

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.06.05

加快落实国企改革三年行动 助力中国邮政能力体系转型

赵栓亮

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 根据《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》的精神和要求,分析了落实国企改革三年行动的重要性,提出要准确把握国企改革三年行动的核心要义和操作要领,立足中国邮政改革三年行动方案的核心内容和特点,从营造氛围、系统设计、执行督导机制、重点任务等方面提出了加快实施中国邮政改革三年行动的建议。

关键词: 国企改革; 公司治理; 混合所有制改革; 市场化运营; 分业经营

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

2020年6月30日召开的中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》。中国邮政按照《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》精神,于2020年12月30日及时出台了《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案(2020—2022年)》,并制定了任务清单,明确了责任单位和完成时间。2021年是落实国企改革三年行动的攻坚之年、关键之年,如何有效推进和完成中国邮政三年改革行动的主体任务,确保改革在重要领域、关键环节取得实质性突破与进展,解决中国邮政能力体系不能有效支撑高质量发展问题,是一项艰巨和复杂的工作,需要全系统上下统一认识,瞄准目标,协同发力。

1 充分认识落实国企改革三年行动的重要性

1.1 落实国企改革三年行动是国企贯彻落实习近平总书记关于国企改革系列讲话精神的具体体现

《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》充分体现了习近平总书记针对国有企业改革发展和

党的建设的一系列重要讲话精神。改革的出发点和落脚点,体现了习近平总书记以发挥“六种力量”定位国企改革发展,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。改革的原则,体现了习近平总书记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“两个一以贯之”。改革的标准,体现了习近平总书记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;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。

1.2 落实国企改革三年行动是国企在新时代深化国企改革的关键性行动

新一轮的国企改革始于2015年8月24日,中共中央、国务院出台《关于深化国有企业改革的指导意见》,这是一个重要的国企改革顶层设计纲领

作者简介: 赵栓亮(1963~),男,河北藁城人,博士,教授,主要从事邮政快递行业的战略管理、人力资源管理、运营管理、变革管理以及高等教育的教学改革与管理、校企合作等方面研究。

收稿日期: 2020-04-12

性文件，后陆续出台了系列政策，形成了“1+N”国企改革新举措。这一轮国企改革的主要特征是建立中国特色现代国有企业制度，推进混合所有制试点，健全市场化经营机制和深化国资监管体制改革。

2020年作为国企改革三年行动启动之年，之前很多政策未落实或存在空白点，通过系统整合，出台一揽子政策及举措，使得国企改革进入快速推进、综合推进、出成效的阶段。对于没有落实到位的政策，明确时间表、路线图，要在三年行动中加快落实落地。因此，国企改革三年行动具有政策连贯性，是新一轮国企改革具有决定意义的行动。

1.3 落实国企改革三年行动是国企持尚方宝剑和良方解决自身深层次问题的历史机遇

国企经过多次改革，整体上取得了成效，企业经营水平大幅提升。但在新发展环境下遇到了一些自身难以解决的问题，制约了企业健康发展。许多问题最终归结为内部管理体制改革，特别是新时代三项制度改革涉及员工的切身利益，阻力和困难较大。这些问题长期下去势必会影响整个企业的经营效益和持续发展。《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》明确提出了具体的改革项目，明确改革的目标、时间表、路线图，是可衡量、可考核、可检验、要办事的改革行动，是每一家国企必须要落实的改革行动。因此，国企要以此为契机，根据自身实际，解决发展中存在的深层次问题。

1.4 实施国企改革三年行动是国企承接“十三五”实现“十四五”发展目标的关键和前提

从2021年开始，我国进入“十四五”时期，这是在全面建成小康社会基础上开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个五年，意义十分重大。国企改革三年行动横跨“十三五”收官与“十四五”开局，落实的效果直接关系到“十四五”期间企业目标的实现。国企改革是国家经济改革大局的重要组成部分，是关键和主轴，要立足于新冠肺炎疫情后国内外经济与社会发展形势，更好地服务经济社会发展大局，发挥其突破和先导作用。“十四五”规划前两年是重要领域改革的突破期，后三年有望进入综合成效期。因此，实施国企改革三年行动承上启下，为“十四五”发展打下基础，提供保障。

2 准确把握国企改革三年行动的核心要义和操作要领

2.1 把握国企改革三年行动要解决的国企发展中存在的问题

一是国有企业发展质量还不够高。国有企业“大而不强、大而不优”的问题依然存在，科技创新能力不强仍较为突出。实施国企改革三年行动，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，激发人才创新活力，完善创新体制机制，推动国有企业实现质量更高、效益更好、结构更优、更可持续、更为安全的发展。

二是满足国家所需的产业布局还不够合理。构建新发展格局，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，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，提高供给体系对需求的适配性。

