

《求是》杂志刊发郝鹏署名文章：

深入实施国企改革三年行动 推动国 资国企高质量发展

2020年6月30日，习近平总书记主持召开中央深改委第十四次会议，审议通过了《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》，这是面向新发展阶段我国深化国有企业改革的纲领性文件。党的十九届五中全会着眼“十四五”以及更长时期经济社会发展目标任务，对国资国企改革发展作出重大战略部署。2020年底召开的中央经济工作会议进一步强调要深入实施国企改革三年行动。当前，要深刻认识实施国企改革三年行动的重大意义，努力推动国有企业改革向纵深发展，以改革创新引领国资国企高质量发展，在构建新发展格局中展现新作为，为全面建设社会主义现代化国家作出重要贡献。

一、新时代深化国企改革的强大思想武器和科学行动指南

以习近平同志为核心的党中央高度重视国资国企工作。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战略高度，针对国有企业改革发展和党的建设发表一系列

重要讲话、作出一系列重要指示批示，用一系列相互联系、相互贯通的重大理论创新和科学判断，深刻阐明了新时代为什么要做强做优做大国有企业、怎样做强做优做大国有企业这个重大的时代命题，为深入推进新时代国有企业改革发展提供了强大思想武器和科学行动指南。

一是明确了新时代深化国企改革的出发点和落脚点。强调国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量，是党领导的国家治理体系的重要组成部分；强调要坚定不移把国企做强做优做大，不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。这一系列重要论述，深刻阐明了做强做优做大国有企业决不只是一个纯粹的经济问题，更是一个重大的政治问题，在改革推进的过程中必须理直气壮地做强做优做大国有资本和国有企业，决不能把国有企业搞小了、搞垮了、搞没了。

二是明确了新时代深化国企改革的原则。强调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；强调坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之，建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。这一系列重要论述，深刻阐明了我国国企改革是有立场、有方向、有原则的，必

须根植于中国国情，体现中国特色社会主义的本质要求，同时必须遵循市场经济规律和企业发展规律，坚持建立现代企业制度的方向，要将两者统一于中国特色现代国有企业制度的实践中。

三是明确了新时代深化国企改革的标准。强调推进国企改革要以增强企业活力、提高效率为中心，提高国企核心竞争力；强调推进国有企业改革，要有利于国有资产保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。这一系列重要论述，深刻阐明了通过改革使国有企业真正成为独立的市场主体，在激烈的市场竞争中充满活力、发展壮大，是检验改革成效的根本标尺。

四是明确了新时代深化国企改革的前提。强调国有企业改革要先加强监管、防止国有资产流失；强调要按照以管资本为主加强国有资产监管的要求，依法依规建立和完善出资人监管权力和责任清单，重点管好国有资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全。这一系列重要论述，深刻阐明了国有资产属于全民所有，是全体人民的共同财富，实现国有资产保值增值、防止国有资产流失，是国企改革的根本前提。

五是明确了新时代深化国企改革的政治保证。强调坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”；强调国

有企业党的领导、党的建设只能加强，不能削弱。这一系列重要论述，深刻阐明了我国国有企业不同于其他所有制企业，也不同于其他国家的国有企业，具有中国特色的特殊属性，“特”就特在必须坚持中国共产党的领导，这是深化国有企业改革必须坚守的政治方向、政治原则。

党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，国资国企系统以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，蹄疾步稳深化国企改革，坚决破除各方面体制机制弊端，全面发力、多点突破、纵深推进，推动国企改革取得了突破性进展。

国企改革顶层设计方案形成，改革的系统性、协调性、协同性显著增强。形成了以《关于深化国有企业改革的指导意见》为统领、以 35 个配套文件为支撑的**“1+N”政策体系**。这是改革开放以来国企改革领域最系统、最全面、最有针对性的政策体系，有力保证了国企改革有方向、有目标、有遵循。

国资国企体制机制改革实现重大突破，国有企业的活力动力显著增强。公司制改制全面完成，实现了历史性突破。董事会建设迈出重要步伐，82 家中央企业建立了外部董事占多数的董事会。市场化经营机制加快建立健全，积极推进经理层成员任期制和契约化管理，扎实推行职业经理人制度，

统筹运用多种方式强化中长期激励。混合所有制改革更加积极稳妥，形成层级较为齐全、覆盖各环节的混改配套政策。加快从管企业向管资本转变，进一步突出管资本重点职能，构建业务监督、综合监督、责任追究三位一体的监督工作闭环，国资监管体系更加完善。

国有资本布局结构调整取得重大进展，国有资本配置效率和整体功能显著增强。战略性重组和专业化整合扎实推进，**2012年以来完成22组、41家中央企业战略性重组，有序推进铁塔、航材、煤炭、海工装备等领域专业化整合**。瘦身健体成效明显，中央企业2041户“僵尸”特困企业已基本完成治理任务，安置富余人员约80万人；煤钢去产能任务全面完成，累计化解煤炭过剩产能1.14亿吨、钢铁过剩产能1644万吨；全面开展“压缩管理层级、减少法人户数”工作，中央企业累计减少法人超过1.5万户，减少比例达28.4%，管理层级全部压缩至5级以内。剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题取得标志性成果。

