

建言国资监管 助力国企发展

国务委员 王勇

祝愿《中国国资报道》
围绕中心 服务大局 办出特色
王书志
2020年五月

指导单位:国务院国资委新闻中心 联办单位:中央企业媒体联盟《中国企业报》 顾问:厉以宁

以“对标世界一流”为轴 多家央企“以点带面”成果显现 ——国务院国资委举行对标世界一流管理提升行动媒体通气会

王思哲

管理是企业发展的永恒主题,也是企业基业长青的重要保障。

“自7月29日国资委召开对标世界一流管理提升行动启动会以来,各企业迅速行动,抓紧研究制定对标提升行动实施方案。截至目前,97家中央企业中,已有73家企业通过召开会议等方式在全集团范围内进行动员部署,34个地方国资委向所监管企业印发开展对标提升行动工作文件,9个地方国资委制定了实施方案,并确定了本地区开展对标提升行动的企业范围,有关工作正在抓紧推进过程中。”9月14日,国务院国有企业改革领导小组办公室副主任、国务院国资委副主任翁杰明在对标世界一流管理提升行动媒体通气会上如是表示。

央企打造世界一流企业迈入加速期,多家央企聚焦“总部机关化”改革,抓重点、补短板、强弱项,积极推进国企改革三年行动和对标世界一流管理提升行动,通过不断完善公司治理、深化科技创新、健全激励机制等多项措施,以点带面、多点开花,使其阶段性成效不断显现,赋能向具有全球竞争力的世界一流企业聚力。

国资委亮出对标世界一流时间表和路线图

总部是企业管理的“大脑”。随着国企改革的深入和集团战略调整,特别是贯彻落实习近平总书记重要批示精神,国资委持续加大改革力度,扎实推进“总部机关化”问题专项整治工作,有效地解决了总部行政化突出、市场化不足等问题,为下一步提高企业管理能力打下了良好基础。

“开展对标提升行动,持续深化和巩固专项整治成果,并把好的做法和经验从总部向各级子企业延伸,从阶段性工作向长效机制延伸,全员、全覆盖、全方位提升企业管理水平,不断增强国有企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力,加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。”翁杰明表示,经过一年部署,中央企业从迅速完成立行立改事项,到聚焦加快职能转变、落实授权放权两个重点,再到



国务院国有企业改革领导小组办公室副主任、国务院国资委副主任翁杰明

向对标世界一流提升治理和管理能力方面纵深推进,专项整改工作由表及里、环环相扣,切实解决了很多长期想解决而难以解决的突出问题。

据了解,通过中央企业不断推进“总部机关化”问题专项整治工作,使其总部定位更加清晰、法人治理进一步得到规范、组织体系持续优化、运行机制更加顺畅、发展活力不断增强、工作作风进一步改进。翁杰明表示,通过制定完善总部授权放权事项清单,进一步加大授权放权力度,部分企业下放权限超过50%,有力促进了层层“松绑”,激发了各层级企业的活力。

除此之外,国资委全面部署开展对标提升行动。今年6月13日国资委制定印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》,以对标世界一流为出发点和切入点,以加强管理体系和管理能力建设为主线,用2至3年的时间,推动中央企业和地方国有重点企业基本形成系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系,总体管理能力明显增强,部分企业管理达到或接近世界一流水平。

如何实现这一目标?确保有关任务要求落实落地?翁杰明表示,国资委将此专项行动列为当前和今后一个时期各地国资委和国有重点企业的一项重点工作。通过加强组织领导、强化指导督促、抓好总结推广等工作,凝心聚力、真抓实干,全力以赴推动国有重点企业管理水平显著提升。

“结合企业实际,明确将战略



会议现场

管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理8个领域作为对标提升行动的重点任务。要求企业通过健全工作制度、完善运行机制、优化管理流程、明确岗位职责、严格监督检查等措施,持续加强管理的制度体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系等建设,加快补齐短板强弱项,不断提升管理水平。”翁杰明表示,截至目前,97家中央企业中已有73家企业在全集团范围内进行动员部署,34个地方国资委向所监管企业印发开展对标提升行动工作文件。

