阳光合规“生命线”，建立健全信息披露制度，严防内幕交易，深圳机场、盐田港等连续超 10 年信息披露获评 A 级。筑牢风险管理“防火墙”，完善制度防范违规担保、股票质押、融资性贸易等各类风险，市属上市公司未出现资金占用、违规担保等事项。构建投资者关系“朋友圈”，支持上市公司加大股份回购、现金分红力度，让投资者共享发展红利，2021 年累计分红 226 亿元。三是强化纾困惠企。在 2018 年率先开展民营上市公司纾困基础上，全面落实深圳支持民营企业发展“四个千亿”计划，高效运营 1000 亿元民营企业平稳发展基金，运用股权、债权等市场化手段，累计为 71 家民营上市公司提供流动性支持 508 亿元，为维护资本市场稳定、防范化解重大金融风险贡献国资力量。

# 借力资本市场 深化国企改革 硬核强港争当服务大局排头兵

宁波舟山港股份有限公司

宁波舟山港股份有限公司是一家由浙江省国资委作为实控人的上市企业。近年来，公司一直牢记习近平总书记视察宁波舟山港时的殷切嘱托，努力创“优异”、当“硬核”、建“强港”，坚决扛起责任担当，充分利用资本市场切实提升企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险和塑造变革能力，积极助推国家战略实施和区域经济发展。宁波舟山港年货物吞吐量实现“十三连冠”，年集装箱吞吐量突破 3000 万标箱，为疫情下维护全球物流链供应链稳定做出了积极贡献。公司先后荣获“最受投资者尊重的百强上市公司”“主板上市公司最佳董事会奖”等荣誉。

## 一、牢记“国之大者”，统筹联动发挥国企功能

充分发挥政策、区位、能力、资源等多方面优势，深化战略性重组整合，统筹全省涉海涉港资源，服务国家战略功能大局。一是做深做实宁波舟山港一体化。遵照习近平总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动的宁波舟山港一体化发展路子，在宁波、舟山两港集团整合为宁波舟山港集团基础上，原宁波港股份通过发行股份购买资产的方式吸收合并舟山港股份，成立宁波舟山港股份有限公司。一体化改革以来，宁波舟山港年货

物吞吐量从 9.2 亿吨增长至 12.2 亿吨,去年新增航线 27 条,持续织密集集装箱航线和海铁联运网络,进出口货物流转效率持续提升。二是全面实施全省港口一体化。2020 年起公司积极推进对大股东同业竞争资产的收购工作,以 56 亿元现金对价成功收购海港集团旗下温州港集团等 7 家港口企业,成为全国唯一一家“统筹全省港口资源、统筹全省港口生产、统筹全省港口经营”的上市公司,凝聚省市两级合力开启“一体两翼多联”的新发展格局,“1+1>2”整合效应持续放大。浙江港口一体化改革被中央深改委第 23 次会议列为“坚决啃掉最硬骨头”的典型改革案例,树立了全国省域港口资源整合标杆。三是大力助推长三角一体化发展。深入贯彻落实《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》,以资本为纽带推进与上港集团港口资源战略重组。上港集团作为战略投资者出资 29 亿元,占发行后公司总股本的 5%,双方深度合作共同推进长三角港口协同发展。四是努力打造“一带一路”桥头堡。围绕共建“一带一路”倡议,切实加快建设国际物流枢纽。特别是新冠疫情发生以来,公司积极畅通国际物流运输通道,发挥多式联运优势,打造全省海港疫情防控数字化平台,守好疫情防控海上门户,切实维护物流链供应链稳定与进出口贸易平稳有序发展,有效服务国内国际双循环。

## **二、优化资本运作, 投融共促凝聚发展动能**

积极发挥上市公司平台作用,通过股权合作、直接融资、分拆上市等一系列资本运作手段,持续做强做优做大上市公

司。一是强化股权合作，引入积极股东参与治理。公司积极引入持股比例 5%以上的战略投资者，稳步推进和招商局港口的战略合作事宜。抓住浙江杭州区域综改契机，主动作为，与招商局港口通过资本市场两个“非公发”，在智慧港口建设、物流园区开发、集装箱航线互动等方面协同互补、央地联动，进一步增强港口资产市场竞争力与话语权，探索形成助力“一带一路”建设和国内港口国际化布局新模式。二是优化直接融资，改善资产负债结构。公司积极使用非公开发行股票、发行短融、超短融、中票等手段，大幅降低资金使用成本，“十三五”期间平均利率保持在较低水平。按照向招商局港口非公开发行预案，募集资金总额 144.42 亿元将进一步增强公司资金储备与实力。通过资金盘活与统筹，持续加大优势产业投入，纵深推进国际集装箱枢纽港、大宗商品战略中转基地建设。三是借力分拆上市，突出主业提升实力。在近两年海运业大发展的背景下，公司积极抓住证监会分拆上市新政有利契机，基于突出主业、实现合理估值、拓宽融资渠道等战略考量，研究并制定宁波远洋分拆上市方案。自 2020 年项目正式启动起来，迅速推进业务重组、股改、引战等重点工作，成功引进 3 家相关省属国企作为战略投资者，得到中小股东的高度认可。宁波远洋 IPO 以后，公司将形成“大 A 套小 A”的上市公司发展新格局，进一步提升航运服务整体实力。

### **三、完善公司治理，多措并举提升管理效能**

持续迭代优化上市公司治理体系，提高规范化运作水平，



增强核心竞争力。一是强化党建引领，确保治理科学规范。公司本级和下属 32 家企业全部完成党委前置研究重大事项清单制定，实现党建要求进章程全覆盖，充分发挥党组织“把方向、管大局、促落实”作用。严格按“五独立”要求，积极处理好与控股股东的关系，建立规范运转的股东大会、董事会、监事会。其中董事会 15 名董事中非执行董事占比超过二分之一，董事人数实现“外大于内”，董事会决策效能持续提升。二是强化信息披露，确保信息公开透明。制定严格的信息披露管理制度，建立严谨的信息披露审批流程，确保信息披露的真实、准确、完整。积极开展自愿性信息披露，每月在上交所网站主动向投资者披露当月港口生产主要数据，帮助投资者及时了解公司港口生产情况，获得上交所充分肯定。三是强化现金分红，确保投资者回报持续稳定。将现金分红作为回馈投资者的重要途径，多年来延续高比例现金分红政策，累计分派现金股利 112.8 亿元，近 4 年现金分红比例每年达到可分配利润的 60%。公司至 2019 年累计分红超 74 亿元，用 9 年时间把 IPO 募集的 74 亿资金全部回馈投资者。四是强化数字赋能，确保运行安全高效。持续推进“智慧港口”建设，宁波舟山港成为全国首个实现集装箱进出口全程操作无纸化、物流节点可视化的港口。公司“一核四共双循环”质量管理模式，为集团获得省内首个、行业首家中国质量奖发挥核心力量。

# 战略牵引 创新驱动 多措并举推动上市公司高质量发展

中国航空工业集团有限公司

航空工业集团牢记初心使命，践行航空报国、航空强国发展战略，紧抓国企改革三年行动历史机遇，深挖资本市场平台功能，多措并举推动上市公司高质量发展。自航空一、二集团整合以来，以上市公司为平台完成 29 项重组，注入资产净值超过 830 亿元，歼击机、运输机、直升机、机载电子等领域实现专业化整合；累计融资 52 项，合计融资超 800 亿元，有力支持航空主业发展。通过资本运营，航空工业集团构建了多层次上市公司格局，资产证券化率超过 71%。

## 一、施策有别，做好上市公司分类管理

航空工业集团以“管一批、控一批、放一批”为原则，对现有上市公司进行分类管理，分类施策。根据战略定位及从事业务将现有上市公司分为三类，明确各类上市公司的管控原则，通过分类监管，分类施策，推动不同类型的上市公司分类发展。一是战略管控一批。对从事核心战略业务的上市公司，坚持“直接持、绝对控”，集团总部直接持股该类上市公司，保持绝对控股，确保直接管理和绝对控制力；切实强化该类上市公司战略牵引作用，发挥资源优势，提升战略产业集中度，探索新机制新模式，形成一批战略引导作用强、产业带动能力强、市场

竞争力强的龙头企业。二是产业管控一批。对于从事与航空相关业务的上市公司，坚持“间接持、相对控”，由航空工业集团专业化子公司直接持股该类上市公司，总部可持有少量股权，确保集团的管控力度；同时，推动该类上市公司立足航空产业链，优化资源配置，强化创新驱动，补强短板弱项，发展成为在各自领域具有核心能力的专业化企业。三是价值管控一批。对于从事充分市场竞争业务的上市公司，坚持“合理持、促流通”，以价值创造为核心，进行市场化管理，切实提升运行质量和效率；推动该类上市公司主动探索，利用灵活的资本运作方式进一步提升管理效率，激发创新活力，持续健康发展。

## 二、进退有序，提升上市公司整体价值

按照“做强做优一批、培育储备一批、盘活退出一批”的总体思路，通过做优存量、做好增量、有序进退，促进上市公司形成高质量发展的良性循环。一是找准优秀标的，推动行业“潜力公司”通过上市成为资本市场“明星企业”。中航光电通过上市和持续资本运作，从一个国家投资不到 600 万的小型三线企业，发展成为如今的行业龙头，市值由上市时不到 50 亿元增长至最高超过千亿元，公司价值与企业市值同步提升。2020 年江航装备成功登陆科创板，成为国家混改试点中登陆科创板第一家及军工央企科创板第一家，为军工企业从混改到上市作出了全流程探索，上市当天市值达净资产 23 倍，国有资产大幅增值。二是做好资源整合，实现行业“优质资源”向专业化上市公司汇集聚拢。中航西飞完成资产置换，实现优质资源聚集和产业布

局优化，发展定位进一步明确，资产效益进一步改善，为打造航空产业集团奠定有力基础。洪都航空围绕产业链进行重组整合，通过资产置换将航空优质业务注入上市公司，同步剥离非核心低效资产，使上市公司改善业务结构，提升资产效益；通过对置出资产实施市场化债转股，解决发展资金，优化资债结构，切实通过资本运营组合拳推动企业、产业齐发展。三是稳妥盘活退出，促进国有资本形态转换，提高国有资本效益，实现资金回笼反哺主业。航空工业集团与其他中央企业合作，转让物业、船舶业务资产；与地方携手，让渡中航三鑫控股权并同步处置僵尸企业海南特玻，合作既使对方获得资本运作平台，也优化了自身产业布局、回笼了资金、解决了历史包袱，实现了“1+1>2”的合作共赢。2020年，中航国际控股主动退市，彻底解决上市公司股价长期破净、融资功能丧失、内资股无法流通等问题，实现管理优化、价值提升，破解改革发展难题。主动退市后每年上市公司控股股东增加2-3亿元净利润，增加分红3000万元，国有资产大幅增值。

