

透视

# 国企改革三年行动迎考

## 混改上市动作频频 中长期激励扩围升级

左右观点

□刘志强

# 推动国有企业扛起创新大旗

从载人航天捷报频传、白鹤滩水电站机组投产到高纯靶材、极小直径钻等关键核心技术实现突破,近年来,一系列重大科技创新成果的背后,离不开一家家国有企业所作的突出贡献。

企业是创新的主体。实施创新驱动发展战略,国有企业特别是中央企业的角色举足轻重。据统计,“十三五”期间,中央企业累计投入研发经费3.4万亿元,占全国研发投入的1/4,研发人员规模近百万人。在高铁、核电、高端装备、能源化工、移动通信等产业领域,国有企业拥有了丰富资源、坚实基础、不俗实力。

扛起创新大旗,国有企业有基础有条件,也有责任有使命。当前,新一轮科技革命和产业变革加速发展,国际舞台上围绕科技制高点的竞争空前激烈。作为党执政兴国的重要支柱和依靠力量,国有企业要主动作为、勇担重任,特别在一些关系国民经济命脉、产业发展安全的“卡脖子”关键核心技术上,冲锋在前、尽锐出战,实现更多“从0到1”的突破,这正是打造“策源地”的意有所在。

打造“策源地”,需要方向更明确、重点更突出。一方面,国有企业应紧盯产业变革趋势和重大战略任务,围绕国家战略性需求明确创新发展方向,推动资金、人才、设备、政策向重点企业、重点项目倾斜。比如新一代信息技术、人工智能、新材料等科技前沿领域,油气、矿产资源勘探开发等有关初级产品保障的领域,集成电路、基础材料等有待提升的短板领域。另一方面,要聚焦资金投入大、回报周期长、研发难度大、“别人干不了”的关键环节,提升原始创新能力,布局锻造一批基础应用技术、前沿技术、长板技术。

打造“策源地”,也离不开国企改革的持续推进。人才是第一资源,一个科研项目要由成百上千科研人员共同完成。近年来,不少国有企业通过完善人才引进培养机制、灵活运用股权分红等中长期激励工具、实施“揭榜挂帅”制度,壮大了人才队伍,提升了创新活力。下一步,要继续抓好人才和机制两个关键点,大力营造有利于创新的良好生态,持续激发人才潜能。

“欲流之远者,必浚其泉源。”期待更多国有企业扛起创新大旗,不断提升原创技术需求牵引、源头供给、资源配置、转化应用能力,既为企业自身发展增添新动能,也为产业链供应链安全、高水平科技自立自强提供强有力支撑。

□王璐

2022年是国企改革三年行动的收官之年。按照国资委部署,将开展督查评估考核,要求上半年在重点难点任务上取得根本性突破并完成三年行动主体任务。当前已进入决战决胜的关键阶段,中央企业和地方国企都在抓紧时间,聚焦混改上市、中长期激励等多项改革任务提速加力,确保“响铃交卷”。

三年行动全力攻坚收官

“一户一表一图”绘制子集团发展能力评价雷达图,合理确定领导班子任期目标。”兵器工业集团党组成员、总会计师张华拿出二级单位任期考核责任书,用一张张“雷达图”展示改革推动下的企业高质量发展。

据悉,截至2021年底,这家央企确定的国企改革三年行动40个方面、82项重点任务,156项具体改革举措已完成90%以上,其中所属471户各级子企业完成经理层成员任期制和契约化管理比例达到100%,提前完成国企改革三年行动任务目标。

这种进度超前的情况并不是个例。国资委最新数据显示,国有企业各级子

企业经理层成员实施任期制和契约化管理的占比超过95%。同时,已有1.29万户中央企业子企业和2.63万户地方国有企业子企业设立董事会,国企董事会应建尽建和外部董事占多数目标得以基本实现。

笔者了解到,近期国务院国有企业改革领导小组正在对中央企业截至2021年底的重点改革任务进展情况开展第一次考核,并对地方进行第二次评估。

当前,国企改革进入全面冲刺期。中国五矿集团改革三年行动台账任务举措完成率超过90%,国资委12项量化考核指标全部完成100%。中国机械集团改革三年行动任务完成率为78%,改革措施完成进度达到87%,平均进度完成率为95%。截至今年2月末,云南省国企改革三年行动总体进度89%。