三是国有企业体制机制还不够完善。国有企业体制机制不完善，党的领导融入公司治理还不够成熟定型，企业法人治理结构不够健全。实施国企改革三年行动，要坚持系统集成、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。

2.2 把握国企改革三年行动的目标

实施国企改革三年行动，力争在全面提升国有经济的能力方面取得明显实效，做强、做优、做大国有企业，增强国有经济的竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。2020年国企改革进入关键的历史阶段，随着三年行动方案的实施，国企改革的综合效能将进一步提升，一些短板和弱项问题将得到有效解决，国有企业的治理体系将更加成熟定型，国有企业将更加具有活力和效率。

2.3 把握国企改革三年行动的重点任务

一是要完善中国特色现代企业制度，形成科学有效的公司治理机制。推动党的领导融入公司治理制度化、规范化、程序化，推动董事会应建尽建、落实职权，保障经理层依法行权履职。二是推进国有资本布局优化和结构调整，聚焦主责主业，发展实体经济，提升国有资本配置效率。三是积极稳妥推进混合所有制改革，促进各类所有制企业取长补短

短、共同发展。四是要激发国有企业活力，健全市场化经营机制，加大正向激励力度，提高效率。五是形成以管资本为主的国有资产监管体制，着力从监管理念、监管重点、监管方式、监管导向等多方位实现转变，进一步提高国资监管的系统性、针对性、有效性。六是推动国有企业公平参与市场竞争，强化国有企业的市场主体地位，营造公开、公平、公正的市场环境。七是推动一系列国企改革专项行动落实落地。抓好“双百行动”“科改示范行动”“区域性综改试验”、创建世界一流企业等改革专项工程。八是加强国有企业党的领导、党的建设，推动党建工作与企业的生产经营深度融合。

2.4 把握国企改革三年行动的主要思路

国企改革三年行动的主要思路是紧紧扭住关键，积极鼓励探索，突出改革实效，推动改革更好地服务经济社会发展大局。“抓重点、补短板、强弱项”是发力的关键方向。要从达成共识的环节改起，推出一批叫得响、立得住、群众认可的硬招、实招，办成几件实实在在的事情，真正展现改革带来的新气象、新风貌。抓重点应该是建立起市场化经营机制；补短板应该是掌握更多核心技术，解决一些重点领域、关键环节的“卡脖子”问题；强弱项应该是持续增强创新能力，不断提升管理水平。

2.5 把握实施国企改革三年行动的操作要领

在国企改革三年行动实施操作过程中，要把握好“一个抓手、四个切口”。“一个抓手”，即加强党的领导与完善公司治理相统一，实现党委（党组）与“三会一层”的有效融合。“四个切口”包括：一是提高效率，增强企业活力，形成更高质量的投入产出关系；二是狠抓创新，强化创新激励，在加快实现科技自立自强方面发挥支柱带动作用；三是化解风险，突出主责主业，压减企业管理层级，压实监管和股东责任；四是规范核算，在实行公益性业务分类核算、分类考核上取得重要成果，加快建立和完善国有经济统计指标体系和评价制度。

在把握好“一个抓手、四个切口”基础上，每家国企在落实国企改革三年行动的操作中，应掌握操作要领。一是总体设计要与国企改革行动一致；二是设计内容要根据自己面临的实际问题，侧重解决主要矛盾和矛盾的主要方面；三是针对每一项改革，要从本企业实际出发，参照改革的范例和指南；

四是一定要做好试点，发现问题及时调整。

3 全面理解中国邮政改革三年行动方案的核心内容和特点

3.1 实现能力体系转型是中国邮政改革三年行动的核心目标

邮电分营后，中国邮政经历了艰苦创业、奋发图强、改革创新的发展过程，经营规模、发展能力都取得了长足发展，在2020年《财富》“世界500强企业排行榜”中，中国邮政位列第90位，形成了具有时代特征的企业发展能力体系，其核心包括群众运动式强大的营销能力、以文化创意为代表的业务创新能力、各级企业的较强执行能力等。

国内外形势发生深刻变化，中国邮政面临新挑战：业务发展方面，传统邮政业务服务内涵和模式难以满足新时代消费需求；邮政寄递竞争能力不足，面临业务收入、效益增长、市场占有率等压力；邮政金融面临网点优势逐渐消失，息差优势减弱、收入利润增长压力加大；农村电商面临线上平台市场影响力低，线下站点活跃度和黏性低，商业模式、发展路径不清晰等问题；科技赋能方面，存在科技创新体系不完善，创新成果少，推广不足等问题。