党的领导和党的建设全面加强，国有企业管党治党意识和责任显著增强。国资国企系统深入贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神，以前所未有的鲜明态度和战略定力坚持党的全面领导，以前所未有的决心和意志坚持党要管党、全面从严治党，以前所未有的自觉和力度抓党建、强党建，

国有企业党的领导弱化、党的建设缺失、从严治党不力状况明显改观，党的领导、党的建设得到实质性加强。

国企改革的不断深化有力促进了国有企业质量效益提升。截至 2019 年底，国资系统监管企业资产总额 201.3 万亿元，比 2012 年增加 129.9 万亿元，年均增长 16%；2019 年国资系统监管企业实现营业收入 59.1 万亿元，比 2012 年增加 21.1 万亿元，年均增长 6.5%；实现利润总额 3.6 万亿元，比 2012 年增加 2 万亿元，年均增长 8.8%。特别是面对突如其来的新冠肺炎疫情，国资国企闻令而动、勇挑重担，在扎实做好境内外员工防疫工作的同时，主动服务国家防疫大局，倾尽全力参与医疗救治，分秒必争抢建专门医院，不计代价转产扩产防疫物资，不讲条件执行包机任务，全力以赴攻关疫苗研发，千方百计保障民生供应，有力有序推进复工复产，在党和人民最需要的时候挺身而出、不辱使命，发挥了主力军作用。

实践充分证明，只要我们坚决做到“两个维护”，不折不扣贯彻落实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和党中央决策部署，统一思想、统一意志、统一行动，就一定能够有效应对各种复杂局面和风险挑战，把国有企业改革发展不断推向前进。

二、实施国企改革三年行动是党中央面向新发展阶段作出的重大决策部署

我国进入新发展阶段，无论是构建新发展格局、推动经济高质量发展，还是化解外部风险挑战、打造国际合作和竞争新优势，都对国有企业发挥好战略支撑作用提出了全新要求。国有企业必须适应新要求，勇担新使命，紧抓时间窗口，坚持目标引领和问题导向，积极主动深化改革，依靠改革应对变局、开拓新局。

紧紧围绕进入新发展阶段，着力解决国有企业发展质量还不够优的问题。近年来，国有企业虽然在很多行业和领域已经形成世界级规模的大企业大集团，但“大而不强、大而不优”的问题仍存在，科技创新能力不强、关键核心技术“卡脖子”问题仍较为突出。实施国企改革三年行动，必须扭住新发展理念不放松，坚持以改革激发活力动力，全力破除影响和制约企业高质量发展的顽瘴痼疾，坚持创新驱动发展，大力推进关键核心技术攻关，激发人才创新活力，完善创新体制机制，提升产业链供应链现代化水平，推动国有经济实现质量更高、效益更好、结构更优、更可持续、更为安全的发展。

紧紧围绕构建新发展格局，着力解决战略性新兴产业、满足国家所需的产业布局还不够合理的问题。构建新发展格局，关键在于实现经济循环流转和产业关联畅通，根本要求是提

升供给体系的创新力和关联性，畅通国民经济循环。实施国企改革三年行动，**必须牢牢把握扩大内需战略基点**，聚焦主责主业发展实体经济，**持续调整优化国有资本的产业布局、空间布局**，**加快发展数字经济、智能制造、生命健康、新材料等战略性新兴产业**，提高供给体系对需求的适配性；必须以全球视野谋划和推动发展，更好利用国际国内两个市场、两种资源，提高把握国际规则、市场动向和需求特点的能力，积极锻造国际竞争合作新优势，努力实现质量更高、效益更好、结构更优的发展。

紧紧围绕国家治理体系和治理能力现代化要求，着力解决国有企业体制机制还不够完善的问题。国有企业体制机制还有不少需要完善的地方，党的领导融入公司治理还不够成熟定型，企业法人治理结构有待进一步健全，经营性国有资产集中统一监管仍有较大差距，以管资本为主加强国资监管的途径和方式需要进一步探索和拓展。实施国企改革三年行动，必须坚持系统集成、协同高效，大力实施变革性、牵引性、标志性改革举措，在解决深层次体制机制问题上取得实质性突破。

三、奋力开创国资国企改革新局面

发展出题目，改革做文章。深入实施国企改革三年行动，要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持

和加强党对国有企业的全面领导，坚持和完善社会主义基本经济制度，坚持社会主义市场经济改革方向，抓重点、补短板、强弱项，在形成更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制上取得明显成效，在推动国有经济布局优化和结构调整上取得明显成效，在提高国有企业活力和效率上取得明显成效，不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

坚持“两个一以贯之”，加快完善中国特色现代企业制度。充分发挥企业党委（党组）把方向、管大局、促落实的领导作用，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。充分发挥董事会定战略、作决策、防风险的重要作用，实现董事会应建尽建、配齐建强。充分发挥经理层谋经营、抓落实、强管理的积极作用，全面建立董事会向经理层授权的管理制度。夯实中国特色现代企业制度基础，大力推进国有企业管理体系和管理能力现代化，提高制度执行力，开展对标世界一流企业管理提升行动。