混改上市提速动作频频

作为三年行动的重要任务之一,国企借助资本市场推动混合所有制改革明显提速。

4月6日,中国建材集团旗下第一家科创板上市公司中复神鹰碳纤维股份有限公司正式登陆上海证券交易所科创板。此前的3月22日,国家发改委第四

批混改示范试点企业哈啤华通正式登陆深交所创业板,这是中国机械集团首家IPO上市公司。

据了解,中国机械集团截至目前共有各级混合所有制企业21家(占比32%),通过混改共整合社会资本约6.4亿元。

地方的混改上市动作同样不断。“目前,广汽埃安的混改已经完成。”广汽集团董事长曾庆洪在近期的年报发布会上透露,下一步将引入战略投资者,并计划于明年进行IPO。

要“混”更要“改”。国资委强调,要推动混合所有制企业深度转换经营机制,持续探索差异化管控。

“中国巨石是集团实施差异化管控的首批企业,改革后计划内主业投资权限由原来的5亿元提高至净资产的10%(21亿元),大幅减少了决策程序,提高了决策效率。”中国建材集团董事长周育先说。

中长期激励待深层次突破

在混改上市推进过程中,中长期激励的力度也在加大。今年初,国务院国资委党委委员、副主任翁杰明强调,要用好用足国企改革三年行动方案中国有控股上市公司股权激励、国有科技

型企业股权和分红激励、超额利润分享等中长期激励政策,扩大政策覆盖面和应用深度。

“国企改革三年行动实施以来,我们先后推进了3家A股、1家H股上市公司实施股权激励,合计激励股份5830.6万股,激励对象447人。”兵器工业集团改革与资产管理部部长袁树宝透露,目前集团所属的其他控股上市公司均制定了股权激励三年计划,其中部分上市股权激励方案已在审核过程中。

不仅仅是兵器工业集团,五矿集团也研究发布了《中长期激励管理办法》,上市公司股权激励、科技型企业股权及分红激励、员工持股等实施细则。中国华电在43家子企业开展股权激励、岗位分红、员工持股、超额利润分享和跟投等中长期激励,“3+2”中长期激励政策全部落地。

朱昌明表示,目前国企中长期激励举措取得了一定效果,但诸如股权激励和分红激励是否可以并用、股权激励和项目跟投是否可以并用等问题还有待解决。这需要在后续改革中创新突破,建议在政策层面明确重复激励的具体条件,鼓励企业按照“法无禁止即可为”和“有利于高质量发展、有利于科技创新”等标准来选择中长期激励举措。

## 高技能人才培养有实招

本报讯(王平)日前,陕西宏远航空锻造有限责任公司召开技能比武大赛表彰会,总结技能大赛成果,表彰奖励优秀参赛单位和选手,动员号召全员向先进典型学习,营造比学赶超的良好氛围,加快高技能人才培养工作扎实落地。

近年来,该公司高度重视人才队伍建设与培养工作,持续提升员工职业晋升通道,充分发挥博士后创新基地、“三秦工匠”蔡松劳模工作室的平台作用,加强与科研院所行业前沿技术理论与实践相结合的交流合作,提升技术人员业务能力。邀请人力资源专家对45名班组长进行精益管控知识培训,对标提升生产管理效能及岗位综合技能水平。积极组织参加集团、省、市各类技术比武大赛,灵活开展“师徒带徒”“结对子”“轮岗交流”“比促学、比提质、比创效”等活动,重点建设和培养储备管理、技术、技能三支人才梯队,为锻造“学习型、匠心型、创新型”智慧铁军,注入强劲发展动力,提供强有力的人才保障。



宝鸡市兴宇腾测控设备有限公司是陕西省专精特新企业,拥有发明专利3项,年产系列变送器10万台。产品广泛应用于水电、石油、化工、机械、液压等领域。今年一季度实现销售收入1100万元。图为工人测试电路板。 □徐小红 摄

