

《央企落实体制机制创新的实践》

主讲：张永军教授

【课程背景】

国企是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。六中全会通过的《决议》指出“毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，支持国有资本和国有企业做强做优做大”。

习近平总书记指出：“坚持党对国企的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国企改革的方向，也必须一以贯之”。中国特色现代企业制度的主要特征是党的领导、产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

当前国企的机制体制距离现代企业制度的要求还有很大差距，创新国企的体制机制意义重大，迫在眉睫。

国企体制机制创新的主要措施有：1、建立并完善企业法人治理结构；2、完善市场化经营机制；3、深化资本管理；4、以效益为中心，完善绩效管理机制；5、推进企业综合性改革等。

【课程收益】

- 1、理解并践行党中央国务院对国企改革创新的要求。
- 2、了解当前国企存在的主要问题，以及现代企业制度建立和完善的重大任务。
- 3、全面理解国企体制机制创新的目标、任务和措施，并推动实施。
- 4、结合自身企业特点，大胆、科学、务实地引领企业体制机制的创新，推动企业高质量发展，为国家经济发展再做新贡献。

【课程特色】

落实六中全会和中央经济工作会议精神，紧贴企业实际、瞄准现代企业制度建立和完善目标、聚焦企业问题、推动企业发展。内容翔实、逻辑清晰、案例生动、重点突出、学以致用。

【课程对象】

国有企业高、中层管理人员，以及优秀基层管理人员等

【课程时间】 1.5—3H

【课程大纲】

一、国企的地位、尚存问题、改革目标和任务（简要叙述）

- 1、国企的地位
- 2、国企尚存突出问题
- 3、国企改革的目标、任务和政策要求
- 4、国企体制机制创新的意义和措施（引言）

二、建立并完善企业法人治理结构

- 1、完善法人治理结构的要求
- 2、党的领导融入公司治理
- 3、加强董事会建设
- 4、实施任期制和契约化管理，发挥经理层作用

- 5、理顺董事会与经营层、母公司与子公司的关系
- 6、强化监督机制，实现健康发展

三、完善市场化经营机制

- 1、健全管理人员选用和退出机制（三项制度改革）
- 2、落实市场化用工管理制度（三项制度改革）
- 3、建立健全工资与效益联动机制（三项制度改革）
- 4、逐步建立有效、长效激励机制——员工共持股

四、深化资本管理

- 1、国务院《关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》主要精神
- 2、探索投资公司综合改革模式
- 3、建立国有资本运营平台
- 4、实施混合所有制改革

五、以效益为中心，完善绩效管理新机制

- 1、明确使命、战略、核心价值观，做强主业
- 2、阿米巴经营理念的启示
- 3、完善制度，实施精益化管理
- 4、员工共享企业发展红利

六、借鉴成功经验，推进企业综合性改革

- 1、国企改革“双百行动”的成功经验分享
- 2、企业综合性改革的途径或方法
- 3、实施综合改革，提高企业核心竞争力和综合实力
- 4、企业文化建设

小结

辅助材料：

1、**CNPC**：五是突出深化改革，持续推进公司治理体系和治理能力现代化。深入落实党组关于推进公司治理体系和治理能力现代化的指导意见，加快重点难点改革攻坚，强化指导推动、督导考核，系统推进公司治理的结构、组织、运行、制度、监督和党建“六大体系”建设，持续完善公司治理体系，全面完成国企改革三年行动任务，优化完善市场化经营机制，不断提升公司治理效能。

2022年，五是突出深化改革，持续推进公司治理体系和治理能力现代化。深入落实党组关于推进公司治理体系和治理能力现代化的指导意见，加快重点难点改革攻坚，强化指导推动、督导考核，系统推进公司治理的结构、组织、运行、制度、监督和党建“六大体系”建设，持续完善公司治理体系，全面完成国企改革三年行动任务，优化完善市场化经营机制，不断提升公司治理效能。

2、CNPC **高层管理人员**：党组书记、董事长戴厚良，总经理、副书记厚启军，副书记段良伟，刘越珍、焦方正、黄永章、钱朝阳、任立新、谢军。

外部董事：李建红、王用生、石岩、杨亚、高云虎

3、CNPC,2022年集团公司工作的总体思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大、十九届历次全会和中央经济工作会议精神，落实中央企业负责人会议部署要求，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务和融入新发展格局，牢牢把握稳中求进工作总基调，遵循“四个坚持”兴企方略和“四化”治企准则，坚持问题导向、目标导向、结果导向，以强化战略战术执行为抓手，全面加强党的领导党的建设，着力发展主营业务，强化企业管理、改革创新、提质增效、绿色转型、数字化转型和风险防范，全力开创公司高质量发展新局面，为保障国家能源安全、稳定宏观经济大盘、保持社会大局稳定作出积极贡献，以优异业绩迎接党的二十大胜利召开。

(中石油遵循“四个坚持”兴企方略和“四化”治企准则

“四个坚持”兴企方略：坚持高质量发展、坚持深化改革开放、坚持依法合规治企、坚持全面从严治党。

“四化”治企准则：专业化发展、市场化运作、精益化管理、一体化统筹。

■大力实施创新、资源、市场、国际化、绿色低碳五大战略

■统筹推进“发展、调整、改革、管理、创新、党建”总体工作布局

着力发展主营业务、着力实施调整优化、着力深化内部改革、着力推进管理提升、着力强化创新驱动、着力加强党的建设。)

4、CNPC 发展战略：资源、市场、国际化、创新、低碳绿色。同时，实施“四大战略”：人才强企、提质增效、低成本发展、文化引领。

5、中国石油天然气股份有限公司《公司章程》第八条：根据《公司法》和《党章》规定，公司设立中国共产党组织，建立党的工作机构，配备足够数量的党务工作人员，保障党组织工作经费，党组织在公司发挥领导核心和政治核心作用。

第一百零五条：董事会决定公司改革发展方向、主要目标任务及重点工作安排等重大问题时，应事先听取党组织的意见。董事会聘任公司管理人员时，党组织对董事会或总裁提名的人选进行酝酿并提出意见建议，或者向董事会、总裁推荐提名人选。