### **三、管控有力，提升上市公司治理能力**

航空工业集团始终坚持练好内功，加强顶层设计、强化管控引导、优化治理结构，推动上市公司治理能力不断提升。一是完善规章制度。全面贯彻“两个一以贯之”，在公司治理中加强党的领导。科学界定上市公司治理相关方的权责，厘清国有股东对上市公司的管理边界，形成有效的授权放权机制；体现军工特色，公司章程中设置军工特殊条款，将军品管理、保密

要求等事项写进章程。二是优化股权结构。深度转换经营机制，多种方式引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者。2021年，核心军工上市公司中航股份引入战略股东，创新将5%股权转让给国新集团，探索股权治理结构优化，成为国企改革三年行动方案印发后第一单、国有资本投资公司与国有资本运营公司之间第一单。三是强化投资者关系管理。坚持创新举措传递公司价值，多向发力讲好航空故事。航发工业集团连续多年定期开展整体路演，邀请上百名投资者、研究员与上市公司现场交流。2020年邀请与会者现场参观洪都主机厂，投资者首次现场接触航空核心产品及业务，进一步加深了对军工企业的认知，正确引导市场“识军工、懂军工、投军工”。

# 聚焦两条主线 在鞍本重组中加快上市公司整合融合

鞍钢集团有限公司

鞍钢集团坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，落实国企改革三年行动部署要求，在完成鞍钢重组本钢基础上，坚持上市公司独立规范运作要求，聚焦“两条主线”积极推动鞍钢股份、本钢板材管理融合、业务协同，为最终完成两家钢铁主业上市公司整合奠定基础、创造条件，进一步提高上市公司发展质量，加快建设高质量发展新鞍钢。

## 一、聚焦“要素管控+管理移植”，推进管理融合

聚焦统一平台、统一标准、统一语言、统一行为“四统一”，推进“三位一体”管理体系和“三类 38 项”管理信息系统对接，为上市公司管理融合打好基础。

一是对接“三位一体”管理体系。治理体系上，坚持“两个一以贯之”，指导本钢板材建立“三重一大”决策制度，涵盖 17 个业务领域、86 个具体事项，集成“标准、程序、决策、执行”核心要求，促进规范决策。坚持集体决策与个人决策相结合，制定《本钢板材总部业务审批权限》，将治理主体和“董监高”权责清单化、具体化，提升决策科学性、规范性。授权体系上，聚焦“党的领导、战略规划、资本运营、资源协同、创新驱动、风险防控”六大管控要素，将鞍钢“授权清单—履职规范—行权

评价—动态调整”全周期逐级授权管理模式向本钢板材复制推广，指导本钢板材围绕 27 大类 123 项经营管理事项建立《本钢板材逐级授权清单》，对所属 29 家单位差异化授放权，打造“特区模式”。制度体系上，推动本钢板材重构以基本管理制度为基础、以专业管理制度为主体、以工作规范为补充的三类规章制度体系，修订完善各类制度 304 个，全面实现各职能条线管理程序、规则与鞍钢集团管理要求相统一。

二是贯通“三类 38 项”管理信息系统。国资监管类系统，落实国务院国资委对央企在线监管要求，指导推进本钢板材在“三重一大”、大额资金、投资监管等领域构建完善全方位信息化监管体系，提升国资监管效能。集团监督类系统，按照鞍钢集团对审计、法律、安环等业务职能领域管理要求，指导本钢板材按照统一标准规范业务流程、建立基础数据，通过信息系统消除集团监督盲点，提升集团专业监督效率。管控共享类系统，围绕“人力资源、信息化办公”两条主线，贯通本钢、本钢板材两级信息系统，最大限度发挥集团共享服务优势，提升整体运行效率。

三是同频共振深化市场化改革。全面推行“两制一契”。“揭指标竞聘、带契约上岗”，鞍钢股份、本钢板材各级经营层“一人一表”确定年度和任期目标，建立“摸高”机制，压实经营责任。建立公开招聘、竞争上岗、末位淘汰机制，2021 年鞍钢股份、本钢板材公开招聘比例达 100%；本钢板材领导人员、管理人员 5 轮公开竞聘，914 人参与，落聘率分别达 26%、20%。创

新考核分配模式。构建基本目标、奋斗目标、挑战目标三档目标和跑赢大盘、跑赢自身两个考核维度的“三区间、双跑赢”绩效考核体系，逐级落实考核分配权，推广“e考核”信息化管理模式，实现在线、量化、精准考核。2021年本钢板材职工浮动工资差异系数达到1.44。深化多层多元激励。用好上市公司股权激励、关键人才中长期激励、超额利润分享等多种激励工具，打造利益共同体。鞍钢股份对175核心骨干实施股权激励，所属朝阳钢铁按照经营层不超过20%、管理层不超过30%、执行层不少于50%的比例实施超额分享，极大激发了活力动力。

## 二、聚焦“战略引领+资源协同”，推进业务协同

紧紧围绕鞍钢集团“7531”发展目标和钢铁、矿业“双核”战略，在保证整合豁免期内上市公司独立性基础上，聚焦采购、销售、物流、科研等8个业务领域，市场化推进资源共享、业务协同，提升上市公司效率效益。

一是推进采销研高效协同。采购协同，聚焦平台、代码、标准、流程“四统一”，推进鞍本供应商资源双向共享，采取统谈分签、统招分签等市场化方式，推进大宗物资以量换价和同类物资高性价比采购，鞍本重组以来实现降本2.2亿元。销售协同，聚焦资源、价格、服务、渠道、物流、系统“六协同”，以客户价值主张为导向，协同提升产品质量和服务质量，化解区域内同质化无序竞争，今年一季度东北区域销量同比提高15.7%，实现品牌影响力和市场竞争力双提升。科研协同，建立“四统一、四共享”协同机制，发挥科研体系整体效能，确定



首批 12 项联合研发项目，协同打造原创技术“策源地”。物流协同，聚焦企业物流和物流企业“两个关键”，“散改集”联合租船，实现核心航线协同运输；建立港口“借还料”机制，降低大宗原燃料港口库存和船舶滞期，有效降低物流成本。

二是推进系统对标提升。围绕钢铁生产制造关键环节，成立“技经指标、设备运维、财务成本、工序 EVA”四个专项组，确定 137 项改进提升项目，全方位系统对标，相互移植优势、补齐短板，实现互利共赢。2021 年，鞍钢股份对标优化炼铁配煤配矿结构，降低吨铁成本 21.1 元/吨；今年一季度，本钢板材炼钢钢铁料消耗完成 1088.6kg/吨钢，石灰消耗完成 35.5kg/吨钢，均创历史最好水平。

三是推进智慧运营管控。围绕基地内集中一贯、基地间统筹协同，推进鞍钢股份、本钢板材智慧运营一体化管控系统建设，在保证上市公司各自系统独立运行同时，实现钢铁业务模式、流程语言和数据标准统一，为实质性整合后鞍钢集团多基地一体化运营管控奠定基础。

# 深化上市公司改革 助力宝武高质量发展

中国宝武钢铁集团有限公司

中国宝武认真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，贯彻落实党中央、国务院关于深入实施国企改革三年行动的重大决策部署，围绕做强主业、提高市场影响力、激发企业活力等方面着力深化上市公司改革，稳步提升上市公司运行质量，助力中国宝武实现高质量发展。截至 2021 年底，中国宝武控股的 9 家上市公司（不包括托管企业）总市值约 3850 亿元，净利润约 428 亿元，同比分别增长 37%和 108%。

## 一、总部牵引产业驱动，系统推进上市公司实施股权激励

中国宝武系统推进实施上市公司股权激励，除新联合重组企业外，其余上市公司均实施了首期或多期股权激励。一是系统构建“3+X”业绩指标体系。“3”是对应相关政策规定的三类指标，“X”是对应中国宝武战略规划或任期经营指标，有效传导“超越自我、跑赢大盘、追求卓越、全球引领”的绩效导向，充分体现了中长期激励的战略属性。二是建立上市钢企“同台 PK”机制。对钢铁板块的四家上市公司，按照相同节奏、相同规则、相同指标同步实施股权激励，搭建了比学赶超、对标找差的“内部竞争赛道”，对营造良性竞争氛围、提振行业信心、有效发挥改革乘数效应发挥显著的促进作用。三是通过政策宣贯充分

发挥激励效用。“被感知”的激励最有效，中国宝武高度重视激励政策宣贯工作，组织各上市公司召开专题工作会议，统一思想认识，部署各上市公司开展政策宣贯工作，并邀请内外部单位分享交流经验，最大限度凝聚广大干部职工思想共识。

## 二、推进市值管理，促进上市公司高质量发展

针对9家上市公司普遍存在的估值不高问题，中国宝武自2020年以来，持续开展市值管理研究工作，并于2022年3月发布《关于中国宝武上市公司市值管理评价的指导意见（试行）》。一是体现价值创造，夯实市值管理基础。通过评价净资产收益率、成长速度、员工激励、信用资质、研发投入等指标纵向同比增长以及横向在同行业中的分位数提升，评估上市公司内在价值是否得到提升。二是强化价值营销，丰富市值管理手段。通过评价进入成份指数、分析师覆盖度、机构投资者关注度、投资者沟通、信息披露以及舆情管理等六项价值营销工作，促使上市公司主动加大与头部机构投资者、明星分析师的沟通互动，提升机构投资者投资比例，争取明星分析师日常关注并出具深度研究报告等，让资本市场充分反映上市公司内在价值。三是强调价值实现，体现市值管理的目的。通过评价年度涨幅、股权融资、股利政策、增持与减持、股份回购、发行股份购买资产等，评估上市公司是否在评价周期内采取了积极合理的价值实现策略，达成价值转化或价值回报。上市公司需根据上述评价体系定期提交市值管理半年度和年度自评报告，提交集团公司进行综合评价。子公司根据评价结果形成问题清

单，及时改进和落实市值管理工作中发现的不足之处。

### 三、加强外部董事力量，完善上市公司治理

作为国有资本投资公司试点企业，为了更好完善公司治理体系，中国宝武建立了包括来源、标准、考核、人才库等方面的外部董事管理体系。一是外部董事的来源清晰可靠。外部董事来源包括中国宝武内部派出的专职董事和兼职董事，以及外部聘请的独立董事。二是外部董事的任职标准严格细化。内部派出的外部董事要求其具备贯彻中国宝武战略、协调内部资源、加强产融结合等方面能力；外部聘请的独立董事要求其能够为公司战略发展、投融资决策、风险防范等方面提供专业性支持。三是建立外部董事人才库。通过发挥专家资源优势，支持二级子企业完善公司治理和创新发展，做到外部董事资源在全集团内统筹配置，以更好贯彻集团战略意图。四是积极提升外部董事履职能力。建立外部董事履职培训制度和培训课程体系，包括公司战略管理模块、公司治理及董事会运作模块、公司投融资决策模块、资本运营模块、风险管理等五大模块。五是优化外部董事考核体系。坚持绩效导向，实行年度和任期评价，评价内容包括忠实勤勉、严于律己、科学决策、监督问效、建言献策等多方面内容。中国宝武全部二级子企业董事会均实现外部董事占多数，且独立董事不少于1名。

