

国企改革探索与实践

——中央企业子企业150例(下)

国务院国资委改革办◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

国企改革探索与实践

—— 中央企业子企业150例（下）

国务院国资委改革办◎编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

结构调整 转型升级

69. 转变发展思路 创新商业模式 在深化改革中乘势而上
中核建设集团中核华兴 447
70. 创新驱动 精准发力 坚定不移走军民融合发展道路
中船集团海鹰公司 454
71. 聚焦主业 创新驱动 努力提高航空发动机研发制造能力
中国航发黎明公司 460
72. 突出质量效益 推进结构调整 努力开创低油价下可持续发展新局面
中国石油吐哈油田 467
73. 审慎开拓 稳健运营 开创国际业务发展良好局面
国家电网国网国际公司 474
74. 激发新活力 增添新动力 以深化改革打造“走出去”发展新引擎
中国华能巴基斯坦公司 481
75. 创新发展 勇于变革 服务国家智能网联战略
中国联通智网科技 488

76. 深化“三集中”改革 推进精细化管理 以风险防控体系建设促进 国企转型升级 中国移动浙江移动	495
77. 以市场为导向 以改革激活力 推进产业结构转型升级 中国电子中电系统	501
78. 以改革创新精神推动企业转型发展 哈电集团哈汽公司	507
79. 以创新发展理念引领商业模式转型 构建企业核心竞争力 中航集团国航股份	513
80. 多点推进结构调整 深入开展资源整合 助推企业顺利实现转型升级 中国建筑中建钢构	520
81. 发挥央企基金引领作用 推动国家战略有效实施 国投高新	527
82. 创新引领 转型升级 在深化改革中发展“蓝色经济” 招商局集团招商港口	533
83. 专于旅游 工于匠心 在旅游特色转型中加快改革发展步伐 中国旅游集团焦作中旅银行	539
84. 把握政策机遇 聚焦免税主业 加快实现做强做优做大目标 中国旅游集团中免公司	545
85. 机制市场化 发展专业化 坚定不移推进转型升级之路 中咨公司中咨海外	552
86. 以资本运作助力国企布局结构调整和转型升级 诚通集团诚通基金	557
87. 以“物流+互联网”为核心 助推传统物流转型升级 诚通集团中储智运	566

88. 市场引领 转型升级 推动企业深化改革持续发展	
中国煤炭科工重庆设计院	572
89. 坚持创新驱动 实现价值创造 推动公司可持续发展	
中钢集团中钢设备	578
90. 淘汰落后产能 聚力高端产品 实现稳定高效发展	
中国化工沈化集团	584
91. 深化改革 战略引领 创新驱动 打造工程公司核心竞争力	
中国化学工程天辰公司	590
92. 抓改革 强管理 促转型 在创新升级中实现跨越式发展	
中盐公司中盐上海	596
93. 创新驱动 市场导向 打造国家动力电池产业协同创新平台	
有研总院国联研究院	602
94. 改革创新 技术引领 争做国际一流检测服务商	
矿冶总院北矿检测	608
95. 集聚优势资源 加快创新步伐 深化改革寻求新发展	
中智公司中智关爱通	614
96. 围绕供给侧结构性改革 推动转型升级 打造轨道交通客运装备 专业化公司	
中国中车集团中车成都公司	620
97. 优化布局调结构 多措并举促转型	
中国通号通号工程局集团	626
98. 以技术创新为驱动 以质量安全为根本 系统化改革铸就行业龙头	
中国通号研究设计院集团	633
99. 聚焦改革发展 培育核心优势 专心打造“大直径盾构”业务的优势 建造品牌	
中国铁建中铁十四局	639

100. 凝心聚力谋发展 改革创新促转型 中交集团二航局	647
101. 调整结构布局 创新机制模式 系统推进企业改革和转型升级 中交集团中交二公局	654
102. 聚焦林业主业 在转型中实现跨越式发展 中林集团林产品公司	661
103. 加快结构调整 推动转型升级 实现健康可持续发展 中国能建葛洲坝集团	666
104. 创新思维 转变观念 积极探索新形势下现代矿业发展新途径 中国黄金内蒙古矿业	674
105. 全方位深化改革 实现跨越式发展 华侨城集团康佳集团	680
106. 深入实施创新驱动发展战略 抢抓科技发展新机遇 打造国际化一流 研究院 中国西电集团西电研究院	686
107. 有进有退 效益优先 通过“瘦身健体”推进转型升级 中国国新中国文发	691

“瘦身健体”“处僵治困”

