

# 第 488 期讲课大纲：国企改革、风控管理、世界一流、企业家精神等大纲

(曹军武讲授国企管理大纲大全，请根据主办单位实际情况时间选择部分或全部)

## 一、中央企业如何对标建设世界一流风险能力

### (一) 中央企业风险管理现状、经验及存在问题

- 1、风险管理、内控、合规基本内容
- 2、中央企业风险管理现状
- 3、中央企业风险管理取得的经验
- 4、中央企业风险管理存在问题及原因分析

### (二) 增强企业抗风险能力的目标与任务

- 1、统筹发展和安全贯穿生产经营全过程
- 2、建立覆盖企业各领域的全面风险管理体系
- 3、强化内审监督增强企业抗风险能力
- 4、推进合规管理全面覆盖有效运行
- 5、加强国际化经营合规管理和风险防控
- 6、运用信息化等手段将合规和风控嵌入企业

### (三) 增强中央企业抗风险能力的推进措施

- 1、将风险管理文化渗透到企业经营管理中
- 2、建立健全高效的风险防控体系
- 3、促进风险管理与经营管理流程深度融

- 4、 加强内控体系建设，提升内部审计成效
- 5、 建立健全合规管理制度，打造法治央企
- 6、 将信息化等嵌入风险防控全链条全过程
- 7、 责任追究体系发挥警示惩戒作用
- 8、 总结经验，补齐短板，不断增强抗风险能力

#### (四) 案例分析

### 二、二十大报告的背景内容及意义

- 1、 二十大报告主题解读
- 2、 二十大报告的背景
- 3、 二十大报告的内容
- 4、 二十大报告的意义

### 三、国资国企过去十年改革背景及过程

- 1、 过去十年国资国企改革背景
- 2、 过去十年国资国企改革过程
- 3、 过去十年国资国企改革总结

### 四、推进国资国企改革方向及行动解读

- 9、 二十大报告强调市场决定性作用的深刻含义
- 10、 二十大报告市场经济最新论述制度安排
- 11、 二十大报告强调市场决定性作用方向
- 12、 二十大报告强调市场决定性作用的任务

### 五、现代化强化与中国国有企业使命

- 1、 深化国资国企改革的方向

- 2、 国有经济布局优化和结构调整的动向
- 3、 国有资本和国有企业做强做优做大
- 4、 企业核心竞争力的落地措施
- 5、 二十大报告与国有企业改革

## 六、 加快建设世界一流企业

- 1、 世界一流企业发展背景与现状
- 2、 建设世界一流企业与国企使命
- 3、 如何对标建设世界一流企业
- 4、 建设世界一流企业的八个步骤

## 七、 国资国企改革新提法新变化

- 1、 改革口径，国资国企改革进入深化阶段
- 2、 改革活力，完善制度成为激发活力重要基础
- 3、 改革途径，加快布局优化，结构调整或成重要任务
- 4、 改革目标，提升企业核心竞争力
- 5、 改革理论，做优做强做大统一平衡
- 6、 改革短板，弘扬企业家精神
- 7、 改革阶段，加快建设世界一流企业

## 八、 未来五年国有企业改革发展方向

- 1、 前五年，全面推进，重点突破，积累经验
- 2、 未来五年，更大的力度更切实措施推进改革
- 3、 加快建设世界一流企业

- 4、 提升企业核心竞争力
- 5、 加快国有经济布局优化和结构调整
- 6、 完善中国特色现代企业制度

## 九、 国企改革概况及案例

- 1、 2015 年至 2022 年两会与国企改革
- 2、 国有企业改革“1+N”文件
- 3、 混合所有制改革政策顶层设计
- 4、 混合所有制改革混而未改现状、分析及案例
- 5、 案例：中化国际（控股）改革经验分享
- 6、 案例：中化能源股份改革经验分享
- 7、 讨论：中化集团改革现状讨论交流

## 十、 任期制和契约化管理

- 1、 经理层成员任期制管理现状、政策及案例
- 2、 经理层成员契约化管理现状、政策及案例
- 3、 市场化干部选聘（任期制改革）
- 4、 激励机制（跟投及股权激励）
- 5、 案例：山东烟台万华公司改革案例分享
- 6、 案例：郑州煤机改革案例分享
- 7、 案例：中联水泥超额利润分享
- 8、 讨论：中铁改革讨论交流

