



# 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



### 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,改革逐步深入,已经进入攻坚段、深水区,走向最关键的治理体系建设和治理能力建设。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。

### “瘦身健体”稳步前行

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逐步深入。“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,航空工业实现营业收入4685亿元,全年净利润156亿元。

“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”。

中国建材集团：

## 创新发展孕育先机

本报记者 祝君壁

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。



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

### 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、风险管理等党的建设,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、监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。

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)