

内部资料
注意保管

交流材料汇编

2022年9月

目 录

发言交流材料

1. 靶向发力补短板 精准施策强弱项 以改革三年行动赋能
全面提质增效..... 1
中国大唐集团有限公司
2. 聚焦短板弱项 加大改革力度 为高质量发展注入强大动
力.....5
中国南方航空集团有限公司
3. 行百里半九十 补短板强弱项 推进国企改革三年行动圆
满收官..... 9
华润（集团）有限公司
4. 强化目标导向 问题导向 效果导向 推动国企改革三年行
动高质量收官..... 13
河北省国资委
5. 补短板强弱项 锁重点提质效 坚决打赢三年行动高质量
收官战..... 18
四川省国资委

书面交流材料

1. 多措并举促提升 务实推动求实效 坚决打赢国企改革三年行动收官战..... 22
中国石油天然气集团有限公司
2. 赓续改革基因 补齐短板弱项 着力推动改革三年行动提质增效..... 26
国家石油天然气管网集团有限公司
3. 坚持问题导向目标导向 精准补短板强弱项 继续实施国企改革三年行动方案..... 30
中国南方电网有限责任公司
4. 补短强弱 真干实干 “四个穿透” 助力国企改革三年行动深入基层..... 34
国家电力投资集团有限公司
5. 补短板强弱项 着力激活搞活 奋力开创中国一汽高质量发展新局面..... 38
中国第一汽车集团有限公司
6. 立足企业属性 聚焦公益特点 以高质量改革助力管好“大国粮仓” 42
中国储备粮管理集团有限公司
7. 精准施策 靶向发力 坚决打赢改革三年行动高质量收官战..... 47
中国中煤能源集团有限公司
8. “三个聚焦” 扬长补短 奋力谱写发展新篇.....51
中国建设科技有限公司

9. 善治理 优布局 活机制 为打造高质量发展的新能建强势赋能.....	55
中国能源建设集团有限公司	
10. 锚定抓重点 补短板 强弱项 全力打好三年行动高质量收官攻坚战.....	59
安徽省国资委	
11. 补齐短板弱项 推动提质增效 打好国企改革三年行动高质量收官攻坚战.....	65
湖北省国资委	
12. 补短板强弱项 狠抓国企改革三年行动高质量收官.....	70
广东省国资委	
13. 多措并举 真抓实干 全力推进国企改革三年行动高质量收官.....	76
陕西省国资委	

靶向发力补短板 精准施策强弱项 以改革三年行动赋能全面提质增效

中国大唐集团有限公司

中国大唐集团有限公司（以下简称中国大唐）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，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精神，全面贯彻落实党中央、国务院关于深入实施国企改革三年行动的重大决策部署，努力克服前期起步迟、推进缓、基础弱等不利条件，一年多来，先后召开7次全集团专题推进会，聚焦短板弱项，靶向发力，精准施策，推动改革进度从“被动补课”向“追赶并跑”转变、改革动力从“要我改革”到“我要改革”转变、改革成果从“立柱架梁”向“系统集成”转变。

一、聚焦效率效能问题，加快完善中国特色现代企业制度

一是加强党的领导，厘清权责边界。全面推行“双向进入、交叉任职”领导体制，实现党委书记、董事长“一肩挑”的二级子企业由2021年初的10家增加到32家，三级子企业从“零”起步增加到210家。厘清各治理主体权责边界，建立“3+1+1”管理模式，即“三个清单”和一个决策会议管理办法、一套决策运行流程，实现权责边界清单化、程序规范制度化、决策运行流程化、督办落实常态化，提高决策效率和执行效能。二是加强董事会建设，推进规范高效运作。

纳入“应建”清单的 150 家子企业全部实现董事会“应建尽建”和外部董事占多数，并建立外部董事召集人制度。完善集团层面和二级子企业董事会运行管理、考核评价制度 30 个，明确一贯三级“必建”制度清单，落实重要子企业董事会 6 项重点职权，试点开展并推进董事会评价全覆盖，董事会“定战略、作决策、防风险”作用有效发挥。

二、聚焦资源配置问题，加大结构布局优化调整力度

一是突出主责主业，调整体制和结构。改革区域发展和新能源管理体制，撤销 20 个区域规划发展中心，着力解决机构庞杂、职能重叠问题，压实区域公司发展主体责任，结构调整初见成效。2021 年以来，新核准、开工、投产电源项目中可再生能源占比分别达到 84.48%、78.39%和 68.74%。今年 1-7 月，煤炭产量、销量同比分别增长 22.97%和 40.07%。2021 年以来，可再生能源和煤炭产业累计贡献利润 287.32 亿元，为应对煤价上涨、高质量完成能源电力安全保供任务提供了重要保障。二是突出提质增效，优化经营机制。深化招标采购、燃料管理、市场营销等重点领域关键环节改革，推进“管办分离”，促进精益管理，防控经营风险，全面提质增效。今年 1-7 月，通过提质增效促进增收 166 亿元，在煤价同比上涨 36.5%、影响减利 201 亿元情况下，实现利润 75.8 亿元、净利润 50.34 亿元，同比分别增长 27.95%和 33.66%。三是突出创新驱动，推进创新链产业链融合。改革科技创新体制，整合内部创新资源，加强与重点实验室、装备制造企业合作，完成首批 44 名工程硕博士招生，命名首

批首席专家、青年科技拔尖人才，科研机构激励政策“应给尽给、能给尽给”，激发创新创造活力。召开首次科技创新会议，围绕创新链布局产业链，勇当现代能源电力产业链“链长”，西藏扎拉高水头大容量冲击式水轮机组列入国家首台（套）重大技术装备项目和中央企业科技攻坚工程，宁夏中卫大规模压缩空气储能工程作为国家“揭榜挂帅”项目开工建设，内蒙古托克托“风光火储”耦合发展示范工程顺利推进，山东郓城 630℃超超临界清洁高效煤电示范项目关键材料进入成果鉴定阶段。

三、聚焦活力动力问题，动真碰硬健全“四能”机制

一是机构“能增能减”成为常态。总部部门由 25 个减为 17 个，内设机构由 74 个减为 65 个，派出机构从 45 个减为 4 个，二级企业从 52 家减为 42 家。二是管理人员“能上能下”优化政治生态。经理层成员任期制契约化管理实现全覆盖，管理人员退出比例从 2021 年的 0.43% 提高到 2.79%，同步彻底解决 281 名干部兼职不规范、职务职级不对等等历史遗留问题，选人用人总体满意率达 97.6%，同比提高 7.9 个百分点。三是员工“能进能出”力度不断加大，劳动合同、岗位合同管理和全员绩效考核实现全覆盖，员工市场化退出率达到 1.3%，劳务派遣人员大幅压减 33.3%。四是“能增能减”幅度明显提升，二级企业人均工资增、降幅度差达到 20%，子企业负责人年度薪酬、绩效年薪最高与最低倍比分别达到 2.04 倍和 2.86 倍。

中国大唐在煤价高位运行的情况下，改革红利加速释

放，企业经营局面稳中向好，特别是涉诉案件减存量遏增量取得重大成果，化解千万元以上案件 59 起，避免或挽回经济损失 46.13 亿元；煤化工突围脱困取得重大突破，今年上半年实现投产十年来首次历史性整体盈利。

聚焦短板弱项 加大改革力度 为高质量发展注入强大动力

中国南方航空集团有限公司

中国南方航空集团有限公司（以下简称南航集团）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在深入实施国企改革三年行动的过程中，牢牢把握补短板强弱项的工作主线，以刀刃向内、动真碰硬的一系列强有力的改革举措，着力解决深层次的体制机制不顺、活动动力不足等问题。三年行动以来，制约南航集团高质量发展的一系列体制机制障碍和瓶颈问题得到解决，为南航集团减亏增效、平稳渡过疫情难关，迈上高质量发展新台阶积蓄了内生动力。

一、深化公司治理改革和总部“机关化”整改，持续提升组织效能

一是完成集团股权多元化改革。引入广州市、深圳市以及广东省合计 300 亿元投资，成为首家通过央地合作模式实现股权多元化的大型央企集团。借助股东多元化的契机，进一步厘清股东会、党委会、董事会权责边界，理顺议事流程、完善议事规则，全面提升治理效能。二是进一步做实子企业董事会。在 17 家子企业建立“制度+清单”式授权机制，差异化落实董事会职权，治理结构相对完善的 5 家子企业董事会全面落实 6 项重点职权，在航空运输子企业董事会落实除经理层成员选聘权外的 5 项重点职权。充分发挥外部董事作

用，以外部董事专职化推动行权履职专业化，担任过二级单位主要领导的专职外部董事占比提升至 33%，子企业董事会定战略、作决策、防风险的作用有效发挥。三是巩固深化“总部机关化”问题专项整改。在集团公司、股份公司两级整合的基础上，着力推进组织机构优化，总部职能部门数量压减 19%，内设机构和管理人员数量分别压减 57%和 54%。推动专项整改向 45 家二级单位全面贯穿，二级单位内设机构平均压减 10.6%，职能部门人均服务效率提升 19.5%，管理幅度优化 16.3%。四是持续推进大运行建设。打破分子公司执管飞机的模式，推进大机队管理和飞行资源统一调度，建立完善总部集中运行平台（AOC）和属地集中运行平台（GOC），实现了运力、机组、时刻等核心资源统一管控，资源配置效率不断提升。

二、扎实推进三项制度改革，着力健全市场化经营机制

一是纵深推进任期制和契约化管理。将非子企业 30 多家二级单位经理层成员纳入任期制和契约化管理范围，“一企一策”构建指标体系，严格刚性兑现。2021 年二级单位正职年薪最高相差 3.2 倍，经理层成员收入最高相差 4.4 倍。二是大力推进管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出。制定《干部退出办法》，加大干部“能下”力度。2021 年以来，新任职管理人员中竞争上岗、公开选聘的比例达到 49.7%，调整退出党组直管干部 23 人，退出管理人员占比为 5.2%。三是不断完善激励机制。推动市场化核算体系，工资总额管理机制向下贯穿到最小业务单元，坚持“增人不增资、

减人不减资”和“谁创造、谁分享”，一线员工同职级薪酬待遇差距最高超过3倍。出台《激励机制工作指引》，在子企业全面实施员工持股、超额利润分享、岗位分红、项目分红等中长期激励工具，累计激励超过800人。其中，2021年102名核心骨干员工人均分红超过3万元。通过深化三项制度改革，南航集团干部员工密切关注企业发展和效益，精神面貌、工作状态焕然一新，积极性、主动性、创造性明显增强。

三、加快推动布局优化和结构调整，切实解决结构性短板

一是扎实开展调结构、降成本，提升运营效率。优化机队结构，坚决退出效益较差的老机型，机型种类（不含国产机）减少2种，三年行动以来节约机身成本15.84亿元；完善人力资源使用方式，严把入口、畅通出口、盘活存量、推动外包，人机比值由144降至128；调整资产负债结构，全面清理盘活现有资产，严防新增闲置不动产，三年行动以来节约财务费用30.74亿元；此外，南航集团持续加大“两非”剥离力度，提前1年完成既定目标任务，通过挂牌转让南航物业95%的股权，实现增值1.8亿元。二是加快转型升级、开源增收，推动管理提升。南航集团围绕以客户为中心实施营销体系改革，加快推动客运向现代服务集成商转型，通过创新推动生态圈建设取得积极进展，2021年实现生态圈收入约20亿元。此外，南航集团通过开展对标世界一流管理提升行动，全面实施“打造金点子效益工程”，共征集到2086

个“金点子”，全年增收 17 亿元。三是整合优质资源、打造支柱产业，提升价值创造能力和抗风险能力。整合集团货运资源，打造货运物流产业，成立南航物流公司，通过引入战略投资者完成“以混促改”，深度转换经营机制，目前正在加快推动上市进程。整合集团机务维修资源，打造机务维修产业，成立工程技术分公司，推动“市场化、一体化、产业化、国际化”发展。今年以来单座维修成本同比下降 14%，第三方收入同比增加 20%。通过打造支柱产业，集团价值创造力和抗风险能力不断增强，产业板块 2020 年、2021 年分别实现利润 70.8 亿元、94.7 亿元，为南航集团应对疫情冲击，实现控亏减亏作出了突出贡献。

行百里半九十 补短板强弱项 推进国企改革三年行动圆满收官

华润（集团）有限公司

华润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精神，贯彻落实党中央、国务院关于继续实施国企改革三年行动方案的重大决策部署，坚持按照高质量收官的工作要求，聚焦短板弱项，精准扎实推进各项改革任务见实效。截至2022年7月底，62项改革任务（包含126项改革举措）已基本完成，公司效益效率显著提高，高质量发展动能明显增强。华润集团将一如既往地坚定改革意志，补短板强弱项，确保圆满收官。

一、全面对账对表自查改革工作

华润集团召开“圆满收官、再启征程”改革三年行动专题会，对集团各层级改革情况进行阶段性总结和自查。一是全面对账对表梳理改革短板弱项。按照中央企业负责人研讨班会议精神和《关于抓好国企改革三年行动高质量收官有关事项的通知》要求，结合中央企业改革三年行动重点改革任务2021年度考核结果和反馈，组织各级单位进行对账对表，按照突出改革实效的标准和要求，对改革任务逐项排查，向下穿透，系统梳理了改革工作尚存在的短板弱项。二是以高质量发展作为衡量集团整体改革成效的重要标准。三年行动以来，华润集团将“价值、业务、组织、精神”四个重塑主

