2021年4月15日 星期四
本版编辑：潘建伟 电话：(010)83161105
www.chinapostnews.com.cn
中国邮政报

以深化改革激发高质量发展的活力

——《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案》解读

（一）如何理解《国企改革三年行动方案》中提到的国企改革进入三年关键历史阶段？落实好《国企改革三年行动方案》对中国邮政有什么重要意义？

党中央、国务院高度重视国有企业改革发展和党的建设工作。党的十八大以来，习近平总书记亲自谋划部署推动国企改革，多次发表重要讲话，作出一系列重要批示，为国企改革指明了方向，提供了根本遵循。国企改革呈现出顶层设计不断完善、重大举措层层落地、专项工程梯次推进、鲜活实践持续涌现的良好局面，取得了重大进展和重大成果，有力增强了企业发展活力和内生动力，提升了企业发展质量和效益，为推动我国经济社会持续健康发展作出了积极贡献。2020年，在疫情的影响下，国有及国有控股企业实现营业收入63.3万亿元，同比增长2.1%，实现利润总额3.4万亿元。

同时也应看到，国企改革一些重要举措还没有完全落地，改革不平衡、落实不到位的情况仍然存在，一些重点难点问题还亟待破解，深化国企改革特别是进一步通过抓落实见行动推动改革落地的任务依然艰巨。

党的十九届四中全会对深化国有企业改革作出新的重大部署，提出明确要求。2019年中央经济工作会议、2020年《政府工作报告》明确提出要制定实施国企改革三年行动方案。在新冠肺炎疫情防控工作中，国有企业发挥了重要作用，再次证明发展国有经济的战略意义，也对通过国企改革三年行动抓改革落实，坚定不移发展国有经济，做强做优做大国有资本和国有企业提出了新的更高要求。

2020年6月30日，习近平总书记主持中央深改委第十四次会议审议通过《国企改革三年行动方案》。8月17日以中共中央办公厅、国务院办公厅名义印发实施。

落实好《国企改革三年行动方案》，有利于完善中国邮政公司治理机制，聚焦主责主业，优化战略布局，提升行业地位，激发企业活力和效率，切实增强竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，将中国邮政打造成为党执政兴国的重要物质基础和政治基础，成为代表国家最高水平参与充分市场化竞争的“国家队”，成为关键时刻听指挥、拉得出、危急关头冲得上、打得赢的基本队伍，实现中国邮政的二次崛起。

2.七个方面重点改革任务。《实施方案》根据中国邮政改革落地过程中遇到的重点难点问题，提出：一是完善公司治理，推动治理能力现代化，全面贯彻“两个一以贯之”，把党的领导融入公司治理各环节，实现制度化、规范化、程序化，加强董事会建设，落实董事会职权，保障经理层依法行权履职，开展对标世界一流企业管理提升行动，加强各类风险管控，完成子企业公司制改制。二是聚焦主责主业，优化战略布局，围绕服务国家战略，构筑中国邮政高质量发展的“四梁八柱”，推动普遍服务能力提升，推动寄递业务核心竞争力提升，推动邮储银行高质量发展，推动代理金融转型发展，推动中邮保险价值发展，推动农村电商生态圈建设，推动惠农合作项目协同发展，推动资产重组与盘活，推动自主创新能力提升，清理退出不具备竞争优势的非主营业务和低效无效资产，完成剥离国有企业办社会职能，解决历史遗留问题。三是积极稳妥深化混合所有制改革，把握好改革方向，务求改革实效，避免盲目性，避免一混了之。按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，坚持因地施策、因业施策、因企施策，宜独则独、宜控则控、宜参则参，分层分类深化混合所有制改革，稳慎开展混合所有制企业骨干员工持股，推动混合所有制企业科学实施长期有效激励，加强对混合所有制改革全过程的监督，防止国有资产流失。四是健全市场化经营机制，强化各层级部政企业、控股子公司市场主体地位，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，推行经理层成员任期制和契约化管理，全面推进用工市场化，完善市场化薪酬分配机制，稳慎开展控股子公司中长期激励。五是优化考核评价体系，完善监督机制，完善战略绩效考核评价体系，健全协同高效的监督机制。六是认真贯彻落实《关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》要求，推进普遍服务业务与竞争性业务分业经营。七是加强党的领导和党的建设，加强党的政治建设，推进党建工作与生产经营深度融合，加强领导班子建设和人才队伍建设，激励领导人员担当作为，持续深入推进全面从严治党。