着力推进国有经济布局优化和结构调整，提高资源配置效率。坚持更好服务国家战略，进一步聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能，调整存量结构，优化增量投向，充分发挥国有企业在解决发展不平衡不充分问题上的重要作用。积极推动国有资本向关系国家安全、国民经济

命脉的重要行业和关键领域集中，向提供公共服务、应急能力建设和公益性等关系国计民生的重要行业和关键领域集中，向前瞻性战略性新兴产业集中，加快不具备竞争优势、缺乏发展潜力的非主业、非优势业务剥离，抓好无效资产、低效资产处置。紧紧围绕加快科技自立自强，充分发挥国有企业在构建关键核心技术攻关新型举国体制中的重要作用。

积极稳妥深化混合所有制改革，促进各类资本优势互补、共同发展。把握好混合所有制改革方向，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，不搞拉郎配、不搞全覆盖、不设时间表，按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，积极稳妥深化混合所有制改革。**重点推进国有资本投资、运营公司出资企业和商业一类子企业混合所有制改革，稳妥推进商业二类子企业混合所有制改革，规范有序推进具备条件的公益类企业投资主体多元化。**加强对混改全过程的监督，切实防止国有资产流失。

不断健全市场化经营机制，充分激发企业活力。深化企业内部三项制度改革，提高核心竞争力，不断释放发展活力，创造更大经济价值。积极推行经理层成员任期制和契约化管理，推动管理人员能上能下，全面实行经理层任期管理，加快推行职业经理人制度。全面推进用工市场化，推动员工能进能出。健全业绩决定薪酬分配的机制，推动收入能增能减，

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。**支持更多国有企业运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励等中长期激励政策，充分激发骨干员工干事创业的积极性主动性创造性。**

健全以管资本为主的国有资产监管体制，提高国有资产监管效能。深入推进国资监管机构职能转变，重点管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全。优化管资本的方式手段，全面实行权责清单管理，深入开展分类授权放权，加强事中事后监管，切实推进信息化与监管业务深度融合，全面建成全国国资国企实时在线监管系统。深化国有资本投资、运营公司改革。改进考核评价体系，深化差异化分类考核。健全协同高效的监督机制，推进出资人监督和纪检监察监督、巡视监督、审计监督、社会监督等统筹衔接，建立健全企业内部监督体系，全面建立覆盖各级国资监管机构及国有企业的责任追究工作体系和工作机制。稳步推进中央党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管，完成地方经营性国有资产集中统一监管工作。

积极推动国有企业公平参与市场竞争，优化营商环境。强化国有企业的市场主体地位，营造各种所有制主体依法平等使用资源要素、公开公平公正参与竞争、同等受到法律保护的市场环境。推进政府职能转变，凡是市场机制可以有效调

节、社会组织可以替代、企业在法律范围内能够自主决定的事项，政府部门不再审批。进一步完善公平竞争制度，加强和改进反垄断和反不正当竞争执法。**深化自然垄断行业改革，在电网、电信、铁路、石油、天然气等重点行业和领域，放开竞争性业务，进一步引入市场竞争机制。**实行分类核算和分类考核，对商业类企业中的公益类业务，按照不同类别业务分类核算相应的收入和成本。规范补偿机制，建立健全符合国际惯例的补贴体系。

抓好国企改革专项工程，积极发挥示范引领作用。纳入示范工程的企业要自加压力、主动作为，率先实现国企改革三年行动明确的各项任务。积极开展“百户科技型企业深化市场化改革提升自主创新能力专项行动”，重点在完善公司治理、市场化选人用人、强化激励约束、激发科技创新动能等方面取得创新突破。动态调整充实“双百企业”名单，保持“一池活水”，推动更多企业制定实施个性化、差异化综合改革方案。**在深入推进上海、深圳、沈阳三地综合改革试验的基础上，配合实施国家重大区域战略，将青岛、西安、武汉、杭州等地纳入综合改革试验范围。**深化东北地区国资国企改革，加大力度推进东北地区国资国企改革若干措施落实落地。深化世界一流企业创建示范工程。

加强党的领导和党的建设，为国有企业改革发展提供根本保证。始终把加强国有企业党的政治建设放在首位，**建立完善学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神的第一议题制度**，健全贯彻落实党中央重大决策部署的机制，完善国有企业坚定维护党中央权威和集中统一领导的各项制度。紧紧抓住党建责任制这个“牛鼻子”，着力推进党建工作与生产经营深度融合，积极推动党建责任制和生产经营责任制有效联动。积极培育高素质专业化的企业家队伍，坚持“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的国有企业领导人员标准，建立完善区别于党政领导干部、符合市场经济规律和企业家成长规律的国有企业领导人员管理机制。落实“三个区分开来”要求，坚持公私分明、功过厘清，制定尽职合规免责事项清单。持续深入推进全面从严治党，完善和落实全面从严治党责任制度，持续加大国有企业反腐败力度，加快构建一体推进不敢腐、不能腐、不想腐的体制机制。