

国企改革行动简报

“双百行动”专刊
2023 年第 2 期(总第 2 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 2 月 28 日

南瑞集团全面实施“现代化、市场化、 集团化”改革 引领高质量发展再上新台阶

南瑞集团有限公司(简称南瑞集团)是国家电网有限公司直属科研产业单位,由 1973 年建立的水利电力部南京自动化研究所发展而来,是我国能源电力及工业控制领域卓越的高科技企业集团。作为 2018 年 8 月首批入选“双百行动”的企业,南瑞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,扎实推进国企改革三年行动,持续完善“现代化治理、市场化经营、集团化管控”三大机制,核心竞争力、盈利能力、抗风险能力显著提升。2022 年,南瑞集团实现营业收入 469.5 亿元、利润总额 75.1 亿元,同比分别增长 14.2%和 25.3%,经营业绩持续创历史新高,建党百年之际荣获“全国先进基层党组织”荣誉称号。

一、明权责、优体系，构建成熟规范的现代化治理机制

以“法定化、清单化、规范化”为重点，打造了一套符合实际、系统完备、界面清晰、规范高效的治理体系，各治理主体形成共治合力，实现“乘数效应”。一是实现治理结构法定化。全面落实“两个一以贯之”，明确党组织在公司治理中的法定地位和作用发挥方式，将加强党的领导和完善公司治理有机统一。全面实现董事会应建尽建和外部董事占多数，制定或修订董事会议事规则等 10 余项配套制度，形成以章程为核心的“1+N”治理制度体系。二是推动权责边界清单化。制修订党委前置研究讨论重大经营管理事项清单、“三重一大”决策事项权责清单，梳理出重大投融资、重大改革、合规审计、内控风险等 14 类 100 项决策事项，明确界定党委、董事会、经理层决策范围和权责边界，形成核心业务全覆盖、关键领域全管控、重点职权全规范的治理范本。三是确保决策程序规范化。聚焦党委前置研究讨论、董事会审议决策、经理层落实执行三大关键环节，健全完善决策会议前期酝酿、现场审议、会后督办等流程，固化形成规范标准和规定动作，以制度“硬约束”、过程“强管控”、监督“全链条”，确保决策前充分论证、决策中审慎把关、决策后跟踪问效，推动企业重要决策部署有效落地。

二、硬约束、强激励，构建灵活高效的市场化经营机制

聚焦“三能”机制优化完善劳动人事分配制度 19 项，持续深化三项制度改革，充分激发企业发展内生动力。一是管理岗位“定契约”。全面推行经理层成员任期制和契约化、重点岗位聘任制管理，实现 45 家单位、193 名经理层成员、1276 名重点岗位人员的全覆盖。严格按照契约开展年度考核，刚性兑现结果，四年来累计

235 名管理人员因考核不合格或不适宜担任现职退出管理人员序列,年均退出比例达 5%。二是人才选拔“破四唯”。构建“干部、专家、职员”人才成长三通道,明确 176 套任职标准,开展常态评估、定期保级评价,四年来累计牵引 310 名优秀年轻骨干快速晋级、调级,打破“论资排辈”和“千军万马过独木桥”局面。三是人员进出“畅通道”。实施人才引进专项行动和重点高校毕业生招聘“卓越计划”,公开招聘 100%全覆盖。实行全员绩效考核,精准开展末等调整、市场化退出,四年来累计实施绩效降岗 425 人次,退出不胜任员工 766 人,年均调整及退出人员占比达 2.1%。四是薪酬分配“论贡献”。建立“岗位价值、能力素质、绩效贡献、薪酬分配”四位一体岗位绩效工资管理体系,收入分配向高价值、高绩效、高贡献员工倾斜,同级企业负责人年薪标准最高最低倍比达 2.4 倍。产业单位工资总额与经营业绩刚性挂钩,四年来,所属产业单位因业绩下降或未达预期核定工资总额下降 14 次、零增长 13 次。五是多元激励“增动能”。所属上市公司国电南瑞两期限制性股票激励计划共激励 2313 人次、7271.6 万股,骨干员工覆盖面近 20%,有效激励周期 10 年。所属“科改示范企业”南瑞联研成功实施科技型企业股权激励计划,27 名核心人才认购股份 1496 万元,个人最高激励股份 100.8 万元。3 家所属单位实施超额利润分享,三年累计获超额奖励 1620 万元,带动产出超额利润 4507 万元。

三、重协同、聚合力,构建扁平集约的集团化管控机制

适应重大资产重组后产业管理需求,强化现代经营理念,创新管理机制,深入实施集约化管控、集团化运作、数字化赋能。一是

重塑管理模式和组织架构。实施本部管理机构改革,压减管理部门3个,撤并内设处室11个,分流管理人员20名,人员压减比例超过10%。深入推动“放管服”改革,突出本部核心职能,缩短管理链条、简化工作流程、合理放权授权,全面提升运营管控效率。二是变革核心业务体系和流程。以“定位清晰、管理统一、集约高效、协同有序、支撑有力”为目标,建成营销服务、研发、生产、国际业务、实验验证、风险防控体系和重大项目管控平台,汇聚合力、提高效率、减少内耗、防控风险。三是数字赋能企业精益管理。实施数字化转型战略,建成集团统一云数据中心,重构智能制造、数字研发、数字营销等核心业务系统,贯通财务、人资、办公等核心管理流程,支撑3000余名研发人员云上高效开发,产销协同开票总时长节约50%,采购合同签订时长从2.5天压减至0.75天。加速核心数据资产沉淀和价值释放,实现数据可视可查可取可用,以精益高效的企业管理助力高质量发展。

(根据国家电网提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

沈思 010—63192764 17622814157

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

国务院国有企业改革领导小组成员单位

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委,专职外部董事党委,各“双百企业”
