

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资发改革〔2020〕39号

关于开展对标世界一流管理提升行动的通知

各中央企业，各省、自治区、直辖市及计划单列市和新疆生产建设兵团国资委：

为深入贯彻习近平总书记重要指示批示精神，落实党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，进一步推动国有企业加强管理体系和管理能力建设，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，国务院国资委决定在中央企业和地方国有重点企业（以下统称国有重点企业）开展对标世界一流管理提升行动（以下简称对标提升行动），现将有关事项通知如下：

一、充分认识开展对标提升行动的重要性和紧迫性

加强管理是企业发展的永恒主题,是企业实现基业长青的重要保障。习近平总书记作出重要指示批示,深刻阐述了新时期加强管理体系和管理能力建设的重要意义,为做好企业管理工作指明了方向,提供了根本遵循。党的十九届四中全会作出推进国家治理体系和治理能力现代化的重大战略部署,对国有企业提升管理能力和水平提出了更高要求。近年来,国有企业不断夯实管理基础,强化管理创新,企业管理工作取得积极成效。但与世界一流企业相比,仍存在管理制度不完备、体系不健全、机制不完善、执行不到位等问题,一定程度上影响了企业发展的质量和效益。特别是当前,受全球疫情冲击,世界经济增长低迷,产业链供应链循环受阻,不确定不稳定因素增多,我国经济形势面临的下行压力持续加大。面对日益严峻的形势和挑战,国有企业必须通过立足自身、苦练内功,从先进的管理中要质量、要效益、要增长,才能在日益复杂激烈的竞争环境中立于不败之地,才能不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

要充分认识新形势下对标世界一流提升企业管理水平的重要意义,将对标提升行动作为贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神和党的十九届四中全会决策部署的重要举措,作为应对新挑战新要求、提高企业发展质量效益的关键抓手,作为增强核心竞争力、着力打造具有全球竞争力世界一流企业的必然要求,摆上重要工作日程,抓紧研究部署推进。通过对标世界一流企业,聚焦自身存在的突出问题,进一步加强管理体系和管理能力建设,尽快补齐

短板和弱项,有效增强竞争实力,促进国有资产保值增值,推动国有资本和国有企业做强做优做大。

二、准确把握对标提升行动的总体要求和重点任务

总体要求。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,以对标世界一流为出发点和切入点,以加强管理体系和管理能力建设为主线,坚持突出重点、统筹推进、因企施策,对照世界一流企业、行业先进企业找差距,有针对性地采取务实管用的工作措施,促进企业管理水平在现有基础上明显提升。到2022年,国有重点企业管理理念、管理文化更加先进,管理制度、管理流程更加完善,管理方法、管理手段更加有效,管理基础不断夯实,创新成果不断涌现,基本形成系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系,企业总体管理能力明显增强,部分国有重点企业管理达到或接近世界一流水平。

重点任务。综合分析世界一流企业的优秀实践,深入查找企业管理的薄弱环节,通过健全工作制度、完善运行机制、优化管理流程、明确岗位职责、严格监督检查等措施,持续加强企业管理的制度体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系等建设,全面提升管理能力和水平。

(一)加强战略管理,提升战略引领能力。针对战略管理意识不强、投资决策不科学、主责主业不突出、国际化经营水平不高等问题,进一步强化战略管理意识,紧紧围绕落实国家战略和提升企业核心竞争力的要求,科学谋划战略定位、主攻方向和业务结构,

切实强化战略规划的刚性约束和有效落实；强化投资管理，健全完善战略规划、商业计划、投资决策、项目实施、考核评价等紧密衔接的管理体系，实施投资全周期管理，提高投资的科学性和有效性；强化主业管理，推动各类资源要素向主责主业集中，严控非主业投资，加快剥离非主业非优势业务，清理处置低效无效资产；强化国际化经营，积极稳妥实施“走出去”，构建更加适应国际化经营需要的管理机制，有序融入世界产业链和创新生态圈，不断增强全球话语权和影响力。

(二)加强组织管理，提升科学管控能力。针对总部定位不清晰、机构设置不匹配、授权放权不充分、流程运转不顺畅、管理方式不合理等问题，进一步明确总部职能定位，科学设置组织架构，探索推行“扁平化”“大部门制”“项目制”管理，建立健全目标明确、边界清晰、权责对等、精简高效的组织体系；分类开展授权放权，综合考虑所出资企业发展阶段、行业特点、治理能力、管理基础等因素，给予不同范围、不同程度的授权放权，全面激发企业活力；完善组织运行机制，进一步压缩管理链条、优化工作流程，确保组织高效运转、快速响应；转变行政化管理方式，依据股权关系，通过法人治理结构，依法履职行权，提升企业管理市场化、法治化水平；加强组织文化建设，着力培育传承国有企业优良传统、体现时代特征的企业文化，积极履行社会责任，塑造良好企业形象，不断增强企业凝聚力、向心力和软实力。