3.组织实施和政策保障。《实施方案》对落实改革任务工作机制提出了明确要求，部署了加强组织领导和强化督查考核两项具体工作。

（三）根据《实施方案》，中国邮政在国企改革三年行动中的总体要求是什么？

《实施方案》提出，落实国企改革三年行动，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会以及中央经济工作会议精神，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义经济思想，坚持和加强党对国有企业的全面领导，坚持和完善基本经济制度，坚持社会主义市场经济改革方向，坚持质量第一、效益优先，抓重点、补短板、强弱项，突出系统集成、协同高效，以“三个视角”找差距，以“三大规律”促改革。

《实施方案》从制度、结构、机制三个层面提出了取得“三个明显成效”的目标。制度层面，要使中国邮政在建立完善中国特色现代企业制度、推动管理体系和管理能力现代化上取得明显成效；结构层面，要在顺应国有经济布局优化和结构调整、提升行业地位上取得明显成效；机制层面，要在提高企业活力和效率上取得明显成效。

在实现“三个明显成效”目标的同时，《实施方案》强调要切实增强竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，将中国邮政打造成为党执政兴国的重要物质基础和政治基础，成为代表国家最高水平参与充分市场化竞争的“国家队”，成为关键时刻听指挥、拉得出、危急关头冲得上、打得赢的基本队伍，实现中国邮政的二次崛起。

（四）《实施方案》中提到，深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述是首要任务。如何认识、落实好这一首要任务？

以习近平同志为核心的党中央高度重视国有企业改革发展。党的十八大以来，习近平总书记站在党和国家事业发展全局的高度，多次发表重要讲话，作出重要指示批示，涵盖了国资国企改革发展和党的建设等各个方面，形成了一个相互贯通、有机联系、全面系统的科学理论体系。

习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述，是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要组成部分，把我们党对国有企业改革发展和党的建设的规律性认识提升到了一个新的高度，为我们全面做好各项工作提供了强大理论武器和科学行动指南。实施国企改革三年行动，根本在于把习近平总书记关于国企改革发展和党的建设的重要论述落实到位。

谋划推动改革发展需要举旗定向，必须把思想和行动统一到以习近平同志为核心的党中央决策部署上来。只有始终坚持以习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述为科学指引，才能牢牢把握改革的正确方向，使国企改革沿着正确道路前进，不犯根本性、颠覆性的错误。

为此，《实施方案》明确把深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述作为落实国企改革三年行动的首要任务。在推进落实国企改革三年行动中，每年都要制定学习计划，安排集中培训，并采取专题讲座、在线学习等多种方式，推动学习宣传贯彻工作进企业，确保统一思想，学以致用、上下贯通、全面覆盖。

（五）根据《实施方案》，为完善公司治理，推进治理能力现代化，有哪些重点举措？我们在方案设计上如何厘清各治理主体的权责边界？

《实施方案》强调了“两个一以贯之”，强调把党的领导和完善公司治理统一起来，加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

一是把党的领导融入公司治理各环节，实现制度化、规范化、程序化。根据中央有关文件，及时修订完善把党的领导融入公司治理的相关制度文件，修订完善“三重一大”决策制度有关文件，修订完善党委（党组）前置研究事项清单。二是加强董事会建设，落实董事会职权。制定实施公司《董事会议事规则》《董事会专门委员会议事规则》等重要文件，修订完善集团公司外派股股子公司董监事选聘办法和履职指南，建立外派控股子公司董监事人才库，修订完善控股子公司董事会和董事评价办法，重要控股子公司董事会应建尽建、配齐建强，在实现董事会规范运作的基础上，全面依法落实董事会各项权利。三是保障经理层依法行权履职。制定《中国邮政集团有限公司董事会授权管理办法》，邮储银行、中邮保险、中邮证券、速递物流、中邮科技等公司及其子公司制定相应层级董事会授权管理办法，建立经理层对董事会负责、向董事会报告的工作机制。四是开展对标世界一流企业管理提升行动。五是加强各类风险管控。建立全员、全过程、全覆盖的风险管控体系，筑牢业务、风控、审计三道防线，理顺风控体制机制，加强债务风险、投资风险、法律风险、邮政金融风险、境外投资运营风险管理。六是完成子企业公司制改革。