## 十一、 国有企业改革三年行动等专项行动工程

- 1、 国企改革三年行动八项内容

- 2、 双百行动
- 3、 科改示范行动
- 4、 世界一流行动
- 5、 区域性综合改革
- 6、 案例：审议通过三年行动方案
- 7、 案例：出席三年行动会议
- 8、 案例：部署三年行动工作
- 9、 讨论：中铁改革讨论交流

## 十二、 国企改革最新国家政策及导向

- 1、 二十大报告关于国企改革政策方向
- 2、 十八大、十九大、二十大国企改革逐年逐句逐词对比解读
- 3、 国务院国资委关于国企改革阶段性总结
- 4、 国务院国资委关于国企改革政策导向
- 5、 其他中央企业国企改革政策导向

## 十三、 改革成功案例及经验借鉴

- 1、 案例：神华包神铁路集团：推动综合改革破解发展困局
- 2、 案例：北京国电龙源环保公司：全面实施综合改革，打造企业高质量转型发展的强大引擎
- 3、 案例：国电联合动力：

- 1) 联合动力改革及其进展
- 2) 联合动力改革基本模式
- 3) 联合动力改革总体情况分析
- 4) 联合动力遇到的改革问题及原因分析

#### 十四、 如何更扎实推进国企改革（参考其他央企经验）

##### （五） 中国一重综合改革实践

- 1) 坚持解放思想、转变观念
- 2) 抓住“三项制度改革”牛鼻子，带动全面深化改革
- 3) 坚持市场导向，创新体制机制

##### （六） 国机集团中国电器院：构建“共创、共担、共享”机制，打造人才追梦事业平台

- 1) 以“共创、共担、共享”为核心，确定员工持股整体思路
- 2) 打造内部创新创业平台，营造“共创、共担、共享”的创新环境

##### （三） 中国石化润滑油公司：三项制度改革为突破口推进综合性改革

- 1) 强化市场化选人用人，实现职位“能上能下”
- 2) 推进以联量联效计酬为核心的机制改革做实收入“能高能低”

3) 全面推进劳动用工优化，实现员工“能进能出”

(四) 万华化学集团股份：主动改，大胆试，依靠自主创新成为行业领军者

1) 通过思想变革增强主动改革意识

2) 加大科技研发，通过自主创新获得市场竞争优势

3) 实行员工持股，激发骨干员工干事创业的热情

## 十五、 创建世界一流建设路径

1、 十七大、十八大、十九大、二十大关于世界一流的发展历程

2、 国务院国资委 13 个世界一流对标要素及建设路径

3、 国务院国资委世界一流对标四强四优关系图及建设路径

4、 国务院国资委世界一流企业对标指引及操作路径

5、 案例：国家电投钱智民：全力开创建设世界一流企业新局

6、 案例：中国石油党组：为建设世界一流企业提供体制机制保障

7、 案例：中国中铁陈云：党建引领建设世界一流企业

8、 案例：航天科技：创建世界一流示范企业深入推动航天强国建设

9、 案例：中国石油：锚定世界一流目标，强化改革创新管理，高质量推进世界一流综合性国际能源公司建设

## 十六、 加快实现高质量发展：“一利五率”政策背景及路径

1、 优化央企经营指标体系、推动加快实现高质量发展

2、 加强经营指标引领，推动央企平稳健康发展发挥积极作用

3、 调整优化经营指标体系，推动央企加快实现高质量发展

4、 着力抓好 2023 年度“一利五率”目标任务落实落地，为推动经济运行整体好转贡献央企力量

## 十七、 中央企业负责人会议，经营指标优化为“一利五率”

1、 贯彻落实二十大精神和中央经济工作会议部署

2、 贯彻落实习近平总书记重要讲话精神

3、 加强党对国资央企工作的全面领导

4、 总结 2022 年国资央企工作

5、 研究部署 2023 年工作任务

## 十八、 企业经营管理有关突出的问题研讨交流

- 1、 计划部管理突出的问题
- 2、 财务部管理突出的问题
- 3、 人力部管理突出的问题
- 4、 采购部管理突出的问题
- 5、 其他各部门管理突出的问题

讨论研讨：企业经营管理有关突出的问题研讨交流

## 十九、 企业经营管理突出的问题解决措施研讨交流

- 1、 计划部管理突出问题解决措施
- 2、 财务部管理突出问题解决措施
- 3、 人力部管理突出问题解决措施
- 4、 采购部管理突出问题解决措施
- 5、 其他各部门管理突出问题解决措施
- 6、 讨论研讨：企业经营管理突出问题解决措施

## 二十、“一利五率”政策背景

- 1、 讲解：2020年“两利三率”政策
- 2、 讲解：2021年“两利四率”政策
- 3、 讲解：2022年“两增一控三提高”

