

# 明确目标落实责任 推动改革落地见效

**编者按:**集团公司要求深入学习贯彻习近平总书记关于深化国企改革的重要指示精神,进一步统一思想、明确目标、落实责任,推动各项改革落地见效,为实施世界一流发展方略提供坚强支撑,为完善中国特色现代企业制度作出新的贡献。本期邀请4家企业领导干部谈推进深化改革三年行动和三项制度改革的心得体会,敬请关注。

领导干部

论坛

推进深化改革三年行动



## 摘要

坚定不移地纵深推进改革,为企业高质量发展注入强劲动力。突出政治引领促改革:完善领导体制,深化“六大”工程。注重发展质量推改革:提升科技创新“含金量”、转型升级“含新量”、绿色发展“含绿量”。坚持攻坚克难抓改革:推进机构优化,提高劳动生产率;推进机制深化,调动全员积极性;推进管理提升,做强企业软实力。



## 摘要

以完善现代企业制度为引领,优化法人治理机制。以“三能”突破为关键,着力构筑市场化经营机制:全面推进中层干部任期制和契约化管理,通过对标先进管理提升用工效率,创新和完善联量联效联费计酬办法。以“组织重构”为抓手,着力构筑高效管理机制。



## 摘要

聚焦高质量发展路径,全力构建“以地热为引领,以氢能为方向,以风电光伏为支撑”的新能源产业体系,打造中国石化绿色能源示范企业。坚持党的领导,聚焦公司治理规范化。坚持战略引领,聚焦产业结构明晰化。坚持市场导向,聚焦经营机制市场化。坚持稳中求进,聚焦改革成效显性化。



## 摘要

有序推进改革,提升发展质量,努力建设成为特色鲜明、效益良好、国内领先的办公综合服务提供商。强化统筹推进,落实组织保障。坚持文化引领,奠定思想基础。突出规范顺畅,完善管理体制。聚焦灵活高效,优化运行机制。践行以人为本,实现人尽其才。

## 激发全要素活力 助推高质量发展

### 尹兆林

茂名石化近年来坚持以改革破堵点、增动力、强优势的生动实践和阶段性成效,促进我们不断思考,坚定我们不断推进改革的信心。接下来,将按照集团公司深化改革三年行动暨三项制度改革专题推进会精神,特别是党组打造“铸魂工程”“一把手工程”“系统工程”等要求,坚定不移地纵深推进改革,为企业高质量发展注入强劲动力。

突出政治引领促改革。我们将以打造践行习近平新时代中国特色社会主义思想重要阵地、党的经济部队的突击队为目标,在完善公司治理中加强党的全面领导。完善领导体制。细化公司党委决定重大事项清单、前置研究讨论重大事项清单,优化公司党政班子议事规则,深化公司党委常委、委员岗位职责,确保党委在公司的领导地位。深化“六大”工程。把政治建设摆在首位,完善落实全面提升政治“三力”机制;把思想管理作为企业管理的第一环节,深化思想政治教育、企业文化建设、基层

思想工作;以提升组织力为重点,打造坚强的战斗堡垒、坚固的前沿阵地、坚韧的先锋模范;坚持党管干部、党管人才原则,建强社会主义央企三支人才队伍;坚持把正风肃纪挺在前面,完善落实不敢腐、不能腐、不想腐机制;坚持党建带工建带团建,打造“服务企业好、服务员工好、自身建设好”品牌。引领凝聚广大干部员工听党话、跟党走,为加快公司高质量发展超常发挥智慧,超常实干奉献。

注重发展质量推改革。我们将在深化改革过程中,聚焦高质量发展,贯彻新发展理念。提升科技创新“含金量”。以打造技术先导型企业、“十四五”建成华南最强企业级炼化科技研发基地为目标,加快完善科研管理、高端人才引进、科技创新激励、企业院所联合等机制,壮大科研力量,不断做强做大研究院、院士工作站和博士后工作站;全力加强关键核心技术攻关,年内初步建立石油转化、精细化工、新材料、氢能科研开发体系,同时加快开发顶替进口、具有市场引领力的新产品,着力提升科技创新对效益的贡献率。提升转型升级“含

新量”。以老企业持续迸发新活力,持续巩固在华南市场优势地位为目标,加快落实“炼油向化工转型,油品迈向洁净,化工迈向高端、迈向精细,发展新能源、新材料”的发展策略,开稳开优新建在建转型升级装置,确保2025年炼油调优结构、向化工转型实现阶段性目标,氢能加注发展,化工提质升级、延伸产业链取得重大成果,高端和精细化工产品占比显著提升,新材料初具规模。提升绿色发展“含绿量”。以2027年碳达峰、2050年碳中和为目标,以擦亮“能源至净·生活至美”品牌为主线,以“不是低碳的效益一分不要、不是低碳的项目一个不上、不是低碳的装置加快淘汰”为原则,管理提升、科技创新、设备升级和发展绿色低碳产业多管齐下,全力实施《碳达峰碳中和行动方案》,高起点打造绿色洁净能源与合成材料品牌。