(三)加强运营管理，提升精益运营能力。针对精细化管理能

力不强、成本和质量管控不到位、运营效率不高等问题,进一步树立全员参与、协同高效、持续改善的精益管理理念,将精益管理运用到研发设计、生产制造、供应链管理、营销服务等全流程全链条,以最小资源投入,创造更多更大价值;加强现场管理,对生产现场各要素进行合理有效的计划、组织、协调、控制,实现生产的安全、优质、高效、环保、低耗和均衡;着力优化供应链管理,持续提升采购的集约化、规范化、信息化、协同化水平,实现采购优质优价和全生命周期总成本最低;完善营销管理和用户服务体系,科学制订营销策略,创新服务模式,不断提升服务质量和品牌形象,提高客户忠诚度和满意度。

(四)加强财务管理,提升价值创造能力。针对集团财务管控薄弱、“两金”规模较大、资金使用效率不高、资本运营能力不足等问题,进一步构建一体化财务管控体系,深入推进资金集中统一管理,完善全面预算管理和财务信息化建设,实现财务信息贯通和管控落地;充分挖掘和有效利用财务资源,持续优化资本结构、强化“两金”管控、加强成本费用控制,不断提高资源配置效率;建立健全资本管理体系,有效利用多层次资本市场,通过股权运作、并购重组、基金投资、培育孵化等方式,提高资本的流动性和回报率,促进国有资本保值增值;加强市值管理,依托上市公司平台有效整合资源、盘活存量资产,提高上市公司透明度,不断提升价值创造能力。

(五)加强科技管理,提升自主创新能力。针对关键核心技术

受制于人、创新效率不高、科技领军人才不足、创新体制机制有待完善等问题,进一步加强科技创新战略规划,强化新兴技术和战略必争领域前瞻性布局,加大研发投入,提升知识产权工作水平,打造长板优势;完善技术创新体系,形成基础研究、应用基础研究、技术创新、成果转化及高新技术产业化相配套的梯次研发体系,加强高水平研发平台建设,加快突破一批关键核心技术;提高协同创新水平,加强产学研用合作,积极融入全球创新网络,推进国企创新联合体建设,打造高水平双创平台,组建共性技术研发平台和技术创新战略联盟;完善体制机制,强化创新考核引导,健全人才引进培养评价激励机制,促进科技成果转移转化,营造良好创新生态。

(六)加强风险管理,提升合规经营能力。针对风险防范意识不强、内控体系不完善、合规管理不到位、责任追究力度不够等突出问题,进一步强化风险防控意识,抓好各类风险的监测预警、识别评估和研判处置,坚决守住不发生重大风险的底线;加强内控体系建设,充分发挥内部审计规范运营和管控风险等作用,构建全面、全员、全过程、全体系的风险防控机制;推进法律管理与经营管理深度融合,突出抓好规章制度、经济合同、重大决策的法律审核把关,切实加强案件管理,着力打造法治国企;健全合规管理制度,加强对重点领域、重点环节和重点人员的管理,推进合规管理全覆盖、有效运行;加强责任追究体系建设,加快形成职责明确、流程清晰、规范有序的工作机制,加大违规经营投资责任追究力度,充分发挥警示惩戒作用。

(七)加强人力资源管理,提升科学选人用人能力。针对人力资源规划不清晰、三项制度改革落实不到位、人才队伍活力不足、高层次领军人才缺乏等突出问题,进一步强化规划引领,坚持人力资源管理与企业战略、业务发展同步谋划,充分发挥市场作用,围绕人力资源的获取、配置、利用、保留和开发等核心环节持续探索创新,提高人力资源对企业战略目标的支撑作用;完善市场化选人用人机制,拓展人才引进渠道,着力推行经理层任期制和契约化管理,积极探索职业经理人制度,加快建立和实施以劳动合同管理为基础、以岗位管理为核心的市场化用工制度;健全薪酬分配激励机制,全面推行岗位绩效工资制度,统筹运用多种中长期激励方式,鼓励支持知识、技术、管理等生产要素有效参与分配,充分激发各类人才的活力动力;加强人才培养和梯队建设,以创新型、专业化、高层次人才为重点,把握不同类别人才特点因材施教,持续优化人才成长路径和队伍结构,全面提升人才队伍素质。