沙盘研讨：讨论学习“一利五率”政策背景及路径

分组讨论：

- 1、“两利三率”政策
- 2、“两利四率”政策

### 3、“两增一控三提高”政策

## 二十一、“一利五率”政策具体内容

- 1、 利润总额指标
- 2、 净资产收益率
- 3、 营业现金比率
- 4、 保留资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率
- 5、 新指标的含义

## 二十二、“一利五率”体系的意义

- 1、 系统观念
- 2、 守正创新
- 3、 问题导向
- 4、 底线思维

## 二十三、研讨：如何提升“一利五率”

- 1、 讨论一：如何提升利润总额
- 2、 讨论二：如何提升净资产收益率
- 3、 讨论三：如何提升营业现金比率
- 4、 讨论四：如何稳定资产负债率
- 5、 讨论五：如何提升研发经费投入强度
- 6、 讨论六：如何提升全员劳动生产率

## 二十四、研讨工作计划：“一利五率”年度目标落地的具体方案

- 1、 工作计划一：提升利润总额落地实施具体方案
- 2、 工作计划二：提升净资产收益率落地实施具体方案
- 3、 工作计划三：提升营业现金比率落地实施具体方案
- 4、 工作计划四：稳定资产负债率落地实施具体方案
- 5、 工作计划五：提升研发经费投入强度落地实施具体方案
- 6、 工作计划六：提升全员劳动生产率落地实施具体方案

## 二十五、 央企高质量发展新成果新动向，“一利五率”锚定高质量发展

- 1、 稳中有进，2022年央企主要经济指标逆市上扬
- 2、 圆满收官，国企改革三年行动实现“三个明显成效”预期目标
- 3、 锚定高质量发展，优化中央企业经营指标体系为“一利五率”
- 4、 全面加快建设世界一流企业
- 5、 乘势而上，组织开展新一轮国企改革深化提升行动
- 6、 深入推进国有资本布局优化和结构调整
- 7、 加大科技创新力度，着力打造一批创新型国有企

## 8、 有效防范化解重大风险

# 二十六、 深入学习贯彻党的二十大精神全面推进中央企业高质量发展

- 1、 突出高质量发展首要任务，坚持“一个目标”，用好“一利五率”等“两个途径”
- 2、 深化落实“两个一以贯之”，推动中国特色现代企业制度优势转化为治理效能
- 3、 持续推进中央企业重组整合，加快国有资本布局优化和结构调整
- 4、 国资央企为党和国家事业作出重要贡献
- 5、 践行高标准社会责任，加快推动发展成果由全体人民共享
- 6、 乘势而上深入实施新一轮国企改革深化提升行动
- 7、 推动共建“一带一路”走深走实
- 8、 强化企业科技创新主体地位，着力打造创新型国有企业
- 9、 以高质量党建引领保障中央企业高质量发展

# 二十七、 2023“一增一稳四提升”年度经营目标含义

- 1、“一增”：利润总额增速
- 2、“一稳”：资产负债率稳定在 65%左右
- 3、“四提升”：净资产收益率、研发经费投入强度、全员劳动生产率、营业现金比率要实现进一步提升

## 二十八、 研讨：“一增一稳四提升”年度目标落地具体措施

- 1、 讨论一：如何增速利润总额
- 2、 讨论二：如何稳定资产负债率
- 3、 讨论三：如何提升净资产收益率
- 4、 讨论四：如何提升研发经费投入强度
- 5、 讨论五：如何提升全员劳动生产率
- 6、 讨论六：如何提升营业现金比率

## 二十九、 研讨工作计划：“一增一稳四提升”年度目标落地的具体方案

- 7、 工作计划一：如何增速利润总额？
- 8、 工作计划二：如何稳定资产负债率
- 9、 工作计划三：如何提升净资产收益率
- 10、 工作计划四：如何提升研发经费投入强度
- 11、 工作计划五：如何提升全员劳动生产率
- 12、 工作计划六：如何提升营业现金比率

## 三十、“一利五率”更好激发央企价值创造能力

- 1、 党建引领保障央企高质量发展
- 2、“一利五率”更好激发央企价值创造能力
- 3、 提升科研效能打造一批创新型国企

## 三十一、“一利五率”实现财务三张主表的紧密耦合

- 1、 营业现金比率替换营业收入利润率

- 2、 统一资产负债表、损益表、现金流量表
- 3、 国资委“要有利润的收入和要有现金的利润”
- 4、 关注现金流安全，实现高质量发展

## 三十二、“一利五率”案例

- 1、 国家能源集团一利五率考核目标实现路径
- 2、 保利集团《“百千万亿”行动方案》
- 3、 中央企业“一利五率”案例
- 4、 地方国有企业“一利五率”案例

