



奋斗百年路 启航新征程

中国航空工业集团：

深化改革展翅高飞

本报记者 刘瑾

近年来，围绕统筹安排“瘦身健体”与资产重组、主业发展与非主业退出等工作，系统解决企业历史包袱、推动体制机制创新和未来产业发展等关键问题，中国航空工业集团的改革步步深入。“十三五”期间，航空工业经营质量与效益全面提升，主要经济指标显著改善，在国务院国资委年度经营业绩考核中连年获评A级。2020年，航空工业实现营业总收入4685亿元，全年净利润156亿元。

“瘦身健体”稳步前行

2020年8月，航空工业江西洪都航空工业集团与南昌市青云谱区政府举行了退休人员社会化管理移交协议仪式。航空工业洪都退休人员社会化管理移交工作提前收官。目前，航空工业洪都14242名退休人员正式整体移交至洪都街办所属社区，并由街道社区实施管理和提供服务。

“国有企业退休人员社会化管理移交后，个人养老待遇不降低，医疗待遇有保障，发放途径和方式都基本不变。”航空工业洪都退休人员崔昊表示。

这只是航空工业系统解决企业历史遗留问题的一个缩影。自2016年国务院常务会议部署推动中央企业“瘦身健体”提质增效工作以来，到2020年底，航空工业集团全面完成改革主体任务：106万户“三供一业”实现分离移交；14家消防机构、32个社区管理机构和42个市政设施与企业脱钩；53家教育机构和88家医疗机构完成分类改革；268家厂办大集体企业改革全部完成；23.3



万名退休人员实现社会化管理……

打通“经络”提高效能

2016年，针对当时集团总部存在的机构设置不科学、人员配置不合理以及管理链条长、审批周期长等问题，航空工业主动进行集团总部职能优化及机构设置调整，推动投资运营权利上移，生产经营职能下沉。

航空工业优化调整了管理机构，实施“集团抓总、主机牵头、体系保障”的管理机制，构建综合管理与项目管理并重的总体格局，理顺内部管理关系和外部客户关系，大

大提高了总部整体管理效能。

2020年，航空工业按照中央关于“总部机关化”专项整改的要求，进一步重组整合，总部部门压缩26.3%，人员编制压缩27.6%。

同时，集团下属公司的改革工作也紧锣密鼓地推进。中国航空技术国际控股有限公司将中航国际本部、中航国际控股和中航国际深圳公司“三合一”，其所属企业管理层级由原来最长8级压缩至5级，提升了决策管控效率。

中航国际总会计师傅方兴表示，压减工作是不断将企业改革发展推向深入的一个重要抓手，下一步将继续以聚焦主业、价值增长为统领，坚持压减工作不放松，确保“年年有成效、压后不反弹、效益有增长”。

资本助力壮大主业

随着航空业务的不断壮大，航空工业迎来了新的发展机遇，同时，资金需求也持续增加。航空工业主动加大资产证券化的力度，推进企业与资本市场的良性互动。

2020年，中国航空科技工业股份有限公司发行15亿股收购了中航直升机有限公司100%股权，将全部直升机业务纳入旗下。

中航科工董事长王学军表示，直升机产业的整体上市，使中航科工成为集直升机研发、生产与维修于一体的全产业链上市平台，有利于优化资源配置，提升产业竞争力。

作为唯一一家被列为国有资本投资公司试点的商业二类企业，航空工业以“管资本”为核心，积极开展各项资本运作及改革工作。

2020年，航空工业努力打造国有资本市场化运作的专业平台，发挥上市公司平台作用，完成一IPO、两退出、三融资和三重组，融资近百亿元，资产证券化率达到70%，实现“压减过百户、整体过千户”目标。

今年是航空工业“深化改革年”。航空工业党组书记、董事长谭瑞松表示，当前国企改革已经从政策性任务导向向内涵式自主改革转型，改革步步深入，已经进入攻坚段、深水区，走向最关键的治理体系和治理能力建设。要充分发挥市场和资本的基础性、根本性、战略性作用，通过攻坚战、持久战、总体战深化国有资本投资公司改革，在高度复杂的竞争和风险环境中强有力响应市场需求、满足市场需求，赢得市场需求，实现高速度、高效率、高成功率，实现自身的高质量健康发展。

中国建材集团：

创新发展孕育先机

本报记者 祝君壁

中国建材集团是一家具有改革特色的央企，始终坚持改革为先，大力推动混合所有制改革，特别是近年来进一步深化混改企业转化经营机制，不断探索企业机制再创新，持续提升国有经济控制力、影响力，营业收入年复合增长7.7%，净利润年复合增长45%。

