

国有企业改革

(曹军武讲授国企改革大纲大全，请根据主办单位实际情况时间选择部分或全部)

一、国有企业改革深化提升行动

- 1、优化国有经济布局结构，加快建设现代化产业体系
- 2、完善国企科技创新机制，加快实现高水平自立自强
- 3、强化国企对重点领域保障，支撑国家战略安全
- 4、以市场化方式推进整合重组，提升国有资本配置效率
- 5、推动中国特色国企现代公司治理和市场化经营机制制度化、长效化
- 6、健全以管资本为主的国资监管体制
- 7、营造更加市场化法治化国际化的公平竞争环境
- 8、全面加强国有企业党的领导和党的建设

二、职业经理人案例分享

- 1、中国南方电网：纵深推进经理层成员任期制和契约化管理
- 2、国家电力投资集团：做细做实经理层成员任期制和契约化管理
- 3、中国东方电气：扭住任期制和契约化管理“牛鼻子”
- 4、中国保利集团：抓实抓紧经理层成员任期制和契约化管理
- 5、辽宁省城乡建设集团：推进经理层成员任期制和契约化管理

三、职业经理人管理体系设计与制度建设

- 1、职业经理人体系和制度在企业基本定位

- 2、职业经理人在高级管理人员中范围
- 3、控股股东、董事会、党组织选聘和管理职业经理人的职责
- 4、职业经理人制度实施的企业基本条件
- 5、职业经理人操作流程

四、职业经理人市场化选聘机制构建

- 1、职业经理人选聘标准
- 2、职业经理人人选来源
- 3、职业经理人选聘程序
- 4、职业经理人契约签订
- 5、职业经理人市场化退出相关环节操作要点
- 6、职业经理人退出条件

五、职业经理人考核体系与评价

- 1、职业经理人考核实施
- 2、年度经营业绩考核
- 3、任期经营业绩考核
- 4、董事会对职业经理人考核

六、国企职业经理人薪酬激励体系设计

- 1、职业经理人薪酬结构
- 2、职业经理人薪酬水平
- 3、职业经理人薪酬支付

二十大报告的背景内容及意义

二十大报告主题解读

二十大报告的背景

二十大报告的内容

二十大报告的意义

国资国企过去十年改革背景及过程

过去十年国资国企改革背景

过去十年国资国企改革过程

过去十年国资国企改革总结

推进国资国企改革方向及行动解读

二十大报告强调市场决定性作用的深刻含义

二十大报告市场经济最新论述制度安排

二十大报告强调市场决定性作用方向

二十大报告强调市场决定性作用的任务

现代化强化与中国国有企业使命

深化国资国企改革的方向

国有经济布局优化和结构调整的动向

国有资本和国有企业做强做优做大

企业核心竞争力的落地措施

二十大报告与国有企业改革

加快建设世界一流企业

世界一流企业发展背景与现状

建设世界一流企业与国企使命

如何对标建设世界一流企业

建设世界一流企业的八个步骤

国资国企改革新提法新变化

改革口径，国资国企改革进入深化阶段

改革活力，完善制度成为激发活力重要基础

改革途径，加快布局优化，结构调整或成重要任务

改革目标，提升企业核心竞争力

改革理论，做优做强做大统一平衡

改革短板，弘扬企业家精神

改革阶段，加快建设世界一流企业

未来五年国有企业改革发展方向

前五年，全面推进，重点突破，积累经验

未来五年，更大的力度更切实措施推进改革

加快建设世界一流企业

提升企业核心竞争力

加快国有经济布局优化和结构调整

完善中国特色现代企业制度

国企改革概况及案例

2015年至2021年两会与国企改革

国有企业改革“1+N”文件

混合所有制改革政策顶层设计

混合所有制改革混而未改现状、分析及案例

案例：中化国际（控股）股份公司改革经验分享

案例：中化能源股份改革经验分享

讨论：中化集团改革现状讨论交流

任期制和契约化管理

经理层成员任期制管理现状、政策及案例

经理层成员契约化管理现状、政策及案例

市场化干部选聘（任期制改革）

激励机制（跟投及股权激励）

案例：山东烟台万华公司改革案例分享

案例：郑州煤机改革案例分享

案例：中联水泥超额利润分享

讨论：中铁改革讨论交流

国有企业改革三年行动等专项行动工程

国企改革三年行动八项内容

双百行动

科改示范行动

世界一流行动

区域性综合改革

案例：中央深改委审议通过三年行动方案

案例：刘鹤副总理出席三年行动会议

案例：国务院国资委部署三年行动工作

讨论：中铁改革讨论交流

国企改革最新国家政策及导向

二十大报告关于国企改革政策方向

十八大、十九大、二十大国企改革逐年逐句逐词对比解读

国务院国资委关于国企改革阶段性总结

国务院国资委关于国企改革政策导向

其他中央企业国企改革政策导向

改革成功案例及经验借鉴

案例：神华包神铁路集团：推动综合改革破解发展困局

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

案例：国电联合动力：

联合动力改革及其进展

联合动力改革基本模式

联合动力改革总体情况分析

联合动力遇到的改革问题及原因分析

如何更扎实推进国企改革（参考其他央企经验）

中国一重综合改革实践

坚持解放思想、转变观念

抓住“三项制度改革”牛鼻子，带动全面深化改革

坚持市场导向，创新体制机制

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

以“共创、共担、共享”为核心，确定员工持股整体思路

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

强化市场化选人用人，实现职位“能上能下”

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”