## 陕煤建设澄合分公司工程承揽实现首季开门红

本报讯(帖楠)今年以来,陕煤建设澄合分公司加快建设步伐,工程承揽实现首季开门红。

据了解,该公司以质量为前提,以进度为目标,优化施工组织,促进生产投入,严格执行值班制度、管理人员带班制度,常态化召开项目推进会,将团队协作的作用发挥到极致。同时,修订完善安全生产责任制,深化安全教育培训,落实双重预防机制,每月对项目进行一次全方位检查,层层督导检查,实现一季度安全生产零事故目标。此外,坚持发挥市场龙头作用,完善管理奖励制度,相继中标了彬长孟村矿及选煤厂二号排水泵房机械及配电安装工程,并与多个项目达成合作意向,打开了项目承揽新局面。

随着改革的深化,经济社会发生了重要变化,多样化的社会组织形式、生活方式、经济利益等,都给国有企业干部职工造成了价值观上的困惑,心态上的失衡以及思想上的困惑。当前,企业干部职工的思想日趋复杂,给做好职工思想政治工作带来了极大的挑战,以往的说教式、灌输式教育等已经难以触动干部职工的灵魂,需要不断创新,采用不同的方式来开展职工思想政治工作,以确保企业的可持续发展。

随着市场经济的不断发展,企业干部职工由于受利益分配等方面的影响,在价值取向、思维方式、交往方式和活动方式等方面发生了深刻变化,对做好职工思想政治工作提出了新的任务。当前,企业要想在激烈的市场竞争中处于优势地位,需要在日常工作中加强职工思想政治工作,将其协调作用、导向作用和教育作用充分发挥,实现自身健康发展。

### 一、职工思想政治工作对企业的重要作用

思想政治工作对企业的重要作用主要可以从以下三个方面进行分析:一是教育作用。在知识经济时代背景下,职工的素质水平决定着企业的发展,国有企业要在激烈的市场竞争中处于优势地位,需要拥有一支高素质的职工队伍,因此培养高素质职工队伍已经成为各个企业发展的重要途径。企业需对职工进行思想教育,强化职工的政治敏感度和政治觉悟,培养职工的科学文化素质,使其成为企业所需的人才。总之,通过加强职工思想政治工作,可以培养出高素质的职工队伍,促进企业自身的可持续发展。二是协调作用。职工对企业的发展具有决定性作用,如何调动职工的主观能动性和创造性,已经成为各个企业创新发展的重点工作。而职工思想政治工作具有一定的协调作用,能够有效转变职工的思想观念,强化职工的团结互助意识和主人翁意识,让职工在实际工作中发挥积极性和创造性,增强企业的开拓力和凝聚力,推动企业的良性发展。三是导向作用。目前个别企业在实际发展过程中,由于经营管理者决策失误,没有充分意识到企业思想政治工作的存在,其管理思维大多停留在以往的、传统的、经营管理模式。这些都需要积极转变干部职工的思想,加强职工思想政治工作,充分发挥其导向作用,让干部职工充分意识到时代发展的新要求,树立与市场经济发展相协调的全新发展理念,适应时代的变化发展。

### 二、企业职工思想政治工作的路径

#### (一)创新工作观念和内容

在数字化和信息化的发展背景下,企业内外部环境发生了一定的变化,对于职工的思想产生了一定的影响。因此在开展职工思想政治工作时,需要打破传统的工作观念,创新思维,有机结合企业文化建设,将干部职工的价值取向统一到企业的价值观和使命中,发挥出职工的创造性和积极性,使其实

## 做好企业职工思想政治工作的路径探究

现自己的人生价值。此外,企业需要积极创新职工思想政治工作的内容和形式,始终坚持社会主义核心价值观,改变单一的教育形式,引导职工从不同的层面和角度分析与看待问题,及时调整发展中存在的各种利益关系,提高职工的承受能力和适应能力,激发职工的紧迫感与责任感。