## 三十三、“一利五率”落地实施具体方案迭代提升

- 1、 工作计划一：提升利润总额具体方案迭代提升
- 2、 工作计划二：提升净资产收益率具体方案迭代提升
- 3、 工作计划三：提升营业现金比率具体方案迭代提升
- 4、 工作计划四：稳定资产负债率具体方案迭代提升
- 5、 工作计划五：提升研发经费投入强度具体方案迭代提升
- 6、 工作计划六：提升全员劳动生产率具体方案迭代提升

## 三十四、研讨：“一增一稳四提升”具体措施迭代提升

- 1、 工作计划一：增速利润总额措施迭代提升
- 2、 工作计划二：稳定资产负债率迭代提升

- 3、 工作计划三：提升净资产收益率迭代提升
- 4、 工作计划四：提升研发经费投入强度迭代提升
- 5、 工作计划五：提升全员劳动生产率迭代提升
- 6、 工作计划六：提升营业现金比率迭代提升

### 三十五、 世界一流：加快建设世界一流与高质量发展

- 1、 为什么建设世界一流企业？
- 2、 跟谁对标建设世界一流企业？
- 3、 怎么建设世界一流企业？

案例一：中国中车集团加快推进创建世界一流示范企业

案例二：对标世界一流聚焦管理提升，中国中车集团全力以赴打造中国名片

案例三：国家电投钱智民：全力开创建世界一流企业新局面

案例四：中国石油党组：为建设世界一流企业提供体制机制保障

案例五：中国中铁陈云：党建引领建设世界一流企业

案例六：航天科技：创建世界一流示范企业深入推动航天强国建设

案例七：中国石油：锚定世界一流推进综合性国际能源公司建设

附件一：2023年《财富》500强部分榜单

附件二：对话知名企业家——世界一流企业建设  
与企业家精神

## 三十六、 风控管理：央企风控管理与高质量发展

- 1、 央企风控管理顶层设计
- 2、 发现央企合规内控风险点
- 3、 分析央企合规内控风险点
- 4、 解决央企合规内控风险点

案例一：中国航空工业集团风险管理案例

案例二：中国航空工业集团风险管理规划工作案例

案例三：中国石油集团风险内控案例

附件一：国资委《中央企业合规管理办法》

附件二：中央企业内部控制诊断问卷

附件三：中央企业风险清单

附件四：《中央企业合规管理办法》答记者问

## 三十七、 中央企业合规内控风险管理课程大纲

### (一) 合规内控风险体系顶层设计

- 1、 中央企业风险、内控、合规管理顶层设计
- 2、 2023年风控管理顶层设计
- 3、 案例：中国石油等单位风险管理、内控管理
- 4、 案例：中国移动等单位合规管理
- 5、 课件：PPT、讨论、交流

## (二) 合规内控风险组织架构搭建

- 6、 合规内控风险管理基本知识
- 7、 国内合规内控风险委员会组织架构现况
- 8、 解读合规内控风险管理指引
- 9、 案例：中国航天科工集团风控组织架构搭建
- 10、 课件：PPT、EXCEL 表格、模版
- 11、 交流：小组代表发言评议

## (三) 如何发现合规内控风险点

- 1、 如何开展制度和流程梳理发现合规内控风险点
- 2、 如何开展合规内控风险诊断
- 3、 案例：中国一汽集团如何发现风险点
- 4、 课件：PPT、EXCEL 表格、模版
- 5、 交流：集团合规内控风险点诊断
- 6、 发言：小组代表发言评议

## (四) 如何分析合规内控风险点

- 1、 合规内控风险分析的工具、方法
- 2、 合规内控风险评估的工具、方法
- 3、 案例：中国航空规划建设公司如何分析风险点
- 4、 课件：PPT、EXCEL 表格、模版
- 5、 交流：集团合规内控风险点分析
- 6、 发言：小组代表发言评议

## (五) 如何解决合规内控风险点

- 1、 如何制定合规内控风险管理策略
- 2、 如何制定重大风险解决方法
- 3、 案例：中国石化成立博士后工作站量化解决风险  
点
- 4、 课件：PPT、模版
- 5、 交流：集团合规内控风险策略、解决方案
- 6、 发言：小组代表发言评议