坚持攻坚克难抓改革。我们将全面深化改革,加快增强治理效能。与时俱进推进机构优化,提高劳动生产率。积极推进改革“深水区”,坚持先谋后动、谋定快动,探索具有茂名石化特色的集约高效

穿透式管理新模式;按照“条件具备一项,立即改革一项”的原则,持续推进专业化整合、辅业外包、“三定”等改革。蹄疾步稳推进机制深化,调动全员积极性。坚持市场化方向,采取严考核措施,着力完善“三能”机制,建立“机关精、中心少、基层优”的员工分布架构,有序推进梯次转岗,完善“人才池”运行机制,加强上岗契约化管理,彻底消除新型干部终身制和隐性分配大锅饭,进一步调动干部员工尽职尽责、练本领、克难关、多贡献的积极性。求真务实推进管理提升,做强企业软实力。以开展对标世界一流的全方位精益管理体系;继续做实“三鹰”人才培养计划,完善差别化、精细化、实用化技术技能培训体系,健全市场化引进高精尖人才制度,探索并推广实施职业雇员制度,加大揭榜挂帅科研攻关机制推进力度,加速人力资源总量和质量适应高质量发展要求的进程。

(作者为茂名石化党委书记、执行董事、分公司代表)

## 创新体制机制增强润滑油高质量发展新动能

### 夏世祥

润滑油公司作为首批入选国务院国资委“双百行动”企业,认真贯彻落实集团公司党组部署,结合润滑油市场充分竞争的特点,创新性落实党中央关于深化国有企业改革重要部署和“双百行动”“改革三年行动”方案,以及完善企业治理中加强党的建设的意见等总体要求,突出治理机制、用人机制、激励机制“三大机制”建设,扎实推进“1+N”政策落实落地,改革红利逐步释放,经营质量稳步提升。

以完善现代企业制度为引领,优化法人治理机制。推进“党建入章”,探索建立和有效运行党委“把方向、管大局、促落实”机制。健全公司董事会、监事会,制定党委会研究决定、党委会前置研究讨论、董事会决策、经理层决策和董事会授权董事长职权、董事会授权经理班子决策等6个事项清单及负面清单,厘清党委会、董事会、经理层权责边界,完善事项清单动态调整管理办法、议事规则

等相关配套制度,构建权责清晰、充分协同、高效运转、互相促进的新型公司治理机制。同时,实施“六化”改革,设立7个区域分公司,推进产销职能分开,实行区域分公司代表和党委书记“一肩挑”,产销研单位经理、党委书记由1人担任,持续完善“双向进入、交叉任职”领导体制,区分不同层面,制定与之相适应、相配套的差异化决策运行机制,推进企业上下高效运转。

以“三能”突破为关键,着力构筑市场化经营机制。一是全面推进中层干部任期制和契约化管理。2020年底以来,加快构建效益+专业+重点工作+党建的指标体系,实行“经营业绩和综合考核双达标”考核,确立退出条款。推进“赛马”机制建设,坚决打破领导干部“铁交椅”;做到岗位退出更坚决、更刚性,实现干部“能上能下”。二是通过与目标先进管理提升用工效率。2020年末全口径用工总量较改革前精减25%,生产人员较改革前精减36%,销售人员较改革前精减30%。打造内部市场化激励机制,推行市场化用工机制,实现人员“能增能减”。

三是创新和完善联量联效联费计酬办法。建立效益决定、效率调节的工资总额决定机制,保证各单位工资总额100%与经营业绩指标完成情况挂钩;聚焦激励机制精准化、多样化,建立“一主三辅”绩效考核体系,坚决做到“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”。对产研销研用各板块业务岗位,实行全员联量联效联费计酬,区分不同业务特点,规定不同权重,确保考核更加公平。中层领导全面实施年薪制,考核工资比例从2017年的60%提高到2020年的约98%。2020年,同级别领导人员年度收入差距达到1.4倍左右,实现收入“能增能减”。

以“组织重构”为抓手,着力构筑高效管理机制。坚持“系统化”与“专业化”相结合的原则,重构公司运营体制,实现“系统化运作、区域化经营、专业化服务、平台化支撑、属地化管理、市场化保障”的“六化”管理模式,理顺公司机关、区域运营与省级销售机构的关系。机关部门发挥“战略引领、平台化支撑、统筹协调”的定位功能,区域分公