#### (二)创新工作方法

新形势背景下职工的生活方式、价值取向、行为规范和道德观念等发生了一系列的变化,对职工思想政治工作的实效性的要求也随之提高。以往的工作方式已经难以适应新时代的发展要求,因此,企业需要采用生动有趣以及灵活多样的教育方式,在工作中融入主题教育实践的内容,如开展党史学习教育、劳模精神宣传教育,参观创业园、革命圣地等,从而调动职工参与思想政治工作的主观性和能动性,引导职工听党话、跟党走、奋进新时代。此外,企业可通过现场讲解的教育方法,从工作环境和岗位等方面出发,将干部职工的思想统一到不断创新、刻苦钻研、爱岗敬业和团结协作上,提高职工思想政治工作的水平,增强企业的核心竞争力。

#### (三)突出阶段重点

不同的阶段具有不同的思想困惑和认识难点。随着信息时代的到来,网络、微信等新媒体扩大信息传播的范围,使各种思潮不断碰撞和渗透,在一定程度上促进了多元文化的发展。但信息的碎片化和网上不良信息刺激着人们的神经,无形中使许多人的行为方式和思想观念发生了一定变化,急功近利和拜金主义等思想泛滥。这就要求国有企业将党组织的作用加以充分发挥,借助相关宣传舆论阵地,全方位、多渠道和分层次进行思想政治工作,强化干部职工的辨别能力,使其树立坚定的理想信念,形成正确的价值观和人生观,抵制不良思想的诱惑,培养高尚的道德情操。

#### (四)重视人文关怀

“人文”作为一个内涵丰富的概念,其与人的生存与生活、人的个性与尊严、人的独立人格与价值等具有紧密联系。人文关注主要是尊重人、爱护人和关心人,是人们自觉意识提高和社会文明进步的反映与标准。因此,在做好职工思想政治工作时,需要高度重视人文关怀,积极研究干部职工的思想动态,对其生活、工作和思想等方面存在的问题加以关注和解决。企业工会要积极关注干部职工最现实、最直接、最关心的现实问题,将行、情作为思想政治工作的着力点,有效渗透、贯穿和落实在工作的全过程。

职工思想政治工作作为国有企业需要做好的一项重要重点工作,需要结合实际情况,积极创新工作观念、工作内容和工作方法,突出阶段重点,重视人文关怀,做到具体问题具体分析,这样才能始终坚持正确的工作方向,充分调动干部职工的创造性和积极性,提高职工的思想觉悟,促进企业改革发展和生产经营工作顺利开展。(时林)

## 推动企业文化与生产经营深度融合的实践探索

在澄合矿业公司50余年的发展历程中,企业文化建设工作始终伴随着公司发展进步,有效发挥了举旗塑形铸魂的重要作用,确保了企业在市场寒冬中逆势突围、在追赶超越中激流勇进,为公司实现高质量发展提供坚强有力的精神引领和文化支撑。

### 一、始终贯穿一条主线,实现母子文化相交相融

以陕煤集团企业文化核心理念为统领,以落实上级母体文化要素为主线,多元融入基层文化元素,逐步对企业文化建设工作进行系统梳理和整合。一是坚持知行合一,大力推广和应用新版《企业文化手册》,重点对“三大系统”进行了规范,对“奋进者文化”下大力度进行学习,强化对集团“1655”战略目标和澄合“11571”战略目标的学习贯彻,使之成为全员共同认可、自觉遵守的思想标尺。二是架起文化共生的桥梁,出台了公司《企业文化建设实施方案》,明确了“既规范统一,又特色鲜明”的工作定位,下属矿分公司朴实敬业的“董人文化”、铁运分公司的“铁军”文化等,在与集团母体文化的融合过程中,再次焕发出了勃勃生机。三是把握全员共建的根本,按照“公司有品牌、基层有特色、区队有亮点”的三级文化创建工作布局,持续推动企业文化建设向纵深发展。公司及下属单位已有的“澄合力量”网上集中宣传、“向一线致敬”“班组长节”等现有品牌被广大干部职工广泛参与,助推形成了矿区上下“人心思齐、人心思进”的良好局面。