108. “三供一业”分离移交取得积极成效 中核集团核燃料公司	699
109. 聚焦价值创造 清理低效无效资产 全面深入推进“瘦身健体”“处 僵治困”工作 中航工业通飞	705
110. 实施精兵简政 做强航空系统 中航工业机电公司	711

111. 以“处僵治困”为契机 提质增效现活力
兵器工业集团辽沈集团 718
112. 打好结构调整与全面深化改革攻坚战 实现从严重亏损向历史最好水平的跨越
兵器工业集团华锦集团 725
113. 以市场为导向 强化价值引领 全力打赢特困企业专项治理攻坚战
中国石油辽阳石化 732
114. 斩钉截铁“瘦身” 灵活创新“健体” 持续深化改革实现扭亏为盈
中国石化东北油气 739
115. 坚定不移化解过剩产能 推动企业减亏脱困
中国华能扎煤公司 746
116. 挖渠放水 找米下锅 多措并举推进富余人员稳定分流安置
神华集团大雁集团 752
117. 深化改革激发活力 做好“三供一业”移交 为一汽提质增效保增长提供保障
中国一汽动能分公司 758
118. 深入推进改革创新 奋力闯出“涅槃重生”之路
中国一重一重股份 763
119. 以改革为引领 助推兴企之器
中国一重核电石化公司 771
120. 去除落后产能 实行“瘦身健体” 大力推进提质增效
哈电集团电机公司 778
121. 实施员工分流管理 实现企业“瘦身健体” 着力推动企业改革脱困
鞍钢攀钢 784
122. 坚定信心 专注极致 深化改革增效益 转型升级促发展
中国宝武韶关钢铁 792

123. “瘦身健体” 提质增效 实现百年老企脱困发展
中国五矿水口山公司 798
124. 在深化改革中推动冶金运营服务再创业
中国五矿中冶宝钢技术 805
125. 以“瘦身健体”为抓手 推动企业改革发展
通用技术集团邮电器材 811
126. 化解产能调结构 “处僵治困”求生存 在深化供给侧结构性改革中
实现优化发展
华润集团华润煤业 816
127. “瘦身健体” 创新机制 推动“僵尸企业”起死回生
诚通集团中冶纸业 824
128. 聚焦主业 “瘦身健体” 在深化改革中实现脱困发展
中煤集团平朔公司 831
129. 改中求活 创中求进 以改革创新促进转型发展
中煤集团新集公司 837
130. 精准发力 重点突破 打赢扭亏脱困攻坚战
中盐公司中盐吉兰泰 844

坚持党的领导 加强党的建设

131. 以加强党的建设促进航天事业发展新跨越
航天科技五〇二所 851
132. 实施党建“三对标、三强化” 以改革创新精神落实全面从严治党任务
中航工业成飞 857
133. 采取切实有效措施 促进党建工作和中心工作深度融合
中国电科二十八所 864

134. 坚持党的领导不动摇 打好深化改革组合拳 低渗透老油田在逆境中 闯出发展新出路 中国石油吉林油田	870
135. 加强海外党建 建设国际铁军 中国海油国际公司	877
136. 创新实施党建“五大工程” 为企业改革发展提供坚强保证 国家电网国网吉林电力	883
137. 党旗聚力铸堡垒 核心引领促发展 南方电网广西电网	889
138. 探索混合经济体下共荣共建基层党建新模式 神华集团河西运输段	896
139. 强化党建引领 整合优势资源 沉淀自主核心能力 助推企业转型发展 中国移动中移杭研	902
140. 优化公司法人治理结构 发挥党组织领导作用 国机集团中国一拖	909
141. 党建引领添活力 从严治党促发展 中铝公司西南铝	916
142. 压实党建责任 破解落地难题 开创基层党建与改革发展深度融合 新局面 南航集团南航股份	923
143. 发挥党建作用 打造精品工程 中化集团泉州石化	929
144. 以落实巡视整改要求为抓手 加强党的领导 强化内部监督 创新 管理模式 不断将专业化公司改革推向深入 中粮集团中粮糖业	936
145. 从严治党 强根固魂 打造核心 助推发展 中国建筑中建八局	941

146. 加强“两化三型”党支部建设 提高国企党建科学化水平 中国建筑中建三局一公司	948
147. 强化党建引领 改革“三项制度” 科学系统运营 推动“大库” 变“强库” 中储粮总公司大连直属库	955
148. 落实全面从严治党 发挥党委领导作用 促进公司健康可持续发展 中交集团中交投资	961
149. 坚持最大原则 发挥领导作用 在推进混合所有制改革过程中加强 党建工作 国药集团国药控股	967
150. 党建引领 开启创新发展红色引擎 务实高效 融入生产经营担当 作为 新兴际华集团新兴铸管	974