# 专业化整合 规范化运作 推动上市公司聚焦主业优强发展

中粮集团有限公司

中粮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，认真落实国企改革三年行动部署要求，积极利用资本市场深化改革、促进发展，不断提高上市公司内在价值和市值。目前中粮集团拥有 7 家内地上市公司和 9 家香港上市公司，总市值超过 3300 亿元，超过 60% 的资产和 50% 的利润均来自上市公司。

## 一、聚焦主业主责，培育主业突出优势明显的上市主体

一是通过资源整合，打造强控制力的玉米深加工上市平台。将分散在不同管理平台下的玉米深加工资产进行整合，统一注入 A 股上市公司中粮科技，实现集团玉米深加工业务优势资源集中配置和专业化管理，在有效解决重复投资、资源分散、同业竞争等问题的同时，大幅提升中粮科技对产业链上下游的议价能力，促进企业经济效益持续增长。二是通过资产拆分，打造专业化饮料业务上市公司。剥离香港红筹上市公司中国食品的“长城”葡萄酒、“福临门”小包装食用油、“金帝”巧克力等业务，使其聚焦“可口可乐”系列饮料装瓶及销售业务，成为商业模式更为清晰的专业化饮料上市公司，得到资本市场高度认同，市值增幅达 53%。三是通过股权整合，打造一体化运作房

地产上市平台。将经营住宅业务的 A 股上市公司大悦城控股和经营商业地产业务的香港红筹上市公司大悦城地产整合为“A 控红筹”架构，理顺了原来一个管理平台两个上市主体的交错管理架构，促进融资、市场、人才、土地获取及品牌建设等方面深度融合，进一步提升市场份额和地位。

## 二、优化股权结构，引入积极股东完善上市公司治理

一是从战略需要出发，统筹谋划产业组合和上市公司持股比例。对粮油糖棉等农粮主业确保绝对控股地位，通过强有力的管控确保产业链供应链安全，更好发挥维护国家粮食安全作用；对品牌食品等业务适度降低持股比例，在保持第一大股东地位的同时，引入社会资本和多元股东共同发展，提升产业竞争力；对于符合集团战略规划、与现有业务能够有效协同的新兴业务，探索参股投资并视业务发展增减持，实现国有资本保值增值。二是引入积极股东，优化上市公司股权结构。在混改引战时综合考量战略协同、优势互补、财务实力、品牌影响力等因素，注重引入高匹配度、高认同感、高协同性的优质战略投资人。中粮家佳康引入 KKR、霸菱、厚朴、博裕等全球领先的具有肉食企业投资经验的产业基金，利用其全球网络资源促进养殖效率提升；中粮包装引入在市场布局、客户结构等方面高度互补的民资龙头企业奥瑞金，有效弥补商业模式、技术等方面短板，企业竞争力明显增强。三是支持外部股东提名董事，建设多元化上市公司董事会。中粮集团支持达到一定持股比例、在股权结构中具有重要地位的外部股东提名董事人选，与

集团股权董事、独立董事共同组成多元化上市公司董事会，促进上市公司改善治理结构、健全市场化经营机制。目前，中粮集团9家二级上市公司79名董事中，外部股东委派董事占比13%，独立董事占比37%，中粮集团委派董事占比22%，上市公司执行董事占比28%，多元化的上市公司董事会既能实现有效制衡，也有助于提高董事会规范运作和科学决策水平。

### 三、练内功强根基，增进上市公司市场认同和价值实现

一是做好运营提升，增强市场投资者认同。中粮集团按照6S管理体系，对所属控股上市公司战略规划、预算目标、运营管理、考核评价等，实施全流程的闭环管理，推动所属上市公司不断提升经营业绩和股东价值。对于市场价值未能得到合理反映，特别是市净率小于1的上市公司，集团予以重点关注，与市场可比上市公司对标，注重对上市公司成长性的战略引导及资源支持，通过良好的业绩基本面为投资者沟通提供必要支撑。二是建立科学市场价值观，强化投资者关系管理。中粮集团对所属上市公司设定市值管理考核指标，并纳入年度经营业绩考核体系，探索将上市公司年度投资者沟通工作开展情况纳入市值管理考核，合理设定可量化的工作内容及权重，引导上市公司积极通过多种渠道和形式开展投资者沟通。三是加强互动交流，正确引导投资者预期。将业绩说明会作为年度重点工作，广泛邀请投资机构，行业分析师，中小投资者等相关方参与，组织开展调研和路演活动，展示公司业绩亮点和发展举措；加强与市场机构的多层次交流，积极参加券商策略会，增加分析

师覆盖，提升公司影响力；增强信息披露的针对性和有效性，提高信息披露质量，有效传递公司价值。



# 实施专业化整合 助力上市公司高质量发展

中国中车集团有限公司

中国中车集团拥有四家控股上市公司，分别是中国中车股份有限公司、株洲中车时代电气股份有限公司、株洲时代新材料科技股份有限公司、沃顿科技股份有限公司。近年来，特别是国企改革三年行动实施以来，中国中车集团着力实施一系列专业化整合，实现了中车股份高质量发展，完成了时代电气科创板上市，解决了时代新材同业竞争问题，上市公司的改革发展成效有力支撑了中国中车集团的做强做优做大。

## 一、实施南北车及所属主机企业两级专业化整合，打造世界一流轨道交通装备企业

一是以南北车重组合并为抓手，打造轨道交通装备一流企业。中国南车和中国北车是两家规模相近、业务相似、同质化竞争的 A+H 上市公司。2015 年，国务院国资委推动实施了两公司专业化整合，推动解决两家公司重复投资、重复研发、产能过剩、恶性竞争等问题。中国中车集团加强与监管机构的沟通协调，获准同意采取中国南车吸收合并中国北车的方式，在沪港两地同步操作；创造性采用“同一换股比例”的定价机制，保持了南北车各自的股本结构，赢得了境内外监管机构及资本市场的认可；严格按流程操作，确保交易过程依法合规；提前制定中车股份发展战略、业务整合融合等预案，积极回应资本

市场的关切和期望，获取资本市场的广泛理解和支持。2015年6月8日，中车股份在沪港两地上市，开创了资本市场上两家A+H国有控股上市公司重组合并的先河。

二是以主机企业重组为抓手，推动中车股份高质量发展。两个集团层面专业化整合组建中车股份后，针对集团内部子企业数量多、业务同质化、重复投资、产能过剩等问题，以“造修一体、以强带弱”为主线，实施了大规模的主机企业专业化整合。截至2021年底，机车企业由8家一级子公司重组为4家，客车企业由6家一级子公司重组为4家，货车企业由15家一级子公司重组为2家子集团。制造类一级子公司由39家减少为22家，减幅43.6%。

通过一系列专业化整合，轨道交通装备主机企业的资源配置效率明显提高，打造了一批世界一流制造基地和技术研发中心，在保持科研投入高强度的同时，有效提高了科研投入的集中度，实现了轨道交通装备制造业的高质量发展。中车在先进轨道交通装备领域取得了一系列重大创新性、突破性成果，得到了习近平总书记多次点赞：“复兴号奔驰在祖国广袤的大地上”“复兴号高速列车迈出从追赶到领跑的关键一步”“我国自主创新的一个成功范例就是高铁”。中国中车在2021年《财富》世界500强中位列第349位，在2021年《财富》杂志最受赞赏中国公司中名列榜首，以1260亿元的品牌价值在国内机械设备制造行业排名第一。

**二、实施核心系统和关键部件专业化整合，推动时代电气、**

## 时代新材迈上发展新台阶

一是以核心系统专业化重组为抓手，实现时代电气科创板上市。时代电气是牵引传动和网络控制系统自主研发及产业化的硬核科技企业，2006年在香港联交所上市。在快速发展的同时，时代电气面临着需要持续加大投入、高端人才争夺日趋激烈、公司价值与市场价值不匹配等问题。2020年，中国中车集团以“双百行动”为契机，启动了时代电气科创板回归计划。由于南、北车的历史原因，时代电气有6项业务与中车9家企业存在同业竞争。根据顶层设计核心系统专业化重组方案，时代电气先后退出了油压减振器业务、剥离了真空卫生系统和制动系统业务，聚焦牵引网络系统、功率半导体、海工装备等业务，实现了不构成重大不利影响的内业竞争承诺，满足了科创板上市要求。2021年9月，时代电气科创板上市，募集资金75.6亿元，引进12家潜在合作伙伴作为战略投资者，实施了核心员工战略配售，战略配售总额6.98亿元，参与人数共计936人。科创板上市后，时代电气发展势头强劲，2021年实现营业收入151.21亿元、归母净利润20.18亿元，半导体业务收入同比增长33.3%，IGBT（绝缘栅双极型晶体管）在轨道交通、电网领域批量交付，占有率国内第一。

二是以关键部件整合为抓手，解决时代新材同业竞争问题。时代新材主要从事减振降噪、结构轻量化和电气绝缘等高分子材料研究及工程化应用。南北车重组后，时代新材与四方所在轨道车辆用空气弹簧、橡胶金属件等业务上存在同业竞争

问题。2018年，按照核心系统和关键部件专业化整合方案，中国中车集团把四方所构成同业竞争的业务和资产全部剥离，与时代新材相关业务资产组建成合资公司，由时代新材控股，解决了时代新材的同业竞争问题。2021年，中国中车集团将时代新材提级为直接管理的二级企业，推行职业经理人制度，面向社会选聘包括总经理、副总经理、中层干部正副职等岗位共计59人，探索实施上市公司股权激励，进一步激发企业经营活力。作为中车新材料产业平台，2021年，时代新材实现营业收入140.51亿元，国际化指数超过40%。汽车减振降噪业务和风电叶片产业位居全球前三。

### **三、以引入持股5%以上的战略投资者作为积极股东，助力沃顿科技规范治理**

一是加速产业转型升级。沃顿科技是一家以膜材料、膜分离、植物纤维为主营业务的科技型上市公司，为加快业务转型升级，从家用低端膜向工业膜、海水淡化膜等高端产品市场拓展，解决沃顿科技多年来单一大股东、经营规模和市值缺乏增长性的问题，经过多轮比选，确定引入从事海水淡化、水污染治理等业务的国能龙源环保有限公司作为战略投资者。