(八)加强信息化管理,提升系统集成能力。针对信息化管理缺乏统筹规划、信息化与业务“两张皮”、信息系统互联互通不够、存在安全隐患等问题,结合“十四五”网络安全和信息化规划制定和落实,以企业数字化智能化升级转型为主线,进一步强化顶层设计和统筹规划,充分发挥信息化驱动引领作用;促进业务与信息化的深度融合,推进信息系统的平台化、专业化和规模化,实现业务流程再造,为企业生产经营管理和产业转型升级注入新动力;打通信息“孤岛”,统一基础数据标准,实现企业内部业务数据互联互

通,促进以数字化为支撑的管理变革;加强网络安全管理体系建设,落实安全责任,完善技术手段,加强应急响应保障,确保不发生重大网络安全事件。

三、扎实做好对标提升行动的组织实施

(一)加强组织领导。切实将加强党的领导党的建设贯穿对标提升行动全过程和各方面,牢牢把握正确方向,为完成工作目标提供坚强保障。各地国资委要高度重视,认真抓好对标提升行动的组织实施。国有重点企业党委(党组)充分发挥把方向、管大局、保落实的领导作用,认真研究制定实施方案,抓好部署安排和组织落实。企业主要负责同志作为第一责任人,要靠前指挥、亲自推动。加强统筹协调,建立工作机制,明确牵头承担对标提升行动任务和企业管理工作的责任部门,强化人员、资金、考核等保障措施。

(二)有序推进实施。对标提升行动分为三个阶段。1. 研究部署阶段(2020年6—9月):印发专门文件,召开启动会议,全面部署对标提升行动。坚持一企一策、一行一策,聚焦管理薄弱环节,制定对标提升行动实施方案和“对标提升工作清单”,于2020年9月底前按照管理关系报国务院国资委或地方国资委备案。实施方案要明确对标提升行动的目标任务、主要措施、进度安排、组织保障等,也可结合实际增加相关管理提升任务。“对标提升工作清单”要明确每项重点任务的对标领域、对标对象、问题表现、提升目标、具体措施、成果形式、时间节点、进展情况、责任部门及责任人等。2. 组织落实阶段(2020年10月—2022年7月):贯彻落实国

务院国资委工作部署,按照实施方案和“对标提升工作清单”,集中力量推进管理体系和管理能力建设,补齐管理短板,提升管理水平。3. 评估深化阶段(2022年8—12月):深入总结对标提升行动的做法和经验,对提升效果进行全面深入的评估,建立管理提升的长效机制,持续加强企业管理工作。

(三)加强指导督促。国务院国资委将成立对标提升行动领导小组,建立统筹推进落实的工作机制,加强组织动员、指导督促和考核评估。按照不同的管理类别组织开展系列培训和课题研究,提供有针对性的指导。通过视频会议、现场研讨、调研督导等方式,搭建沟通交流平台,推介优秀企业管理成果和经验,促进相互交流和借鉴。组织有关专家、中介机构和企业等,明确评价标准,开展分析评估。将对标提升行动纳入中央企业领导班子综合考核评价以及董事会工作评价,在任期经营业绩考核中给予加分奖励。各地国资委可结合本地实际,采取切实有效措施,加强对所监管国有重点企业开展对标提升行动的指导督促,并及时向国务院国资委报告有关进展情况。

(四)实施在线监管。国务院国资委充分运用国资国企在线监管系统,搭建专项工作平台,有效促进对标提升行动开展。通过专项工作平台,及时发布政策文件,传达工作部署要求,动态更新各企业工作进展,推介展示好的做法和经验。汇总分析企业在不同阶段遇到的难点问题,采取专家咨询、在线交流等方式答疑解惑。借助行业协会和中介机构力量,结合企业实际,探索在国资国企在

线监管系统中建立分行业的对标指标数据库,为工作开展提供有力支撑。各地国资委也要充分运用信息化手段,加强对标提升行动的实时跟踪、推动促进和支持保障。

(五)抓好典型选树。国务院国资委将强化激励、鼓励先进,按照不同行业、不同层级、不同管理类型,持续推出一批管理标杆企业,选树一批管理标杆项目,推广一批管理标杆范式。通过《国有企业改革动态》专刊、“国资小新”“国企改革”微信公众号和国资委网站等平台,对国有重点企业中出现的标杆企业、标杆项目和标杆范式进行广泛宣传和推广,不断扩大应用成效。各地国资委和国有重点企业要高度注重总结提炼好的经验做法,做好先进典型推介宣传,形成比学赶超的浓厚氛围。



信息公开属性:主动公开

委内抄送:驻委纪检监察组,各厅局。

国资委办公厅

2020年6月15日印发