结构调整 转型升级

转变发展思路 创新商业模式 在深化改革中乘势而上

中核建设集团中核华兴

一、基本情况

中国核工业华兴建设有限公司（以下简称“中核华兴”）隶属于中国核工业建设集团公司（以下简称“中核建设集团”），总部位于江苏省南京市，注册资本金 10 亿元，下设 4 个事业部、8 个区域分公司以及 20 余家参控股子公司。现有员工 7856 人，各类专业技术人员 5410 人。拥有房屋建筑施工总承包特级资质、电力工程、市政公用工程施工总承包等 40 余项一级资质，主营业务覆盖军工、核电、市政、房建、基础设施等业务领域。

二、改革背景

近年来，中核华兴的发展遇到了严峻的现实问题，主要表现在产值、利润过度依赖核电建设市场。2011 年日本发生福岛核事故之后，国际核电发展形势受到影响，我国放缓了核电发展和审批速度，公司核电建设业务持续下滑。此后，公司转攻民用市场，但好景不长，传统建筑行业主要经济指标开始呈现“断崖式下跌”，传统民用工程业务开始萎缩，一些工程项目甚至出现亏损。面对传统核电、军工市场不景气，民用市场开发举步维艰等困难，公司产值、利润、新签合同、任务储备等主要经济指标，开

始出现阶段性下滑；新开工项目凤毛麟角，随着部分核电、军工项目收尾，开始出现人员富余；传统民用项目垫资严重，“两金”、资产负债率持续攀高。公司转型升级、深化改革迫在眉睫。

2014 年 9 月，《国务院关于加强地方政府性债务管理的意见》（国发〔2014〕43 号）正式出台，过去政府基建项目的模式产生翻天覆地的变化。随后，国家发改委也印发了《关于开展政府和社会资本合作的指导意见》，提出开展政府和社会资本合作（PPP）模式，有利于创新投融资机制，拓宽社会资本投资渠道，增强经济增长内生动力。各级政府积极推出 PPP 项目吸引社会资本进入，多个省份相继推出了千亿规模的 PPP 项目计划。面对 PPP 系列政策的相继出台，中核华兴深刻认识到新一轮改革发展的历史机遇已经到来，必须转变商业模式，探索实践 PPP 业务，推动公司创新发展、转型升级。

三、改革实践

（一）加强顶层设计，明确战略方向

2015 年初，中核华兴开始着手总结“十二五”期间的得与失，并在此基础上明确“十三五”的发展思路。

一是分析“十二五”期间发展存在的问题。找准问题，才能对症下药。中核华兴“十二五”期间的劣势主要表现在，经营模式以房屋建筑为主，业务单一，业务格局分布不尽合理，围绕建筑业主业的“同心多元化”格局尚未形成，盈利模式主要以传统的工程建设收入为主。

二是明确“十三五”期间的战略方向。为适应新常态，谋划新思路，中核华兴明确提出“十三五”期间要大力实施资源、市场和创新战略，着力做强做优做大主业，着力深化企业改革，着力推动创新引领，不断提升综合实力和市场竞争能力，将公司打造成为“建筑业全产业链资源整合者和一体化解决方案服务商”。

三是统一思想，转变发展思路。要改变商业模式和业务结构，首先要改变的是经营层的思想和管理思维，从2015年开始，中核华兴启动了中层干部“领导力培训班”，旨在分析公司当前面临的形势、存在的问题并寻求破解之道。主要领导亲自上台授课，就如何转变商业模式、如何深化改革、推动公司发展进行大讨论，切实增强了经营层的危机意识，并在“抓住国家政策机遇，公司必须要改革转型”上达成了共识，统一了思想。

（二）搭建业务平台，优化组织机构调整

一是成立金融业务部，打造PPP业务平台。作为产融结合的业务平台，金融业务部以“市场开发、投融资”为主要职能，网罗各级政府发布的PPP项目信息，深入学习研究PPP业务交易结构和操作流程。对内整合中核华兴各业务板块的施工管理能力，对外广泛对接地方政府和金融机构，积极参与PPP项目的投标洽谈。

二是广纳贤才，组建专业的金融团队。通过内部选拔和外部招聘相结合的方式，培养和吸纳金融专业人才，不断提升PPP业务水平。为激励团队的市场开发动力，中核华兴制定了市场化的考核和薪酬激励办法，把市场开发额度与考核直接挂钩，逐步实现了业务水平的专业化和业务运作的市场化。