二是切实规范公司治理。国能龙源环保有限公司作为外部积极股东，派出一名董事，进一步提升上市公司治理水平，双方在业务层面深度合作，实现在市场开拓、技术研发、产品供应方面的双向赋能。沃顿科技引战项目已获中国证监会受理，并完成意见反馈，正在等待审核。

# 实施“四个引领” 理顺“四对关系” 多维度提升国有控股上市公司运行质量

中国铁路通信信号集团有限公司

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，深入贯彻落实党中央、国务院关于深入实施国企改革三年行动的重大决策部署，推动所属中国铁路通信信号股份有限公司成为登陆科创板的首家大型央企和 A+H 股科创板上市公司，全面提升上市公司运行质量，持续打造“治理示范”“价值创造”“改革引领”“风控标杆”四个平台，突出“四个引领”作用，在改革三年行动中树标兵、作表率。

## 一、推动治理引领，规范好“权”与“责”的边界

一是在完善公司治理中加强党的领导。修订完善“三重一大”决策制度和党委“前置事项清单”，厘清各治理主体权责边界，前置研究讨论时严格执行“四个是否”标准，前置研究讨论形成的意见在董事会召开前与董事会其他成员充分沟通，确保决策质量与效率相统一。二是推动上市公司董事会规范运作。严格按照上市公司规定实施现代化治理，外部董事超过 1/2，独立非执行董事超过 1/3，独立非执行董事中至少包含一名会计专业人士。董事会下设 5 个专门委员会，包括因企业特点特别设立的质量安全委员会，为董事会决策提供建议咨询。集团公司与上市公司董事会分开运作，授予上市公司董事会 28 项

职权，不进行过多干预。实行外部董事召集人制度，定期召开碰头会，构建外部董事与经理层常态化沟通机制，不定期组织内外部调研，邀请科技带头人开设技术讲堂，“一月一刊”报送信息简报，支撑外部董事更好履职行权。三是发挥经理层经营管理主动性。规范授权管理，董事会授权总裁事项一般不再前置研究，总裁对授权事项进行集体讨论前与党委书记、董事长充分沟通达成一致意见，提高决策效率。落实经理层向董事会报告制度，每次召开董事会，经理层必须报告上次会议决议落实情况，定期报告授权事项行权情况。

## 二、实现价值引领，统筹好“实”与“虚”的关系

一是以科技实力稳定资本信心。突出科技属性，以轨道交通控制技术自主创新赋能价值创造，自主化 C3 列控系统完成匹配试验，启骥 TACS 系统率先实现国内商用，国家重点实验室建设加速推进，新增 1 个国家企业技术中心、5 个省部级创新平台，建设 3 个海外实验室，推动央企科创地位在资本市场得到充分体现。二是以战略定位引导市场预期。着力实施“六核一体两翼”业务战略，构建“轨道交通+N”产业格局，讲好通号故事，增强市场信心。坚持在服务国家战略中发挥主力军作用，提升上市公司品牌影响力，2021 年参建“最美扶贫高铁”“最美天路”等国家重大项目，高标准建设交付中老铁路、匈塞铁路等“一带一路”重点项目。三是以专业整合提升核心实力。围绕主责主业推动资源优化配置，实施研发设计与装备制造垂直一体化整合，提升产业协同创新能力；推动工业板块优化产能

布局，发展智能制造、高端制造，打造发展新支柱；开展工程板块整合，提升设计施工和投建营一体化服务能力，增强上市公司可持续发展能力。四是以主动发声强化投资关系。坚持“沟通创造价值”理念，建立良性社会互动，全年举办 30 余场投资者交流会，公司领导亲自参加业绩说明会，多种形式回应投资者关切，提高资本市场知名度和认可度，2021 年获评上市公司“金牛科创奖”“金质量科创板产业引领奖”等奖项。

### 三、深化机制引领，处理好“能”与“效”的协同

一是打破定势灵活“上下进出”。在全系统率先推进机构改革，示范开展全员竞聘上岗，推动改革“破冰突围”，职能部门调整为 10 个，职能岗位压至 118 个，340 人次竞聘最终上岗 74 人，中层干部调整退出 7 人、新进 7 人，打破“能上不能下”的局面。主动“扩围加码”实施任期制和契约化管理，推行职业经理人制度，探索轮值总经理制度，首次提出 4 类 16 种干部免职降职情形，打出“到龄退出领导职务”“竞聘不胜任退出”“考核评价末位淘汰”组合拳。二是依靠业绩决定“增减多少”。匹配上市公司管理定位，推动市场化薪酬分配常态化，实施一岗一薪、易岗易薪，突出岗位价值、绩效贡献在薪酬分配中的决定作用。推行全员绩效考核，每月考核、即时兑现，管理人员绩效占比达 70%，同级别岗位绩效薪酬最大差距 2 倍，带动各企业树立“不看身份、不看级别，只看岗位、只看贡献”的导向。三是用好激励塑造“命运共同体”。用足用好上市公司股权激励，2019 年在科创板挂牌上市时实施战略配售，覆盖各层级高级管

理人员和核心员工，占当年在岗员工总数的 2.98%，募集资金 6.55 亿元，占总股本的 1.06%，战略配售金额、配售人数等位居首批 25 家上市公司之首。

#### **四、强化监管引领，解决好“管”与“控”的问题**

一是风险防控一体化。建立风险、内控、法律、合规一体化管控体系，实施重大项目法律与财务意见交换机制，严守投资管理、资金管控、合规经营、融资担保四条红线。全面做实风险管控，董事会审计与风险管理委员会每年 4 次听取风险内控报告，有效防范各类重大风险。二是参股管控差异化。严格按照出资比例向参股上市公司派出董事，进入董事会和专门委员会，通过章程规定主张出资人意志，维护出资人利益，派出董事对参股公司重大问题或异常情况、董事会决策重大分歧、企业经营重大风险等必须及时汇报，做到“知情必报、真实准确”。三是信息披露透明化。强化敬畏法治理念，坚持主动披露，严格按照上市公司信息披露管理规定和交易所上市规则，真实、准确、完整、及时披露信息，2021 年在上交所披露文件 74 份，在香港联交所发布公告 142 份，增加重大项目中标自愿性公告 6 份，提高上市公司透明度。



# 聚焦主业 做强做优 创建公司治理示范上市公司

中国神华能源股份有限公司

中国神华能源股份有限公司是国家能源集团控股的 A+H 股上市公司，是全球领先的以煤炭为基础的综合能源上市公司。国企改革三年行动以来，中国神华坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，聚焦主责主业，完善公司治理，提升发展质量。2021 年，中国神华煤炭销售量 4.8 亿吨、营业收入 3352 亿元、利润总额 774 亿元，创历史最好水平。在普氏能源资讯公布的“全球能源公司 250 强”榜单中，名列第 2 位，中国企业第 1 位。

## 一、聚焦煤炭主业，发挥“链长”作用

一是全力以赴打赢能源保供攻坚战。中国神华坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，落实国家能源集团保供具体工作要求，充分发挥煤电运化产业链一体化运营优势，各产业协同发力，圆满完成保供任务，充分发挥了稳定器和压舱石作用。2021 年，煤炭产业深挖潜能，全力增产增供，全年煤炭产量 3.1 亿吨、增幅 5.3%，煤炭销售量 4.8 亿吨、增幅 8.0%；电力产业坚决落实电网调令，应发尽发、稳发满发，发电量增幅 22.1%，圆满完成重要时段、重大活动的能源保障任务。

二是持续巩固产业链一体化运营优势。中国神华深刻认识

煤炭主体能源地位，做好煤炭这篇大文章，打造形成以煤炭为基础、煤电运化产业链一体化经营的战略格局，通过加强“年方式、月计划、周平衡、日调度”管理，突出“大协同”创效，煤电运化产业链保持高效高位运转，自有铁路运输周转量增幅6.2%，一体化供应链弹性韧性显著增强。

三是加快推动绿色低碳转型。中国神华坚决落实国家“双碳”目标，积极推进煤炭绿色开采，与华为公司协同攻关，发布“煤矿鸿蒙操作系统”，促成国产操作系统首次工业化应用。大力推进煤炭清洁高效利用，常规煤电机组100%实现超低排放，2021年供电煤耗降至300克以下。加快传统燃煤电厂转型升级，开展燃煤电厂协同处置固体废弃物，加快发电企业向综合能源供应商转型。充分发挥自有土地、资源、资金等优势，多渠道、多形式加快布局新能源产业，合作建设零碳工业园区和新能源基地，先后认缴出资参与发起设立新能源产业基金和低碳发展投资基金，彰显能源革命排头兵的示范引领作用。

## 二、完善公司治理，保障协调发展

一是规范公司治理。中国神华深入贯彻国务院《关于进一步提高上市公司质量的意见》，完善以公司章程为统领的公司治理制度体系，印发《中国神华决策事项权责清单》，明确由公司股东大会、党委会、董事会、总经理办公会决策或前置的事项12类、159项，科学界定央企控股上市公司治理相关方的权责，健全具有中国特色的国有控股上市公司治理机制，保障各治理主体依法合规运作，并入选国有企业公司治理示范企业

创建名单。

二是加强董事会建设。中国神华以建设专业尽责、规范高效的董事会为着力点，以组织、制度、队伍三大工作体系为抓手，高起点高标准建设高质量的董事会；完善董事会运行制度体系，根据监管新规和最佳实践，修订董事会及专门委员会议事规则，出台落实董事会的中长期发展决策权、经理层成员选聘权、业绩考核权、薪酬管理权和重大财务事项管理权等职权的配套制度，制定董事会授权管理办法。

三是有效发挥独董作用。中国神华坚持政治合格原则，从行业背景、管理经验和社会声望等维度高标准选聘独立董事，现有3名独立董事均为行业内领军人才，具有能源、金融、财务和法律等方面的丰富经验，为董事会充分发挥作用奠定坚实基础。加强履职保障，定期向独立董事报送月度运营数据、公司重要文件和最新监管要求等信息，组织独立董事参加公司重要会议，保障独立董事知情权。围绕重点工程、重要市场、重要工作和紧要事项，组织独立董事深入现场调研，保障科学决策。建立健全沟通机制，充分听取独立董事意见，并将意见采纳情况及时向独立董事反馈，形成闭环。

### **三、提升上市公司质量，促进共享发展**

一是构建科学高效的ESG管理体系。中国神华以ESG(环境、社会和公司治理)信息化建设为抓手，完善ESG专项规划，扎实推进ESG治理，建立覆盖公司系统的ESG管理机制，及时将监管变化反映到信息收集体系和ESG管理信息系统，系统