司发挥“区域运营及发展、价值创造、决策执行”的定位功能,省级销售机构是省城市市场开发的责任主体,是市场一线作战部。同时,重新审视企业组织运营体系,以“依法合规、改革创新、务实管用”的原则,对现有制度流程重新进行全面梳理和效能评估,系统完善制度,优化流程,提高企业各环节的能力和运作标准。清晰的职责定位,形成了各有专攻、密切协作、精准营销、统筹发力的经营队伍,有力提升了市场竞争力。深化公司“放管服”工作,实施放权95项,加强管理114项,改进服务72项,进一步提升了整体运行效率。

今后,润滑油公司将进一步研究推进润滑油从业领域专业化重组,加快业务布局优化和结构调整,持续健全市场化经营机制,推进中长期激励机制加快落地,加快健全与新兴业务发展相适应的机制建设,着力补“短板”,填“空项”,以改革激发新动能,推进转型和高质量发展,为打造中国石化世界领先润滑油公司、建设世界级品牌而不懈努力。

(作者为润滑油公司党委书记、董事长)

## 四个坚持四个聚焦 打造绿色能源示范企业

### 党力强

新星公司认真贯彻落实集团公司深化改革三年行动暨三项制度改革专题会精神,把握“做强做优做大”改革总取向,聚焦高质量发展路径,全力构建“以地热为引领,以氢能为方向,以风电光伏为支撑”的热氢风光新能源产业体系,打造中国石化绿色能源示范企业。

坚持党的领导,聚焦公司治理规范化。新星公司牢牢把握新时代党的建设总要求,贯彻全面从严治党方针,推动党的领导全面融入公司治理,始终坚持“两个一以贯之”,及时修订“三重一大”决策制度实施细则、党委会议事规则、领导班子会规定,制定总经理办公会议事规则,落实党委前置研究讨论事项清单,厘清权责界限,畅通决策程序,构建责权对等、科学高效的决策机制,党委把方向、管大局、促落实作用得到有效发挥。

坚持战略引领,聚焦产业结构明晰化。新星公司牢牢把握绿色洁净能源公司定位,对标集团

公司“一基两翼三新”产业格局和“三大核心职责”定位,优化调整“1234”战略规划,提出“树立一个愿景、强化两个理念、履行三大职责、实施四大方略”,明确以“保洁净供能、保安全供能、保经济供能”“构建热氢风光新能源产业体系”“打造中国石化绿色能源示范企业”为公司核心职责。进一步明确以“地热为引领,以氢能为方向,以风电光伏为支撑”的产业结构,探索将风电光伏项目生产的绿色电能用于制氢项目,实现风电光伏业务与制氢业务相融互促、联动发展,有力推动中国石化绿色制氢业务布局落到实处。

坚持市场导向,聚焦经营机制市场化。新星公司将混合所有制改革作为激发地热能开发利用领域活力的重要措施,2018年启动地热领域混合所有制改革,深化治理体系和内部管理体制改革,积极引进战略投资者,全面激发干部员工创新、创业活力。同时,将三项制度改革作为深化改革的重点措施,通过强基赋能,提升整体管理效能,聚焦打造“资源+技术+管理”的管理型公司目

标,公司经理层成员实施任期制和契约化管理,同时建立二级单位领导班子层面任期制和契约化制度;修订公司绩效考核办法,优化考核指标体系,突出市场开拓等现阶段发展需求,优化利润等重点指标计分规则,更好地促进稳增长提效益;体现规模差异,按照各单位收入规模与效益分档设置经营考核系数,与各单位班子及中层干部绩效奖金匹配,强化效益与薪酬挂钩考核机制;设立“增量增速增效”专项奖励,用于奖励在市场增量、投资计划落地、经营效益方面作出突出贡献的单位、项目或个人,实现收入能增能减,充分激发员工拥抱改革、推动发展的内生动力。

坚持稳中求进,聚焦改革成果显性化。新星公司坚持把高质量发展作为检验改革成果的标尺,做好改革顶层设计的同时,强化以高质量发展指标评价改革成果。贯彻落实集团公司构建高质量发展指标评价体系工作要求,形成突出“十四五”新能源发展特点、纵向支撑集团公司“三新”业务发展、横向财一体化融合的指标评价体系,围绕“打造中