这些挑战归根结底是原有能力体系不适应新形势的需要，迫切需要进行能力体系转型，构建新能力体系。中国邮政改革三年行动就是要按照《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》的精神和要求，通过深化改革，完善集团公司法人治理结构，减少管理行政化色彩，建立市场化运营机制，形成与外部市场环境相适应的中国邮政能力体系。

3.2 理解中国邮政改革三年行动的内容体系

《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案（2020—2022年）》按照《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》的精神和要求，分析了以下问题：中国“十三五”发展状况以及背后的得失因素；“十四五”期间围绕着战略的实现，应从哪些方面进行改革，构建怎样的体制机制、能力；中国邮政在发展过程中存在哪些短板需要在“十四五”期间得以改善，如何消除；中央在对中国邮政的巡视过程中，对本企业的治理、党建、发展、运营及其他各方面提出的意见建议，尤其是需要本企业进行纠偏和改善的思想。

《中国邮政集团有限公司改革三年行动实施方案(2020—2022年)》针对中国邮政与标杆企业或优秀企业对比呈现的差距,中国邮政在运作、经营、合作与发展过程中体制、机制、能力、要素等方面的症结性问题,确定了中国邮政改革的七方面主要内容:一是完善公司治理,推动治理能力现代化;二是聚焦主责主业,优化战略布局;三是积极稳妥深化混合所有制改革;四是健全市场化经营机制;五是优化考核评价体系,完善监督机制;六是推进普遍服务业务与竞争性业务分业经营;七是加强党的领导和建设。

3.3 邮政改革三年行动的基本特点

一是注重目标和问题导向。结合邮政存在的问题,抓住了中国邮政长期存在的健全市场化运营机制核心问题。把切实解决中国邮政面临的现实问题作为改革目标,按照抓重点、补短板、强弱项的思路,提出了通过深入实施国企改革三年行动,到2022年所要实现的改革发展目标。

二是注重结合中国邮政实际。中国邮政改革行动既严格落实国家《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》中明确提出的各项改革任务,做到全覆盖、不遗漏,又结合中国邮政实际,增加了普遍服务业务和竞争性业务分业经营等任务。

三是注重政策连续性。延续中国邮政改革的基本思路和已经出台的改革措施,在原有改革项目基础上继续深化,以国企改革三年行动为契机,进一步深入。

四是注重任务落实。中国邮政改革三年行动既制定了实施方案,又制定了重点任务分配表,明确了各项改革任务的目标、具体措施、责任部门、完成时限,确保整个方案可衡量、可考核、可检验。

4 加快实施中国邮政改革三年行动的建议

4.1 营造改革三年行动推动能力体系转型的氛围

改革涉及不同层面、不同人群的利益,邮政职工都关注。因此,要在全系统对中国邮政三年改革行动方案进行统一宣贯,内容包括《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》的背景、思路和重点内容,重点是中国邮政改革三年行动的目标、要求和核心内容。宣贯的形式,根据内容可采取组织宣贯会、专题培训、多种媒体宣传等方式。对即

将出台的每项改革措施,都要经过预热和前期沟通,要让员工及时了解改革的背景内容,为顺利开展改革铺好路。做好群众的思想工作,让大家知道为什么要改、改什么、怎么改,特别是让大家了解改革事项对推动邮政能力体系转型发挥的作用。

各级领导干部对开展改革事项的共识更为重要。要通过对领导干部的培训和研讨,逐步加强认识、形成落实国企改革三年行动统一思想。要让各级领导干部认识到实施国企改革三年行动,是深入贯彻习近平总书记关于国企改革的系列讲话精神的要求,是党中央、国务院在新形势、新阶段作出的重大决策,是对党的十八大以来各项国企改革重大举措的再深化、再落实。提高政治站位,深刻理解国企改革三年行动的重要意义,把贯彻落实国企改革三年行动作为一项政治任务,切实履行三年行动的使命责任,准确把握中国邮政改革三年行动的目标任务,深刻领会三年行动方案的核心要义,以高度的思想自觉、政治自觉、行动自觉,全力实施、扎实推进,高质量完成改革任务。

4.2 精准、系统设计改革三年行动的实施案

按照“紧盯重点问题攻坚克难,力争2021年底完成三年改革任务的70%以上,实现国企改革的突破”的要求,对中国国企改革行动实施方案中37条任务和137条措施进行梳理,通过梳理内在逻辑和轻重缓急,锁定重要和紧急、且对下一步改革构成基础和支撑改革的项目,优先设计与实施。

精准设计每一改革具体项目,要与中国邮政的实际密切结合,与该项目相关企业的要素、资源发展阶段、管理特点、业务板块、区域特点密切结合,与优势、劣势、禀赋等因素密切结合。细化每一改革事项所要达成的目标,尤其是要确定实现该目标所需的时间进度安排,特别要注意在2021年底把重点和主要工作做完,2022年全部完成。