披露公司在环保、减碳、乡村振兴、煤矿智能化发展等方面的成果，荣获央企 ESG 先锋 50、首批中国 ESG 示范企业等荣誉。

二是提升信息披露质量。中国神华以提升透明度为目标，优化信息披露制度体系，真实、准确、完整、及时、公平披露信息，2021 年在境内外资本市场披露公告 220 个；以投资者需求为导向，按月披露主要运营数据，及时披露重大事项，持续披露重大项目进展，完善煤炭板块的信息披露内容，增强信息披露针对性和有效性；充分披露投资者作出价值判断和投资决策所必需的信息，并做到简明清晰、通俗易懂；严格执行企业会计准则和国际财务报告准则，提升财务信息质量。

三是重视投资者关系管理。中国神华建立了董事会与投资者的良好沟通机制，以业绩说明会和股东大会为主阵地，健全机构投资者参与公司治理的渠道和方式。2021 年，中国神华通过上证路演中心平台，采用“视频直播+电话互动+文字交流”的组合形式，召开四次业绩说明会，回答事前征集的投资者问题 53 题，现场投资者问题 289 题。中国神华还通过接听投资者热线，回复投资者电子邮件，接待投资者来访、参加投资者会议等方式，实现与投资者线上线下的交流沟通，增强中国神华的市场认同和价值实现。2021 年，中国神华接待投资者超过 1000 人次，并定期将投资者的关注向公司董事会、经理层呈报，确保投资者的诉求及时向内传递。

四是重视股东回报。中国神华不断增强股东的获得感，坚持开展股份回购，持续实施高比例现金分红政策，拿出“真金

白银”回报股东，为股东带来稳定的投资回报，与股东建立长期的信任关系；在公司章程中明确每年以现金方式分配的利润不少于当年实现归属于本公司股东净利润的 35%；董事会建议，2021 年度末期股息为 504 亿元，现金分红占归属于本公司股东净利润的 100%；自上市以来，中国神华累计现金分红金额达到 3515 亿元。

# 战略引领 改革赋能 努力建设世界一流水泥公司

新疆天山水泥股份有限公司

新疆天山水泥股份有限公司是中国建材水泥板块的核心上市平台。天山水泥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，全面落实国企改革三年行动决策部署，坚持战略引领、改革赋能，聚焦主责主业、公司治理和市场化机制，推进业务整合、提质增效、机制创新和优化升级，夯实高质量发展基础。2021年，新天山水泥初步完成中国建材水泥业务重组，成为全球业务规模最大的水泥公司，经营质量稳步提升，实现营业收入1700亿元，利润总额208亿元，总销量突破5亿吨。

## 一、聚焦主责主业，高标准推进专业化整合

一是稳健推动业务重组。中国建材旗下原有8家水泥公司，为优化业务布局、发挥规模效应和协同效益，按照中国建材安排，天山水泥采用发行股份及支付现金的方式购买4家关联水泥公司981亿元资产，为A股历史上规模最大的发行股份购买资产项目。完成重组后，天山水泥旗下法人单位540家、总资产2851亿元、水泥产能约3.3亿吨、商品混凝土产能约4.2亿立方米、建筑骨料产能约1.9亿吨，业务规模全球最大、产业链齐全，盈利能力、综合竞争力和可持续发展能力进一步增强。

二是扎实开展管理整合。天山水泥与资产重组同步启动管理整合，按照平稳、有序、高效的整合原则，推进业务、机构、人员和管理体系的全方位融合。在业务交接上确保“平稳有序”，制定过渡期总体方案，明确本部和区域公司领导班子过渡期权责，组建专业小组督促完成各项重点工作，高效完成管理交接，做到运营稳健、人心稳定和资产安全。在架构配置上确保“及时到位”，确定三级管理架构及部门设置，按照产能分布划分14个区域公司，迅速落实组织人事调整并同步成立党委，实现组织机构和人员配置同步到位。在管理融合上确保“精准高效”，高标准完成财务、资金、信息化的初步整合和管理体系、制度体系切换，以管理及信息化升级和数字化转型为重点完善管理系统，以业务整合为契机重塑管理模式，筑牢企业可持续发展基础。

## **二、聚焦公司治理，构建科学规范法人治理体制**

天山水泥注重发挥上市公司治理优势，各治理主体有效发挥作用，连续三年获得深圳证券交易所A级最高评价。一是厘清各治理主体权责边界。严格规范各治理主体的权责行为和行权方式，梳理党建、干部、战略、投资、改革等15个方面决策事项，确定《党委、董事会、经理层研究讨论和决策事项清单》，实施分层分类精准授权，明确治理主体“决定”“审议”权限，强化权责对等。二是发挥各治理主体作用。全面落实“两个一以贯之”，明确党委在企业决策、执行、监督各环节的权责和前置研究讨论重大经营管理事项的程序，实现加强党的领导与

完善公司治理有机统一。充分发挥独立董事作用，建立会前沟通、定期通报、专题调研、决议跟踪等闭环管理机制，支持独立董事有效履职。落实经理层职权，建立董事会向经理层授权制度，董事长和非执行董事一般不参与经理层决策，充分保障经理层履职行权。三是引导积极股东参与公司治理。在本次整合中，天山水泥向 21 名非国有股东发行股份购买资产，将其在各级企业的分散持股转化为上市公司股权，既有助于实现公司战略高效执行，又为非国有股东在公司治理中发挥积极作用创造了条件。目前天山水泥各级企业中由非国有股东提名并担任董监高职务的人员共 233 名，如非国有股东虎山集团董事长张剑星担任天山水泥监事，有效发挥监督作用。

### **三、聚焦市场化机制，激发员工内生动力**

天山水泥发挥上市公司表率作用，高标准深化三项制度改革，建成充满活力的微观市场主体。一是实施效率优先的选人用人机制。天山水泥市场化选聘内外部人才。天山水泥及所属各区域公司通过市场化渠道引进包括总裁在内的 37 名高级管理人员；业务整合期间，天山水泥本部全体管理人员及所属 14 家区域公司中层干部 253 人均“全体起立、竞聘上岗”，所有中层岗位均“全面开放、能者居之”，平均每岗位竞争人数约 4 人。二是健全刚性兑现的业绩考核机制。天山水泥在全面推行经理层成员任期制和契约化管理基础上，科学设置考核目标，刚性兑现考核结果，推行管理人员年度末位调整和不胜任退出，2021 年因业绩考核退出 105 人。所属川渝水泥常态化开展管理



问责，2021年诫勉和约谈20余人，降职6人。三是强化目标导向的薪酬激励机制。根据企业效益差异，调节各区域公司收入，实现“薪酬能升能降”。2020年所属贵州水泥业绩下降，所属企业领导干部薪酬同比下降5%；2021年效益提升，所属企业领导干部薪酬同比增长9%。积极开展中长期激励，结合行业特点，在新疆水泥所属成员企业探索开展超额利润分享，覆盖员工133人，实现骨干员工与企业利益的绑定。

# 优化管理机制 把牢合规底线 构建全生命周期上市公司关联交易管理体系

中国交通建设股份有限公司

中国交通建设股份有限公司作为中交集团控股上市公司，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，把依法合规作为上市公司生命线，以数字化转型为支撑，实现关联交易源头预判、动态跟踪、实时同步、监控预警，打造全生命周期管理体系。2021年，公司实现A+H两地证券监管层面关联交易零违规，切实通过规范企业内部控制，保护公司和全体股东合法权益，夯实上市公司高质量发展的市场基础。

## 一、强化顶层设计，完善关联交易“连环策”

中国交建高度重视公司治理机制和制度体系在完善关联交易风险防控中的源头性、基础性、统领性作用，通过建立规范的上市公司治理结构，守住关联交易防控底线。重点夯实“四个体系”。一是夯实治理体系。落实上市公司独立董事工作制度，优化独立董事配置，充实董事会知识结构。中国交建有独立董事4名，在金融证券、工程建设、企业管理等方面形成互补的知识体系。加强独立董事履职支撑，独立董事均参与董事会审计与内控委员会、薪酬与考核委员会工作，通过对上市公司监督和调查、对内部控制发表独立意见，切实加强对重大关联交易的监督，有效发挥制衡作用。二是夯实制度体系。制定

《中国交建关联（连）交易管理办法》《中国交建关联（连）交易管理专项工作方案》等系列制度文件，着力在落实责任、强化培训、智能化管理、重点督导、责任追究五个方面强化管控，建立“月度有计划、季度有交流、年度有考核”的闭环管理机制，做到横向到边、纵向到底、责任到人，打造 2.0 版立体式全生命周期关联交易管理体系。三是夯实权责体系。厘清总部及所属公司各层级责任主体，与相关主体签署《关联交易管理规范运行责任书》，规范管理界面、形成责任清单，构建权责清晰、衔接顺畅、运转高效的关联交易管理职责体系。四是夯实培训体系。坚持每年至少组织一次关联交易专项培训，从上市公司和大股东关联人两个层面，解读规章制度、明晰管理风险点，提高全员关联交易合规意识和关联交易识别能力。2021 年，通过“线上+线下”等多种形式培训业务人员 3000 余人。

## **二、把牢关键环节，打好关联交易“组合拳”**

中国交建牢牢抓住关联交易风险防控关键点，提升日常性关联交易管理措施的全面性、有效性和执行力度，多措并举，打好风险防控“组合拳”。一是扭住上限计划“牛鼻子”。按实际情况制定关联交易年度上限计划，并根据公司发展战略和各单位生产经营需要，科学预测制定三年上限计划。通过积极开展中小股东专项沟通工作，获得中小股东对公司关联交易议案理解与支持，提高股东大会投票通过率。对年度、三年上限的关联交易类型和新增关联交易业务需求，定期进行统计、监控、分析、调整，为公司业务合规开展保驾护航。二是用好数智建

设“放大镜”。中国交建首次在建筑行业实现上市公司层面业财一体化建设，实现业务流程、财务流程有效衔接，降低关联交易隐蔽性，增强关联交易识别度。建立关联交易管理系统，完善关联交易系统数据库，优化日常性关联交易填报功能，开通系统填报权限 6436 人次，实现对上市公司关联交易数据实时监控、动态跟踪、监控预警。设置内部各子企业关联交易额度“红线”，通过大数据分析，对接近红线的子企业及时预警，有效增强过程管控。三是强化信息披露“防腐剂”。真实、准确、完整、及时、公平做好信息披露，增强关联交易公允性，更好地满足投资者信息需求。回归 A 股市场后，连续 8 年获上交所上市公司信息披露“A 类”评价。2021 年在 A+H 两地交易所发布信息披露文件 310 份，做到与投资者开展常态化互动交流，提升投资者信心。