通过修订完善“三重一大”决策制度实施办法和党委（党组）前置研究讨论重大经营管理事项清单，进一步明确“三重一大”事项权责划分要求，两者协调衔接，使相关工作程序简明统一，厘清治理主体权责边界。

一是厘清“三重一大”事项的决策主体权限。党委（党组）发挥领导作用，把方向、管大局、保落实，依照规定讨论和决定企业“三重一大”事项，支持股东会、董事会、经理层依法依章程行使职权；董事会是公司的决策机构，定战略、作决策、防风险，董事会对职责权限内的“三重一大”事项作出决定。二是明确决策事项边界。按照公司章程、议事规则等规定，结合企业实际，明晰“三重一大”事项与日常一般决策事项的边界，科学合理评估确定重大资金额度划分标准。按照最终决定主体唯一性原则等规定，明确党委（党组）直接决定事项与前置研究讨论的重大经营管理事项的边界。三是制定决策事项清单。以清单的形式，明确“三重一大”事项的具体范围、确定标准、决策的责任主体等内容，将企业党委（党组）、董事会、经理层的职权范围、决策事项的权限具体化、规范化、程序化，并根据公司经营的实际和发展需要，对清单进行动态完善。

（六）《实施方案》中提到，要围绕服务国家战略，聚焦主责主业，优化战略布局，构筑中国邮政高质量发展的“四梁八柱”。中国邮政的主责主业是什么？如何实现优化战略布局？

普遍服务、寄递业务、金融业务、农村电商是中国邮政的“四梁”，是我们的主责主业。

一是推动普遍服务能力提升，推动网点转型，丰富业务生态，加快业务创新。二是推动寄递业务核心竞争力提升，建立健全营销体系，提升服务质量，优化业务结构，深化运营体系改革，持续推进降本增效。三是推动邮储银行高质量发展，强化对普惠金融等重点领域和国家重大战略、重大项目、重点工程的支持力度，不断提升金融服务实体经济质效，推进业务平稳较快发展。四是推动代理金融转型发展，推动代理金融从“做储蓄”向“做银行”转型，从“做银行”向“做生态”转型，从“单一产品销售”向“综合资产配置”转型，向线上线下融合发展转型，向传统手段与科技创新并行转型，提升主动风险管控能力，加强科技赋能，实现与各板块的协同发展。五是推动中邮保险价值发展，大力推进产品多维化、渠道多元化、资本集约化、投资专业化发展之路。六是推动农村电商生态圈建设，提升平台运营能力，提升基础数字化运营能力，提升基地服务能力，强化支撑保障能力。七是推动惠农合作项目协同发展，深化源头获客，培育推广典型模式，加快打造协同服务场景，健全政企联合推进机制，优化基于平台化的邮银协同发展运营机制，健全支撑保障机制，健全评估提升机制，健全项目评估与传导机制。八是推动资产重组与盘活，分别探索研究速递物流战略重组和邮政企业科技力量战略重组方案，健全固定资产管理制度，加大闲置土地盘活力度。九是推动自主创新能力提升，加快邮政信息技术应用创新体系建设；做好数字邮政、IT和数据三大规划，运用数字化手段支撑科学运营管理体系建设，持续提升“业务、运营、组织”能力。十是清理退出不具备竞争优势的非主营业务和低效无效资产，继续大力推进股权投资清理整合工作。十一是完成剥离国有企业办社会职能，解决历史遗留问题，推进“三供一业”分离移交，推进教育、医疗机构改革，稳妥推进厂办大集体改革，全力推进退休人员社会化管理。

（七）普遍服务是中国邮政的法定义务，是中国邮政存在的理由和使命。《实施方案》对普遍服务的优化布局有什么设计上的考量？

普遍服务是中国邮政的法定义务，是中国邮政存在的理由和使命，要将普遍服务打造成为所有业务板块发展的“根”，成为形成网点优势、客户优势、协同优势的“源泉”，成为邮政共享经济和平台经济的“基石”。