题与改革任务有机融合、协调推进，在管控模式、人才队伍建设、精神文化塑造等方面取得重大进展。在自查过程中，我们认为在产业组合、科技创新等方面还存在一定短板和不足，支撑持续高质量发展的基础还不牢固。三是以治理效能和活力效率作为检验机制类改革成效的重要指标。华润集团业务领域广、法人主体多，机制类改革全面快速深入落地见效的难度较大。我们发现中国特色现代企业制度框架已全面建立，但个别子企业对改革任务理解不够深入，存在照搬照抄、精准化不足、治理效能不高等现象；经理层成员任期制和契约化管理，管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出等改革已经实现全覆盖，但个别子企业对改革政策把握不够准确，存在签订的契约质量不高、对管理人员的负向约束性不够、干部职工干事创业热情不足等情况。

二、全力攻坚改革短板弱项

进入收官阶段，剩下的短板弱项都是“硬骨头”，华润集团正在采取综合施策和定向攻坚相结合的方式，加大力度推进。一是持续强化布局结构优化和科技创新，夯实高质量发展基础。贯彻落实国家区域发展战略，发挥集团“1+6”（香港+京津冀、粤港澳、长三角、成渝、东北、西北）重点区域工作组作用和国有资本投资公司功能，充分了解政府所需，尽华润所能，推进重大战略项目及协同发展项目落地实施，推动资源配置向主责主业、战略性新兴产业集中，向重点区域集中，打造具有持续竞争力的产业组合。贯彻落实国家创新驱动发展战略，以“十四五”打造“十百千万”工

程（培养引进十名以上科技创新领军人才，建设超百个以上研发平台，推动千余个重要科技项目，形成万余名科技人员队伍）为核心，持续完善科技创新管理体系；加快原创技术策源地和现代产业链链长建设，持续提升科技创新能力。二是精准施策，优化治理效能。对各重要子企业的党委前置研究讨论重大经营管理事项清单的内容质量及实施效果进行评估，督促指导下属业务单元正确处理党组织与董事会、经理层等治理主体的关系，并持续推动下属业务单元将加强党的领导等相关要求纳入公司章程。根据不同业务和管理成熟度，对子企业进行差异化授权放权，动态优化各治理主体权责边界。推动董事会规范运作，实现管理科学化、体系化、流程化，持续加强公司治理职能建设，塑造公司治理理念，以“华润集团公司治理工作坊”为平台，督促指导下属业务单元落实国资委和集团有关要求，系统提升各级公司治理水平和效能。三是推动经理层成员任期制和契约化管理工作落地见效。成立经理层成员任期制和契约化管理改革专项工作组，赴子企业开展全面检查，重点检查聘任协议、业绩合同签订是否满足要求，有关问题是否整改到位；结合考核结果严格考核并陆续进行刚性兑现，各级子企业经理层成员中，已有12人因2021年度业绩考核结果未达到“双70”底线，解聘退出，19人未达到“80”合格线，扣减全部绩效奖金；开展2018-2020年任期综合考评，累计实施测评7229人次、访谈746人次、民主评议772人次，对考评整体排名靠后的28人（占比11%）分别给予退出集团直管干部序列、调整岗

位、设置3个月观察期、提醒谈话等处理。后续继续加强对下属业务单元的辅导和培训，对有关问题解惑答疑，对协议签订提供支持辅导，突出改革实效。四是加强集团统筹，全面系统推进改革。充分发挥集团各专门工作委员会作用，管理提升与创建世界一流企业工作委员会持续推动具有华润特色的世界一流国有资本投资公司建设；瘦身健体委员会持续推动“两非两资”清退、处僵治困等工作扫尾；资本管理委员会充分发挥资本运作经验丰富的优势，推动指导子企业深入开展多种形式的混合所有制改革。

三、高质量高标准推进国企改革三年行动收官

在近期召开的改革专题会上，华润集团对集团三年行动收官工作进行了系统安排。一是加大对改革重点难点工作的督办指导力度，压紧压实各级企业领导班子工作责任，督促各级企业把握好攻坚“窗口期”，针对短板弱项，定向攻坚，分类施策，确保按时高质量完成各项改革任务。二是按照国资委前期抽样审查的考核标准和结果反馈，组织各级监督部门开展全面审查，重点审查改革是否穿透基层、是否取得实效。三是成立改革宣传专班，组织各级企业全面系统总结改革标志性成果，深入挖掘典型经验和做法，以多种形式进行宣传，持续扩大央企改革成效的舆论影响。

强化目标导向、问题导向、效果导向 推动国企改革三年行动高质量收官

河北省国资委

2022年是决战决胜国企改革三年行动的收官之年。河北省国资委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，强化目标导向、问题导向、效果导向，上下贯通补短板，动真碰硬强弱项，全力推动各项改革任务提速提质提效。截至7月底，我省国企改革三年行动主体任务已经基本完成，改革促发展成效不断显现；正在开展“回头看”，坚持刀刃向内、勇于自我革新，落细落实提质提效措施，确保国企改革三年行动高质量收官。

一、强化目标导向补短板强弱项，全面完成改革主体任务

按照“上半年完成主体任务”目标要求，突出在“严”字下功夫，抓住关键、破除瓶颈、突破卡点，以跑秒计时的状态、压线冲刺的干劲，改出“新状态”、跑出“加速度”。一是严格标准检视差距。对标中央国企改革三年行动部署要求，构建完善高位推动、责任指标、学习培训、督办落实、宣传引导等五大工作体系，形成了协同作战、全力攻坚的强大合力。对标国务院国资委2021年度改革评估指标体系，深入盘点、全面检视，确定外部董事占多数、经理层成员任期制契约化管理、董事会向经理层授权等13项短板弱项，逐项制定问题清单、任务清单、责任清单，明确整改责任部

门、责任企业、具体责任人和完成时限，实施台账式管理、销号制落实。二是严肃考核推动整改。树立鲜明改革导向，发挥考核“指挥棒”作用，对改革主体任务问题整改未按时完成的，企业主要负责人年度综合考核和处室负责人年度公务员考核不得评定为“优秀”；各监管企业和各工作处室拧紧责任链条、层层传导压力，提升了靶向攻关的执行力落实力。高位推动专项巡察，督促企业旗帜鲜明讲政治，切实解决改革认识理解不到位、推动部署不到位、基层落实不到位等问题。三是严格督导狠抓落实。抓住重点常态化调度，省国资委党委每月召开专题会议，逐项通报研判短板弱项整改落实情况，协调解决遇到的难点堵点，对整改不力的相关处室负责人和企业负责人进行约谈警示。掌握节点集中督查检查，今年以来先后组织一季度专项督查、半年度考核评估，对整改工作相对滞后的单位下发 31 份督办函、11 份提示函，要求限期落实，推动 13 项短板弱项得到全部解决，如期完成了改革主体任务。

二、强化问题导向补短板强弱项，推动改革成果实化固化

以组织开展“回头看”为契机，突出在“准”字上下功夫，聚力解决三年行动穿透基层不够、标志性成果不多、机制类成果需巩固等热点难点问题，精准采取措施、精准解决问题，推动国企改革三年行动成果实化固化。一是精准解决穿透基层不够问题。利用三年行动在线管理平台，对各级子企业重点改革量化数据实行全方位“扫描”和全过程“穿透”，加大数据的获取、分析和运用力度，形成存疑问题清单，反

馈企业核实印证，确保各项重点改革任务真正落地生根。强化随机抽查、回头看复查，采取“四不两直”方式，深入基层了解改革任务落实情况，掌握职工群众对改革效果总体评价，提升改革实效，确保“质量双优”“形神兼备”。二是精准解决标志性成果不多问题。注重发挥基层首创作用，组织基层企业将改革实践与总结提炼相结合，形成了一批有重大复制推广价值的典型经验和标准性成果。国控资本激励机制经验做法得到刘鹤副总理批示；河钢塞钢管理团队被中宣部授予“时代楷模”荣誉称号；河钢数字荣膺国家级专精特新重点“小巨人”企业；秦港股份获评“国有企业公司治理示范企业”。三是精准解决机制类成果需巩固问题。巩固落实“两个一以贯之”成果，已出台规范董事会建设、党组织设置与企业组织架构运行有机统一两个专项行动方案，推动党委前置、董事会决策、经理层经营3张权责清单更加精准有效，加快完善中国特色现代企业制度政策体系。巩固差异化管控探索实践成果，出台了国有相对控股混合所有制企业差异化管控指导意见，明确11项国有股东决策事项清单，清单内事项按国有股东意见投票表决，不再实施行政性管控；针对并购民营企业的国有相对控股企业，强化国有股东在党建纪检、审计巡察、安全生产等方面监督，严防廉洁风险和国有资产流失。

三、强化效果导向补短板强弱项，切实提升改革工作质效

对标“三个明显成效”的效果导向，突出在“实”字上下功夫，学先进、找差距，出实招、求实效，解放思想、奋

发进取、争创一流，确保改革三年行动经得起实践和历史检验。一是在科技创新上出实招、求实效。截至7月底，我省监管企业研发投入强度2.24%、同比增长20%，纵向比有提升，但横向比距全国省级第一方阵还有差距。为此，已出台《研发投入“三年上、五年强”专项行动实施方案》，建立研发刚性增长、创新项目建设、创新平台培育、人才引入留住、科技成果转化、研发投入考核、正向激励和宽容容错等8项机制。下一步，将突出目标引领、刚性考核、正向激励，力争“十四五”前三年监管企业研发投入强度达到2.6%以上、工业企业达到2.9%以上；“十四五”末研发投入强度达到3.2%以上、工业企业达到3.5%以上。二是在企业上市上出实招、求实效。虽然近年来监管企业改制上市取得积极进展，但总体看，企业上市公司数量少、资产证券化率低，利用资本市场作用发挥不够。为此，已组织召开资本市场赋能国企高质量发展培训会，分管副省长作动员部署，下力破解“不想上、不能上、不会上”问题。下一步，将联合专业机构全面摸排上市资源，大力推进分类培育，大力推进创新业务板块分拆上市，“一企一策”解决企业上市前困难问题；通过因企制宜、多点发力，力争“十四五”末每户监管企业都新增1-2家上市公司。三是在中长期激励上出实招、求实效。虽然已出台中长期指导意见、推动企业加强正向激励，但中长期激励措施覆盖企业少、力度不大。下一步，将抓好中长期激励政策宣贯，坚决破除“不患寡而患不均”“求稳怕乱”等陈旧观念；抓好身边先进典型示范引领，总结推广建投国

融超额利润分享和项目收益分红、河北国际大厦“战投+员工持股”等成功经验，积极推进“双百企业”“科改示范企业”及科技型企业建立完善中长期激励分配机制，规范推进新天绿色所属智能（上海）公司员工持股落地实施，有效调动骨干员工积极性，充分激发动力活力。

补短板强弱项 锁重点提质效 坚决打赢三年行动高质量收官战

四川省国资委

国企改革三年行动实施以来，在省委省政府的坚强领导和国务院国资委的精心指导下，四川国资国企坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实国务院国有企业改革领导小组第七次会议“锁定重点、狠抓收官、谋篇布局”的部署要求，锚定“三个明显成效”目标，补短板强弱项，出真招求实效，坚决推动三年行动高质量收官，截至8月底，三年行动主体任务已基本完成，国资国企改革发展成效显著。

一、强化统筹领导，形成上下贯通合力

贯彻落实“上半年完成主体任务”要求，强领导、促落实、抓考核，全力交出高质量“改革卷”。一是坚持高位推进。今年以来，省委省政府主要领导先后7次听取专题汇报，对深化国企改革作出系列指示批示。3月，省委省政府主要领导亲自高规格召开深化国资国企改革座谈会，亲自安排决战决胜国企改革三年行动工作，亲自谋划重点领域省属企业深化改革。4月，省政府分管领导召开深化国资国企改革推进会，对收官工作和深化改革再细化、再部署、再推动。二是形成整体合力。省国资委先后召开2次专题推进会，系统安排收官工作，制定13方面高质量收官具体举措，全力以赴打好三年行动收官战。逐级压紧压实市（州）国资委和省

属企业责任，形成收官工作整体合力。四川发展（控股）等省属企业落实“一把手”责任，董事会、党委会专题审定印发收官方案，逐项明确责任分工和完成时限。三是抓细督导考核。将三年行动落实情况纳入市（州）政府绩效考核和省属企业经营业绩考核，按 A、B、C 三个等次评定考核结果，并刚性运用。分别聘请独立第三方专业机构，详细制定三年行动、三项制度改革专项评估体系，抓细督查考核。三年行动评估包含 6 个方面 31 项指标（不含三项制度评估），抽查范围实现省属企业全覆盖、重点子企业全涉及、基层企业全穿透。三项制度改革量化评估包含改革成效和任务进度两个维度 11 项指标，检查经理层任期制和契约化、管理人员选拔任用等 33 个核心制度。推进以评促改，向省属企业逐户反馈问题短板 180 余项，督促企业建立台账、立即整改。

二、锚定重点任务，加快补齐短板弱项

坚持问题导向，聚焦关键环节，打通难点堵点，提升改革质效。一是有效解决公司治理效能亟需提升的问题。结合不同子企业层级、行业、规模等特点，进一步细化、量化党组织前置研究事项的范围和标准，对于投融资事项明确具体金额，提升清单差异化、精细化程度。督促企业集团建立专职外部董事队伍，提高专职董事配比，支持企业稳妥解决专职外部董事薪酬来源，建设结构合理、专兼互补的外部董事队伍。有效发挥外部董事作用，制定在国资监管中充分发挥外部董事作用的若干措施，明确重要制度制定、中长期发展规划、领导班子考核要听取外部董事意见。二是有效解决经

