

国企改革行动简报

“双百行动”专刊
2023年第42期(总第42期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023年6月28日

南航通航突出“实深准” 坚持市场化运营 推动企业实现高质量发展

南航通用航空股份有限公司(以下简称南航通航)是中国南方航空集团有限公司所属二级子企业。南航通航自实施“双百行动”行动以来,坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实党中央、国务院关于深化国有企业改革的重大决策部署,在加强董事会建设、构建新型经营责任制、强化激励机制方面积极探索创新,为企业高质量发展提供不竭动力。2020—2022年,南航通航克服疫情影响,实现经营业绩连续三年逆势上涨、屡创新高,营业收入、利润总额、全员劳动生产率年化复合增长率分别为10.4%、19.6%、17.2%。

一、突出“实”，深化董事会建设，提升运行质量

一是董事队伍实。南航通航不断优化董事会结构，建立了一支政治过硬、经验丰富、结构合理的“1+2+3+3”董事队伍，即1名董事长、2名专职外部董事、3名兼职外部董事和3名独立董事。2022年，外部董事累计开展8次专项调研，围绕企业发展、新兴产业培育等方面提出意见和风险提示17条，为董事会作用发挥提供了有力支撑。二是履职支撑实。建立外部董事一对一联络人机制，明确决策支持、调研培训等八个方面履职服务保障举措，完善《外部董事履职指南》等15份制度文件，做到支撑服务制度可查、措施可查、记录可查。2022年，邀请外部董事参加工作会、战略解码会等重要公司会议，为外部董事高效行权履职提供充分保障。三是闭环管理实。建立董事会决策事项跟踪落实机制，制定《董事会决策事项跟踪反馈制度》《董事会议案执行记录单》，确保董事会决策事项执行到位。董事会办公室跟进决议执行进展，经理层定期汇报决议执行情况，审计监督部门利用现场调研评估决议执行成效，将董事会决议落实形成管理闭环。

二、突出“深”，构建新型经营责任制，挖掘内在潜力

一是做深“牛鼻子”，推动任期制和契约化管理向下贯穿。南航通航有序将二级部门管理人员纳入经理层成员任期制和契约化管理，100%差异化签订“一协议两书”。将部门分为价值创造单位、业务运营单位、职能部门三类，分类构建差异化指标体系，价值创造单位以增量收入类指标为主，业务运营单位以生产量类指标

为主，职能部门紧跟战略分解硬指标，设置 T1、T2、T3 三个阶梯目标，高目标高激励，极大激发了管理人员干事创业热情。2022 年，1 名市场部副职超额完成 T3 目标，较同部门同职级管理人员收入高出 64%。二是做深公开竞聘，更大力度推动管理人员竞争上岗。科学选贤任能，树立“谁有本事谁来、谁有能力谁干”理念，管理岗位“应竞尽竞”，持续挖掘优秀人才。选取市场竞争充分、发展潜力高的湛江、三亚等地区总经理岗位作为“摘标”上岗试点，按照“先定目标再选人、先接目标再上岗”“责权利相统一”原则，选拔能打胜仗的“将才”。2022 年，南航通航管理人员竞争上岗比例为 100%。三是做深员工管理，拓宽员工市场化进出机制。运用“四个加强”，使“能出”范围更广。加强“岗位监察”，梳理“工作量不饱和”情形，识别富余岗位；加强内部人才市场管理，搭建灵活用工平台，员工利用个人时间自主报名参与平台任务；加强员工首合同期、试用期管理，对不能通过的坚决予以解除；加强绩效考核排名靠后员工的帮扶指导，仍不能胜任的坚决予以解除劳动合同。2022 年，员工市场化退出 10 人，占比 3.72%。

三、突出“准”，优化薪酬分配结构，激发员工活力

一是薪酬资源向作出突出贡献的基层员工精准倾斜。南航通航明确“在生产经营下降时，员工薪酬总额调整幅度低于管理人员”，鼓励基层员工“一岗多能、一人多岗”“多劳多得、少劳少得”，合理拉开收入差距，避免出现“躺平”“躺赢”“大锅饭”现象，同岗级员工的绩效薪酬最大差距达 3 倍。二是薪酬资源向实现高价值创

造的关键员工精准倾斜。打造“金点子”效益工程，成立“创新创效工作室”，将项目管理与价值创造有机融合，项目管理平台打破“级别论”和“薪资表”，员工依据项目合约中约定的成果输出及其对应的薪酬激励获得项目激励。2022年，项目管理平台共计兑现奖励约170万元，员工获得的项目奖励最高达16.2万元，有效激发员工活力动力。三是中长期激励向促进企业长期高质量发展的核心骨干精准倾斜。实施员工持股计划，坚持“以岗定股、股随岗变、动态调整”原则，1人因岗位调整退出持股计划。截至目前，共计138名核心骨干员工持股，开展股权分红3次，累计385人次获得分红激励1114万元，真正实现员工与公司风险共担、利益共享，进一步激发了员工干事创业热情。

(根据南航集团提供资料整理)

国资委改革办联系人：

李鹏飞 010—63193786 13911174905

陈浩 010—63192631 18920659726

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”