一是推动普遍服务网点转型，通过“科技赋能、线上线下、专业协同”，打造智能化、数字化、便利化、综合化营销平台。二是丰富业务生态，做好警邮、税邮合作，积极拓展新的政务合作领域，引入刚需基础缴费服务，加强与三大通信运营商、铁塔、医药、3C等售体验等合作。三是加快业务创新，推进“互联网+邮政传统业务”的转型，建立线上线下相结合的发展模式，推动网点职网可以绝对控股，也可以相对控股，需要参股的也可以参股；主业处于重要行业和关键领域的商业类国有企业，应当保持国有资本控股地位，支持非国有资本参股；具备条件的公益类国有企业，根据不同业务特点，有序推进投资主体多元化。

在“三因三宜”原则的指导下，一是分层分类深化混合所有制改革，推动中邮科技、中邮保险混合所有制改革，适时启动速递物流公司和中邮证券混改。二是稳慎开展混合所有制企业骨干员工持股，按照中央对混合所有制企业骨干员工持股的要求和操作性文件，重点探索在经营产、小规模、创新型子公司实施骨干员工持股，一企一策制定骨干员工持股方案，成熟一家，推进一家。三是推动混合所有制企业外派股子公司董监事组方案，健全固定资产管理制度，加大闲置土地盘活力度。九是推动自主创新能力提升，加快邮政信息技术应用创新体系建设；做好数字邮政、IT和数据三大规划，运用数字化手段支撑科学运营管理体系建设，持续提升“业务、运营、组织”能力。十是清理退出不具备竞争优势的非主营业务和低效无效资产，继续大力推进股权投资清理整合工作。十一是完成剥离国有企业办社会职能，解决历史遗留问题，推进“三供一业”分离移交，推进教育、医疗机构改革，稳妥推进厂办大集体改革，全力推进退休人员社会化管理。

（八）《实施方案》中提到，要积极稳妥深化混合所有制改革。我们在方案设计上如何确保把握好正确方向、实现稳妥推进？

《实施方案》要求，把握好混合所有制改革方向，务求改革实效，避免盲目性，避免一混了之。按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，坚持因地施策、因业施策、因企施策，宜独则独、宜控则控、宜参则参，积极稳妥深化混合所有制改革。“三因三宜”原则是坚持社会主义市场经济改革方向、分类推进国有企业改革、发挥市场在资源配置中决定性作用的具体表现。

因地施策、因业施策、因企施策，就是要结合地区实际、行业特点、企业现状，以发展战略为引导，以解决企业体制机制问题为导向，坚持实事求是，充分研究论证混合所有制改革的必要性和可行性，宜改则改。

宜独则独、宜控则控、宜参则参，就是要结合企业功能定位与分类，聚焦企业主责主业，主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业，国有资本可以绝对控股，也可以相对控股，需要参股的也可以参股；主业处于重要行业和关键领域的商业类国有企业，应当保持国有资本控股地位，支持非国有资本参股；具备条件的公益类国有企业，根据不同业务特点，有序推进投资主体多元化。

在“三因三宜”原则的指导下，一是分层分类深化混合所有制改革，推动中邮科技、中邮保险混合所有制改革，适时启动速递物流公司和中邮证券混改。二是稳慎开展混合所有制企业骨干员工持股，按照中央对混合所有制企业骨干员工持股的要求和操作性文件，重点探索在经营产、小规模、创新型子公司实施骨干员工持股，一企一策制定骨干员工持股方案，成熟一家，推进一家。三是推动混合所有制企业外派股子公司董监事组方案，健全固定资产管理制度，加大闲置土地盘活力度。九是推动自主创新能力提升，加快邮政信息技术应用创新体系建设；做好数字邮政、IT和数据三大规划，运用数字化手段支撑科学运营管理体系建设，持续提升“业务、运营、组织”能力。十是清理退出不具备竞争优势的非主营业务和低效无效资产，继续大力推进股权投资清理整合工作。十一是完成剥离国有企业办社会职能，解决历史遗留问题，推进“三供一业”分离移交，推进教育、医疗机构改革，稳妥推进厂办大集体改革，全力推进退休人员社会化管理。