国石化绿色能源示范企业”目标定位,积极探索示范企业内涵要求,聚焦一系列符合新能源业务特点的提质增效指标,突出效益前提;从资本获利能力、科技创新能力、持续发展能力、企业运营能力、风险防控能力、绿色发展能力、企业影响力和社会贡献力八个维度,选取25项能够反映能源替代和效能提升的规模发展指标,突出规模贡献;提出代表绿色资产未来价值增值的绿色发展指标,突出方向引领,既体现“量中有质、质中有量、量质互动”共性要求,确保各板块大体可比,又充分考虑各板块发展阶段和业务特点的差异性,体现不同导向和侧重,充分体现深化改革背景下的高质量发展要求。

新星公司将坚决锚定“2021年底全面实现90%完成率,2022年6月全部完成”的深化改革目标,通过加强组织领导、明确工作职责,做到专题研究、专班推进、专人负责,一级抓一级,层层抓落实,以新能源产业高质量发展的实践,在中国石化新能源发展的征程上坚决扛好先锋旗、当好主力军。

(作者为新星石油公司党委书记、执行董事)

## 有序推进改革 激发内生动力提升发展质量

### 翟亚林

按照集团公司深化改革三年行动部署,百川公司聚焦为集团公司打造世界领先洁净能源化工公司提供坚强服务保障这一光荣使命,提高站位、转变思想、对标先进、落实措施,制定“十四五”发展规划和深化改革实施方案,有序推进改革,提升发展质量,努力建设成为特色鲜明、效益良好、国内领先的办公综合服务提供商。

强化统筹推进,落实组织保障。百川公司第一时间成立全面深化改革工作领导小组,主要领导定期组织专题会议,通报进度、研究问题、落实措施。明确各部(单位)主要负责人为本部(单位)第一责任人,做好政策对接、宣传解读、思想疏导等工作。建立沟通协同机制,形成工作合力,充分发挥门户网站、微信公众号等媒体平台的阵地作用,深入宣传深化改革的重要意义和政策

精神,引导广大干部员工理解改革、拥护改革、支持改革,确保各项工作平稳有序推进。

坚持文化引领,奠定思想基础。面对改革形势,百川公司党委把统一思想、转变观念放在首位,坚持思想引路、文化引领,在深入分析客观实际和自身任务基础上,梳理提出以“客户至上,服务至诚、管理至精、经营至信”为核心价值观的系统性企业文化,明确经营型、管理型、专业化的的发展方向,并据此启动百川品牌系统化建设,为百川公司各项改革工作确立价值导向和前进方向,奠定坚实的思想基础,引导干部员工形成“以改革求生存、以创新谋发展”的普遍共识。

突出规范顺畅,完善管理体制。以权责清晰、运行高效为原则,调整组织构架和机构设置。公司层面,理顺总部后勤服务管理职能与市场化经营的关系,成立相关机构。内设机构层面,成立企改和法律部,突出强化市场运营管理、风险管控等

职能,更好适应市场化要求。组建设备工程管理运营中心,理顺设备维修项目、基本建设工程管理职能,实现统一归口管理。立足精干高效,减少独立法人,推进将部分子公司改设为分公司。

聚焦灵活高效,优化运行机制。强化资源统筹,建立人力资源、设备、财务、采购管理等共享平台,发挥规模优势,目前初见成效,有效促进了资源利用最优化,管理成本明显降低。梳理权责事项清单、公司本部与分(子)公司授权放权事项清单,落实分级授权制度,修订出台百川公司内控权限管理规定和内控权限指引,缩短审批流程,部分业务减少过程环节达50%,大大提高工作效率。积极推进对标一流改革试点,试行积分制等管理方式,充分发挥量化比较、正向激励作用。

践行以人为本,实现人尽其才。按照集团公司部署,深入推进三项制度改革。“能上能下”方面,全面实施任期制和契约化管理,公司经理层及中层管

理员全部分层级签订《岗位聘任协议》《任期经营业绩责任书》《年度经营业绩责任书》。全员实行协议化管理、竞聘上岗和末位约谈机制,打破终身制,退出岗位人员进入人力资源池,薪随岗变,鼓励人员向一线岗位流动。“能进能出”方面,建立市场化用工机制,拟在所属酒店试行市场化选聘职业经理人(或顾问)和职业化员工政策。完善领导干部常态退出和动态调整机制,加大劳动合同履行期间及期满考核力度,对不适合继续聘用的,合同期满依法终止,让优胜劣汰成为常态。“能增能减”方面,构建类别化薪酬制度,完善“岗位(基本)工资+绩效奖金”的薪酬结构,加大“活”工资比例,根据个人绩效形成差异化的薪酬水平。完善内部考核激励机制,实行全员营销创效奖励制度,中层及以上干部“人人肩上有指标,千斤重担大家挑”,有效激发员工的主动创效热情。

(作者为百川公司党委书记、执行董事)