理层任期制契约化不够精细的问题。制定省属企业集团和子企业两个层面经理层成员任期制和契约化管理“1+4”文件(经理层任期制和契约化管理全面推行工作通知、操作规范、有关问题解答,职业经理人操作规范,市场化选聘操作规范),印发“两书一合同两办法”审核要点,全面落实个人经营业绩指标不低于50%的硬性要求。在省属企业集团和子企业层面全面实现任期制和契约化基础上,推动富润公司等3户企业在集团层面全面实行职业经理人制度。三是有效解决中长期激励不足的问题。出台省属监管企业实施中长期激励指导意见,鼓励支持综合运用上市公司股权激励、科技型企业股权和分红激励、员工持股、超额利润分享、跟投、虚拟股权激励等6种中长期激励工具,其中虚拟股权激励工具中的个人激励比例上限为公司总股本的5%,为企业实施中长期激励提供政策支撑,推动企业灵活应用各类激励工具。

三、聚焦巩固提升,坚决打好高质量收官战

把牢“严”字关、“实”字关、成效关,推动改革成果制度化稳固化,确保经得起实践和历史检验。一是狠抓统筹督导,确保务期必成。加大督查力度,用好督办函,推动尽快完成“问题清单”整改,9月下旬组织对省属企业及子企业进行再督查。全力推动高质量收官,对已完成任务“回头看”,实行逐项验收,确保制度健全、动作到位、成效显著;对进度和质量存在明显差距的改革任务,精准施策、倒排工期、靶向攻关;对探索性任务加快形成探索经验。二是巩固拓展成果,建立长效机制。加大政策支持,以省委省政府名

义出台《关于进一步推动国有企业高质量发展的若干措施》，制定实施方案，推动解决国有企业资源配置等难点问题。出台章程指引，推进改革重要举措和经验做法纳入公司章程和制度体系，鼓励市（州）国资委推动改革成果形成政策制度。谋划新思路新举措，加大新型工业化、数字化转型、改革创新等方面研究探索，推动国企改革向纵深推进。三是加强总结宣传，推广典型经验。强化改革成果提炼，梳理好制度文件、主要做法、典型经验“三张清单”，深入总结典型改革案例和标志性成果。持续推进“学抓促”专项活动，以典型示范引领促进深化改革。加大宣传力度，讲好改革故事，展示国企深化改革良好成效。

多措并举促提升 务实推动求实效 坚决打赢国企改革三年行动收官战

中国石油天然气集团有限公司

中国石油天然气集团有限公司（以下简称中国石油）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精神，坚持“谋长远、抓重点、补短板、求实效”，解放思想、勇于担当、创新举措，高标准实施国企改革三年行动，取得良好成效。2021年，中国石油实现利润总额1811亿元、净利润1103.6亿元，同比增长107%和120%，分别创近八年和七年来最好水平，重回行业首位、中央企业前列。今年1至7月，利润总额和净利润又分别同比增长39%和33.8%，经营业绩继续创历史同期新高。

一、对照标准再盘点，全面压实改革“责任状”

一是全面分析考核结果。贯彻落实《关于抓好国企改革三年行动高质量收官有关事项的通知》精神，中国石油集团党组高度重视，第一时间组织开展专项分析，不折不扣抓落实。同时，召开全面深化改革领导小组会议，针对2021年度改革考核中反映出的不足，对标先进找差距，逐项逐条提出改进措施。二是全面落实工作要求。对照“三个明显成效”目标，认真落实高质量收官工作有关要求，扎实开展改革成效“回头看”，着重对重要机制类任务、集团公司的86项重点任务再梳理，逐项查漏补缺、巩固成果。三是全面压实

工作责任。持续完善“集团党组作决策、改革办抓协调、责任部门抓推动、所属单位抓落实”的推动机制，成立工作专班，压实重点任务主体责任，瞄准改革短板弱项，精准推动整改提升。

二、聚焦重点再发力，力争交出满意“成绩单”

一是全力提升公司治理能力。围绕健全完善中国特色现代企业制度目标，深入实施《中国石油党组关于推进公司治理体系和治理能力现代化的指导意见》，组建四大业务板块（子集团），针对个别子企业存在的党委前置研究讨论程序缺失或泛化、治理规则不够完善、权责界面不够清晰等问题，加快推进结构体系、组织体系、运行体系、制度体系、监督体系和党建体系等“六大体系”建设，以高效能治理促进公司高质量发展。二是部署推进价值创造行动。为切实增强应对油价波动、市场突变的能力和抗风险能力，全面落实提质增效工程，持续深化“五提质、五增效”（资源提质、资产提质、运营提质、营销提质、服务提质；创新增效、降本增效、治亏增效、管理增效、风控增效）十大举措和40项具体措施。针对投资效益较低状况，开展投资管理提升专项工作，内部投资收益率大幅提升至7%以上，彻底杜绝以往个别项目先粗放投资再进行资产减值的现象。三是高强度推进亏损企业治理。为持续巩固和扩大治亏成果，树牢“企业不消灭亏损、亏损终将消灭企业”的理念，建立公司领导“一对一”对口帮扶督导重点企业工作机制，“一企一策”靶向治理亏损、专班推进落实。2022年1至7月，全级次净亏损企

业同比减少 62 户、亏损面下降 6.2 个百分点、亏损额减少 20.9 亿元。四是持续深化三项制度改革。围绕提高企业活力和效率目标，聚焦外部董事作用发挥、经理层成员压实经营责任并规范行权履职、重点改革举措落实等方面，对 40 家单位进行督导提升，采取有效措施强化“五率”（全员劳动生产率、管理人员竞争上岗率、管理人员末等调整和不胜任退出率、员工公开招聘率、员工市场化退出率）管理，促进改革红利不断释放。五是深入开展剥离企业办社会职能后评价。在圆满完成总量约占国有企业十分之一、中央企业五分之一的“剥离”任务基础上，从精简机构、安置人员、剥离资产、压减费用以及服务质量等方面，客观评价移交效果，全面梳理矛盾问题，逐项落实解决办法，确保移交业务“交得出、接得住、有保障”。

三、推动工作再深化，坚决打好打赢“收官战”

一是推行系统式督办。建立在线督办系统，对集团公司 86 项重点改革任务和所属企业 7666 项改革任务，逐月跟踪情况、实时掌握进度，先后对改革推动不力、任务进度滞后的 20 余家单位下发“督办函”。在收官关键阶段，针对难啃的“硬骨头”，加大对重点企业帮扶力度，及时出台中长期激励、鼓励“双百企业”“科改示范企业”改革创新等支持政策，协调解决难点问题，推动工作组织由“督办”向“督办”与“帮办”相结合转变。二是实施穿透式推动。在所属企业实现改革三年行动上下贯通、全面覆盖的基础上，2021 年以来，先后召开 15 次全系统视频会议、20 余次全面深化

改革领导小组会议和改革办专题会议，以“钉钉子”精神推进改革走深走实，推动重点任务由“落实”向“深化”转变。三是开展立体式考评。建立“集团总体考核+部门专项评价+板块综合排名”考评机制，2021年度对改革进度滞后的6个专项、14家企业严格考核兑现，直接扣减业绩分值。在当前狠抓高质量收官工作阶段，研究建立改革后评价指标体系和专项考核激励政策，加强改革成果成效总结提炼，加快将提升企业活力效率、完善体制机制成熟定型的改革举措纳入公司章程或制度体系，推动改革工作由“完成”向“做优”转变。

赓续改革基因 补齐短板弱项 着力推动改革三年行动提质见实效

国家石油天然气管网集团有限公司

国家石油天然气管网集团有限公司（以下简称国家管网集团）的成立是贯彻落实习近平总书记“四个革命、一个合作”能源安全新战略的重大举措，具有天然的改革基因。作为伴随国企改革三年行动成长起来的“新央企”，面对组建之初管理基础较差、转型发展存在多重短板、体制机制较为僵化的实际，国家管网集团始终保持改革锐气，将全面深化改革贯穿集团建企到立企全过程，聚焦短板弱项，多措并举推动改革三年行动提质见实效。2021年，公司首个完整运营年度经营业绩考核获A级。2022年上半年，公司净利润、全员劳动生产率同比分别提高12%、15%。

一、持续优化管理体制和管控模式，以治理之变重塑组织形态

作为承担我国能源体制革命的新“国家队”，如何构建具有管网特色的现代企业治理体系，在建设中国特色现代企业制度上作示范，是企业深化改革必须回答的时代之问。一是完善规范化治理结构。结合集团公司股权多元化、股东利益诉求不一、协调难度大的实际，坚持“主体作用法定化、权责边界清单化、协调运转高效化”治理理念，系统科学设计制度体系，为股权多元化企业完善治理机制提供了“管网方案”。针对部

分子企业治理主体“空转”“形似”“权责不清”等问题，持续完善“前置事项清单”、授权清单等清单体系，厘清各治理主体的责权利。聚焦“手册化操作与模板化实施”，坚持抓好行权问效，实现32户子企业董事会规范运行。二是优化扁平化组织架构。坚持将“总部机关化”问题专项整改融入集团组建全程，打造精干高效扁平的“网格化赋能”组织结构，全面推行大部制、无边界管理，对集团财务、数字化队伍实行垂直管理，剥离总部调控职能，总部员工仅272人。直面重组后管理交叉重叠等问题，实现从“物理整合”向“化学反应”转变，推行区域集中统一管理，试点成立山东及广东运维中心，试行“运维中心—作业区”两级管理，逐步实现冗员显性化。2021年，盘活人力资源存量737人、占员工总量2.4%，用工效率同比提高5%以上。三是构建数字化管理体系。按照流程、数据、IT一体推进的思路，将“大业务、大党建、大监督”根植于“数字化”底座，实施流程重塑，高质量完成集团11个业务域流程开发，设置333个大党建嵌入点、609个大监督嵌入点，初步实现了管理制度化、制度产品化、产品平台化、平台数字化。

二、着力优化调整油气管网业务和结构，以理念之变重构发展布局

国家管网集团承担着油气管网运营机制改革的使命，如何发挥“X+1+X”油气市场体系中“1”的作用，补齐国家能源管输短板，是企业深化改革必须回答的发展之问。一是以创新理念助力发挥油气管输“链长”作用。面对科技研发“一穷二白”家底，零起步组建研发机构，成立由院士领衔的高层次专

家技术委员会，建立协同攻关、“揭榜挂帅”“闸门式”管理等机制，强化关键核心技术攻关和科技成果转化应用。公司长输油气管道检测机器人成功亮相国家“十三五”科技创新成就展，30MW级燃驱压缩机组填补国内空白，科技创新迈出坚实步伐。二是以协调理念推动加快管网布局建设。服务“全国统一大市场”，聚焦管道重复建设、发达地区抢建管道、欠发达地区无人建等瓶颈问题，充分发挥集团统筹协调作用，“十四五”规划新建管道2.5万公里以上、比“十三五”翻一番，累计优化管网里程超1万公里、节约投资约1500亿元。靶向畅通干线“主动脉”、激活省网“微循环”，建成投产中俄东线中段等一批战略大通道和互联互通工程，实现广东、浙江等省级管网市场化融入，“全国一张网”正加速形成。三是以共享理念催生管网设施加速公平开放。着力推动油气管网基础设施向各类市场主体公开公平、诚信透明开放，上线开放服务及交易平台，推出以“统一签约主体、一站服务、一票结算”为特征的“一票制”服务，激发各类市场主体活力、释放增产增供潜力。2021年以来，国家管网集团落实1516项天然气托运申请、服务气量468亿方，占比15.4%，相继实现储气库库容交易“零突破”、原油市场开发“第一单”。实际提供服务的托运商数量由成立之初的5家提升至86家，服务建设现代能源市场体系、保障国家能源安全支撑作用愈加凸显。

三、不断深化三项制度改革，以活力之变重建经营机制

油气管输业务具有自然垄断属性，如何健全市场化经营机制，充分激发活力提升效率，是企业深化改革必须回答的责任

之问。一是牵牢任期制与契约化“牛鼻子”。规范契约文本，精准设定契约目标，坚持“弹跳摸高”，经理层成员100%“带约上岗”。细化评价颗粒度，搭建150余项指标库，实施“一人一表”差异化考核。2021年经理层成员收入差距达到1.6倍，20人因业绩考核不合格刚性退出。二是持续完善市场化用工机制。坚持逢招必考，新增人员100%公开招聘。创新一体化职级体系，建立纵向贯通、横向转换的“管理、专业、技术、技能”四个职位序列，畅通人才成长通道。坚持新组建单位和部门管理人员全部竞争上岗，明确核心关键人才范围，配套建立薪酬制度、中长期激励制度。在整体用工紧张的形势下，2022年预计市场化退出比例为0.7%，同比翻倍。三是深化分配机制改革。构建差异化、精准化分配体系，建立与效益、效率和安全指标挂钩的工资总额决定机制，深化差异化全员绩效考核体系。加大向“市场、科技、技能、基层”四个一线分配倾斜力度。2021年，所属企业工资增幅相差8.2%，浮动工资占比最高达79%，一线员工改革工资增幅超出职能部门10%以上，一线员工获得感显著提升。