### 三、强化监督问责，筑牢关联交易“防火墙”

中国交建始终牢记证监会“四个敬畏”要求，严守上市公司“四条底线”，建立健全内控制度，将公司合规管理体系嵌入全机体全生命周期，通过发挥监督合力，构建良好内部生态。一是扎牢合规“铁笼子”。健全公司合规内控体系，将合规要求融入治理、融入管理、融入系统，实现治理完善、管理规范、协同高效。形成以党内监督为主导，纪检、巡视、审计、监事会等各类监督有机融合的“大监督”体系，每年度开展审计、内控体系建设、巡视巡察等专项工作，有效保证公司履行各项合规义务，强化上市公司治理底线要求。二是强化源头“护栅栏”。

坚持从源头减少关联交易发生，降低关联交易违规风险。重点监督三类风险较大的企业，尤其对股权结构中存在关联交易的企业，通过股权调整、引入产业战略投资者等方式，从源头上守住风险底线。三是高举考评“问责剑”。从体制机制建设、风险合规管理、系统操作应用、人才体系建设四方面对所属单位关联交易管理开展考评工作，建立激励约束相结合的管理机制，切实将关联交易责任和义务下达，引导各单位改善管理短板，提高管理水平。

# 统筹资源 规范运作 科学监管 不断做强做优首都国有控股上市公司

北京市国资委

北京市国资委认真贯彻落实党中央、国务院关于国企改革三年行动的重大决策部署，将企业上市作为混合所有制改革的重要实现形式，不断加强上市公司国有股权监督管理，大力提升国有控股上市公司质量。三年行动期间，通过 IPO、重组、收购等新增上市公司 5 家，上市公司增至 69 家，总市值超 1.5 万亿元，净利润占市管企业八成以上，成为市属国有企业中最有活力、发展潜力的组成部分和首都国有经济发展的骨干力量，在首都国企改革三年行动中发挥了表率示范作用。

## 一、分层分类，积极推进国有企业上市

### （一）注重顶层设计，健全上市政策

坚持系统谋划，以市政府名义印发《关于进一步推动提高北京上市公司质量的若干措施》，提出了提高上市公司治理水平、推动上市公司做优做强等要求。在此基础上，聚焦国有控股上市公司，出台《关于推动市属国有控股上市公司高质量发展的实施意见》，针对推进企业上市、优化股权结构、加强市值管理等方面提出具体要求。同时，配套出台了有关规范国有上市公司投资、法务、内控、股权激励等方面的制度文件，形成了全方位、广覆盖的政策制度体系。

## （二）注重分层推进，培育上市梯队

结合实际制定实施推动企业上市计划，通过“上市一批、辅导一批、提升一批”建立层次分明的企业梯队，优化上市资源配置。对条件成熟的企业加快推动上市，近年来先后完成铜牛信息、建工修复等控股企业首发上市，金隅集团、城乡集团、王府井 3 家一级企业实现整体上市；对申报中的企业，加强政策辅导力度，加快企业上市流程，特别是指导“高精尖”“专精特新”企业优先选择新三板挂牌，待符合上市条件后，尽快申报 IPO；对因财务指标、资质要求等原因暂不符合条件的企业，梳理解决土地权属、资产瑕疵、工商登记等问题，持续做好“十四五”期间上市后备企业的培育工作。

## （三）注重分类施策，优选上市平台

充分利用境内外上市平台，合理制订企业上市方案。根据各类交易所的不同上市要求，挖掘、引导适合的企业对象进行申报，为企业划定好“跑道”。目前，市属 69 家上市公司中，主板 30 家、创业板及科创板 4 家、A+H 股 5 家、境外上市企业 30 家。特别是在北交所开市后，着重发挥北京市的地理优势和沟通便利，抢抓机遇，第一时间梳理符合条件的企业名单，筛选出一批符合北交所上市条件企业，同时，“一企一策”研究解决企业在北交所上市过程中需要支持的事项，及时提供政策支持和服务保障。

## 二、强化治理，提升国有上市公司运行质量

### （一）推动重组整合，提升企业实力

加大对上市公司战略性重组和专业化整合的力度，推动企业聚焦主业、稳健发展，努力在不同行业领域培育一批专业强、业绩优、形象好、贡献大的龙头企业。近年来，北京市国资委推动王府井对王府井国际、首商股份实施吸收合并，实现商业零售产业的集中整合，减少上市公司与控股股东之间的同业竞争问题；推进金隅集团并购冀东水泥，化解过剩产能，加快京津冀协同，得到中央领导“方向十分准确”的高度评价；支持首钢股份与宝钢股份通过换股方式深化改革，促进企业在新产品研发、攻克技术难题等多个领域获得合作伙伴的长期战略支持。

## （二）开展资本运作，增强企业活力

坚持市场化原则，不断激活企业在资本市场的运作，推动企业大力盘活存量资产，指导北汽新能源借壳前锋股份，成功实现 A 股上市，成为中国资本市场新能源汽车第一股；推动企业开展上市公司股权融资，京东方等企业通过定向增发融资 373 亿元，合理降低了负债率；鼓励符合条件的企业通过 REITs 等创新融资工具丰富融资手段，3 家企业入选全国首批 REITs 试点，中发展产业园项目成为全国 REITs 认购规模最大、募集溢价率最高的产品。同时，积极委托国有资本运营公司北京国管开展合理股权运作管理，有效提升国有资本运转效率，实现动态增值。

## （三）健全激励约束，激发企业潜力

坚持激励与约束并重，有效提升上市公司竞争力。研究制



订《北京市控股上市公司实施股权激励指引》，“一企一策”指导7家上市公司实施股权激励计划，强化劳动者和所有者利益共享，充分调动上市公司员工积极性。指导北方华创采用“限制性股票+股票期权”的混合型股权激励模式，为国内首例采取该模式的国有上市公司，得到了资本市场的高度认可，相比激励前净利润增长超400%，股价翻了三番，核心员工离职率由15%下降至2.7%。同时，充分发挥考核约束作用，指导企业将控股上市公司激励收益与业绩条件挂钩，灵活设计净资产收益率、净利润增长率、创新收入增长率等多种具有“挑战性”的业绩指标，并与行业知名企业横向比较，促使企业不断挖潜增效带动业绩提升。

### 三、强化监管，引导国有上市公司规范运作

#### （一）加强股权监管，探索差异化管控

建立国有上市公司股权监测系统，确定上市公司国有股东标识，运用信息化手段实施动态监管。指导国有企业合理确定所控股上市公司持股比例，明晰上市公司国有股权监管权责边界。同时，积极探索上市公司差异化管控模式，对于整体上市公司金隅集团，要求其在召开董事会会议后、股东大会前，由国资委对重大决策事项进行研究形成表决意见，授权股东代表按照国资委意见行使表决权。对于一级企业控股上市公司加大授权放权力度，指导北京电控深入推进所属上市公司京东方市场化改革，制定《交易事项审批权授权方案》，将资金运用、股权投资及处置等部分审批权限授予京东方，提高决策效率，

增强企业快速响应市场的能力对，其执行董事、高级管理人员实行职业经理人制度，取消行政级别，按照市场化方式管理。

## （二）强化风险防范，维护市场稳定

加强对市属国有控股上市公司信用风险与重大债务风险监测，高度重视重大突发事件及相关舆情管理，有效应对风险。针对上市公司股权分置改革、债务处置、信息披露违规、退市等风险问题，指导国有股东运用资产重组、退市整合、风险救助等方式，妥善化解各类风险。指导首创集团及时预判房地产严峻形势，提前研究并成功实施首创置业“退市+整合”脱困方案，推动企业平稳发展；协调市区两级国有企业以市场化方式开展民营上市公司纾困工作，促进资本市场长期稳定健康发展。

## （三）加强协调沟通，争取政策支持

北京市政府建立与一行两会定期沟通机制，协调支持北京企业上市重组相关工作。市国资委、市金融监管局、北京证监局等联合成立市属国有企业上市工作专班，建立专题调度会议机制，逐项解决企业上市过程中面临的各类问题，加快上市进程。借力交易所资源、券商服务等专业支持，组织开展专题培训和政策指导，增强企业对上市政策的准确理解认知。同时，充分发挥审计、评估、律所等中介机构的专业能力，为市属国企提供专家项目评审、上市问题咨询等服务，全方位护航企业上市工作。

# 创新管理机制 统筹整合资源 以深化改革做强做优上市公司

四川发展（控股）有限责任公司

四川发展（控股）有限责任公司是四川省级国有资本投资运营公司，先后控股收购新筑股份、清新环境和川发龙蟒 3 家上市公司，战略投资 6 家上市公司，形成一批资本运营“压舱石”资产。国企改革三年行动实施以来，四川发展积极探索国有相对控股上市公司差异化管控，完善市场化运行机制，灵活开展资本运作，强化产业协同，公司运营质量大幅提升。截至 2021 年末，3 家控股上市公司总市值达 387 亿元，较控股前一年末总市值提升 160 亿元，提升幅度超 70%。

## 一、创新管理机制，提升运行效率质量

在优化完善上市公司治理结构的基础上，重点化解国资监管与上市公司市场化运作的突出矛盾，着力平衡放权与监督、合规与高效、激励与约束三层关系，不断提升上市公司的治理效率和质量。一是理顺行权程序，科学规范决策。发挥上市公司独立自主经营和治理结构完善优势，坚持通过派出股东代表、专职董事、监事履行经营决策和国资监管职能，构建科学规范行权路径。属于上市公司自主决策事项，授权股东代表及派出董事自主表决后备案。需国资监管机构决策的事项，尊重上市公司主体地位，严格按照股权关系及上市公司治理机制，

由股东代表及派出董事在决策过程中表决股东意见，依法依规科学行权。二是充分授权放权，放活决策空间。印发对所控股上市公司重大事项管理暂行办法，制定需报集团公司审批决策的事项清单，包括战略规划、重大投资、资本运作、高管任免等 14 个事项。清单外事项充分授权上市公司自主决策，较集团其他企业，上市公司自主决策事项更多、范围更广、权限更大。三是完善经营机制，激发活力动力。3 家控股上市公司经理层任期制和契约化管理、中层管理人员竞争上岗、员工市场化招聘率均实现 100%，清新环境试行职业经理人制度，企业经营活力进一步释放。推行中长期激励，清新环境、川发龙蟒实施上市公司股权激励，覆盖员工 846 人次；新筑股份在工程构件事业部推行超额利润分享机制，将 15%-30% 的超额利润奖励给核心团队，激发队伍干事创业动力。