多家央企“以点带面”成果显现

在组织实施好“总部机关化”问题专项整治和对标世界一流管理提升行动工作部署以来,多家中央企业超前谋划、扎实推进、全面部署开展对标提升行动,取得了良好的阶段性成效。

中国华能集团有限公司聚焦“总部机关化”问题专项整治以及对标提升行动总体要求,通过转变职能、整改实效、建立长效机制“三聚焦”,着力激活各级企业活力、提升管理效率。并提前谋划,以加快建设“三色三强三优”世界一流能源企业为目标,结合行业特点和自身实际研究制订对标提升实施方案和工作清单,通过上下同步推进、完善精准对标、促进管理效能转化三方面工作,推进对标管理工作走深走实。例如在聚焦细分领域,中国华能选择19家世界一流

企业开展对标,初步制定8个方面、27项重点举措、90余项具体措施,对标提升行动以点带面、多点开花,使其转型升级步伐进一步加快、自主创新能力显著增强、精益管理理念落地见效。截至7月底,中国华能实现利润139.1亿元,同比增长31.1%;净利润94.1亿元,同比增长40.1%。

中国宝武钢铁集团有限公司提前筹划,年初将“全面对标找差,创建世界一流”作为未来3至5年管理主题,分层分类、因企施策、精准对标,统筹部署推进“1套对标找差指标体系”、“10大专业族群对标提升任务”、“N家子公司对标提升行动”。通过打造中国宝武“制度树”,形成“立改废转”制度文件清单和内控合规清单;采用“一总部多基地”管理模式,提升职能管理及业务管理能力。抓重点、补短板、强弱项,积极推进国企改革三年行动,切实发挥“中流砥柱”作用。

中国中车集团有限公司围绕全力打造世界一流企业这一根本目标,组织制定了三年行动总体方案。制定“1+10+N”管理提升行动纲领文件,制定了“三个阶段、九个步骤”的措施计划,明确了十个方面全面提升的重点任务,建立了巡视督查和考核评价的保障机制。并全面统筹集团总部和子公司两个层面,围绕精益强基、协同赋能、价值攀高三个维度,推进十大领域在管理体系、管理能力上创新引领和全面提升。建立了“体系化”的工作架构,突出目标牵引、重点突破和基础先行;确立了“递进式”的

提升路径,突出“强基、赋能、攀高”提升主线;明确了“阶梯式”的工作安排,突出阶段重点任务实施。

国家能源投资集团有限责任公司于2019年底启动“总部机关化”改革,立行立改完成了9项任务,又把2020年确定为“改革攻坚年”。在统筹做好新冠肺炎疫情防控和生产经营的同时,今年3月稳妥有序推进了总部改革,部门从37个精简为19个,减少了近一半;总部人员从835人精简为486人,减少了42%;新总部研究生及以上学历员工占到了66%;集团管控模式和功能定位更加清晰,总部与基层之间、部门之间职责边界更加明确,机构和人员更加精干,总部机关化改革得到了社会各界认可。以落实国企改革三年行动方案为契机,扎实开展对标世界一流管理提升专项行动,加快世界一流示范企业建设,力争取得更多改革成效。

中国铁路工程集团有限公司通过重塑组织治理体系、经营管理体系、运营管理体系、科研管理体系、政治保障体系,使其自身科学管控能力、市场竞争能力、企业盈利能力、创新发展能力、文化引领能力得到不断提升,企业管理水平和发展质量实现重大飞跃。2019年较2017年,企业新签合同额、营业收入、净利润、人均创效分别增长39%、23%、79%和41%。今年以来,集团奋力抗击疫情、全力复工复产,上半年企业新签合同额、营业收入、净利润分别同比增长24%、15%、10%,均创历史同期最好水平。