坚持问题导向目标导向 精准补短板强弱项 继续实施国企改革三年行动方案

中国南方电网有限责任公司

中国南方电网有限责任公司（以下简称南方电网）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕“习近平总书记和党中央希望我们做什么，我们怎么样才能做得更好”，着力补短板强弱项，一锤接着一锤敲、一茬接着一茬干，扎实推动国企改革三年行动走深走实。目前，公司改革重点指标、质量进度稳居央企前列，成功入选国务院国企改革领导小组办公室“学先进、抓落实、促改革”典型标杆。以改革促发展成效明显，2022年上半年营业收入、利润总额、净利润分别同比增长15.2%、23.9%、22%，连续16年经营业绩考核位列A级，世界500强排名提升至第89位。

一、聚焦收官类改革任务，狠抓集中攻坚

全面梳理改革三年行动台账，针对“两非”剥离、大集体企业深化改革等短板弱项，定点爆破、靶向攻关。一是强化组织领导。公司领导靠前指挥，密集召开专题会议，逐条逐项打通改革“中梗阻”。深改办、计财部、法规部等部门做好总体指导把关，充分凝聚工作合力。相关二级单位主要领导亲自抓、带头干，主动加强与利益相关方的沟通协调，尽最大努力争取最好结果。二是完善工作机制。建立了“每日更新、每周跟踪、每月通报”的过程管控机制，针对部分

短板弱项任务，要求每天要有实质进展，每周要派专人到现场督查，每月要在全系统“张榜公布”，切实绷紧各层级主体责任链条。三是做好风险防范。认真开展改革风险评估，严谨细密做好应急预案安排。加强集团总部、属地单位与地方政府的协同联动，抓实舆情信访工作，着力营造内和外顺的良好舆论环境。公司集中攻克了汕特万丰电厂、广州超算公司、番禺厂办大集体等十几年想解决而解决不了的“老难题”，全部 17 户“两非”企业已达到“基本剥离”条件，厂办大集体改革基本完成。

二、聚焦机制类改革任务，狠抓巩固深化

坚持在规范操作和机制转换和上下功夫，推动改革三年行动成果规范化、制度化、长效化。一是以扎实有力的工作让治理机制转起来。建立公司治理工作情况季度通报机制，全面推动 6 种不同治理结构公司治理范本落地应用，将治理型行权由“线下”迁移至“线上”，实时监测并动态调整企业行权状况。公司及深圳供电局获评“国有企业公司治理示范企业”。二是以科学规范的举措让“三能”机制实起来。针对电网企业用工特点，开展“四率”（全员劳动生产率、人工成本利润率、人事费用率、员工市场化退出率）提升专项行动，实现重点指标闭环管控，促进“三能机制”逐步成为广大员工的行为习惯和企业的优良传统。公司干部“能下”、员工“能出”两项指标位居央企前列。三是系统推进改革重点要求进制度。组织制定了《改革三年行动相关制度建设清单》，聚焦在完善公司治理中加强党的领导、落实董

事会职权、健全市场化经营机制、推动混合所有制企业转换经营机制 4 类重点方向，系统推进改革三年行动重点要求进章程进制度，目前已完成 703 份，完成率 90.7%。

三、聚焦不平衡不充分问题，狠抓穿透管理

始终坚持眼睛向下、脚步向下，注重将政策资源、管理资源、人才资源向西部偏远地区和基层一线倾斜。一是畅通信息渠道，加强宣贯培训。定期召开覆盖所有二级单位的改革视频通报会，建立覆盖所有二级单位的信息工作网，每月印发改革工作简报，每半年组织改革专题培训班，确保各基层单位进一步理解政策、明确方向、掌握方法、拥护改革。二是围绕西部单位，加强帮扶指导。对云南电网试验研究院等西部单位“量身定做”改革方案。建立了深改办人员与西部单位“一对一、结对子”帮扶机制，推动与相关单位思路共谋、难题共解、人才共育。三是坚持直达一线，加强督导考核。建立覆盖全部 115 家三级供电企业的“改革看板”，聚焦关键指标任务按月考核排名。常态化深入基层调研督查，对进度慢效果差的企业发董事长署名提醒函，并由深改办主任赴驻地约谈主要负责人。

四、聚焦改革标杆示范任务，狠抓创先进树典型

按照推广一批、选树一批、储备一批的原则，常态化选树“小切口、接地气”的鲜活案例。一是支持“双百企业”“科改示范企业”企业成为改革成效标杆。集中优势资源为改革专项工程企业铺设改革发展快车道，体系化总结提炼“双百企业”“科改示范企业”典型经验，采用多种形式宣

传推广。公司 6 家企业获评标杆企业。二是加强公司级标杆选树。在中国特色现代企业制度建设、南方区域统一电力市场、全员新型经营责任制等方面打造一批特色鲜明的“南网改革名片”。公司治理、供应链管理等改革成果在国资委国企改革讲堂上做经验交流。三是积极选树一批基层改革样板。紧紧围绕主责主业选树一批站得住、叫得响的基层改革样板。已选树 17 个基层供电局改革典型，西部单位占比 60%。鼓励非管制类业务单位努力成为细分领域的改革标杆与单项冠军，推动形成层层有典型、处处有示范、个个争先进的良好局面。

补短强弱 真干实干 “四个穿透”助力国企改革三年行动深入基层

国家电力投资集团有限公司

国家电力投资集团有限公司（以下简称国家电投）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照“三可一要”原则，聚焦体制机制活力在不同层级不平衡不充分、基层活力动力还需进一步激发等不足，统筹强化责任、任务、考评、宣传“四个穿透”，将改革工作重心从集团公司向二、三级子企业转移，从市场化程度高的产业向传统产业转移，狠抓高标准“清零销号”，奋力推进国企改革三年行动深入基层，努力形成经得起历史和实践检验的改革成果。

一、突出“责任穿透”，强化改革组织保障

一是层层压实责任，加强组织领导。集团公司董事长亲自“挂帅”，建立党组会前置研究、董事会作决策、领导小组作安排、改革办负责落实、改革专班专业支撑的组织体系，实行改革工作党组会“零报告”制度。各级子企业均明确第一责任人及责任部门，各级党委、基层党组织直接参与方案制定、直接抓改革落实，实现改革层层组织有力。集团公司定期组织召开改革推进会，邀请二级企业主要负责同志参加，分管负责同志必须参加，鼓励三级企业参加。2021年，集团层面组织召开33次改革相关领导小组会、推进会和讨论会，集团公司董事长、党组书记强调各单位“一把手”工

作中要做到见事、见物，更要见人，抓好抓实干部、队伍、激励工作，充分调动干部员工积极性和创造力。二是扎实推进双向沟通，加强改革培训。2021年，集团改革办面向全集团征集改革工作意见90余项，针对有关问题，建立研讨机制，出台相关政策，加强指导服务。组织系统全面、重点突出、纵向贯通的改革系列培训，宣贯改革精神、统一改革思路、明确改革要求、规范改革程序，高质量推进经理层成员“签约”和董事会建设等工作。截至目前，集团改革办组织共2轮500余人次的改革骨干人员培训，就推行子企业经理层成员任期制和契约化管理开展3轮800余人次专题培训辅导，就法人治理开展4轮222人次的董事会秘书、董办主任轮训。

二、突出“任务穿透”，强化改革系统深入

一是用好改革任务分解落实机制。改革三年行动任务项纳入集团公司及各级子企业“战略规划-计划预算-考核激励”体系，采用逐级分解、逐级承接的方法，层层细化目标、明确任务，实现改革任务的纵向传递，确保改革工作件件有落实。专项组织开展重点任务，建立集团与子企业间高效协同的工作推动体系，用三个月时间实现了任期制和契约化管理全覆盖，578家子企业和2351名经理层成员100%签约，形成了“1+5+N”（1个方案、5项制度、30余份契约文本模板）的管理体系。二是加强改革任务跟踪管理。改革三年行动初期，集团公司组织指导各二级企业研究制定实施方案或行动计划，实现改革任务全覆盖，确保改革举措“上接政策、

下合实际”。各级子企业承担的改革任务均纳入集团改革工作在线跟踪系统，整体推进改革工作进度，层层审核把关改革工作质量，确保改革数据真实、准确、有效。

三、突出“考评穿透”，强化改革内生动力

一是建立自查抽查机制。国家电投改革办组织 59 家二级企业开展改革三年行动落实情况自查，掌握基层改革第一手资料，梳理出 13 方面的共性问题 and 72 项个性问题，及时提出整改措施。组织开展第一轮抽查工作，成立由集团公司专家委委员带队、相关改革部门人员组成的 3 个调研抽查组，选取 15 家二级企业及其所属 50 余家三级及以下企业，通过现场调研方式，检查基层单位改革工作情况，挖掘改革典型经验，宣贯改革政策要点，提出改革提升方向，实现“以查促改”，促进基层单位更加精准落实改革三年行动方案。二是建立专项评估机制。对重要二级子企业及其已建董事会子企业“过筛子”，其他二三级子企业自查、抽查相结合，切实做到“一次督导、全面检查”，目前已检查 123 家，占已建董事会子企业的 48%。组织开展对 62 家二级单位和 124 家三级单位经理层成员契约文本签订、考核决策和年度考核兑现情况专项评估，一对一反馈指导整改。指导相关二级单位根据自身行业、领域特点开展各产业薪酬激励市场对标工作，评估薪酬激励政策制度制定与执行情况，总结利用正、反面案例，不断提升考核激励精准度和有效性。三是建立考核激励机制。建立以目标为导向的改革考核制度，各级子企业改革工作任务指标纳入年度和任期综合业绩考核指标，考

核评价结果与子企业的工资总额和班子成员个人薪酬挂钩。建立政策和体制机制季度创新激励机制，鼓励全集团加强体制机制创新，每季度开展1次专家集中评审，对高质量的创新成果予以最高30万元、个人最高10万元的奖励，加快形成可推广复制的改革举措，切实发挥考核激励“指挥棒”作用。

四、突出“宣传穿透”，强化改革综合成效

一是加强改革经验交流。搭建基层改革交流平台，举办“改革云上沙龙”和两期基层改革经验“现场+线上”交流活动，近10000名干部职工参加，凝聚改革共识，营造关注改革、理解改革、拥护改革的良好氛围。将任期制和契约化管理、正向激励、“再出发”人力资源优化配置和市场化用工等典型经验，以制度、工作指引等形式固化，在集团内贯彻执行。二是构建立体式改革宣传体系。突破传统会议模式，打造以报刊、官微、简报为主体的宣传体系，开设“改革中的国家电投”、“国企改革进行时”等专栏，即时分享集团内优秀改革实践案例。鼓励基层企业内部开展改革培训宣贯，目前已有半数以上二级企业通过网站、公众号建立了改革宣传专栏，打造了“上下同温”的改革新局面。

补短板强弱项 着力激活搞活 奋力开创中国一汽高质量发展新局面

中国第一汽车集团有限公司

中国一汽集团有限公司（以下简称中国一汽）认真学习贯彻习近平总书记关于深化国有企业改革发展和党的建设的重要论述以及视察中国一汽重要讲话精神，紧紧围绕自主实力不强、体制多有不顺、机制不够灵活等制约一汽发展的主要矛盾，大刀阔斧推进国企改革三年行动，实现了管理体制、运营机制、企业氛围的全面重构重塑，自主品牌跃迁成长，创新能力大幅增强，总体经营业绩再创新高。

一、紧紧扭住公司治理效能“牛鼻子”，以高效创新与卓越运营双轮驱动支撑战略发展。

聚焦权责清晰划分、动态调整，持续优化集团公司统筹协调管理方式。一是持续完善前置事项清单。结合不同层级、不同股权结构子企业等特点，差异化制定清单内容，清晰界定“研究决定”和“研究讨论”范围，对前置事项清单实施动态调整。将“三重一大”嵌入信息化平台，全流程管理重大事项决策，将事后被动监管转化为主动实时追踪、及时监管和全过程监督，进一步防范决策风险，规范业务流程，提升决策效率。二是动态调整集团管控方式。坚持管干结合，集团公司直接运营挑战最大、任务最难的红旗品牌，制定实施高尚品牌、高新技术、高端产品、高精品质“四高”策略，

提升“管”的能力，强力推进“红旗”发展进入快车道，创造了四年多时间销量增长63倍的产业奇迹。三是实行差异化分类管控。理顺母子公司管理关系，坚持授权、监管“两手抓、两手硬”，在战略、产品、工程等18个领域，明确总部审批事项、授权分子公司事项两类清单，健全行权规则，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。

二、全力打赢机制调优“主动仗”，以规则重塑激发市场主体活力。

着力破解三项制度改革中的“下、出、减”难题，总部率先、分子公司跟进，推动市场化经营机制向全级次穿透。一是在干部能“下”上强考核、严执行。科学构建高级经理审视模型，全面审视评估表现，结果量化打分、强制分布，对排名靠后的坚决予以调整，严格“下”的标准；运用竞聘退出、改任非领导职务、转聘专业人才序列、降职等多种方式，畅通“下”的渠道。2020年以来，平均每年“下”的比例为5.2%。二是在员工能“出”上深化市场化选聘。坚持以劳动合同管理为关键、以岗位管理为基础，以3年为循环，集中实施市场化选聘、绩效末等常态化管理；强化绩效结果应用，绩效D档人员起立竞聘，绩效E档人员直接进入人岗匹配中心，以岗位竞聘和绩效末等调整方式实现“能出”。2020年，通过“绩效审核+目标承接+能力评价”，开展专业技术管理人员全体起立、择优聘任，2.9万人重新聘任上岗，391人进入人岗匹配中心。三是在薪酬能“减”上实行刚性