## 二、用好资本运作，助力产业高质量发展

发挥上市公司资源整合、开放合作的平台优势，以资本为纽带，持续开展资本运作，坚持将优势资源向上市公司集中，推动高质量发展。一是推动优质资产资源注入上市公司。将业务模式、盈利能力成熟稳定，日均供排水能力约 200 万吨的优质水务资产注入清新环境，注入当年市值同比提升近 80%。推进资源量近 1 亿吨磷矿资产注入川发龙蟒，助力上市公司锁定上游稀缺资源，打通“矿化一体”全链条运作路径。推进区内运行规模最大的光伏资产注入新筑股份，谋划困境上市公司转型。二是强化资金资本支持。发挥大股东的锚定作用，通过牵

头参与非公开发行人股票等方式，累计为上市公司直接提供发展资金超 88 亿元，充实公司发展资本。积极拓展上市公司外部融资渠道，清新环境获得中国进出口银行 5 亿元授信和渣打银行 4000 万美元授信，发行 8 亿元绿色公司债券，进一步优化资本结构。三是引导上市公司价值回归。设立 4.9 亿元规模的大股东增持专项资管计划，成立 50 亿规模的纾困发展证券基金，抢抓市场窗口期通过二级市场增持等方式积极参与旗下上市公司市值管理，发挥大股东对上市公司价值引导与锚定功能作用，稳定资本市场预期。纾困发展基金响应监管部门号召，拟通过二级市场增持新筑股份和川发龙蟒。

### **三、强化产业协同，推动产业转型升级**

把上市公司作为产业布局发展的重要抓手，系统谋划上市公司发展战略，优化产业布局结构，引导上市公司围绕战略性新兴产业布局，赋能提升上市公司市场竞争力。一是推动整合上下游资源。发挥国资股东议价能力、风险控制等比较优势，进一步增强上市公司整合发展产业链的信心与能力，协助清新环境控股收购深水咨询、天晟源以及天壕环境，延伸拓展水务咨询、环境监测等业务，拓宽业务领域。积极协调各级政府获取政策资源支持，推动川发龙蟒锂电新能源材料制造等项目纳入省级重点项目，支持川发龙蟒开发稀缺矿产资源，打造“硫磷钛铁锂钙”循环经济产业链。二是支持上市公司主业转型升级。立足整体发展战略，依托资源禀赋优势，有针对性的指导上市公司产业布局向战略性新兴产业集中。推动川发龙蟒从基

础磷化工材料向高端精细磷酸盐和新能源材料领域转型升级，落地开工年产 50 万吨磷酸铁锂、磷酸铁新能源材料项目。将清新环境从烟气治理单一服务商升级为涵盖水务、环保检测等业务的综合性环保服务商，打造国内环保领域龙头上市公司。谋划新筑股份由传统装备制造向光伏新能源领域转型，力争打造西部新能源领域龙头上市公司。三是省地合作共享业务资源。深化与地方政府战略合作，用好集团公司与地方长期合作渠道，协助上市公司围绕主业拓展业务、获取资源，清新环境与攀枝花、雅安、达州等地合作落地固废处理项目，新筑股份磁浮项目入选成都市轨道交通“磁浮示范线”并纳入相关规划，川发龙蟒获取省内钒钛磁铁矿、锂矿、磷矿等资源。

# 优化股权结构 强化资本运作 探索首钢股份发展创新之路

北京首钢股份有限公司

北京首钢股份有限公司是首钢集团控股的 A 股上市公司，是国内唯一通过自主研发实现汽车板全系列供货、全球第四家掌握低温工艺生产高磁感取向电工钢的科技型公司。为进一步贯彻落实国企改革三年行动工作要求，首钢股份以推动高质量发展为主题，坚持聚焦主业，强化资本运作，逐步探索出适合自身发展的改革创新之路。

## 一、引入战略投资者，优化股权结构

2016 年，首钢股份实施重大资产重组，首钢集团持有首钢股份股权比例达到 79.38%，某公众股东持有首钢股份股权比例最高时达到 9.21%。该股东与首钢股份的产业匹配度不高，积极股东的作用没有得到充分发挥，不利于首钢股份继续收购首钢集团旗下优质资产，实现首钢集团打造在中国境内的钢铁、上游铁矿资源业务整体上市目标。

为进一步优化上市公司股权结构，健全法人治理体系，在深化供给侧结构性改革大背景下，2019 年 11 月，首钢集团与宝武集团签署战略合作协议，双方通过交叉持股、共同投资等多种方式的资本合作，增进战略合作关系。2020 年 1 月，在国务院国资委及北京市国资委的指导和大力支持下，实施完成了

相互无偿划转各自上市公司股权，首钢股份成功引入宝武集团作为战略股东，首钢集团持股比例降至 64.38%，为后续注入首钢集团优质资产，提升国有资产证券化率打开空间。

两家集团股权互换后，双方在产品销售、采购、技术、经营管理和资本运作等方面，充分发挥了协同作用，促进双方高质量发展。同时，宝武集团向首钢股份派出一名董事，参与上市公司董事会决策，在公司治理方面发挥了积极作用。

## 二、强化资本运作，提升综合实力

首钢股份旗下迁钢公司、京唐公司是十余年前首钢集团自觉服从国家奥运战略、异地搬迁新建的企业，起点高、投入大，建设资金为银行贷款，导致企业负债负担重，资产负债率高居 70%以上。

为提升资产质量，改善资本结构，降低资产负债率，充分发挥上市公司融资功能，近年来，在北京市国资委、首钢集团的指导和大力支持下，首钢股份连续开展资本运作，2020 年 6 月，上市公司以其持有的全部北汽股份内资股置换首钢集团持有的钢贸公司 51% 股权。2021 年 7 月，发行股份购买北京市国资投资者所持京唐公司股份股权，实现增发新股 55.7 亿元、配套募集资金 8.23 亿元，上市公司总股本增加至 66.85 亿股。2021 年 10 月，子公司智新电磁公司通过公开交易市场成功引进国开金融、国投招商等 6 家战略投资者，实现股权融资 17 亿元。2022 年 4 月发股收购首钢集团持有的剩余钢贸公司 49% 股权，增发新股 58.59 亿元，总股本增至 77.66 亿股，比 2019 年总股



本增长 46.8%，首钢集团持股比例由 79.38% 下降到 56.93%。

随着资本运作持续开展和公司运营有效运作，首钢股份资产负债率降低，盈利能力和抗风险能力显著提升。2021 年末，上市公司有息负债比 2019 年降低 118.94 亿元，利息费用降低 3.88 亿元，资产负债率下降 5.33 个百分点，归属母公司股东净利润 70.24 亿元（业绩快报数），比 2019 年增加 57.73 亿元，2 年增长 4.61 倍。

### 三、坚持聚焦主业，打造产业优势

以科技创新为引领，持续推动技术领先成为首钢股份的核心竞争力。坚持问题导向，着力破解生产经营中遇到的难题和瓶颈；紧密围绕“质量是企业生命”核心，持续开展“一提、二抓、三降”主题活动；发挥“一院多中心”作用，在“热工作”与“冷思考”的结合上取得了明显效果，实现创新要素高效配置、科研任务无缝衔接；发挥各类联合研发平台作用，已经与国内外一流的科研院所和产业链重点用户等单位建立了 27 家联合研发平台。2021 年研发投入 53 亿元，占营业收入 3.97%，获得专利授权 450 项，制定各级标准 24 项，6 项新产品国内首发，“二氧化碳绿色洁净炼钢技术及应用”等项目获冶金科学技术特等奖和一等奖。

坚持市场导向和精品战略，定位高端产品、高端用户，满足国家重点工程和卡脖子材料供应。2017 年，启动了超薄规格取向电工钢的产品研发及产业化，成为全球仅三家能够生产 0.20mm 及以下超薄取向电工钢高端产品的企业之一（另两家为

新日铁和宝钢)，2018年以来连续4年国内市场占有率第一；应用于特高压领域国家重大电网工程500KV及以上变压器累计达到700余台套，在白鹤滩、乌东德水电站变压器供货占比分别为50%、70%。今年以来，首钢超薄规格取向电工钢呈现“一吨难求”局面。无取向电工钢持续提升高牌号比例，新能源汽车用无取向电工钢达到国际领先水平，全球新能源汽车销量前10品牌中首钢批量供应5家，国内销量前10品牌中首钢批量供应9家。高端汽车板以日系GA外板和超高强钢的稳定批量供应为目标，着力在提升生产能力和全流程表面及板形质量控制能力上下功夫，实现对世界十大汽车企业的批量稳定供货，连续三年蝉联宝马、长城国内第一供应商。

实施绿色低碳战略，积极履行社会责任。首钢股份迁安钢铁公司是全球第一家实现全流程超低排放的企业，迁钢公司、京唐公司保持河北省环保绩效评价“A级”企业；迁钢公司向全行业输出超低排放先进技术和管理经验，累计服务30余家钢铁企业，助力国家“双碳”战略的实施。

#### **四、深化体制机制改革，提高运营效率**

推动党建与经营生产深度融合，对标一流，争做一流。坚持“集中一贯扁平化”“精简高效满负荷”的原则，将首钢钢铁板块平台、上市公司和迁钢公司三级管理机构压缩至首钢股份一级。2019年以来，一线班组数量精简11.4%。

坚持“责、权、利”对等原则，建立中层领导任期综合评价与薪酬长效激励机制，年度考核与任期考核相结合，实行“业

绩升薪酬升、业绩降薪酬降”。2021年，在北京市国资委具体指导下，实施北京市大型制造业首家上市公司股权激励计划，对386名核心骨干实施首批限制性股票激励，授予限制性股票6490万股，将股东利益、企业利益和核心员工利益结合在一起，对提升经营绩效和留住核心人才发挥积极作用。

随着改革的持续深入，上市公司劳动效率不断提升，2019年至2021年间，粗钢实物劳产率提高28%，全员劳动生产率提高109.1%；吨钢人工费降低2.69%，实现了效率效益提高、职工收入增加、企业人工成本降低的良性循环。

# 坚持市场化导向 实施差异化管理 发挥国有民营优势提升上市公司核心竞争力

浙江康恩贝制药股份有限公司

浙江康恩贝制药股份有限公司是浙江省规模最大的中药企业。2020年，浙江省国贸集团通过并购方式控股康恩贝公司，使其从民营资本控股的上市公司转变为国有资本相对控股、民营资本战略持股并共同参与治理的混合所有制市场主体。根据国企改革三年行动方案精神，浙江省国贸集团探索制定《浙江康恩贝制药股份有限公司深化混合所有制改革完善公司治理总体方案（试行）》，以上市公司较好的治理机制为基础，对康恩贝公司实施有别于国有独资全资企业、更加市场化的差异化管理。经过近一年的运行，康恩贝公司在治理能效、融合发展、经营绩效等方面取得了积极成效。