（九）《实施方案》要求，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。中国邮政将如何实现这一目标？

《实施方案》提出，遵循市场经济规律和企业发展规律，紧紧围绕激发活力、提高效率，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，破除利益固化的藩篱，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。

一是在管理人员能上能下方面，要全面实行任期管理，在各层级全面落实经理层契约化管理，签订聘任协议。明确各级企业主要领导和分管领导、各部门正职和副职的业绩目标，签订业绩目标责任书。制定企业管理人员竞争上岗办法，加大竞争上岗工作力度，完善领导人员综合考评办法，明确不胜任退出的具体标准和情形。选择处于充分竞争领域的子公司，探索推进职业经理人制度。

二是在员工能进能出方面，健全公开、平等、竞争、择优的市场化招聘制度，严格规范招聘工作程序和资格审查，实行亲属招录回避制度。建立岗位责任制，所有岗位都要明确工作标准或工作量要求，签订岗位责任书；建立岗位工作定额标准，制定涵盖主要生产环节的劳动定额标准；加大员工履岗考核力度，建立健全各类岗位履岗考核评价办法，坚决破除“大锅饭”，做到不养闲人、懒人。

三是在收入能增能减方面，调整优化工资总额管理方式，实行分类管控。建立全员绩效管控机制，推进“职级+薪酬+绩效”体系建设，建立能力、岗位、业绩、薪酬“四位一体”的薪酬分配机制，使员工收入水平与业绩贡献相匹配。建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度，推动薪酬分配向作出突出贡献的人才和一线关键苦脏险累岗位倾斜。稳慎推进控股子公司对经理层和骨干员工实施中长期激励。

（十）《实施方案》中明确，要在改革中加强党的领导和党的建设。为进一步发挥好国有企业的政治优势，我们的设计思路是什么？

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的光荣传统和独特优势。加强国有企业党的建设，要与企业改革同步谋划、同步推进，要始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕新时代党的建设总要求和新时代党的组织路线，以党的政治建设为统领，全面落实全国国有企业党的建设工作会议精神，深化破解制约国有企业党的建设高质量发展瓶颈问题，把党的组织优势更好转化为竞争优势、发展优势，把制度优势转化为治理效能。

一是加强党的政治建设。要始终把党的政治建设摆在首位，落实第一议题制度，把“不忘初心、牢记使命”作为加强党的建设的永恒课题和全体党员、干部的终身课题。二是推进党建工作与生产经营深度融合，完善党建工作考核机制，实施党务干部同业务干部交流工作机制。三是加强领导班子建设和人才队伍建设，建立健全企业领导人员选拔、聘用、考核、激励、退出机制，修订年度考核办法，推动优秀年轻干部工作体系化、完善经营管理人才培训体系。四是激励领导人员担当作为。完善邮政企业先锋模范评选相关制度，强化考核评价结果应用，探索建立任期激励制度，将“三个区分开来”要求落实到领导干部选拔使用、管理监督环节。五是持续深入推进全面从严治党。建立协同高效的全面从严治党体系，加强审计、巡视巡察，强化监督执纪问责，构建中国邮政不敢腐、不能腐、不想腐的体制机制。

（十一）中央要求国有企业制定实施方案要做到“可衡量、可考核、可检验、要办事”。下一步，我们将如何确保《实施方案》的落实？

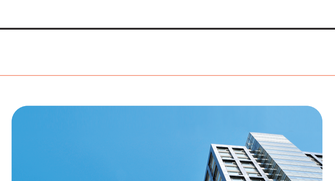
当前是国企改革的关键阶段，国企改革的大政方针已定，关键是真见行动、狠抓落实，明确时间表、路线图、任务书，层层压实责任，以钉钉子精神把确定的各项改革任务落实好。