兑现。强化目标导向，以业绩定薪酬，做到高目标高薪酬，低目标和完不成目标的低薪酬。2021年，子企业挑战并完成最高经营业绩目标的，领导班子成员薪酬最高同比增长40%；未完成目标，经营业绩考核结果为D级的领导班子成员100%扣减年度绩效奖金，全年仅拿基本生活保障。完成目标与未完成目标，同一分子公司班子成员薪酬差距最高为1.96倍。

三、坚决下好科技创新“先手棋”，以能力重构提升发展新优势。

把自主创新作为赢得新一轮竞争优势的“动力源”，努力实现核心技术与创新机制双突破。一是强化顶层设计，集聚创新资源。发布《中国一汽“十四五”技术发展规划纲要》，着力打造汽车产业七大核心技术集群，构建“1+12+X”全球研发布局和技术创新体系；联合中科院、华为、百度等企业院所组建了38个协同创新实验室和5个基础研究实验室；持续加大创新投入，近三年，研发投入年均增幅为8.6%。二是健全创新机制，打造创新高地。构建新型高效的科技攻关组织与管理体系，调整优化科技创新职能设置，完善技术专业序列，增设首席科学家等职位编制；强化研发人员市场化选聘，不唯学历、不唯年龄、不唯职级，引导优秀人才签订“军令状”，以成果论英雄；以造型设计院为试点，实施“揭榜挂帅”，创建“项目主战、专业主建、协同高效、数智赋能”的项目管理体制，实施工资包干激励约束机制，项目节点解锁奖金总额较同期增长18.5%，研发人员创新创造热情更加高涨。三是聚焦“关难急卡”，加速科技攻关。扎实推

进“873”“1025”和“3310”技术攻关计划。2021年，“双零”排放氢能发动机等63项关键核心技术，已在红旗、解放、奔腾等自主产品上搭载应用，完成专利申请4757件，同比增长35.6%，其中发明专利2730件，同比增长55.4%。2020年、2021年，专利授权量排名汽车行业第一，一大批新产品成功投放市场，科技自立自强的战略支撑作用持续彰显。

立足企业属性 聚焦公益特点 以高质量改革助力管好“大国粮仓”

中国储备粮管理集团有限公司

粮食安全是“国之大者”，中央储备粮是保障国家粮食安全的重要物质基础。中国储备粮管理集团有限公司（以下简称中储粮集团）认真学习贯彻习近平总书记关于保障粮食安全的重要指示批示精神，贯彻落实党中央、国务院关于改革完善粮食储备体制机制的重大决策部署，围绕解决发展面临的运营管控、“三能”机制、储备保障等方面的问题，系统实施改革三年行动，创新推进符合公益类企业特点的重大改革举措，粮食安全“压舱石”和服务调控“主力军”作用进一步凸显。截至2022年7月底，改革三年行动工作台账举措完成率达99%，主体任务基本完成。

一、巩固完善垂直体系，提升粮食储备运营管控效能

“集团公司—分公司—直属库”三级架构垂直体系，是中储粮集团成立20多年来高效落实国家宏观调控任务的巨大优势。为切实解决新形势新任务下，垂直体系存在的不平衡、不协调、不适应等问题，中储粮集团压茬推进三级架构改革，形成集团统一指挥、分公司集中运作、直属库具体执行的新管控模式，推动垂直体系整体性更强、穿透性更强、管控力更强。一是围绕提升总部运营管控能力推进机构改革。将部门优化调整为13个，整合部门职责，调整人员配

置，深化“总部机关化”专项治理，强化总部在垂直体系中的统一指挥地位，着力打造战略运营型的集团“大脑”。二是围绕提升分公司集中运作能力推进分公司改革。建设轮换购销中心和财务集中管理中心，优化机构人员配置，合理授权赋能，强化24家区域分公司在垂直体系中的管控、运营、效益主体定位，实现分公司虚拟法人运作，让“听得见炮声的人”有更大决策权。三是围绕提升直属库高质量执行能力推进直属库改革。对400多家直属库实施权力规范运行、仓储精益管理、轮换协同运营、财务管理转型、三能机制建设等改革举措，强化直属库在垂直体系中的具体执行主体和成本控制中心定位，既激活“神经末梢”，又保证“一声令下、全网协同”。

二、深化内外资源整合，提升粮食安全协同保障能力

为进一步做强储备主业，提升资源配置效率，中储粮集团以稳链固链强链思维整合内外部资源，不断增强国有经济在粮食储备领域的控制力和影响力。一是外部实行横向整合让“主业更突出更专业”。推进与中粮集团的股权合作，采取改革阵痛小、推进快的共同出资方式，组建粮食储备合资公司和油脂加工合资公司，积极构建完善新公司“四梁八柱”制度体系，实现顺利运营。改变就储备论储备的理念，大力推行“储备+港口+工厂”的建仓模式，携手国投、中粮集团、京粮集团等上下游企业，在秦皇岛、舟山、宁德、洋浦等地建设一批粮食安全共同体，充分发挥储备纽带的聚集效应和耦合效应，实现“1+1+1>3”的效果。二是内部实行纵向整

合让“专业的人干专业的事”。撤并整合“小散弱”库点，实行直属库中心库对分库贯通管理，变“分散作战”为“兵团作战”。按照“机构成体系、检验全覆盖、监管无盲区”原则，整合分散在分（子）公司的粮食质量检验资源，成立垂直管理、专业独立的质检公司，打造粮食安全保障“新利器”。

三、纵深推进三项制度改革，提升公益类企业动力活力

中储粮集团树立“公益类企业也是企业，也要建立健全‘三能’机制”的理念。为坚决破除系统内部根深蒂固的“大锅饭”和“平均主义”思想，坚持发展至上、业绩至上、员工至上，以岗位价值评估破题开局，紧紧依靠干部员工，取得了三项制度改革“攻坚战”的阶段性胜利。一是抓实岗位评估，推动薪酬制度改革实现历史性跨越。一体推进集团总部和500多家子企业岗位评估工作，形成全系统28级岗位分级方案，将执行20余年的职务工资制转变为“以岗定薪、按绩取酬”的岗位绩效工资制，使岗位价值和贡献成为薪酬分配的主要标尺。二是抓实契约细化，推动经理层成员任期制和契约化管理实现高质量覆盖。在强化契约刚性考核兑现，实现126名经理层成员退出岗位的基础上，进一步细化完善聘任协议和业绩合同模板，重点突出“双70%”退出条款要求，量化个人业绩指标，探索内设机构负责人签约，让“有为善为才有位”成为经理层成员更广泛的共识。三是抓实专项督办，推动“三能”实现根本性转变。制（修）订30余项配套制度，全面落地用工市场化要求。为进一步打通改

革“中梗阻”，明确三项制度改革主要指标量化要求，并实行专项督办，定期排名、晒单通报。2022年，全员绩效考核和公开招聘比例继续保持100%，同时，管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出，以及员工市场化退出比例大幅改善。

四、做强储备保障功能，提升服务保障粮食安全能力

为进一步提升服务保障国家粮食安全的能力，中储粮集团紧紧抓住国有经济布局优化和结构调整的重大契机，加大投资建仓力度，夯实储备基础管理，将覆盖全国的储备网络“骨架”打造得更加牢固。一是优化储备结构和布局。做好“加法”，落实中央储备规模结构布局优化调整任务，采取异库轮换、移库集并等方式，实现现有中央储备粮自储比例提升至98%，将储备粮掌控在“自己手里”。做好“乘法”，变机会投资为战略投资，提出“建设一批、收购一批、合资一批”思路，在主产区、战略要地、物流节点加大投资建仓力度，重点建设一批数十万吨级粮库，充分发挥规模效应和撬动作用。二是深化仓储精益管理。创新开展“千分制”标杆库建设，按“听党话、管好粮、不出事、效益好”四个模块，统一量化标杆库评价指标，深化包仓制管理，形成“人人有责、人人尽责、人人享有”的管理体系，将“管好粮、收好粮、供好粮”打成一场“人民战”，实现中央事权粮食数量真实、质量良好、储存安全。三是强化科技创新驱动。积极推广“互联网+粮食”新模式，建成粮食收购“一卡通”、智能出入库系统、“惠三农”APP等，实现网上预约售粮，

让数据多跑路，让农民少排队、快售粮。组建科技创新联合体，攻克并推广应用一批储粮“黑科技”，实施粮库智能化升级，实现可视可感的立体式、全天候、无盲点在线监测，努力打造让党和国家放心、人民群众满意的现代化粮仓。

精准施策 靶向发力 坚决打赢改革三年行动高质量收官战

中国中煤能源集团有限公司

中煤集团坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实国企改革三年行动决策部署，按照“三可一要”工作要求，围绕“三个坚持、三个全面、三个聚焦”，补短板强弱项，提质量求实效，确保改革三年行动圆满收官。截至2022年6月底，中煤集团改革三年行动主体任务基本完成，公司发展质量和效益明显提升，连续三年位列世界500强，2022年跨入前300位，2022年1-7月实现收入1735亿元，同比增长15.4%。

一、抓好“三个坚持”，高质量推进收官工作

一是坚持系统化推进，压实改革责任。进一步强化改革收官组织领导，各企业主要负责人亲自“挂帅”，研究部署高质量收官工作，分管领导“齐抓共管”，层层签订“军令状”，逐级落实收官责任，确保责任到人、落实到点。持续坚持“月例会、季督导、半年报、年总结”工作机制，定期召开改革领导小组会议、月例会，有序推进高质量收官各项工作。二是坚持动态化攻坚，逐项清零销号。根据2021年中央企业改革三年行动重点改革任务考核反馈结果，组织各部门、各企业按照“制度健全、动作到位、成效显著”要求，逐项对标对表，全面梳理自查短板弱项，聚焦重点难点靶向

攻关。注重“既做又说”，通过“改革三年行动”专栏、工作简报、专题讲座、总部“创新沙龙”“中煤2035大讲堂”等多种形式，深入宣传推广高质量收官典型经验和做法，营造浓厚改革氛围。三是坚持常态化检查，夯实工作基础。开展2021年度改革三年行动考核评估，逐户下发评估结果，督促加快整改完善。进一步健全高质量收官跟进督办机制，对进度滞后的企业“点名通报”，对成效不实的任务“穿透式”督办，先后向12户企业印发督办函，督促改革攻坚。对各二级企业全覆盖“上门问诊”，协调解决重点难点问题，核查重点任务完成情况，面对面反馈整改意见，按周督办整改进展，促进改革任务高质量完成。

二、落实“三个全面”，不断夯实改革任务质量

一是全面优化前置事项清单，切实发挥党委领导作用。全面梳理评估各企业党委决策和前置研究讨论“两个事项清单”质量，针对清单内容与实际结合不够、可操作性不强等问题，督促各企业“一企一策”修订完善，坚决避免“上下一般粗”“左右一个样”，清晰界定“研究决定”和“研究讨论”的范围，详细明确“重大”的标准，做到总览不包揽、到位不越位，确保党委更加聚焦谋全局、议大事、抓重点。二是全面规范董事会运作，充分发挥董事会作决策作用。推动董事会建设从“有没有”向“好不好”转变，针对所属企业董事会职权落实不到位、外部董事作用发挥不充分等问题，进一步加大落实董事会职权工作力度，推动各级建立董事会企业结合自身实际，“一企一策”制定落实董事会职权

实施方案，有序落实董事会各项职权，不断提升董事会规范运作水平，真正发挥董事会定战略、作决策、防风险作用。出台专职董事履职指引等制度，建立“集团履职指导+子企业支撑服务”双平台，不断提升董事队伍履职能力。三是全面转化经营机制，充分激发内生活力动力。对经理层成员任期制和契约化管理工作先后开展3轮全级次专项检查、多次不定期抽查，重点检查契约文本是否规范可行、考核结果是否兑现到位，先后反馈116条整改意见，督促各企业逐户逐人补充完善契约文本内容或签订补充协议，不断夯实工作质量。根据三项制度改革评估反馈结果，全面分析问题和不足，进一步加大市场化用工改革力度，以上率下实施总部机构改革，带动各企业开展全员竞争上岗，切实提高管理人员末等调整、不胜任退出比例。

三、突出“三个聚焦”，全面补齐发展短板弱项

一是聚焦科技创新，打造原创技术策源地。针对企业科技创新基础薄弱、自主创新能力不足等问题，进一步完善上下贯通的科技创新管理体系，坚持“科研+应用”双轮驱动，不断加大“卡脖子”技术攻关力度，形成一批具有全局性影响的重大技术、装备和示范工程，高质量完成2项“1025”专项攻关任务，7项国家重点研发计划课题通过综合绩效评价，建成智能化采煤工作面64个、智能化掘进工作面22个，持续提升科技创新能力。二是聚焦结构调整，夯实能源保供基础。针对现有产能无法充分满足保供需要的实际，中煤集团主动加压，强化激励考核，压实保供责任，将产能核增、

煤炭保供指标纳入煤炭生产、销售等企业年度经营业绩考核，督促各企业加快办理产能核增手续，提前释放先进产能2460万吨/年，全力以赴增产保供，2021年以占全国6%的煤炭产能承担了全国13%的保供任务，最终完成率140%，2021年至2022年7月累计向社会让利458亿元，切实发挥“压舱石”“顶梁柱”作用。三是聚焦布局优化，规模效能“量质齐升”。针对部分区域管理主体分散、产业规模优势和产业链优势发挥不充分等问题，坚持“存量提效、增量转型”，实施山西、内蒙古、新疆等煤炭主产区区域整合，加快落实“两个联营”，形成致密产业链条。在深圳、上海重组整合区域公司，加快推进新兴产业和科技创新发展。设立煤化工、装备、电力等事业部及新能源开发部，构建新兴业务板块事业部管理模式，进一步提升专业化管理水平。