三是以PPP业务倒逼公司组织机构优化调整。PPP业务的运作是对中核华兴实力的综合考量，包括规划、设计、投融资、建造、运营等各个环节。在国有企业深化改革的背景下，在结构优化的同时，还应充分发挥管理和价值创造功能。从2014年开始，中核华兴开始围绕建筑业全产业链布局，在市场上扮演的角色、竞争方式、客户层次以及项目管理模式都在发生着深刻的变化，为打造与“建筑业全产业链资源整合者和一体化解决方案服务商”目标相匹配的组织架构，2016年，公司在总部层面设置了四大业务中心——金融业务中心、项目管理中心、工程管理中心和资产管理中心，分别对应PPP业务的前期开发洽谈和投融资、中期项目管理和建设以

及后期的运营、移交。

（三）创新商业模式，狠抓市场开发

通过转变思维、搭建平台、提升能力，中核华兴在 PPP 业务市场不断探索并取得突破，实现了“金融端”和“工程端”的有机结合，向市场提供多种形式的一体化解决方案。

一是明确内部分工，提升专业能力。中核华兴从以施工方的身份承接项目，转变为以社会资本方投资者身份参与 PPP 项目；从之前的只负责项目施工转变为参与项目全生命周期。金融业务部详细梳理 PPP 业务流程，从项目洽谈阶段、立项阶段、投标阶段、执行阶段、运营管理五个方面提升业务水平。各区域公司、专业公司根据 PPP 项目不同的地域和业务领域划分，通过内部甄选和竞争性流程负责项目的施工，确保工程质量和效益的最优化。

二是整合外部资源，广开市场渠道。为补齐短板，中核华兴先后与民营资本合作成立了中核华信资本管理公司、中核华瑞投资管理公司、北京信璞资产管理有限公司、中核聚能热力有限公司。结合战略发展需要、紧跟目标市场，打造市场反应迅速、运营高效、多方资源有效整合的平台。其中，中核华信资本管理公司、中核华瑞投资管理公司充分发挥市场开发和基金管理作用，服务 PPP 项目的拓展；北京信璞资产管理有限公司密切跟踪“一带一路”国内核心区新疆等西北市场动态，搭建平台，推动新疆市场任务储备超过 100 亿元。中核聚能热力有限公司的成立实现了各股东方的优势互补，在清洁能源、民生领域开辟了途径，公司正式进入特许经营行业，实现了“投资拉动建设”的主营业务需求，锁定了相关工程 EPC 和设备加工制造业务。此外，公司对接各级地方政府，与辽宁省抚顺市，江苏省常州市天宁区、无锡市梁溪区，山东省齐河县，湖南省醴陵市，新疆生产建设兵团六师、二师等先后签订战略合作协议数十份，提前介入或锁定了目标地区 PPP 项目。

三是拓展多种商业模式，市场开发效果显著。中核华兴通过“市场开发平台+融资平台的建立”形成合力开发市场，例如中核华兴参与的“南京市浦口区政府投资基金”，通过入股基金，锁定基金投放项目的建设任务，目前已承接浦口区三个基金投放项目，合同额约20亿元。通过“市场开发+融资平台+运营平台的建立”，形成通过运营能力反推获得市场的能力，例如通过中核聚能热力有限公司在供暖领域的运营能力反推获得EPC工程。此外，公司还参与了产业导入模式下的PPP、商业运营模式下的PPP、特色小镇建设模式等等，广开渠道，多措并举助力市场开发。

四、改革成效

中核华兴通过商业模式创新，抢抓PPP政策机遇，有效打开了市场局面，企业主要经济指标连创新高，生产经营各项工作整体提升。

一是经济指标稳步提升。2015年，中核华兴实现营业收入136.32亿元，同比增长6.35%，实现利润总额4.65亿元，同比增长4.19%，新签订合同额193.85亿元，同比增长了65.56%，任务储备突破300亿元大关，同比增长9.79%。2016年，公司营业收入和利润连续增长，实现营业收入137亿元，实现利润总额4.75亿元，市场开发主要指标继续高歌猛进，新签合同额238.88亿元，同比增长了23.23%，任务储备突破500亿元大关。公司从2015年以来共中标PPP项目23个，项目总投资200.38亿元，有效支撑了公司主要经济指标的增长。

二是业务区域和领域迅速扩张。三年来，中核华兴通过转变商业模式，抢抓PPP业务，经营范围已遍布全国20多个省（区、市），尤其是新疆和东北区域市场取得了重要突破，业务范围扩大到道路桥梁、综合管廊、水利水电、生态建设、环境保护、景区开发建设等领域，先后承接了山东财经大学（莱芜校区）PPP项目、新疆昌吉头屯河综合整治基础设施PPP项目、新疆莎车县县城饮水安全和保障工程等一系列工程项目，基本