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

通过思想变革增强主动改革意识

加大科技研发，通过自主创新获得市场竞争优势

实行员工持股，激发骨干员工干事创业的热情

创建世界一流建设路径

十七大、十八大、十九大、二十大关于世界一流的发展历程

国务院国资委 13 个世界一流对标要素及建设路径

国务院国资委世界一流对标四强四优关系图及建设路径

国务院国资委世界一流企业对标指引及操作路径

案例：国家电投钱智民：全力开创建世界一流企业新局

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

案例：中国中铁陈云：党建引领建设世界一流企业

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

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

加快实现高质量发展：“一利五率”政策背景及路径

优化央企经营指标体系、推动加快实现高质量发展

加强经营指标引领，推动央企平稳健康发展发挥积极作用

调整优化经营指标体系，推动央企加快实现高质量发展

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

中央企业负责人会议，经营指标优化为“一利五率”

贯彻落实二十大精神和中央经济工作会议部署

贯彻落实习近平总书记重要讲话精神

加强党对国资央企工作的全面领导

总结 2022 年国资央企工作

研究部署 2023 年工作任务

企业经营管理有关突出的问题研讨交流

计划部管理突出的问题

财务部管理突出的问题

人力部管理突出的问题

采购部管理突出的问题

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

企业经营管理突出的问题解决措施研讨交流

计划部管理突出问题解决措施

财务部管理突出问题解决措施

人力部管理突出问题解决措施

采购部管理突出问题解决措施

其他各部门管理突出问题解决措施

讨论研讨：企业经营管理突出问题解决措施

“一利五率”政策背景

讲解：2020年“两利三率”政策

讲解：2021年“两利四率”政策

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

“一利五率”政策具体内容

利润总额指标

净资产收益率

营业现金比率

保留资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率

新指标的含义

“一利五率”体系的意义

系统观念

守正创新

问题导向

底线思维

研讨：如何提升“一利五率”

讨论一：如何提升利润总额

讨论二：如何提升净资产收益率

讨论三：如何提升营业现金比率

讨论四：如何稳定资产负债率

讨论五：如何提升研发经费投入强度

讨论六：如何提升全员劳动生产率

研讨工作计划：“一利五率”年度目标落地的具体方案

工作计划一：提升利润总额落地实施具体方案

工作计划二：提升净资产收益率落地实施具体方案

工作计划三：提升营业现金比率落地实施具体方案

工作计划四：稳定资产负债率落地实施具体方案

工作计划五：提升研发经费投入强度落地实施具体方案

工作计划六：提升全员劳动生产率落地实施具体方案

央企高质量发展新成果新动向，“一利五率”锚定高质量发展

稳中有进，2022年央企主要经济指标逆市上扬

圆满收官，国企改革三年行动实现“三个明显成效”预期目标

锚定高质量发展，优化中央企业经营指标体系为“一利五率”

全面加快建设世界一流企业

乘势而上，组织开展新一轮国企改革深化提升行动

深入推进国有资本布局优化和结构调整

加大科技创新力度，着力打造一批创新型国有企业

有效防范化解重大风险

权威部门话开局：国资委介绍“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”情况

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”

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

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

国资央企为党和国家事业作出重要贡献

践行高标准社会责任，加快推动发展成果由全体人民共享

乘势而上深入实施新一轮国企改革深化提升行动

推动共建“一带一路”走深走实

强化企业科技创新主体地位，着力打造创新型国有企业

以高质量党建引领保障中央企业高质量发展

2023年“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

研讨：“一增一稳四提升”年度目标落地的具体措施

讨论一：如何增速利润总额

讨论二：如何稳定资产负债率

讨论三：如何提升净资产收益率

讨论四：如何提升研发经费投入强度

讨论五：如何提升全员劳动生产率

讨论六：如何提升营业现金比率

研讨工作计划：“一增一稳四提升”年度目标落地的具体方案

工作计划一：如何增速利润总额？

工作计划二：如何稳定资产负债率

工作计划三：如何提升净资产收益率

工作计划四：如何提升研发经费投入强度

工作计划五：如何提升全员劳动生产率

工作计划六：如何提升营业现金比率

“一利五率”更好激发央企价值创造能力

党建引领保障央企高质量发展

“一利五率”更好激发央企价值创造能力

提升科研效能打造一批创新型国企

“一利五率”实现财务三张主表的紧密耦合

营业现金比率替换营业收入利润率

统一资产负债表、损益表、现金流量表

国资委“要有利润的收入和要有现金的利润”

关注现金流安全，实现高质量发展

“一利五率”案例

国家能源集团一利五率考核目标实现路径

保利集团《“百千万亿”行动方案》

中央企业“一利五率”案例

地方国有企业“一利五率”案例

“一利五率”落地实施具体方案迭代提升

工作计划一：提升利润总额具体方案迭代提升

工作计划二：提升净资产收益率具体方案迭代提升

工作计划三：提升营业现金比率具体方案迭代提升

工作计划四：稳定资产负债率具体方案迭代提升

工作计划五：提升研发经费投入强度具体方案迭代提升

工作计划六：提升全员劳动生产率具体方案迭代提升

研讨：“一增一稳四提升”具体措施迭代提升

工作计划一：增速利润总额措施迭代提升

工作计划二：稳定资产负债率迭代提升

工作计划三：提升净资产收益率迭代提升

工作计划四：提升研发经费投入强度迭代提升

工作计划五：提升全员劳动生产率迭代提升

工作计划六：提升营业现金比率迭代提升

世界一流：加快建设世界一流与高质量发展

为什么建设世界一流企业？

跟谁对标建设世界一流企业？

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

风控管理：央企风控管理与高质量发展

央企风控管理顶层设计

发现央企合规内控风险点

分析央企合规内控风险点

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