“三个聚焦” 扬长补短 奋力谱写发展新篇

中国建设科技有限公司

中国建设科技有限公司（以下简称中国建科）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精神，高标准实施国企改革三年行动，着力强公司治理能力、补业务发展短板、抓活力效率提升，改革举措取得实效。2021年，中国建科主要经济指标再创新高，实现营业收入112.69亿元、利润总额7.90亿元，分别同比增长4.42%、12.42%。

一、聚焦公司治理，完善制度机制提升运转效能

围绕各治理主体权责边界不够清晰的问题，中国建科通过完善机制、编制清单、建设系统，使权责和行权方式依托信息化方式固化为清晰规范的流程，实现了决策“一事一码、凭码上会、一次填报、三会协同”，努力将制度这个“治理之据”转化为实践的“运转之效”。一是完善党的领导融入公司治理各环节的决策机制。集团公司党委抓住“第一议题”“前置事项清单”两个关键制度机制全面落实“两个一以贯之”，既从权责上明确党委与董事会、经理层等治理主体的边界与关系，又从发挥党的领导作用上明确党委的行权方式、路径和要求。建立“学习、研究、落实”一体化机制和第一议题工作流程，形成“传达学习、研究部署、贯彻落实、跟踪督办、报告反馈”工作闭环，并明确各环节的责任部门

及负责人。二是编制主要决策事项总清单。全面梳理各治理主体权责边界、决策事项以及具体事项对应的决策流程，形成各个治理主体“定、议”事项“一览表”，设计完成“多表合一、纵横清晰、行权规范”的主要决策事项总清单。同时，将“总清单”赋予“一事一编码”，每个编码对应具体事项的性质分类、流程权限、制度依据等特征信息，通过编码将法定决策的“权”、需要决策的“事”、行使决策的“流”一一对应。三是建设决策会议信息化系统。将“总清单”嵌入决策系统并进行版本化管理，拟上会议题通过决策系统发起，找到议题事项对应的编码，则履行相应上会审批流程；没有找到对应事项编码，不予安排上会决策。形成议题“酝酿发起、研究部署、贯彻落实、跟踪督办、报告反馈”工作闭环。

二、聚焦主责主业，优化业务布局推进结构调整

面对勘察设计行业发展不确定性及市场需求变化的新形势，加快“一横两纵”的业务布局调整，做强做优传统主业、做实做大培育主业，实现强基固本、创新发展。一是合理优化资源配置。紧抓国土空间规划和城乡融合发展的机遇，汇聚集团在城乡总体规划、城乡风貌设计、城镇功能提升等方面的专业优势，将规划业务整合至所属企业中城规划，助力做强做优做大，同时将建筑板块EPC及全过程咨询业务整合至所属企业中国院，更加突出中国院“国内建筑设计领军企业”的定位。二是大力实施业务重组。贯彻落实国资委关于专业化整合的有关工作要求，积极推动“一业一

企”，审慎研究、精心策划，将两家所属企业城建院和华北院的环卫固废板块进行专业化整合，划转至“双百企业”中城环境，使其成为生态环境领域具有头部设计院基因的科技型企业。中城环境在 2021 年度改革专项工程考核中获评“优秀”。三是积极布局创新业务。作为行业 BIM 技术的先行者与实践者，集团在“十三五”期间投资参股中设数字，推进产品研发。随着产品迭代更新并在央企关键核心技术攻关项目中发挥更加重要的作用，集团将中设数字纳入合并报表范围并实际控制，成功实现关键核心技术国产化。

三、聚焦瓶颈问题，激发内生动力提升活力效率

中国建科在改制转企后，围绕活力不足、效率不高的问题，持续探索遵循市场规律与企业实际情况的劳动人事分配机制，大力推动分层分类考核激励。一是长短期结合，激励所属企业经营管理层。在全面实行经理层成员任期制和契约化管理的基础上，制定《企业负责人经营业绩考核暂行办法》《企业负责人薪酬管理暂行办法》，逐年修订实施细则、调整考核指标、设置专项奖励。2021 年，二级企业领导班子专项奖励包（含超额利润贡献奖、新增全国勘察设计大师等高端人才奖励等）最高达 835.55 万元。2022 年，根据市场形势变化，制定即时激励政策，明确前三个季度新签合同额、实际到账收入、净利润三个指标的目标要求，并设置奖惩措施、即时兑现。二是体系化布局，激发科技人员创新活力。作为公益类科技型企业，着眼激发科研人员的积极性主动性创造性，出台八大措施（构建分层研发体系、加大研发投入、

加大考核权重、保障足额经费、直接补贴、正向激励、容错纠错、人才培养），形成了从制度、政策、措施到行动的体系化布局，区分成果类型并予以差异化专项奖励，激发科研活力。2021年，中国建科获得国家科技进步奖一等奖1项、二等奖3项，获华夏建设科学技术特等奖1项、一等奖6项。三是多维度评估，打造价值创造型总部。明确集团总部“一体化管理”的职能定位，坚持“把自己的事办好、把所属企业的事处理好、把其他部门的事配合好”，齐心协力推动年度重点工作落到实处。修订完善集团总部《绩效考核及评优管理办法（试行）》，绩效薪酬与考核等级强挂钩的同时，量化工作成果价值，设立部门特殊贡献奖，奖励在业务管理上有较大创新或突破、作出突出贡献的部门，管理提升效果持续显现。

善治理 优布局 活机制 为打造高质量发展的新能建强势赋能

中国能源建设集团有限公司

中国能源建设集团有限公司（以下简称中国能建）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精神，扎实推进国企改革三年行动，聚焦补短板强弱项，紧扣“求规范、求精细、求深度、求创新、求实效”，坚持出“真招、实招、硬招、管用的招”，打好三年行动收官战。近年来，中国能建改革红利持续释放，主要经营指标连创历史新高，在2021年度中央企业负责人年度和任期经营业绩考核以及三年行动重点任务考核中均荣获A级。

一、突出“三端发力”，高质量实现治理体系深刻变革

一是组织端向适应性发力。开展总部适应性组织建设，将总部职能部门从15个精简到9个，实施模块化重塑、职能化整合、流程化再造，打造战略引领型、价值创造型、开拓创新型、资源配置型、监督服务型、和谐阳光型“六型”总部。实施所属企业的全覆盖、穿透式优化调整，推动集约化、区域化、专业化、差异化重组整合，实现扁平化管理，直管企业数量从17户调整至76户，组织效率和效能显著提升。二是治理端向成熟定型发力。全面实现“党建入章”，细化完善“三重一大”决策事项、党委前置研究讨论重大经营管理事项、办公会决策事项“三张清单”，实现党的领导

融入公司治理制度化、规范化、程序化。191 户子企业全面实现董事会应建尽建和外部董事占多数，发布重要子企业落实董事会职权工作方案，积极探索差异化管控模式，所属湖南院作为“双百企业”和混改试点企业，获境内主业投资、机构管理、经理层成员选聘等 8 项授权，混改后的年均利润总额达到混改前的 2.8 倍。三是制度端向实用性发力。开展“制度建设年”专项行动，按照“简约、高效、管用、好用”的原则，强化制度“瘦身健体”，健全以公司章程为基础，以 30 项职能模块、263 项管理事项为核心的“4633”规章制度体系，修订各类制度 1.2 万余项，实现管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单数字化，打造规范运作、运转高效、按章办事、约束有力的制度治理体系。

二、聚焦“三大布局”，高质量实现布局结构深刻变革

一是市场布局统筹协调。组建六大国内区域总部，构建“事业部 + 区域总部 + 子公司”三位一体的大市场开发体系，形成覆盖全国、协同有序、统筹高效的市场发展新格局。组建国际集团和六大国际区域总部，推动企业深度融入全球价值链、产业链、供应链，大海外平台体系与业务经营体系持续健全。发挥市场经营龙头作用，构建市场开发、项目管理、技术装备支撑与市场开发、投资拉动、产融结合的两个“铁三角”经营体系。2021 年，实现新签合同额同比增长 51%，其中国内、海外签约分别增长 64%、22%。二是产业布局引领发展。打造新能源、新基建、新产业“三新能建”平

台，拓展全电力、全交通、全城市、全生态、全水、全数据“六全”领域。抢抓发展机遇，举全集团之力将新能源业务打造成为集团第一核心业务，新能源业务 2021 年新签合同额同比增长 105%，当年获取风光新能源开发指标达到过去五年总和的 4 倍。组建绿色建材、装配式建筑、轨道交通等专业化平台公司，承载战略性新兴业务发展责任。成立“30·60”研究院、新型储能研究院等 6 个践行国家战略的新研发平台，参与服务国家“十四五”能源、电力、科技等规划研究。三是资源布局创造价值。通过换股吸收合并葛洲坝股份公司，中国能建成功实现“A+H”两地上市，成为国企改革三年行动实施以来 A 股市场首单重组吸并交易，市值首次突破千亿，从根本上解决了长期困扰企业的内部资本分散、资源分割、平台受限、同业竞争等问题。加大“两非”剥离处置力度，清理退出 49 户“两非”企业，推动资源更多向主责主业与产业链、价值链集中集成。

三、锚定“三能目标”，高质量实现活力效率深刻变革

一是干部上下实力定。抓住任期制与契约化管理“牛鼻子”，与各级企业、经理层成员、其他领导人员全面签订“两书”，持续落实刚性退出机制，目前已免职 4 人、降职 3 人、转任非领导职务 4 人。推行管理人员竞争上岗，在去年完成总部 193 个岗位全员竞聘的基础上，今年又一次性拿出 19 户子企业的 25 个高管岗位面向全社会公开招聘，激起“一池活水”。2021 年公司党委直管领导人员退出领导岗位比例达 6.4%。二是员工进出需求定。实施“人才强企”战略，出

台柔性引才以及高端人才引进管理办法，近两年，引进海外高端人才、国际和非电社会成熟人才近 80 名，公开招聘高校毕业生近 1.2 万名。打破员工发展天花板，建立以经营管理、项目管理、专业技术、技能“四条通道”为框架的岗位体系。设置刚性退出机制，员工考核连续 2 年 C 级或 1 年 D 级调整岗位，连续两年 D 级解除或终止劳动合同，2021 年解除或终止劳动合同 3315 人，占比 2.8%。三是收入增减业绩定。建立薪酬与业绩贡献联动、收入与效益挂钩的运行机制，员工薪酬与团队、个人绩效双挂钩，总部同岗级员工薪酬差距由 6.2% 扩大到 25.2%。突显薪酬分配导向，通过增量利润提成效益工资总额、国际化经营成果奖励等方式，不断强化创新驱动、国际优先和人才发展战略导向。建立“3+2”中长期激励机制，出台限制性股票激励计划、科技型企业股权和分红激励、超额利润奖励工资总额分享、虚拟股权跟投等制度，实施激励的 9 户子企业 2021 年度增量利润占集团增量利润总额的 41%，激励引领和杠杆撬动作用充分彰显。

锚定抓重点、补短板、强弱项 全力打好三年行动高质量收官攻坚战

安徽省国资委

安徽省认真贯彻落实党中央、国务院决策部署，把国企改革三年行动作为重大政治任务和“一把手”工程，锚定抓重点、补短板、强弱项，坚持问题导向、目标导向、效果导向，聚焦难点重点持续攻坚突破，聚焦短板弱项持续争先赶超，聚焦问题不足持续改进提升，全力推进各项改革任务落地见效，确保国企改革三年行动如期高质量完成。

一、强化推进举措，深入打好重点难点攻坚战

坚持上下联动、高位推动、一体推进，狠抓改革攻坚、落实见效。截至7月底，安徽省国企改革三年行动主体任务已经基本完成。一是夯实工作台账，落实“三可一要”工作要求。坚持把工作台账作为抓改革的重要抓手，今年初督促指导各省属企业、各市对台账质量开展“回头看”，对标对表完善台账栏目，并将省属企业共计1543项台账全部纳入在线监管系统调度，开放企业访问权限，促进各企业互学互鉴、互促共进。二是开展包保督导，扛起第一责任人责任。今年以来，省国资委党委班子成员带队组成7个专项包保督导组，对省属企业和地市国企改革三年行动推进落实情况进行专项督导调研，带着问题清单、检查清单赴企业和地市国资委现场督导，传导责任压力，推进工作落实，形成督导调研报

告，持续跟踪问效。结合督导情况，以省国企改革领导小组办公室名义下发改革进展通报，并对省属企业和地市完成情况进行排名，指出存在问题，明确整改落实要求。三是组织专项检查，集中优势兵力攻坚。今年4月份，组织对省属企业经理层任期制和契约化管理、重要子企业落实董事会职权、董事会向经理层授权等工作开展专项检查，抽查各级子企业60户，向企业主要负责同志下发工作提示函47份，督促全面梳理各级子企业工作中存在的短板弱项，并反馈落实情况。四是实施“百日行动”，凝聚系统攻坚合力。今年5月份，召开国企改革三年行动推进会，部署从5月20日—8月30日实施决战决胜三年行动百日攻坚行动，明确各企业、各地市共计590个具体整改提升事项，大力推进攻坚扫尾。借助第三方机构力量开展“双轮评估”工作，坚持边评估边整改、边检查边验收，确保整改落实同步到位。五是强化巡视审计，压紧压实质量责任。去年以来，省政府及省国企改革领导小组办公室共召开4次三年行动部署推进会议，省委、省政府主要领导2次作出重要批示。坚持巡视审计监督协同推进，今年省委第二轮巡视对省属企业开展全覆盖，省审计厅今年对9户省属企业主要领导人员开展经济责任审计，将三年行动落实情况作为重要审计内容。通过巡视审计监督，有力促进了三年行动质效的提升。