2019年12月，中国建材集团国有资本投资公司试点方案获批。2020年，中国建材集团提出集团和总部两个“4335”指导原则，加强改革顶层设计，助力材料行业践行新发展理念、构建新发展格局，在深化改革的春潮中绽放先机。

坚持党建引领

中国建材集团党委书记、董事长周育先表示，中国建材探索提出的指导原则，将《关于深化国有企业改革的指导意见》提出的管好资本、健全治理、激励约束、强化监督等要求融合、内化为集团的管理要求，为中国建材推进改革、深化国有资本投资公司试点提供了清晰的指引。

中国建材集团总部成为改革发展“火车头”，负责战略管控、资源配置、资本运作、风险管理和党的建设，牵引集团的发展方向；集团通过公司治理纽带、通过派出董事联结每一个成员企业，实现“管资本”，让成员企业在市场竞争中充分释放经营活力、创新动力，在集团划定的跑道上奋力奔跑。

通过管好资本、管好股权，中国建材集团与各成员企业形成了“动车组”模式的活力组织，实现了整体素质的提升和持续高质量的发展。通过深入推进国有资本投资公司试点，中国建材跃居全球建材企业榜首，水泥、石膏板、玻璃纤维、风电叶片、工程服务等7项业务规模位居世界第一，多项业务规模国内领先。

作为一家混合所有制企业，中国建材坚持党建引领，探索差异化管控方式，打造了独具特色的混改企业党建模式。



周育先表示，今年是“十四五”开局之年，也是国企改革三年行动的关键之年，企业应该适时放开股权，开展混合所有制改革，增强发展活力。

优化业务布局

中国建材通过建立完善创新体制机制，加强科研优势机构的资本支持，把握创新发展主动权，助力材料行业科技自立自强。

据了解，中国建材攻克了一批“卡脖子”技术，实现了疫苗药用玻璃、柔性折叠屏玻璃、超薄电子玻璃、高性能碳纤维、锂电池隔

膜、人工晶体等一大批新材料产业化，打破了国际垄断，展现了作为我国无机非金属材料领域的国家队实力与担当。

“过去一年极不平凡，我们全力克服新冠肺炎疫情冲击、需求波动等影响，奋力拼搏，全面超额完成年度目标任务，业绩再创新高。”周育先说。

近年来，中国建材不断自我优化，发力资本运作，持续夯实“三足鼎立”业务格局。按照“业务归核化”原则，有序推进水泥、新材料、工程技术服务等业务整合，大幅提升协同效益。

中国建材也在加快清理退出在非优势业务的资本配置，开展非主业、非优势业务剥离专项治理。有序退出现代农业、光伏电站等非主业企业，缩减非主业贸易额超过

110亿元。

创新管理机制

“企业文化是企业的灵魂。”周育先认为，深厚的文化底蕴及高度的国企责任，铸就了中国建材集团独具特色的文化体系，也激活了企业的内生动力。“我国已经进入高质量发展阶段，中国建筑材料联合会提出‘宜业尚品、造福人类’新目标，中国建材集团也面临新的机遇和挑战，进一步提出‘材料创造美好世界’的企业使命，激发干事创业热情。”

为此，中国建材加快管理机制创新，积极推进经理层任期制和契约化管理。集团经理层成员全面签订任期制和契约化协议；所属“双百”企业、科改示范企业等改革专项试点企业率先实现任期制和契约化。

目前，中国建材正在全级次推行经理层成员任期制和契约化管理，“能否坐得住，契约说了算”“干得好不好，指标说了算”“收入多与少，业绩说了算”成为高层管理人员共识。

此外，以市场化用工引入“赛马”机制。中国建材建立了员工公开招聘、管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出等制度，“能上能下、能进能出”已成为全体员工的共识。

中国建材还制定了中长期激励约束指导意见，明确了上市公司股权激励、科技型企业股权和分红激励、超额利润分享、员工持股等8类激励工具，正在推进应用，使科研人员、骨干员工与企业的利益深度联结，“要我干”变成“我要干”，用激励约束机制凝聚人心。



图① 航空工业洪都的高教机生产现场。

(资料图片)

图② 中国建材生产的中国首片自主研发8.5代液晶玻璃基板。

(资料图片)

图③ 在万华化学集团股份有限公司磁山全球研发中心，科研人员在做实验。

新华社记者 郭绪雷摄

图④ 三峡集团建设的白鹤滩水电站。

闫科任摄(新华社发)