一是加强组织领导。集团公司成立领导小组统一领导工作，定期召开会议，听取改革工作进展情况汇报，协调解决改革工作中出现的重大问题。各单位，各部门要把落实《实施方案》作为重大政治责任，建立第一责任人制度，逐项对照行动方案，逐条分解任务，逐项细化举措，制定本单位、本部门落实《实施方案》的细化方案、改革措施，明确任务清单、阶段目标，完成标志和责任单位（部门），确保落实到位。

集团公司各职能部门在制定改革方案、具体措施时，涉及控股子公司、寄递事业部、省级邮政分公司、直属各单位的，按照“一揽子统筹，一竿子到底”的原则，将改革任务统筹部署到位。控股子公司、寄递事业部、省级邮政分公司、直属各单位要按照集团公司的统一部署，落实好各条线的具体改革工作。

二是强化督查考核，充分利用集团公司现有的督办系统，建立督办机制，组织开展专项督查。将《实施方案》落实情况、改革是否符合已出台的政策规定纳入巡视巡察范围，并将其作为绩效考核的重要内容。

□仲驿



2020年6月30日，中央深改委第十四次会议审议通过《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》。会议指出，今后三年是国企改革关键阶段，要坚持和加强党对国有企业的全面领导，坚持和完善基本经济制度，坚持社会主义市场经济改革方向，抓重点、补短板、强弱项，推进国有经济布局优化和结构调整，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

2020年12月31日，《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案（2020-2022年）》发布，明确了中国邮政国企改革三年行动的总体要求、首要任务以及37项改革任务，173项主要措施，成为全系统贯彻落实《国企改革三年行动方案》、全面推进中国邮政深化改革的纲领性文件。

为了进一步落实好《国企改革三年行动方案》，本报邀请集团公司战略规划部对《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案》的总体思路和若干细则进行深入解读，并邀请业内外的3位专家予以专业分析，宣贯好相关的方案精神和改革内容，推动中国邮政高质量完成国企改革三年行动的各项改革任务。

七个重点改革任务

1 完善公司治理，推动治理能力现代化

2 聚焦主责主业，优化战略布局

3 积极稳妥深化混合所有制改革

4 健全市场化经营机制

5 优化考核评价体系，完善监督机制

6 推进普遍服务业务与竞争性业务分业经营

7 加强党的领导和党的建设

李锦：国企改革的九个抓手

《国企改革三年行动方案》实施，意味着国企改革的目标、时间表、路线图进一步明确，将进一步加速国企改革，从规模到质量上将进入一个新的阶段，进入“深化版”。

国企改革三年行动横跨“十三五”收官与“十四五”开局，着眼疫情之后的经济复苏与全球产业链重构，既善于积势蓄势谋势，又善于识变求变应变，有助于发挥国企对中国经济社会发展的突破和先导作用。当然，不能单纯就国企改革抓国企改革，而是要立足于疫情后国内国际经济与社会发展形势，更好服务经济社会发展大局。国资国企改革是国家经济改革大局的重要组成部分，是关键和主轴，应当发挥国企改革的突破和先导作用。因此，这三年的国企改革要加强主动性，强调针对性，倡导应变性，提升创新性，克服国企改革的盲目性。

2021年是“十四五”开局之年。随着《国企改革三年行动方案》的发布与贯彻落实，国企改革将围绕一个中心、三大方面取得明显成效。一个中心是市场微观主体活力，三个方面是市场体制的完善、市场配置的优化、市场主体机制的建立。国有经济与民营经济深度融合，通过构建新产业链，将使国有企业改革的综合效能进一步得到提升。通过破除体制机制障碍，以改革拓展发展空间，将充分激发经济增长潜力。在重点改革任务上，将会步子更大、节奏更快、举措更实、效果更好。在加快构建新发展格局之年，推进国企改革要围绕九个抓手展开。

抓手之一，完善治理，打造真正的市场主体，打好公司制改革收官之战。央企的公司制改革已全面完成，超过96%的地方国资委出资企业完成改制。但是翻牌公司现象仍然存在。党委会、董事会、经理层与监事会等治理主体的权利、义务和责任，将会进一步清晰界定，推动章程和议事规则的个性化设计，建立有效制衡的公司治理机制，重点解决所有权与经营权分开，使企业成为独立的市场主体，实现“一个打造、两个完善”的改革目标，即打造真正的市场主体、完善企业法人治理结构和完善市场化经营机制。