二、聚焦质量效果，全面打响短板弱项歼灭战

按照“三可一要”工作要求，省国资委对三年行动短板弱项进行了全面梳理排查，主要存在以下短板弱项：子企业

董事会成员结构有待进一步优化，外部董事管理还需进一步加强；科技创新能力有待进一步提升，制约科技成果转化的因素尚未完全消除，科技人才短缺；经理层成员任期制和契约化管理关键环节还要再夯实，一些企业考核指标设置不够科学合理，考核结果运用未能充分刚性约束；管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出进展不均衡，建立完善的管理人员竞争选拔和退出机制尚有一定差距；中长期激励改革覆盖面不足，在宏观经济下行压力加大的情况下，企业经营效益不够稳定。针对查摆的影响改革效果的短板弱项问题，部署相关专项提升行动，持续推进补缺补差、靶向攻关。

一是完善公司治理方面，在各治理主体权力运行衔接规范上下功夫。推进省属企业党委及二级以下公司党委全面完成前置研究事项清单制定、修订工作。选择省交控集团等6户企业开展不设党委且具有人财物重大事项决策权的党支部（党总支）对企业重大事项进行集体研究把关试点。结合建立董事会向经理层授权管理制度工作，进一步理顺党委、董事会、经理层在决策、执行等各环节的权责、程序和方式。建立省属企业外部董事人才库，向21户省属企业精心选派专职外部董事26人、兼职外部董事18人。制定实施《省属企业董事会工作规则》《省属企业外部董事日常管理暂行规定》《省属企业外部董事履职评价暂行办法》等制度，成立了专职外部董事党支部，切实提升规范企业董事会建设和外部董事履职行为。下一步，指导推进子企业外部董事来源渠道多元化，探索从现职领导人员中选聘合适人选担任专职外

部董事，建立健全外部董事市场化选聘机制。健全完善董事履职支撑保障机制，完善董事考核评价办法，强化考核结果运用，提升董事履职能力和水平。强化分类指导，健全董事会机构和制度体系，科学设置流程，全面提升董事会运行决策质量，实现各级子企业董事会规范建设全覆盖。二是科技创新能力提升方面，在抓体系和抓重点互促共进上下功夫。印发深化省属企业科技创新体制机制改革的若干举措，推动省属企业实现主业领域研发机构、科技成果转化和申报、科技人才评价和激励三个全覆盖。持续推进省属企业科技创新专项资金40%可用于奖励作出突出贡献的研发团队和骨干、关键核心技术攻关项目团队实行工资单列等政策措施落地见效。推动数字安徽公司与科大讯飞组建“羚羊”工业互联网公司，为全国首家国资控股的国家级双跨平台。下一步，研究制定省属企业勇当产业链链主政策措施，支持省属企业进一步固链延链强链，推动产业链价值链向高端延伸。进一步鼓励支持加大对工业互联网、技术创新平台、信息服务平台等投资建设力度，加强创新体系支撑。研究制定推进国有企业打造原创技术策源地实施意见，进一步出台激励企业科技创新支持政策与重大举措。三是深化市场化机制改革方面，在重点任务扩面达标和提质增效上下功夫。目前，省属企业及各级子企业已全部实行经理层任期制和契约化管理，在此基础上，梳理12项落实标准进行抽查检查，指导企业进一步规范提升。淮海实业集团编制指导手册，全面推进三项制度改革，管理人员竞争上岗比例达95%，去年通过降职或退

出管技岗位“下”的比例占到 13%。中煤矿建集团根据施工企业特点，实施超额利润分享激励，在试点基础上推广运用至所属 8 家单位。下一步，继续对经理层“两书一协议”开展专项检查，切实完善考核指标体系，对年度和任期经营业绩实现精准考核，并严格刚性兑现。加强管理人员竞争任用规范管理，增加竞争性选拔的比例和范围，建立多序列并行的晋升渠道，对考核末等的采取降职、降薪、调岗、免职等方式进行调整。用足用好中长期激励政策，进一步强化并扩大正向激励覆盖面和应用深度。

三、压紧压实责任，坚决打赢三年行动高质量收官战

按照党的二十大前基本完成、年底前高质量全面完成的目标要求，进一步提高站位、压实责任，对改革效果进行再评估、再检验、再深化，确保各项成果经得起实践和历史检验。一是强化评估检查。通过引入第三方机构开展评估，推动各企业、各地市形成“1+4+1”工作成果，即一本高质量工作台账、一套制度成果汇编以及问题清单、整改落实清单、典型经验清单和意见建议清单等四张清单。同时，进一步实施“董事会配齐建强”“董事会向经理层授权管理制度”“落实董事会职权”“经理层任期制和契约化管理”“管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出”等五个专项提质增效行动，努力实现改革“质量双优”“形神兼备”。二是强化包保督导。持续开展省国资委党委班子成员专项包保督导工作，并要求各企业、各市国资委班子成员对存在问题和整改任务落实包保，层层压实责任，全力收官扫尾。三是强化考核问效。对年末

没有完成三年行动任务的省属企业一律不得在业绩考核中评为“A”级等次并视情予以降级处理，对没有完成三年行动任务的地市一律公开通报并在省政府对各市政府目标管理绩效考核中予以扣分，以刚性考核推动改革责任落实落地。同时，在量化考核的基础上，更加突出改革的实效实绩。四是强化建章立制。着力推进三年行动重点要求和重要成果固化于制，推动纳入公司章程或企业内部制度体系，巩固拓展改革成效，推进改革制度化长效化。五是强化示范引领。着力总结有重大复制推广价值的典型经验和标志性成果，更好发挥典型示范引领带动作用。积极向社会宣传三年行动取得的进展成效，讲好国企改革故事。

补齐短板弱项 推动提质增效 打好国企改革三年行动高质量收官攻坚战

湖北省国资委

为全面贯彻落实党中央、国务院关于国企改革三年行动决策部署和省委、省政府工作要求，确保三年行动高质量全面收官，湖北省国资委坚持问题导向、目标导向和效果导向，全面对标对表，奋力攻坚克难，突出补齐短板、突出质量提升、突出成效巩固，推动国企改革三年行动走深走实，截至8月底，我省国企改革三年行动主体任务已基本完成，高质量收官工作正扎实推进。

一、持续高位推进，压实改革责任补短板强弱项

一是领导高度重视。2022年5月18日，省长王忠林在我委上报的《地方国企改革三年行动推进会精神及我省贯彻落实情况的报告》上批示：“请卫民、海山同志按会议要求，对标整改，进一步深化我省国资国企改革”，常务副省长董卫民、副省长赵海山对短板弱项及整改工作提出了具体要求。今年以来，省国企改革办专门召开全省国企改革三年行动推进会、副省长赵海山出席会议并作具体部署，省国资委党委先后3次召开党委会听取汇报，2次召开专题会协调解决推进过程的困难和问题。二是压实工作责任。印发《关于开展全省国企改革三年行动“百日攻坚提升行动”的通知》《关于抓好国企改革三年行动重点工作的通知》等10多个文件，

深入推进经理层成员任期制和契约化管理、开展多种方式的中长期激励、探索实施差异化管控、加大两类公司授权放权、抓好国企改革专项工程、形成典型案例材料等6大项短板弱项，明确任务清单、工作措施和完成时限，实行周报告、旬调度、月通报机制，切实压实省有关单位、省属企业、市州和省国资委各处室，以及各企业“一把手”、分管领导和专班人员的责任，形成上下贯通、左右协调、无缝衔接、齐抓共管、一体推进的责任落实闭环。

二、协同联动推进，紧盯重点问题补短板强弱项

一是解决容错纠错范围和尺度不够明确的问题。为深入贯彻落实习近平总书记关于“三个区分开来”的重要指示精神，省委、省政府印发《湖北省容错纠错工作办法（试行）》，明确容错4项、不予或者免于追责问责4项、从轻或者减轻追责问责3项、不予容错3项。按照省委省政府文件精神，省国资委党委印发《省属企业落实湖北省容错纠错工作办法实施细则》，明确可以容错9项，极大地激发了我省国资国企干部干事创业积极性、主动性和创造性。二是解决中国特色现代企业制度不够完善的问题。针对各治理主体权责事项、外部董事管理、全面落实重要子企业董事会职权需加强等问题，省国资委修订并印发《省属企业董事会规范运作办法》《关于进一步做好加强董事会建设、增强经理层经营活力有关工作的通知》《关于省属企业落实子企业董事会职权有关事项的通知》等文件，进一步明确了党委会、董事会、经理层等治理主体的权责边界，权责法定、权责透明、协调

运转、有效制衡的公司治理机制基本形成。印发《省属企业外部董事管理办法》，建立健全专职外部董事制度，明确省属一级企业专职外部董事配备职数；注重从各类企业、专业机构选聘有企业管理经验、会计、法律、资本运营等方面的专业人才入库，进一步优化外部董事人才库。三是解决分类核算和分类考核落实不够的问题。省国资委出台了《省属企业公益性业务分类核算和分类考核改革实施方案》《省属企业公益性业务清单（2022版）》《省属企业公益性业务分类核算指引（试行）》《省属企业公益性业务分类核算报告（参考模板）》，将省属企业公益性业务分为保障国家安全类、执行公共政策类和履行社会责任类等3类，明确分类核算的对象、指标、方式和方法，确定分类考核的范围、方式和指标核定，强化了企业市场主体地位。四是解决树典型、强引领不够的问题。认真开展“学先进、抓落实、促改革”专项工作，按照“点面结合、突出重点”要求，总结挖掘了一批特色鲜明的典型案例。今年以来共编印工作简报20期，推广了安琪集团科技创新、湖北联投集团组阁竞聘、长江产业集团打造市场化国资母基金等一批改革典型案例。抓好国企改革专项工程，对在本轮评估中获得优秀及以上的“双百”、“科改”企业，挖掘特色经验和做法予以推广，发挥引领示范作用。

三、强力督导推进，对标整改提升补短板强弱项

一是不断强化巡视巡察。我省国企改革三年行动改革任务完成情况已纳入了巡视巡察范围和省纪委监委专项监督范围。为加大力度解决短板弱项中的难点问题，省纪委监委

印发《关于贯彻落实〈国企改革三年行动方案（2020—2022）〉的监督意见》，省纪委监委驻省国资委纪检监察组印发《关于国企改革三年行动和省属国资国企改革的专项监督方案》《关于扎实抓好国企改革三年行动高质量收官的纪检监察建议》，推动解决我省国企改革三年行动中存在“有的核心指标未落实到位、落实覆盖率不高和质量不高”等突出问题。省纪委监委驻委纪检监察组全程参与国企改革三年行动考核、督查，全面参与各类会议，全方位融入全过程，共同研究解决难题。二是深入开展考核督查。今年6月下旬至7月，为总结成效亮点，分析查找不足，督促整改落实，确保国企改革三年行动高质量收官，省国资委、驻委纪检监察组与选聘的第三方中介机构组成联合工作组，对省属企业和市州推进国企改革三年行动任务落实情况进行了考核和督查，并将考核和督查结果通报企业和市州。对省属企业的考核结果纳入省属企业领导班子和领导人员经营业绩考核，作为减分项；对市州的督查结果分为A、B、C三档，对督查结果为A档的市州给予通报表扬，对督查结果为B、C档的市州单独发函通报结果。三是持续推动整改提升。对照国务院国有企业改革领导小组办公室高质量完成三年行动的标准，根据考核和督查发现的短板弱项，省国企改革办对省属企业和市州逐户下发了《国企改革三年行动整改提升事项清单》，各省属企业、市州对照整改提升清单，形成共28份整改工作方案和工作台账，将短板弱项具体整改事项细化为省属企业共115项、市州91项，按照今年10月底前补齐短板、12月底

前高质量收官部署，目前省属企业和市州正抓紧整改提升。省国企改革办将于 2022 年 12 月对省属企业、市州推进落实国企改革三年行动任务完成情况开展“回头看”，并形成省属企业、市州国企改革三年行动整体考核督查评价结果，通报省属企业和各市州党委、政府。

补短板强弱项 狠抓国企改革三年行动高质量收官

广东省国资委

国企改革三年行动实施以来，我们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，坚持精准组织、精准施策、精准推进、精准督导，以等不起的紧迫感、坐不住的责任感和抓铁有痕、踏石留印的工作力度，推动国企改革全面发力、多点突破。截至7月末，国企改革三年行动任务基本完成，在国务院国有企业改革领导小组办公室组织的两次评估中均获评A等级。

一、持续加大组织推动力度，狠抓各项改革任务落地见效

按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”工作要求，坚持系统思维，精准建立穿透式“抓落实”工作机制，有力有序有效推进国企改革三年行动。

（一）精准组织。广东省省长亲自担任省国企改革工作协调小组组长，省国资委成立全面深化改革领导小组和国企改革三年行动工作专班，加大组织推动力度。在国务院国资委下发的《地方国企改革重点量化指标采集表》基础上，结合《广东省国企改革行动方案》等要求增加若干个我省指标，形成《广东省国企改革重点量化指标采集表》，由委主要领导组织17户省属企业逐户召开座谈会，逐户确定改革任务底数、逐户指导填报、逐条逐项核对，透过量化指标精准定

