

# 国企改革行动简报

“双百行动”专刊  
2023 年第 22 期(总第 22 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 6 月 13 日

## 抓实三大机制 勇当先锋表率 以“改在先”推动高质量发展“走在前”

中交一公局集团有限公司(以下简称一公局集团)由功勋卓越的中国人民解放军公路一师改制重组而来,拥有常设公司 40 余家、员工 2 万余人,是中交集团旗下年新签合同额、营业收入双千亿元的重要子企业。2019 年入选“双百企业”以来,一公局集团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,锚定“当改革标兵、做优秀尖兵”定位,在治理机制、用人机制、激励机制等方面大胆试、勇敢闯、主动改,公司迈上高质量发展新征程。2022 年,公司新签合同额、营业收入、利润总额比 2019 年增长均大于 80%,资产负债率降低 6%,人工成本利润率增加

13%，走出了一条具有中交特色的“双百企业”改革发展之路。

## 一、以更大力度优化治理机制，中国特色现代企业制度落深落细

坚持由表及里、不避难题，下大气力探索解决一批困扰公司治理的堵点卡点痛点。一是破解“协调难”，突出融地准确。在全面厘清各治理主体权责边界基础上，融合形成治理主体决策清单，建立数智化“三会”决策系统，有效解决公司治理“沙滩流水不到头”的问题。将“三重一大”决策事项清单中“重”“大”事项全面数字化、定量化、类型化，形成清晰的管理标线。二是破解“穿透难”，实行同步建设。全面梳理混合所有制企业党建工作和公司治理卡点堵点，制定《控股股东基本制度遵循》《混合所有制企业党组织建设方案》，自觉约束股东管控事项，通过派出外部董事行权打消小股东顾虑；同步设立党组织，确保党建入章、入制并融入生产经营，4家混合所有制企业实现党组织全覆盖。把党组织建设有效穿透境外，形成国别党工委、党总支、党支部联动的组织体系，海外机构实现党组织全覆盖。三是破解“放权难”，确保精准授权。形成董事会向经理层授权清单事项22条，在依法合规前提下赋予经理层最大限度的自主经营权。制定股东差异化授权清单，细化授权事项和授权说明，授予18家施工类公司、直属总承包部自主决策21项生产经营事项，支持“听见炮声的人”作决策。

## 二、以更大力度健全市场化经营机制，业绩与价值导向入脑入心

把牢用人机制这个企业活力和效率的根本出发点，岗位市场

化、业绩市场化、收入市场化成为共识。一是增强“下”的刚性。全面提升经理层成员任期制和契约化管理质量,把考核指标与资产负债率、“两金”压降等短板弱项挂钩。明确4类16条问责追究情形和5类21条岗位调整标准,完不成80%目标的“0”绩效薪酬,触碰“双70”底线的坚决退出,两年来26名干部被降职或调整。建立“引凤”机制,制定《高端紧缺人才引进管理办法》,实行劳动合同、岗位聘任“双轨制”,累计引进各类高端人才30余人。二是力促“出”的合理。建立知事识人体系,分9个序列开展政治能力、胜任力、创新力等多维度测评,立体化识别关键人才。健全“分名倒排”员工评价体系,建立12个员工赋能基地,连续两次排名末位的人员降级使用,接受赋能培训,连续两次赋能仍不能胜任的予以退出。两年来赋能基地累计培训员工1605人,1155名员工退出岗位。三是实现“低”的科学。推行全员绩效管理,经理层业绩考核结果刚性兑现,副职绩效薪酬浮动超过30%,所属企业领导班子按业绩考核核定年度收入及任期激励,同类单位主要负责人薪酬倍差最高达2.79。推动项目超额利润分配常态化,项目同岗位薪酬倍差最高达2.01。四是确保“减”的健康。实施大部制改革,两级总部累计压减管理部门145个,减幅达12%。实施专业化整合,4年来对产品同质化、区域同质化的18家子企业进行重组,累计压减法人机构36户。

### **三、以更大力度完善科技创新激励机制,促进核心竞争力显著提升**

运用多种激励手段激发干部职工创新意识,打造共创共担共

享的事业共同体。一是实施科技激励工程。围绕盾构工程和长大桥梁两个主业领域实施“揭榜挂帅”课题 16 项,资助经费 1100 万元,攻克山区千米级大跨悬索桥施工、短线匹配法节段预制拼装、大直径盾构双液注浆等一大批技术难题。二是实施数智激励工程。组建数字科技公司,以 75% 股权引入外部数字化专业团队,以职业经理人形式和市场化薪酬待遇引入数智化高端人才 4 名。建立数字化转型创新实验基地,将团队激励与创新实验基地收入相挂钩,2 年来实验基地孵化综合装配式加工制造智能化管理系统等一批产业数字化成果,累计创效 2300 余万元,核心研发团队获得专项激励超 200 万元。三是实施基层首创工程。遴选有丰富经验的一线技能人才组建基层创新人才库,建立科技创新积分制,个人或团队每解决一项问题给予积分奖励,打造 1000 余万元的积分奖励池,累计奖励金额 400 余万元。形成“内部专利”付费使用机制,同步建立内部交易平台,切实尊重和保护职工创新积极性。

(根据中交集团提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

石本慧 010—63193271 13511050076

---

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

中央和国家机关有关部门

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”

---