抓手之二，加大授权放权力度，健全管资本为主的国有资产监管体制。加速构建国资监管“大格局”，深化国有资本投资、运营公司改革试点工作，试体制、试机制、试管控模式，有效发挥“两类公司”在国有资本布局上的调节作用。在重点领域制定科学、可量化、可考核的国资系统智能化监管指标，如利润率、资产负债率、劳动生产率、资金回报率以及创新研发能力等，以此动态监管国有资本，并形成风险预警机制。

抓手之三，围绕主业进行结构调整，配强新的产业链条。围绕主业有效推进企业战略性重组和专业化整合，是2021年国企改革的重中之重。国有企业要在重要行业和关键领域发挥保障作用，强化在维护国家安全和产业基础的支撑能力，提升国防军工、能源资源、粮食、战略性网络基础设施等领域的保障水平。同时围绕主业，重新洗牌，向产业链中高端拓展，做强做优做大国有企业。此外，还要强化保障公益民生和普遍服务能力，加大民生的基础设施投入力度，深入新型消费领域。

抓手之四，企业战略性重组和专业化整合，提高产业集中度。最引人注目的是，各省（区、市）不断推进企业整合，提高产业集中度，加大钢铁、煤炭、化工、交通运输行业重组。对解决产能过剩问题的办法是兼并重组，不会出现多米诺骨牌式的“倒闭潮”，更大可能是出现“兼并潮”；对民营企业、民营上市公司由于高杠杆和股权高比例质押出现的风险，多采用并购方式解决，不少国企将参与其中。

抓手之五，以国有大型龙头企业为主体重构产业链条，加强大中小企业协同创新。2021年将出现一个新现象，围绕重点产业链、重大投资项目，由国有企业领头，与民营企业、中小企业开展全方位合作，打通堵点、连接断点，形成上下游、产供销、大中小企业协同发展的局面，以加强要素保障，深化产权领域合作发展，打造具有战略性和全局性的完整的产业链，发挥“国家队”在实现产业基础高级化、产业链现代化中的作用，由二元经济结构向一体化协调发展转变。

抓手之六，混改以深度转化经营机制为主线，分层分类推进。混改主题由混资本为主向混机制为主转变，形式上从单一的混改走向以混改为主线的综改新阶段。着力引入高匹配度和协同性战略投资者，给予其董事会席位，提高参与权，充分发挥战略股东在业务合作、改革发展等重大事项决策上的积极作用，探索有别于国有独资公司的治理机制和监管模式。在这个过程中，数字经济和实体经济深度融合，国企与互联网企业的混合所有制经济，使得互联网公司可以进入国企，更好地发挥其技术和创新能力。推进能源、铁路、电信、公用事业等行业竞争性环节市场化改革与网运分离，完善支持非公有制经济进入电力、油气等领域的实施细则和具体办法，大幅放宽服务业领域市场准入，向社会资本释放更大发展空间。

抓手之七，以“要素市场化”为着眼点，加快健全市场化经营机制。全面推行经理层任期制和契约化管理，全面推行市场化用工，用好国有企业激励“工具箱”中较为丰富的方式方法，统筹运用各类中长期激励政策，完善市场化薪酬激励机制。在企业科技创新中，进行大胆充分的激励，加强关键技术攻关能力，从创造适合科技创新的环境和动力机制着手，健全科技成果归属和利益分配机制，提高研发团队及重要贡献人员分享科技成果转化转让收益，包括风险降低机制、市场动力机制、制度激励机制、政府促进机制、现代创新爆发新机制。

抓手之八，在高水平对外开放中发挥市场主体优势，增强国企全球化资源配置能力。积极推进国企在“一带一路”发展，对标世界一流企业，增强国企全球化资源配置能力，提升对全球产业链和价值链的控制力。以重大基础设施建设为骨架，以产业园区为平台，聚焦重点、深耕细作，强化国内发展与“一带一路”建设的相互支撑，倡导和推动多边合作机制。海外企业从并购中获得了先进技术，在消化、吸收这些技术的基础上再进行大规模集成创新。