位画像，找准改革存在的症结、理清改革的目标方向。制定量化指标表填报指引，逐项解读，提高填报的准确性。选取其中 30 个指标制定《省属企业负责人改革任务书》，并将任务书完成情况纳入省属企业负责人年度经营业绩考核。

（二）精准施策。开展了实现研发机构全覆盖、对标世界一流管理提升、经理层任期制和契约化管理、专业化整合等九个专项行动，纵深推进改革。广东于 2021 年底在全国率先实现经理层任期制和契约化全覆盖，签约率达 100%；17 户省属企业集团公司实现研发机构全覆盖，完成 86 户省属二三级企业整合、149 户小规模企业“升规”、31 户省属二级企业混改，通过混改、IPO 上市以及上市公司股权再融资方式引进外部资金 293 亿元；白云机场、兴发铝业等企业被国务院国资委评为管理标杆企业，广新集团、粤海永顺泰、广东宏大等企业入选全国国企公司治理示范创建企业。

（三）精准推进。建立分片包干联系企业机制，由委领导带队组成工作组，与 17 家省属企业和 21 个地级以上市国资委改革部门精准对接，加强对改革工作的指导督促，及时掌握企业各项改革任务进度，协调解决存在问题，形成高效联动工作机制。建立协调推动机制，组织召开 4 次国企改革专题推进会、10 次改革月例会，定期通报重点改革任务进展情况，分析改革数据，科学评估改革工作进展，动态调整工作举措。注重发现改革工作中存在的重点难点问题，定期形成“问题清单”“建议清单”，通过问题的逐项销号，推动改革的纵深推进。建立整改提升机制，对改革进度慢、效果

差的省属企业采用工作约谈、例会通报等方式督促整改。组织各责任单位及时制定整改方案，限期整改到位。对落实中存在的突出问题，有针对性地集中开展专项治理。

（四）精准督导。2021年下半年，在省属企业选取17户重要子企业开展国企改革三年行动专项巡察，及时发现问题、督促整改。2022年上半年，针对部分地市个别改革任务落后的情况，发出10张督办函，推动被督办地市有针对性地加大改革力度，采取有力有效措施迎头赶上。2022年5月，开展国企改革三年行动“回头看”互查和自查工作，组成10个工作小组赴17户省属企业和21个地级以上市国资委开展实地督导，全面总结国企改革三年行动取得的工作成效，梳理改革中存在的薄弱环节，着力解决改革进展不平衡、穿透基层不够、部分改革举措形到而神不到、机制转换不到位等问题。

二、持续补短板强弱项，坚决打好改革攻坚战

虽然我省国企改革三年行动取得了一定成效，但对照高质量收官要求来看，仍存在一些差距和不足，特别是机制类任务的常态化长效化方面，还需要进一步完善。我们将坚持问题导向、目标导向、结果导向，精准发力，务求实效，坚决打好打赢国企改革三年行动攻坚战。

（一）进一步厘清党委与董事会、经理层等治理主体责任边界。结合省属企业党委前置研究重大经营管理事项专项督查中发现的问题，研究制定《省属企业在完善公司治理中加强党的领导的重点任务清单》，进一步规范省属企业各级

党委前置研究讨论重大经营管理事项的要求和程序，推动各级企业结合实际制定各治理主体有效衔接、协调运转的工作流程。

（二）加强董事会建设落实董事会职权。针对当前部分企业，特别是子企业董事会建设还不够规范高效，外部董事的配备齐而不强，与企业发展的需要不相匹配的问题，进一步扩大外部董事来源渠道，强化对外部董事的履职评价和激励约束，及时优化外部董事配备。制定外部董事考核评价办法和薪酬管理规定，健全外部董事工作沟通联络机制，充分发挥外部董事召集人作用。加强外部董事培训，着重提升政治素养、理论水平、专业能力和实践本领，推动其更好履行出资人代表职责。完善优化外部董事人才库，供省属各级子企业和各地市属企业共享。指导督促企业在加快建设专业尽责、规范高效的董事会的同时，结合自身实际，探索差异化落实董事会职权的有效途径和方式。

（三）进一步推动“三能”机制常态化长效化。针对“三能”机制实施的深度广度不够、没有完全激发企业活力效率的问题，继续实施省属企业负责人挂点子企业三项制度改革攻坚专项行动，制定《三项制度改革考核评估办法（试行）》，将三项制度改革纳入2022年度省属企业负责人经营业绩考核，强化刚性兑现。开展经理层任期制和契约化刚性兑现结果检查，推动企业落实业绩考核和合同约定，合理拉开经理层薪酬差距，真正实现“业绩升薪酬升、业绩降薪酬降”，严格退出管理，“下”“出”合理有序。出台《省属企业中

长期激励工作指引（试行）》，指导省属企业灵活开展多种形式的中长期激励，探索核心骨干人才与企业“利益共沾、风险共担”更为有效的实现方式，充分调动核心骨干人才的积极性、主动性和创造性。

三、加强组织领导，确保三年行动高质量收官

接下来，我们将全面落实国务院国有企业改革领导小组办公室关于高质量收官的各项要求，以更大力度决战决胜国企改革三年行动，全力打造国企改革三年行动的广东样板。

（一）抓好“回头看”整改工作。今年第二季度，我委对21个市国资委和17家省属企业开展了“回头看”检查工作。接下来，我们将组织开展好“回头看”互查整改工作，对完成质量不达标的改革任务，狠抓决胜攻坚。

（二）推动改革成果全面制度化长效化。把三年行动改革重要举措和经验做法纳入公司章程和企业制度体系，以制度形式固化下来，推动各方面制度更加成熟定型，确保三年行动取得经得起实践和历史检验的改革成果。

（三）加强考核评估。综合运用考核、评估、抽查等多种方式，检验改革实效并督促整改。针对改革是否真正促进了企业内部治理机制、用人机制、激励机制等机制层面的转变，是否真正产生了从量变到质变的改革实效，是否真正取得了改革实效进行再评估、再检验。强化考核评估结果刚性应用，将考核评估结果与国有企业负责人经营业绩考核挂钩，严格落实奖惩机制。

（四）推广典型经验。全面梳理总结在深化国企改革三

年行动方面的特色做法和典型经验，编制 100 个典型案例，在全省国资系统加大推广力度，带动比学赶超，努力形成一批“干得好、立得住、叫得响”特色鲜明的标志性成果。利用省内主流媒体、微信公众号等媒体平台，全面开展各项宣传工作。

多措并举 真抓实干 全力推进国企改革三年行动高质量收官

陕西省国资委

国企改革三年行动实施以来，陕西省坚持高位部署、系统推进，严格按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的工作要求，全力推动各项任务落地见效。截至目前，全省国企改革三年行动主体任务已基本完成。今年上半年，在工作推进中，我们发现还存在改革进展不平衡、部分单位对政策理解有偏差、改革质效逐级递减、重点难点任务仍需攻坚（例如：各治理主体权责边界没有完全厘清、任期制和契约化管理“形似神不似”、三项制度改革还不够深入）等问题。为解决这些问题，我们采取了以下针对性举措。

一、统筹安排，周密部署

年初，省国企改革领导小组组织召开全省国企改革三年行动推进会，明确工作要求，安排部署全年工作。印发陕西省深化国企改革三年行动2022年工作要点，明确21个方面的年度重点任务和时间节点。抓好台账管理，按照省国资委处室职能分工，对国企改革三年行动工作台账进行调整；省国资委、市（区）国资委和国有企业，明确了处室、科室、部门主要负责同志作为第一责任人，进一步压实责任。做好政策解读工作，印发《陕西省国企改革三年行动有关问题解读》，指导市（区）国资委和省属企业更加准确的把握国企

改革工作要求。

二、深入调研，上门问诊

二季度开始，省国企改革办先后赴4个市（区）国资委和30余户省属、市属各层级国有企业调研国企改革三年行动相关工作，了解工作进展、发现存在问题、检查改革成效。省纪委监委驻省国资委纪检监察组也派出人员对企业落实国企改革三年行动情况同步开展跟进监督。调研过程中，现场反馈存在问题，并对个别工作进展较慢的单位进行“一对一帮扶”“手把手指导”，为高质量收官做好支持服务。调研结束后，将共性问题反馈省国资委相关业务处室，通过召开专题推进会等方式统一整改。

三、严格督办，扎实推进

在国务院国资委改革办《地方国企改革重点量化指标采集表》的基础上，省国企改革办结合陕西国企改革三年行动方案要求，将107项指标细化扩展为132项，做到底数清、情况明。紧盯重点任务，每月通报进展，对工作进度靠后的市（区）国资委和省属企业，采取约谈、通报、发督办单的形式督促整改落实。截至目前，累计下发督办单11份，约谈13个单位。针对难点堵点改革任务，省国资委分管负责同志约谈了5名业务处室主要负责同志，要求组织力量集中攻坚。相关业务处室召开专题会议、下发通知，明确工作要求和完成时限，将压力逐级传导至基层，确保各项改革任务落实落地。

四、科学评估，以评促改

今年2月，省国资委对省属企业2021年度国企改革三年行动工作开展评估，重点评估改革任务完成情况。各业务处室按照职能分工逐户逐项审核、严格把关，省国资委分管负责同志、处室主要负责同志对支撑材料审核情况签字确认，评选出A级企业10户，B级16户，C级5户，D级2户。评估结果在省属企业党建目标责任考核中占比15%，并纳入企业负责人年度经营业绩考核，成为影响企业年度综合考核结果的重要部分。7月，再次对省属企业2022年上半年国企改革三年行动工作开展评估，通过审核改革任务全过程支撑材料（如：制度文件、审议该制度的会议记录或纪要、执行该制度的相关证明材料），重点评估改革任务完成情况、问题整改落实情况、改革举措是否取得实效，实现闭环管理，最终评选出A级企业11户、B级17户、C级4户。8月，省国企改革办派出2个工作组，对12个市（区）国企改革三年行动完成情况进行较为详细的检查评估，评选出A级市（区）4个、B级7个、C级1个。评估结束后，向各市（区）国资委下发提醒函并抄送所在市（区）人民政府，共反馈285项问题，要求将存在问题纳入“回头看”工作台账一并推进，9月底前完成整改。

五、巡视巡察，专项审计

今年，陕西省委将国企改革三年行动落实情况纳入省委巡视范围。2021年5月-7月，省国资委党委将国企改革三年行动纳入巡察范围，对8户省属企业进行巡察，并要求各省属企业将国企改革三年行动纳入企业内部巡察范围。按照

省委审计委员会工作安排，今年7月15日，省审计厅会同省国资委召开国企改革三年行动方案落实情况专项审计调查进点启动会，安排部署相关工作，并进驻企业开展审计调查。

六、全面自查，限时整改

今年7月，在市（区）国资委和省属企业开展“回头看”工作，要求各单位结合国企改革三年行动方案、年度工作要点、本单位工作台账，对改革任务完成情况、改革举措见效情况、改革经验总结情况进行一次全面“回头看”，深入查找问题，与评估反馈问题一并形成整改台账，逐项明确整改措施、完成实现和责任人。省国资委将按照台账内容逐项审核整改结果，确保9月底前各项任务整改到位，年底前全面清零销号。

七、建章立制，固化成果

将三年行动工作要求纳入章程等制度体系，推动三年行动做法成果制度化、长效化。加强对党委前置研究讨论清单执行情况的监督检查力度，并结合执行情况，对清单的内容进一步量化、细化，真正厘清党委和董事会、经理层等治理主体的权责边界。制定《省属企业董事会管理暂行办法》《省属企业外部董事管理办法》等，组织召开省属企业董事履职座谈会、董事核心履职能力专题研修班，加大对外部董事培训、管理、考核、监督力度，提升专业水平和履职能力。以陕西西安综改试验为契机，探索建立央省市国有企业共建共享的外部董事人才库。逐户审核省属企业经理层成员任期制

和契约化管理“两书一协议”，确保任期管理规范、目标设置科学、考核结果严格兑现。瞄准“三能”目标，将三项制度改革纳入企业负责人年度经营业绩考核范围，推动三项制度改革在更大范围取得新进展新突破。在总结前期战略性重组和专业化整合工作经验的基础上，研究起草省属农业、水利企业重组整合方案，继续优化陕西国有经济布局结构。

八、选树典型，复制推广

深入总结挖掘国企改革三年行动中的经验做法，编发《陕西国企改革简报》，在全省范围宣传推广。截至目前，累计编发简报19期，宣传典型经验案例38篇。将改革案例刊发情况纳入评估加分范围，引导企业积极选树标杆。组织省级主流媒体深入企业一线开展专题采访活动，在陕西省国资委官网、微信公众号开设专栏，解读政策、通报进展、宣传典型，全方面、多角度向社会全面展示改革成效成果，为推进国有企业改革发展营造良好氛围。

通过实施国企改革三年行动，陕西国有企业中国特色现代企业制度更加成熟定型、国有资本布局更加优化、企业活力效率明显提升，国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力不断增强，主要经济指标稳步增长。今年1-7月，省属企业累计实现营业收入8876.4亿元，利润总额480.8亿元，同比分别增长4.3%、70.8%。

下一步，陕西省国资委将进一步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，紧扣时间节点、主动攻坚克难，确保国企改革三年行动全面高质量

收官，奋力谱写陕西高质量发展新篇章，以实际行动迎接党的二十大胜利召开！