### 二、创新运用三项机制,实现重点考评相交相融

面对新形势、新任务,公司确立了企业文化建设工作的“新思路”,推行了考核的“新举措”,完善了奖惩的“新标准”,推动企业文化建设工作实现“新突破”。

1. 靶向施策,确立企业文化建设课题研究机制。大力推行“12345”精细化管理模式,按照“重点突破、创新示范、成果共享、全面赶超”的工作思路,选取7个课题,由14个基层单位分头重点实施,由下属单位分别承担的“干部走动式管理”“四项技术应用”“全员创新”等课题已形成阶段性成果。
2. 互助共鉴,推行企业文化建设观摩巡诊机制。定期抽调基层业务骨干组成观摩巡诊小组,分多个批次对基层单位企业文化建设工作情况进行观摩巡诊,并现场开具清单,明确整改时间和责任。基层单位之间既相互学习,又相互问诊,有效促使基层企业文化建设工作始终沿着正确方向推进。
3. 正向引导,完善企业文化建设考核奖励机制。进一步细化了企业文化建设考核细则,并下发了配套奖惩办法,对责任落实、日常监管、季度达标、年度考核、兑现依据等多方面进行了完善,明确了基层单位和职工在企业文化建设作出了重大贡献的奖励条款,极大提升了基层单位开展企业文化建设工作的主动性。
- 三、着力打造三张名片,实现管理实践相交相融

造“思想引领、管理创效、安全铸魂”三张文化名片,奋力开启了企业文化的品牌实践。

1. 强化思想引领。进一步创新宣传教育形式,积极构建“红色课堂”“指尖课堂”“理论课堂”“文化课堂”,通过常态化开展“澄合故事”“奋进之声”“安全言论征集”等各类文化活动和澄合精神的宣传教育工作,使“有血有肉”的陕煤精神和澄合精神在职工群众中迅速裂变、形成共鸣。

2. 推进管理创效。坚持“以人为本”的工作原则,以“对标管理”工作为龙头,在积极向前兄弟单位进行多维度工作对标的基础上,科学融入精细化管理要素,在全公司范围内开展了“千人比武、万人练兵”群众性岗位练兵技术比武、“双杜绝、双再生”全员岗位增值创效等活动,有力推动了全员“素质达标”和“岗位创标”,形成了管理创效的“品字形”格局。

3. 永葆安全之魂。牢固树立“安全为天”工作理念,立体化构建“提素质、常监管、严考核”的安全文化建设体系,全员安全素质在“一站到底”安全知识竞赛的品牌打造中得到提升;日常安全监管在“两站一查”建设的特色工作中明显加强;安全文化考核在“基层互查互检”的创新模式中成效显著。“品牌、特色、模式”三者共建,进一步完善了企业安全管理工作体系。

### 四、统筹推进六个实践,实现文化体系相交相融

为推动企业文化落地生根,公司结合自身实际,不断拓展企业文化建设的内涵和外延,并融通企业经营管理方方面面,逐步推动六个子文化实践。一是开展以持续巩固“澄合合作”“澄合共建”,积极开拓“两湖一江”和西南煤炭市场布局为主的“双赢子文化”实践,筑牢了公司高质量发展的磐石之基;二是开展以“工作日常督办通报”“中层管理人员方位考核”和“大学习、大讨论、大调研”为主的“执行力文化”实践,注入了公司高质量发展的活水之源;三是开展以机关与基层双向交流挂职、“十百千”智慧人才计划和各类“典型先进”推荐评优工作为主的“人才子文化”实践,点亮了公司高质量发展的未来之光;四是开展以“廉洁文化示范点”建设、“四进十廉”廉洁文化品牌建设和廉洁风险防控“澄合模式”创建为主的“廉洁子文化”实践,涵养了公司高质量发展的清风正气;五是开展以“工匠大师工作室”建设、“三小一练”系列活动和先进工法运用为主的“创新子文化”实践,凝聚了公司高质量发展的蓬勃之力;六是开展以“重点任务高效完成、重点工作取得突破、重大活动争创佳绩”为主的“争先子文化”实践,收获了公司高质量发展的累累硕果。

企业文化建设与生产经营的深度融合,有效激活了企业发展新动能,呈现出多元发展产业布局构建实施、煤炭保供高效推进、科技创新重点突破、项目建设加快实施、跨省能源战略合作多点开花的良好态势,用实际行动展现了澄合智慧,践行了澄合担当,彰显了澄合力量。(刘江雄 王源)