抓手之九，总结推广“双百企业”等国企改革试点的经验，发挥引领示范带动作用。2021年将大力推进“双百行动”“区域性综合改革试验”“科改示范行动”等专项工程，开展专项或综合评估，重视集成改革效果。要直面差距和不足，解决改革不平衡、不充分的问题，根据评估结果动态调整“双百企业”名单。推动这些改革试点在更大范围复制推广和应用，引领今后国企改革更多地朝着综合集成的方向迈进。

（作者系中国企业研究院首席研究员）

赵国君：国企改革提速更要提质

近年来，国际形势不稳定、不确定性因素日益增多，新冠肺炎疫情在进一步加剧全球治理体系和国际秩序的变革，世界面临百年未有之大变局。在这复杂多变的形势下，快速增强我国自身实力，稳妥分层分类深化混合所有制改革，优化国有经济布局和结构，形成与外部市场环境相适应的中国邮政能力体系。

一是营造推动能力体系转型的氛围。改革涉及不同层面、不同人群的利益问题。因此，要在全系统对中国邮政改革三年行动实施方案进行统一宣贯，内容包括《国企改革三年行动方案》的背景、思路和重点内容，重点是中国邮政改革三年行动的目标、要求和核心内容。宣贯的形式，根据涉及的内容，可采取组织宣贯会、专题培训、多种媒体宣传等不同的方式开展。让邮政干部员工知道为什么要改、改什么、怎么改，特别是让大家了解改革事项对推动邮政能力体系转型发挥的作用。各级领导干部对实施改革行动的共识要为重要。要让各级领导干部提高政治站位，深刻理解国企改革三年行动的重要意义，把贯彻落实国企改革三年行动作为一项政治任务，切实履行国企改革的使命责任，准确把握中国邮政改革三年行动的目标任务，深刻领会行动方案的核心要义，以高度的思想自觉、政治自觉、行动自觉，全力实施、扎实推进，高质量完成改革任务。

二是精准、系统设计各项具体实施方案。按照《国企改革三年行动方案》要求，对中国邮政改革三年行动实施方案中37条任务和137条措施进行梳理，厘清其内在逻辑和轻重缓急，锁定重要和紧急的且对下一步改革构成基础和支撑的改革项目，优先进行具体设计与实施。每一项具体的改革措施，要与中国邮政的实际密切结合，与该项目相关的企业资源、发展阶段、管理特点、业务板块、区域特点密切结合，与相应的优势、劣势、禀赋等因素密切结合。要细化每个改革事项所要达成的目标，尤其是要确定实现该目标所需的时间进度安排。不仅要确保各项改革方案做精做细，还要考虑改革的整体性。一项改革事项出台，是否会牵一发而动全身，会引起哪些制度变化，是否需要制定配套制度或措施，都要有所预判。

三是“一项一策”推动落实改革行动的重点任务。今年要完成中国邮政改革三年行动70%的任务，就意味着全年在改革上都要保持一种高压、保持一种给时间、抢空间，稳步快跑、多头突破的态势。对于中国邮政七个方面的改革任务，要按照“抓重点、补短板、强弱项”这一改革发力的关键方向，根据每一改革事项的特点和自身实际，制定不同的推进策略。

对于“完善公司治理，推动治理能力现代化”方面的改革任务，要把建立中国特色现代企业制度作为目标，把握好加强党的领导和完善公司治理相统一这样一个“一个抓手”，把党的领导融入公司治理各环节的系列制度建设。

对于“聚焦主责主业，优化战略布局”方面的改革任务，从国家层面的要求看，要求国企通过优化业务布局，把工作重心聚焦在主责主业上。改革应以各板块为主，协同人力、财务、科技等专牌部门，推动改革工作。

对于“积极稳妥深化混合所有制改革”方面的改革任务，应把握好混合所有制改革方向，按“提高效率，增强企业活力，实现国企国资保值增值”的要求，切实把握好混改的度，不搞“一混了之”，不搞“一股独大”，不搞“一股一东”，不搞“一股一权”，不搞“一股一票”，不搞“一股一利”，不搞“一股一管”，不搞“一股一责”，不搞“一股一用”，不搞“一股一责”，不搞“一股一用”，不搞“一股一责”，不搞“一股一用