## 一、规范化管理、差异化管理，在方案设计上体现治理高度

按照依法治企原则，聚焦特色集聚、优势互补制定差异化管理方案。一是以资本为纽带，发挥国有民营体制机制优势。充分考虑民营企业历史、上市公司股权结构和治理结构现实，在党的领导、制度建设、决策机制、人员管理、激励机制、投资管理、科技创新和风险管控等八个方面形成差异化管理原则38项，推动形成以资本为纽带的国有控股上市公司差异化管理模

式，在加强对康恩贝公司实际控制力的同时，保障其经营自主权与积极性，确保授权有效、监督有力、活力效率持续提升。二是以完善治理为抓手，加强党的领导与分级决策治理。坚持“两个一以贯之”，将加强党的领导党的建设放在方案首位，确保党委“把方向、管大局、促落实”。坚持以管资本为主，明确除党组织请示报告程序外，省国贸集团对康恩贝公司的治理主张主要通过修改公司章程、完善议事规则和配套制度等方式加以实现，通过“一委三会一层”等公司治理主体予以落地。三是市场化为导向，优化干部管理及激励考核机制。明确康恩贝公司经理层成员的选择、使用和管理按公司内部程序决定，相关待遇、支出按市场化原则确定标准。明确康恩贝公司的工资总额在政策范围内灵活管理，将净利润增幅作为工资总额增幅的主要挂钩指标。支持康恩贝公司运用灵活多样的激励机制开展中长期激励，持续激发员工积极性。

## **二、完善制度、创新机制，在方案落地上形成工作闭环**

公司以方案为指引，细化举措、强化配套，扎实推进差异化管控落实落地。一是从组织保障上推进方案落地。康恩贝公司党委建制转入省国贸集团，下属 22 个党组织应建尽建，在杭党组织及两家异地公司党组织纳入公司党委直接管理，其余实行公司党委和地方双重管理。公司及下属 21 家有实际业务的子公司全部完成“党建进章程”，18 家独立法人党组织中 14 家完成“一肩挑”。二是从制度完善上推进方案落地。遵照省国贸集团业务分级授权指引规定，制（修）订包括公司章程、“三

重一大”决策制度等在内的配套制度 52 个。参照《中国共产党国有企业基层组织条例（试行）》，制定符合公司实际的《康恩贝公司党委贯彻执行条例实施办法》，党委前置研究讨论和集体把关公司“三重一大”事项。制定国有股权董事履职指引，规范国有股权董事履职，提高决策效率；制定总裁工作细则、总裁办公会议事规则，明确董事会对总裁、经理层的授权；制定管理事项分级授权方案，规范总部对事业部、子公司的授权，各治理主体行权层层递进、逐级细化。三是从机制优化上推进方案落地。公司建立事业部、子公司权责清单，厘清各治理主体权责边界，形成“一委一会一层”联席会议机制。坚持“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，构建“选育用留”全链条人才工作体系。全面完成总部及下属子公司经营班子市场化选聘，实现任期制和契约化管理全覆盖，有效实现管理人员“能上能下、能进能出”。公司积极构建“以市场为导向、与公司共成长”的激励机制，正加快推进 2022 年股票期权激励计划。

### 三、治理升级、效益提升，从方案成效上显现机制优势

公司牢牢把握“稳”与“进”两条发展主线，通过差异化管控打造混改企业样板。一是经营发展展现新面貌。公司积极推进与省国贸集团体系内相关公司的整合，主动寻找外部与主业相匹配的优质并购标的，“两条腿”走路持续做强做优做大中医药核心主业，2021 年扣非后归母净利润 4.14 亿元，同比增长 117.3%。2021 年 12 月通过公开挂牌方式转让下属子公司江西

珍视明药业 42%股权，转让所获 16.8 亿元用于发展中药大健康核心主业，珍视明的独立上市工作也在加快推进中。二是公司治理突显新优势。聚焦公司发展、功能发挥，公司党委、董事会、经理层按业务分级授权相关规定充分履职行权，其中董事会已实现“外大于内”，11 名董事中含外部董事 6 名，均为博士学位高层次人才，其中 4 名为独立董事；专业委员会持续发挥对投资并购、绩效、科研创新等工作的论证指导作用，各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制加快形成。三是自主创新激发新动能。在成立浙江医疗机构制剂转化研究中心的基础上，公司积极推进与浙江中医药大学联手共建浙江省中医药创新发展联合体，围绕建设高能级中医药科技创新平台、高水平中医药成果转化基地、多层次中医药人才引育平台、提升全省中医药全产业链发展水平四大重点任务，助力打造生命健康科创高地。联合体建设得到浙江省委省政府领导的认可。四是党建工作取得新成效。公司坚持以高质量党建引领高质量发展，以经营发展成果检验党组织工作成效，“五 XIN 康恩贝”作为党建创新案例被浙江党建等集中报道，下属杭州康恩贝第二党支部被确定为省级领导的基层联系点，混改企业党建优势持续发挥。

# 心无旁骛攻主业 合规高效促发展 持续提升上市公司质量

潍柴动力股份有限公司

潍柴动力股份有限公司是由潍柴控股集团有限公司控股的 A+H 上市公司，现已发展为业务覆盖动力系统、汽车业务、智能物流、农业装备等板块协同发展的国际化集团。近年来，潍柴动力牢记习近平总书记“心无旁骛攻主业”嘱托，扎实推进国企改革三年行动，创新打造“机制科学、程序规范、运行高效”的上市公司治理体系，加强上市公司市值管理，实现了高质量发展。2021 年，实现收入 2035 亿元，近 10 年复合增长率 17%；归母净利 92.5 亿元，近 10 年复合增长率 13%。

## 一、心无旁骛，锻造中国“动力心”

潍柴动力坚守初心，保持定力，面对激烈的市场竞争和地产金融的“高回报”诱惑，坚持以科技创新为核心驱动力，推动高端装备制造战略落地，围绕动力总成进行相关多元化延伸，积极打造具有完全自主知识产权的中国“动力心”。

一方面，坚持创新驱动，打造世界一流的科技创新能力。建立“自主创新+开放创新+工匠创新+基础研究创新”四位一体科技创新体系，探索实施“揭榜挂帅”竞标项目激励、股权激励、科技创新重大激励等，打造了行业最具竞争力的薪酬水平，让创造价值的科技人才实现价值与名利双收，营造了“万马奔腾



搞创新”生态。科技成果成效显著，“重型商用车动力总成关键技术”荣获国家科技进步一等奖，柴油机本体热效率全球首次达到 51.09%，引领中国内燃机行业向高端化迈进。

另一方面，聚焦主业，加速战略转型和结构调整。优化产品结构。持续加大研发投入，建立全系列发动机平台，排量涵盖 2-579 升，功率覆盖 18-10000kW，成为全球产品线最全的少数企业之一。优化市场结构。研究分析各个细分市场，挖掘拓宽应用领域，在商用车、工程机械、农业装备、船舶发电及新能源等市场实现全领域配套。目前，公司装载机、推土机、起重机等市占率中国第一，农业装备、船舶发电等战略市场快速开拓。优化业务结构。坚持“补短板、调结构、强主业”，聚焦“企业急需、技术高端、国家瓶颈”，开展系列国际投资并购。收购法国博杜安，填补大缸径高速发动机空白；重组凯傲和德马泰克，打造智能物流黄金产业链；并购林德液压，打造“潍柴发动机+林德液压”液压动力总成，打破我国高端液压被国外垄断局面；重组奥地利威迪斯，填补我国大型农业装备 CVT 动力系统技术空白。为加快新能源战略布局，2018 年投资全球领先的固态氧化物燃料电池公司英国锡里斯动力、氢燃料电池公司加拿大巴拉德；重组德国欧德思，补齐电机控制系统短板，成功构筑起“电池+电机+电控”为一体的新能源动力总成优势。

## 二、合规高效，打造上市公司治理靓丽名片

潍柴动力根据国企改革要求、上市公司监管和经营实际，持续完善上市公司治理体系。一是股权结构多元化。发起设立

时即建立了由境内外战略投资者、财务投资者和高管团队共同参与的多地域跨文化的股权结构，实现了混合所有制改革和股权结构多元化，为后续发展奠定机制基础。二是董事结构多元化。制定《董事会成员多元化政策》，董事在年龄、国籍、文化及教育背景、专业经验等方面保持多元化，为战略落地和科学决策提供有力保障。三是规范董事会运行。制定《董事会议事规则》，明确董事会职责定位、组织结构和议事规则、董事的权利义务等事项，全面依法落实董事会六项职权。近年来，先后荣获中国上市公司协会“董办优秀实践案例”“年度最受投资者尊重的上市公司”“上市公司 2020 年报业绩说明会最佳实践案例”；荣获上市公司董事会“金圆桌”企业最高奖项“公司治理勋章”等荣誉。四是创新多地信批一致性。搭建“A+H+Dax”的特色信息披露体系，兼顾内地、香港、德国三地监管差异，秉持从严原则，开展信息披露工作，确保信息披露的一致性和及时性，切实保障投资者权益。在深交所上市公司信息披露考核中连续 5 年、累计 9 次荣获“A”评级。五是规范子公司治理。优化子公司董事会结构，除平台及功能单一子公司外做到董事会应建尽建，并在重要子公司建立专门委员会。规范子公司科学决策，建立议案表决、董事会规范运作、外派董事管理等制度，指导规范子公司运作和董监事履职，落实议案合规性审查，明确各类公司议案审批程序。对子公司提交的重大议案，需经系统评估并形成专项报告，供外派董监事参考，规避董事会决策风险，提高决策质量；完善董事会考核评价机制，建立对子

公司董事会履职尽责考核评价制度，从运作规范性、决议落实有效性、子公司业绩指标及监事评价等维度对董事会履职情况量化评价，提升董事会履职效果。

### 三、价值创造，开展全周期市值管理

潍柴动力以企业经营为基础，从价值投资出发，搭建全方位沟通体系，科学合规地开展全周期市值管理。一是不断提升经营水平。始终坚持产品经营、资本运营双轮驱动运营策略，持续提升经营水平和盈利能力。截至 2022 年 4 月 18 日，A 股较发行价上涨约 11 倍，H 股较发行价上涨约 24 倍。二是坚持与资本市场保持有效互动。讲好资本市场故事，以优势业务龙头地位稳固、新业态接续发力、结构调整逐步到位等为主线推介思路，吸引价值投资者。搭建多渠道沟通模式，秉持真诚专业沟通原则，搭建业绩发布会、路演、调研接待、电话会、投资者热线、互动易等全平台沟通，增进投资者对公司全方位和立体化认知。三是强化资本运作。持续跟踪股价走势，发生价值偏离时，运用股份回购、股东增持、定向增发等工具，推动市值向公司内在价值的回归。紧盯资本市场动向，研判宏观大势、行业趋势和竞争格局，为经营决策提供有效输入；运用资本市场思维，为规避风险提供支撑。