强化各项方案做精做细,还要考虑改革的整体性。一项改革项目的出台实施,会引起哪些制度的变化,要制定相应的配套制度或措施。

4.3 建立和完善改革三年行动的执行体系和督导机制

《中国邮政集团有限公司改革三年行动方案(2020—2022年)》对改革组织实施和政策保障提出了要求,强化了相关部门责任。中国邮政利用现

有管理系统构建改革三年行动的执行体系，包括集团改革项目的顶层设计部门和主管部门，各板块、各业务单位具体设计实施部门。不同类项目，实施的要求也不一样。通常情况是集团出台整体方案，各省分公司、控股公司、直属单位，结合实际制定细化方案。对改革任务，建立督办机制，组织开展专项督查，将方案落实情况、改革是否符合已出台的政策规定纳入巡视巡察范围，并将其作为绩效考核的重要内容。

4.4 “一项一策”推动落实邮政改革三年行动的重点任务

2021年要完成中国邮政改革三年行动的70%任务，意味着全年在改革上都要保持高压，保持抢时间、抢空间，稳步快跑、多头突破态势。

对于中国邮政七个方面各项改革任务，按照“抓重点、补短板、强弱项”，根据每一改革专项的特点和自身实际，制定不同的推进策略。

对于“完善公司治理，推动治理能力现代化”方面的改革任务，要把建立中国特色现代企业制度作为目标，把握好加强党的领导和完善公司治理相统一这一抓手，实现党组（党委）与股东会、董事会、监事会和经理层的有效融合。重点是加强集团级的董事会建设，邮储银行、中邮保险、中邮证券、速递物流、中邮科技等公司的董事会要配齐建强，把党的领导融入公司治理各环节，并形成系列制度。难点是建立一套适应外部环境发展的加强党的领导和完善公司治理相统一的制度。这是一个具有战略价值的改革，能够体现集团能力体系中的决策指挥能力，集团公司应组织专班从整体上研究和推进。

对于“聚焦主责主业，优化战略布局”方面的改革任务，国家层面要求国企通过优化业务布局，把工作重心聚焦在主责主业上。因此，首先要明确中国邮政的主责主业，确立各板块的定位和改革发力点。各个板块根据具体任务和改革措施，结合业务经营开展一系列改革。这方面改革体现的是能力体系中的板块基础能力、核心竞争能力等，是各板块工作的重心，应以各板块为主，协同人力、财务、科技等支撑部门，推动改革工作。

对于“积极稳妥深化混合所有制改革”方面的改革任务，应把握好混合所有制改革方向，按照“提高效率，增强企业活力，形成更高质量的投入产出

关系”推进混合所有制改革。具体任务重点涉及推动中邮科技登陆科创板；加快推进中邮保险混合所有制改革；适时启动速递物流公司和中邮证券混合所有制改革。

对于“健全市场化经营机制”方面的改革，要以激发活力、提高效率作为核心要求，推动以三项制度改革为主要内容的改革项目，要以“推行经理层成员任期制和契约化管理”作为市场化经营机制改革的突破口，带动用工市场化、健全市场化薪酬分配机制等改革项目。这些改革涉及面广，关系员工自身利益，改革难度大。要在集团层面、省分公司、控股子公司等单位分别组织改革实施团队，主要领导亲自抓。

对于“推进普遍服务业务与竞争性业务分业经营”的改革，要按照《关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》要求进行推进。这一改革的重点是按照业务清晰、人员清晰、资产清晰、成本清晰、核算清晰的标准，实行普遍服务业务与竞争性业务分账核算。难点是推进快递物流业务按照行业规律进行重组。

4.5 妥善处理改革中发生的问题

改革是变革的一种形态，改革之初会对业务发展产生一定负面影响，这是正常现象。要对这些负面情况有一定预判，并采取一些预防措施，减少改革初期的不利影响。改革是资源要素的调整，会触及员工的利益，当个别员工不理解时，会出现一些负面情绪，引发一些矛盾。改革过程要高度重视这些问题，积极沟通，做好思想工作，妥善处理。改革不是孤立的事，推动一项改革的过程，也会引发其他制度的变化，会产生一些新问题，因此在研究方案时，要考虑好可能出现的情况，同时制定相应预案。对于一些重要的改革事项，一定要开展试点，通过试点发现问题，在全面实施中完善方案。

5 结语

国企改革是一个复杂的系统工程，需要精心策划，周密组织，上下同欲，需要有攻坚克难的精神和破釜沉舟的勇气，需要发挥广大职工的智慧 and 力量，只有这样，才能顺利推进中国邮政改革三年行动，助推中国邮政能力体系转型，实现中国邮政在“十四五”期间的高质量发展。